

## **JAMAICA**

### **PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS**

**(JA-L1003)**

#### **PROPUESTA DE PRÉSTAMO**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Gonzalo Afcha (ICF/ICS), jefe de equipo; Julie Feinsilver, Jorge Von Horoch, Joel Korn (revisor homólogo) y Valeria Wedolowski (ICF/ICS); Carina Cockburn (MIF/CJA); y Diego Buchara (LEG/SGO).

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

I.	DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS .....	1
A.	Introducción .....	1
B.	Antecedentes, problemas abordados y justificación.....	1
1.	Antecedentes .....	1
2.	Modernización del sector público: Obstáculos para una gestión financiera y por resultados más eficaz .....	3
3.	Justificación.....	6
C.	Objetivo, componentes y costos .....	7
D.	Indicadores clave de resultados .....	10
II.	ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS .....	11
A.	Instrumentos de financiamiento.....	11
B.	Riesgos ambientales y mecanismos de protección social.....	12
C.	Otros riesgos y cuestiones de importancia clave .....	12
III.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN .....	13
A.	Resumen de los mecanismos de implementación .....	13
B.	Resumen de los mecanismos para llevar el seguimiento de los resultados.....	13
C.	Intervenciones complementarias del Banco y actividades de respaldo técnico .....	13

<b>Anexos</b>	
Anexo 1	Matriz de políticas

<b>Enlaces electrónicos</b>
<b>Necesarios</b>
1. Carta de políticas <a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1722328">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1722328</a>
2. Matriz de medios de verificación <a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1723405">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1723405</a>
3. Matriz de resultados <a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1669626">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1669626</a>
4. Evaluación macroeconómica independiente (en preparación) <a href="http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1723197">http://idbdocs.iadb.org/WSDocs/getDocument.aspx?DOCNUM=1723197</a>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

UE	Unión Europea
PRODEV	Programa de ejecución del pilar externo del Plan de acción a mediano plazo para la efectividad en el desarrollo

## RESUMEN DEL PROYECTO

### JAMAICA

#### PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS (JA-L1003)

Términos y condiciones financieras			
<b>Prestatario:</b> Gobierno <b>Organismo Ejecutor:</b> Ministerio de Hacienda y del Servicio Público		Período de amortización:	20 años
		Período de gracia:	5 años
		Período de desembolso:	12 meses
<b>Fuente</b>	<b>Monto (US\$)</b>		
BID (CO)	60 millones	Comisión de inspección y vigilancia:	*
Total	60 millones	Tasa de interés:	Ajustable
		Comisión de crédito:	*
		Moneda:	Dólares estadounidenses de la Facilidad Unimonetaria
Esquema del proyecto			
<b>Objetivo/descripción del proyecto:</b> El programa tiene por objetivo respaldar los esfuerzos de reforma que realiza el gobierno para mejorar la gestión del gasto y el desempeño por resultados del sector público. Las reformas conjugan iniciativas de política y medidas de gobierno en cuatro áreas: responsabilidad fiscal, gestión financiera, adquisiciones estatales, y gestión por resultados y rendición de cuentas. Estas reformas revisten importancia crítica para el funcionamiento coherente del marco de responsabilidad fiscal y para incrementar la eficiencia del gasto público, factores que contribuyen a atenuar la carga fiscal.			
<b>Condiciones contractuales especiales:</b> Véase la matriz de políticas (Anexo I) y de la matriz de medios de verificación (enlaces electrónicos).			
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b> Ninguna.			
<b>El proyecto califica como:</b> SEQ <input type="checkbox"/> PTI <input type="checkbox"/> Sector <input type="checkbox"/> Geográfica <input type="checkbox"/> Plantilla <input type="checkbox"/>			
<b>Adquisiciones:</b> N/A			
<b>Fecha de verificación por el CESI:</b> 9 de junio de 2008			

- (\*) El Directorio Ejecutivo establecerá periódicamente las comisiones de crédito, y de inspección y vigilancia, como parte de su examen de los cargos que el Banco aplica a los préstamos, de conformidad con las disposiciones aplicables de la política del Banco sobre la metodología de cálculo de los cargos sobre los préstamos financiados con recursos del Capital Ordinario. La comisión de crédito no podrá superar, en ningún caso, un 0,75%, ni la comisión de inspección y vigilancia, en un semestre dado, el monto que resultaría de aplicar el 1% al monto del préstamo, dividido por el número de semestres incluido en el plazo original de desembolso.

## **I. DESCRIPCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS**

### **A. Introducción**

- 1.1 Esta operación ha sido concebida como un préstamo en apoyo de reformas de política, de conformidad con las directrices estipuladas en el Nuevo Marco de Financiamiento (documento GN-2200-13) y en las Guías para la Preparación e Implementación de Préstamos de Apoyo a Reformas de Políticas (documento CS-3633). Constituye la primera de tres operaciones de un solo tramo cada una, vinculadas técnicamente entre sí, pero financiadas en forma independiente. Esta modalidad de financiamiento se considera como la más adecuada porque ofrece un mecanismo flexible y eficaz para respaldar reformas complejas y a largo plazo que exigen medidas secuenciadas y un diálogo más amplio para su implementación. Se prevé que el monto de cada una de las dos operaciones posteriores ascienda a US\$60 millones, y su financiamiento estará sujeto al cumplimiento, por parte del Gobierno, de los mecanismos activadores mencionados en el Anexo 1.

### **B. Antecedentes, problemas abordados y justificación**

#### **1. Antecedentes**

- 1.2 Contexto económico y estrategia fiscal del gobierno. Jamaica tiene un historial de bajo crecimiento económico, grandes desequilibrios fiscales y altos niveles de endeudamiento público; estos últimos, atribuibles principalmente a la absorción de deuda relacionada con la crisis financiera de mediados de los años noventa y a la deuda de las empresas públicas. La deuda pública alcanzó un máximo de 143,9% del PIB en marzo de 2003 y desde entonces ha disminuido a una tasa estimada del 127% del PIB en el ejercicio 2007/2008. La elevada deuda del sector público impone costos onerosos de servicio de la deuda que dejan al país vulnerable a perturbaciones negativas, incrementan la incertidumbre macroeconómica y reducen las perspectivas de crecimiento a largo plazo, porque el servicio de la deuda desplaza la capacidad de inversión pública.
- 1.3 Uno de los elementos clave del programa fiscal del gobierno ha sido la acumulación de grandes superávits primarios para lograr la sostenibilidad de la deuda a largo plazo. El déficit fiscal se ha reducido de 7,6% del PIB en 2002/2003 a una tasa estimada de 4,9% en 2007/2008. La aplicación de una política fiscal restrictiva ha permitido al país registrar superávits primarios de entre 8% y 11% del PIB en los últimos tres años. Para el ejercicio 2007/2008, se prevé que el superávit primario ascenderá a un 9% del PIB; al igual que en años anteriores, principalmente a expensas del gasto en inversión. Según estimaciones, el gasto de capital ha disminuido a 2% del PIB en el ejercicio 2007/2008, frente a más del 4% del PIB a mediados de los años noventa. Esta busca disminución del gasto de capital ha restringido la capacidad del gobierno para promover el crecimiento a través de la inversión pública y ha hecho más apremiante la necesidad de acrecentar la eficiencia del gasto público.
- 1.4 El riesgo de que el país sufra catástrofes naturales incrementa aún más su vulnerabilidad. Asimismo, su historial de reducido crecimiento económico,

conjugado con el debilitamiento de la economía mundial y la mayor inestabilidad financiera a escala internacional, hace necesario acelerar la adopción de políticas esenciales para que la gestión fiscal sea más eficaz, transparente y responsable.

- 1.5 En consecuencia, el nuevo gobierno ha formulado una estrategia a mediano plazo de gran alcance que asigna prioridad al mantenimiento de la estabilidad macroeconómica, la consolidación fiscal y reformas estructurales con el fin de abordar los retos económicos que enfrenta el país. Entre los principales objetivos de la estrategia de consolidación fiscal del gobierno se cuentan los de corregir la dinámica actual de acumulación de la deuda pública y mejorar la eficiencia del gasto público, fortaleciendo la disciplina fiscal y modernizando las prácticas y sistemas de administración financiera y gestión pública por resultados.
- 1.6 Es posible que para mantener la disciplina fiscal sea necesario adoptar reglas fiscales específicas para contener el endeudamiento, el gasto y la acumulación de deuda del gobierno. Estas reglas, junto con mejoras en los sistemas de gestión de la deuda y en los sistemas de administración financiera y gestión pública por resultados, deberían contribuir a promover la responsabilidad y credibilidad fiscales.
- 1.7 **Sostenibilidad de la deuda.** A principios del año en curso, el Banco llevó a cabo una evaluación macroeconómica independiente<sup>1</sup> que indicó que, dada la situación macroeconómica actual, el superávit primario necesario para estabilizar la relación entre la deuda y el PIB era de 4% del PIB. Recientemente se elaboró una nueva evaluación macroeconómica independiente para actualizar el análisis de la sostenibilidad de la deuda utilizando el mismo modelo empleado en la evaluación de enero <sup>2</sup>. Este análisis sugiere que la relación entre la deuda y el PIB disminuirá con el tiempo siempre que se cumplan ciertos supuestos contenidos en los datos de referencia. También se obtiene una menor relación entre la deuda y el PIB del análisis de ciertos datos de casos individuales específicos de trastorno económico; no obstante lo cual, si Jamaica se viera sometida a múltiples trastornos o a conmociones individuales de mayor magnitud, la relación entre la deuda y el PIB aumentaría. Esto sugiere que ciertamente la sostenibilidad de la deuda será susceptible a riesgos en lo sucesivo, lo que implica la necesidad de mantener una continua probidad fiscal, cerciorándose de que el gasto público genere una rentabilidad muy alta y adoptando una estrategia general que propicie el crecimiento. En la medida en que el presente Programa alcance sus objetivos y logre incrementar el crecimiento económico, también incidirá positivamente en la sostenibilidad macroeconómica.

---

<sup>1</sup> BID, Evaluación Macroeconómica Independiente, enero de 2008.

<sup>2</sup> BID, Evaluación Macroeconómica Independiente, octubre de 2008.

## **2. Modernización del sector público: Obstáculos para una gestión financiera y por resultados más eficaz**

- 1.8 Durante la última década, las intervenciones del gobierno para la modernización del sector público incluyeron reformas destinadas crear organismos ejecutivos encargados de prestar servicios públicos, el perfeccionamiento de la planificación empresarial, la puesta a prueba, en una fase piloto, de un nuevo sistema de información financiera y adopción de la contabilidad de valores devengados, y la publicación de un manual de adquisiciones estatales y un nuevo reglamento para los funcionarios públicos. El gobierno ha reforzado la política y la supervisión de la gestión financiera, y ha redactado legislación sobre la función de la Contraloría General con respecto a las adquisiciones, el acceso a la información y la prevención de la corrupción. Con el objetivo de consolidar aún más estas iniciativas de reforma, el Gabinete aprobó un Programa de modernización del sector público (*Public Sector Modernization Vision and Strategy 2002-2012*), uno de cuyos objetivos principales es crear sistemas y prácticas encaminados a incrementar la eficacia de la prestación de servicios desde el punto de vista de los costos<sup>3</sup>.
- 1.9 Pese a estos avances del programa de trabajo de modernización del sector público, el informe conjunto del Banco Mundial y el BID<sup>4</sup>, en el que se evalúa la capacidad de gestión financiera y se diagnostican los procedimientos de adquisiciones de los países, y otros estudios indican que siguen pendientes una serie de reformas de importancia crítica que limitan el efecto que podrían tener las reformas ya iniciadas.
- a. Primero, el informe conjunto del Banco Mundial y el BID define varias cuestiones sistémicas de carácter persistente que siguen afectando el desempeño de los sistemas de gestión financiera. A continuación se indican los principales problemas y deficiencias:
    - (i) El sistema actual de información sobre la gestión de las finanzas públicas sigue siendo limitado en cuanto a su cobertura y funcionalidad. Debido a estas deficiencias se observa lo siguiente:
      - a. La falta de información actualizada sobre el gasto presupuestario efectivo, que ha reducido la eficiencia del gasto público y el seguimiento presupuestario. Contar con esta información contribuiría a un mejor control y supervisión fiscales.
      - b. La falta de consolidación de las solicitudes presentadas por las entidades presupuestarias en un perfil agregado de implementación presupuestaria limita la información disponible para la toma de

---

<sup>3</sup> Esta estrategia es amplia y de gran alcance, y en un determinado momento fue objeto de restricciones considerables; concretamente, un respaldo financiero inadecuado e insuficiente que limitó los avances en su implementación.

<sup>4</sup> Informe conjunto de Evaluación de la capacidad de gestión financiera del país y Diagnóstico de los procedimientos de adquisiciones del país, Banco Mundial–Banco Interamericano de Desarrollo, junio de 2005.



decisiones de política y el control de la gestión. La consolidación de las cuentas daría lugar a una mayor disciplina contable y permitiría contar con datos fiscales más exactos.

- c. La falta de un mecanismo centralizado para llevar un control eficaz de los compromisos contribuye a la acumulación de atrasos en los pagos. Esto es motivo de inquietud porque constituye un mecanismo informal de acumulación de deuda que elude los controles de gestión presupuestaria.

La transición a un sistema de información sobre la gestión de las finanzas públicas más moderno es un elemento fundamental para perfeccionar la gestión financiera. Además, lograr mejoras en cuanto al registro y a la declaración de información exigirá que se adopten un nuevo plan de cuentas y una clasificación presupuestaria acordes con las normas internacionales.

- (ii) Es menester reforzar la auditoría y el control internos, y adoptar prácticas modernas y eficaces para poder realizar estas funciones, a la vez que se procura mejorar la cobertura y la capacidad para velar por el cumplimiento. Asimismo, desde el punto de vista institucional, existe la posibilidad de duplicación entre las unidades de auditoría interna a nivel de los ministerios de cartera y las unidades de auditoría interna a nivel de los organismos ejecutivos, en cuanto a sus atribuciones y el alcance de sus respectivas labores. Con respecto a esta área, el programa de reforma deberá incluir la adopción de medidas para reforzar la legislación y respaldar los sistemas de control interno, y proporcionar directrices sobre la coordinación necesaria entre los distintos niveles de control interno dentro de los ministerios y los organismos ejecutivos objeto de supervisión.
- b. Segundo, en relación con las adquisiciones públicas, la característica más significativa es probablemente que las leyes y la reglamentación oficial no establecen procedimientos detallados. El instrumento que rige las adquisiciones es el *Manual de procedimientos para adquisiciones del sector público*, cuya autoridad administrativa deriva de la Ley de la Contraloría General. Sin embargo, parecen existir opiniones divergentes con respecto a este estatus y a la obligatoriedad del cumplimiento de las normas del manual. Además, el manual no establece sanciones por incumplimiento. Es necesario finalizar la preparación de reglamento completas sobre las adquisiciones. Asimismo, desde el punto de vista institucional, es necesario adoptar una reglamentación para delimitar las atribuciones y funciones de la Comisión Nacional de Contratos, la Contraloría General y el Ministerio de Hacienda y del Servicio Público, que debe ejercer la función de órgano normativo. Por último, hay una clara necesidad de uniformar los procedimientos y los documentos sobre adquisiciones, y aprovechar los avances tecnológicos

mediante la adopción e implementación de una estrategia eficaz de adquisiciones electrónicas.

- c. Tercero, el marco institucional está evolucionando más rápidamente que los procesos empresariales y los mecanismos de rendición de cuentas en que se sustenta. Entre los cambios institucionales que han apoyado la reforma se cuentan la reciente creación de organismos ejecutivos e instituciones enfocadas en el desempeño. Aunque estas nuevas entidades han asumido la gestión de parte de los recursos públicos de los ministerios del gobierno central, sus nuevos mecanismos de rendición de cuentas se están implementando lentamente y en forma desigual.

El fortalecimiento del marco de rendición de cuentas para los máximos autoridades de gobierno forma parte de la iniciativa fundamental de reformar la gestión que actualmente se está emprendiendo en Jamaica. La delegación de responsabilidades de ciertos recursos humanos y financieros a los organismos ejecutivos y a otros órganos públicos exige un marco de rendición de cuentas más claro, eficaz y sólido, componente de importancia crítica de la gestión por resultados. Actualmente son múltiples los mecanismos de rendición de cuentas y de supervisión que se aplican a las secretarías permanentes, los jefes de departamento, y las autoridades superiores de los organismos ejecutivos y los órganos públicos. Asimismo, es necesario armonizar e integrar el sistema actual de rendición de cuentas con otros mecanismos, para centrar las capacidades de la función pública en la consecución de resultados. Esto proporcionará el contexto para mejorar la rendición de cuentas de los funcionarios de alto nivel, porque aclarará las normas sobre el desempeño, las modalidades de operación y los productos con respecto a los cuales —y ante quién— deben rendir cuentas estos funcionarios dentro del marco más amplio de gestión por resultados.

- 1.10 **El Plan de acción a mediano plazo:** El año pasado, el gobierno realizó, con apoyo financiero del Banco, un examen diagnóstico de los resultados alcanzados en la ejecución del Programa de modernización del sector público (*Public Sector Modernization Vision and Strategy 2002-2012*). Sobre la base de esa labor y otros estudios básicos financiados por la operación de cooperación técnica del PRODEV I (JA-T1015) y evaluaciones anteriores, como la evaluación conjunta de la capacidad de gestión financiera y el diagnóstico de los procedimientos adquisiciones de los países, así como el *Informe sobre el gasto público y la rendición de cuentas en las finanzas públicas*, el gobierno preparó un Plan de acción a mediano plazo de gestión por resultados<sup>5</sup>.
- 1.11 El Plan de acción a mediano plazo centra los esfuerzos de modernización del sector público en tres áreas cruciales: (i) el modelo de instituciones enfocadas en el desempeño; (ii) los sistemas de gestión financiera y adquisiciones públicas; y

---

<sup>5</sup> Documento del Gobierno, “*Government at Your Service. Comprehensive Review of Ministry Paper No. 56/2002 and a Medium Term Action Plan for Managing for Results*”.

(iii) los sistemas de seguimiento y evaluación de los resultados. A través de la implementación de este plan, las autoridades del gobierno esperan que las intervenciones y las actividades estatales se ajusten a prioridades mejor definidas, se centren en los objetivos de modernización, se comuniquen mejor y sean objeto de exámenes fundamentales regulares. El plan incluye medidas para mejorar los mecanismos de rendición de cuentas a fin de mejorar el seguimiento y preparar evaluaciones más acertadas del desempeño institucional del gobierno. Recientemente, el Banco aprobó la operación de cooperación técnica del PRODEV II (JA-T1024) para financiar la implementación de algunas intervenciones básicas contempladas en el Plan de acción a mediano plazo.

- 1.12 **Prudencia fiscal:** El elevado endeudamiento de Jamaica reduce el margen fiscal y ejerce una fuerte influencia sobre las prácticas de gestión de las finanzas públicas. A pesar de que el Plan de acción a mediano plazo incluye instrumentos para poder llevar a cabo una gestión más eficaz del sector público, el gobierno, dado el elevado endeudamiento público del país, ha decidido emprender una política fiscal congruente con los principios de prudencia de gestión fiscal enunciados en el marco de responsabilidad fiscal. La adopción de este marco es un elemento clave para poder aplicar una política fiscal sólida y sostenible, ya que debería contribuir significativamente a corregir la dinámica actual de acumulación de la deuda pública y a mejorar la eficiencia del gasto público.

### 3. Justificación

- 1.13 El informe conjunto del Banco Mundial y el BID, las operaciones de cooperación técnica del PRODEV I y II, y otras operaciones de asistencia técnica del Banco han intensificado el diálogo sobre el programa de reforma del Gobierno. En consecuencia, las autoridades del gobierno han solicitado apoyo del Banco para adoptar un programa de reforma de políticas de gran alcance. El mejor mecanismo para atender a esta solicitud con eficacia y flexibilidad es mediante un préstamo en apoyo de reformas de política en el marco de la modalidad programática, ya que la misma permite respaldar reformas complejas y a largo plazo cuya implementación exige medidas secuenciadas y un diálogo más amplio.
- 1.14 Las reformas encaminadas a mejorar la gestión del gasto y los resultados han sido objeto de consultas de amplio alcance con las autoridades del país. El gobierno y el Banco han llegado a un acuerdo con respecto a las políticas sectoriales expuestas en la carta de políticas (Anexo I) que el gobierno presentó al Banco. En dicha carta se describen los principales componentes de la estrategia y las políticas del gobierno, así como el compromiso de emprender reformas y realizar las actividades consensuadas con el Banco.
- 1.15 La estrategia de país del Banco, aprobada en agosto de 2006, reconoce la importante función que tiene un marco macroeconómico estable como piedra angular del crecimiento futuro. El componente de administración financiera pública de la estrategia procura fomentar la gestión por resultados, y respalda mejoras en los ámbitos de la gestión financiera, la transparencia y la rendición de cuentas. La

estrategia identifica los préstamos en apoyo de reformas de política como mecanismo para hacer frente a las cuestiones clave de la administración financiera y la gestión pública por resultados examinadas en la estrategia de país.

- 1.16 El Gobierno de Jamaica ha implementado una estrategia de “nuevos compromisos” con los organismos multilaterales, entre los que se incluye el BID, el Banco Mundial y el Banco de Desarrollo del Caribe. Estos nuevos compromisos aluden expresamente a cifras muy bajas del saldo de préstamos de organismos multilaterales en la deuda externa total. Dado el incremento previsto de este tipo de préstamos, el gobierno planea retirar la deuda comercial externa a su vencimiento y, por consiguiente, no tendrá que realizar emisiones en los mercados externos durante los dos próximos años. Se estima que el financiamiento que necesita de los bancos multilaterales asciende a US\$850 millones en los tres próximos años.
- 1.17 El gobierno y el Banco han acordado que, dada la seriedad del desafío fiscal que enfrenta Jamaica, es preciso incrementar el monto global de financiamiento disponible para Jamaica. Los elementos de la estrategia para este aumento incluyen la consecución de flujos netos positivos sin aumento alguno de la deuda neta. El aumento del financiamiento del BID se vinculará al ritmo de reformas y adoptará la forma tanto de un préstamo de inversión y de cooperación en apoyo de reformas de política en áreas prioritarias. Cualquier ahorro que se logre con la amortización de préstamos más onerosos de fuentes comerciales con el mayor nivel de financiamiento del Banco se destinará ya sea a la reducción de la deuda o al programa de alivio de la pobreza y crecimiento.
- 1.18 El préstamo de apoyo a reformas de política que se propone por la suma de US\$60 millones para financiar la primera operación constituirá una contribución útil para atender la necesidad de financiamiento bruto de Jamaica, y su magnitud se ha determinado principalmente con miras a apoyar las reformas que se emprenderán, de acuerdo con el monto global de financiamiento y las áreas prioritarias previstas en la Estrategia de País con Jamaica.

### **C. Objetivo, componentes y costos**

- 1.19 **Objetivo.** El programa tiene por objetivo respaldar los esfuerzos de reforma del gobierno para mejorar la gestión del gasto y la gestión por resultados del sector público. Las reformas conjugan iniciativas de política y medidas de gobierno en cuatro áreas: (i) responsabilidad fiscal (ii) gestión financiera, (iii) adquisiciones públicas; y (iv) gestión por resultados y rendición de cuentas. Estas reformas revisten importancia crítica para el funcionamiento coherente del marco de responsabilidad fiscal y para incrementar la eficiencia del gasto público, factores que contribuyen a atenuar la carga fiscal.
- 1.20 **Componentes.** En el contexto de un marco macroeconómico estable acorde con los objetivos previstos, el programa se ha estructurado en dos ámbitos o componentes de reforma, a saber: gestión del gasto y gestión por resultados, y cada uno establece metas con respecto a los cambios que deben efectuarse en los respectivos marcos

legales, así como los procedimientos y/o instrumentos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

- 1.21 La operación actual, la primera de la serie programática, representa el paso inicial hacia la consecución de los objetivos globales del programa y sienta las bases para el resto del programa. Las condiciones que deben cumplirse antes del desembolso del préstamo de cada componente se describen en detalle en la matriz de políticas del programa (Anexo I).
- 1.22 **Componente I: Gestión del gasto.** A través de este componente, el programa procura acrecentar la eficiencia de la gestión del gasto, efectuando mejoras en el marco jurídico que rige la responsabilidad fiscal y la gestión de la deuda, y abordando las cuestiones de importancia crítica en la gestión de las finanzas públicas y las adquisiciones que se identificaron en el Informe conjunto del Banco Mundial y el Banco. Concretamente, las intervenciones y las metas del programa contempladas en este componente abarcan lo siguiente:
  - a. ***La responsabilidad fiscal:*** Para mejorar la rendición de cuentas, la transparencia y la sostenibilidad de la deuda, así como la gestión fiscal a mediano plazo, el programa procurará que se elabore y adopte legislación sobre responsabilidad fiscal. Esta legislación se traducirá en una mayor transparencia y una mejor rendición de cuentas porque exige que el gobierno persiga sus objetivos de política de conformidad con los principios de responsabilidad fiscal y establece la obligación de declarar información fiscal regularmente. **Como condición para el desembolso del primer préstamo, el Ministerio de Finanzas y del Servicio Público** presentará una propuesta al Gabinete para crear un nuevo Marco de Responsabilidad Fiscal que incluirá enmiendas de la Ley de Administración Financiera y Auditoría y de la Ley de Gestión y Rendición de Cuentas de los órganos públicos en los ámbitos de la responsabilidad fiscal, la declaración de información y la gestión de la deuda y de caja.
  - b. ***Administración financiera pública:*** El programa hará hincapié en elementos que son fundamentales para mejorar la eficacia de la administración de las finanzas públicas, entre otros, la adopción de medidas para reforzar el marco legal y los sistemas e instrumentos conexos. Esta labor abarca: (i) enmendar la Ley de Administración Financiera y Auditoría (FAA) para que incluya un marco reforzado sobre la auditoría y el control internos, y la adopción de instrumentos más eficaces para realizar esas funciones; (ii) modernizar los instrumentos de gestión financiera, incluida la adopción de un nuevo plan de cuentas y un sistema de clasificación presupuestaria, y adoptar un sistema integrado de gestión de la información financiera. **Como condición para el desembolso de la primera operación, el Gobierno:** (i) presentará al Parlamento una enmienda de la Ley de administración y auditoría financiera que refuerce el marco de auditoría y control internos; y (ii) publicará un manual sobre la calidad de la auditoría interna y exigirá que su uso sea obligatorio.

- c. **Adquisiciones estatales:** A fin de mejorar la eficiencia y la transparencia de las adquisiciones del Estado, el programa se centrará en reformas que respalden la armonización y la aplicación de las políticas y los procedimientos. Al respecto, el programa procurará que (i) se formulen un nuevo reglamento sobre las adquisiciones que incluyan sanciones por incumplimiento; (ii) se modifiquen los montos límites de las adquisiciones y se adopten mejores procedimientos e instrumentos sobre las adquisiciones; y (iii) se establezca un mecanismo de licitaciones electrónicas como primer paso en la creación de un sistema de adquisiciones electrónicas. **Como condición para el desembolso del primer préstamo, el Gobierno:** (i) presentará al Parlamento normas nuevas sobre las adquisiciones estatales que incluyan sanciones por incumplimiento; (ii) someterá a la aprobación del Gabinete disposiciones que incrementen los montos límites de las adquisiciones; (iii) presentará al Gabinete para su aprobación el manual revisado sobre adquisiciones; (iv) aprobará y publicará, por medio del Ministerio de Hacienda y del Servicio Público, documentos de licitación estandarizados; y (v) aprobará, por medio del mismo Ministerio, una estrategia de adquisiciones electrónicas.

1.23 **Componente II: Gestión por resultados.** A través de este componente, el programa procura establecer un sistema de gestión y evaluación por resultados y reforzar el marco de rendición de cuentas, a fin de mejorar el funcionamiento de los modelos basados en organismos ejecutivos y de desempeño institucional. Concretamente, las intervenciones y las metas del programa de este componente abarcan lo siguiente:

- a. **La gestión por resultados:** El programa se centrará en elementos que son fundamentales para mejorar la gestión por resultados, entre otros: (i) la creación e implementación inicial de un sistema de gestión y evaluación por resultados, y la creación de una unidad a nivel del Gabinete para liderar la implementación del sistema; (ii) la implementación de la primera fase del Plan de acción a mediano plazo para gestión por resultados; y (iii) el fortalecimiento de instrumentos para mejorar la vinculación entre las funciones de planificación y de elaboración presupuestaria del gobierno . **Como condición para el desembolso del primer préstamo, el Gobierno:** (i) iniciará la implementación del Plan de acción a mediano plazo de gestión por resultados; (ii) implementará la fase piloto del sistema de seguimiento y evaluación del desempeño en el Ministerio de Transporte y Obras; y (iii) encomendará a un Grupo de trabajo nombrado por el Gabinete la preparación de una propuesta encaminada a reforzar el sistema que fija las prioridades de los proyectos de inversión pública.
- b. **Marco de rendición de cuentas de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño:** La gestión por resultados se supedita a las mejoras que se efectúen en el marco de rendición de cuentas. Por consiguiente, el programa se centrará en (i) la publicación de un

reglamento para la Ley de Organismos Ejecutivos; (ii) la elaboración y aprobación de un marco detallado destinado a mejorar los acuerdos sobre la prestación de servicios y los acuerdos contractuales de las secretarías permanentes y de las autoridades superiores de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño, y; (iii) la preparación de un marco reforzado de gobernanza y rendición de cuentas para el Sistema de prestación de servicios regionales. **Como condición para el desembolso de la primera operación, el Gobierno:** (i) presentará al Gabinete un marco detallado que permita reforzar los acuerdos de desempeño y de prestación de servicios de las secretarías permanentes y de las autoridades superiores de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño; (ii) exigirá que las reglamentos, en una versión preliminar, de la Ley de Organismos Ejecutivos se sometan a la consideración del órgano intersectorial de asesoramiento técnico de los organismos ejecutivos, integrado por el Ministerio de Hacienda, la Procuraduría General y las autoridades superiores de los organismos ejecutivos.

#### **D. Indicadores clave de resultados**

- 1.24 La atención que el gobierno está prestando a la modernización de la gestión del sector público va dirigida a la implementación de medidas prioritarias para hacer frente a cuestiones fundamentales relacionadas con el endeudamiento y la eficiencia del gasto. En este sentido, los resultados de los programas guardan directa relación con el compromiso del gobierno de iniciar y seguir efectuando cambios sistémicos para asegurar que las reformas sean sostenibles, la política y la gestión fiscal se ajusten a principios de prudencia, los procesos de adquisiciones y de gestión financiera estén mejor integrados, y el marco normativo sea congruente con las normas internacionales.
- 1.25 Los resultados del programa se presentan en la última columna de la matriz del Anexo I. A continuación se indican los indicadores clave de resultados correspondientes a los compromisos de política asumidos por el prestatario en las tres operaciones que integran la actual serie programática:
- a. Un marco legal reforzado sobre responsabilidad y transparencia fiscales. Este resultado se alcanzará mediante la inclusión, en la Ley de Administración y Financiera y Auditoría y en otras leyes de tipo fiscal, de principios de gestión fiscal responsable y disposiciones para asegurar que la información fiscal pertinente se divulgue plenamente y se apliquen las prácticas óptimas de control financiero.
  - b. Un sistema reforzado de gestión y control del gasto, y mejoras en la calidad de la información financiera divulgada al público. El marco legal reforzado se complementará con los resultados que se obtengan de la utilización de mejores instrumentos de gestión de las finanzas públicas, como el nuevo sistema de información integrada, el nuevo Plan de cuentas y Sistema de clasificación presupuestaria elaborados en consonancia con las prácticas

internacionales óptimas, así como con la adopción de mejores prácticas y metodologías de trabajo en el ámbito de la auditoría y el control internos.

- c. Mejoras en la transparencia y la rendición de cuentas de las adquisiciones estatales que se prevén como resultado de adoptar las nuevas reglamento y utilizar instrumentos mejorados en las adquisiciones estatales que respaldarán la armonización y aplicación de las políticas y procedimientos. El nuevo reglamento que incluye mecanismos para asegurar el cumplimiento, los nuevos manuales y documentos de licitación estandarizados, y la implementación de un sistema de licitaciones electrónicas como primer paso para la creación de un mecanismo de adquisiciones electrónicas son algunos de los productos que respaldarán la consecución del resultado esperado.
- d. Mejoras en el desempeño de las entidades públicas como resultado de la implementación del Plan de acción a mediano plazo de gestión por resultados, y de la adopción de un sistema moderno de seguimiento y evaluación del desempeño, la entrada en funcionamiento de un nuevo sistema que establezca un orden de prelación para los proyectos de inversión pública y la adopción de un mecanismo mejorado de prestación de algunos servicios públicos.
- e. Mejoras en el funcionamiento y la rendición de cuentas de los organismos ejecutivos y de las instituciones enfocadas en el desempeño. Se prevé que este resultado se logrará mediante la adopción de un marco institucional reforzado sobre la rendición de cuentas de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño, y del Sistema de prestación de servicios regionales. Por último, la aplicación del nuevo reglamento de la Ley de Organismos Ejecutivos y del nuevo marco de mejoramiento de los acuerdos contractuales y de desempeño de las secretarías permanentes y de las autoridades superiores también contribuirán a la consecución de los resultados en este ámbito.

## **II. ESTRUCTURA DE FINANCIAMIENTO Y PRINCIPALES RIESGOS**

### **A. Instrumentos de financiamiento**

- 2.1 Esta operación se ha estructurado como préstamo programático de apoyo a las reformas y consta de tres operaciones distintas pero técnicamente relacionadas, la primera de las cuales asciende a US\$60 millones, suma que se financiará con los recursos del Capital Ordinario del Banco. Se estima que la segunda y la tercera operación tendrán montos similares<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> En una carta del 17 de septiembre de 2008, el Ministro de Hacienda y del Servicio Público solicitó que el monto de la segunda operación fuera ajustado a US\$60 millones. Puesto que el desembolso de la tercera operación está previsto para principios de 2011, el monto exacto se determinará en el próximo ciclo de programación.



**B. Riesgos ambientales y mecanismos de protección social**

- 2.2 Habida cuenta de las características del programa, que contempla la adopción de medidas de fortalecimiento institucional, no se prevén efectos sociales ni sobre el medio ambiente. Por consiguiente, y de conformidad con la directiva de política B-13, y sobre la base de los resultados del Informe sobre la política de salvaguardias, no es necesario clasificar este programa.

**C. Otros riesgos y cuestiones de importancia clave**

- 2.3 La Unión Europea está preparando una operación de respaldo presupuestario en el marco del Programa de reducción de la deuda y promoción del crecimiento (*Debt Reduction and Growth Enhancement Program*). El programa analizado en el presente informe respalda los esfuerzos que está desplegando el gobierno por establecer ciertas condicionalidades en el programa de la Unión Europea relacionadas con la gestión de la deuda y la responsabilidad fiscal.
- 2.4 Las condiciones para el desembolso de la operación representan el compromiso a largo plazo del gobierno con el programa de reforma encaminado a mejorar la eficacia, la transparencia y la responsabilidad de la política y gestión fiscales. Aunque algunas condiciones incluyen la promulgación de leyes, que ya se encuentran en una etapa avanzada del proceso legislativo, otras se refieren a la elaboración de marcos normativos y de política que tendrán que seguir redactándose para ser promulgados a mediano plazo; se prevé que estos esfuerzos serán respaldados por operaciones posteriores. La estructura programática de la operación admite flexibilidad en el diseño de los detalles de la segunda y tercera operación, pero mantiene sus objetivos globales.
- 2.5 La implementación de una serie de reformas muy visibles y respaldadas por el programa exige un alto nivel de compromiso político por parte de las autoridades del gobierno para que las reformas registren todos sus beneficios a mediano y largo plazo. En este caso particular, y como se indica en la carta de políticas, el riesgo se ve atenuado por el alto compromiso político de las autoridades del gobierno con la implementación del programa.
- 2.6 Algunas iniciativas de reforma de importancia clave podrían afectar los intereses creados de grupos específicos que posiblemente se resistirían al cambio, lo cual obstaculizaría la implementación de mecanismos reforzados de rendición de cuentas y de medidas de control interno. Este riesgo podría reducirse a través de un esfuerzo coordinado que incluiría las siguientes medidas: formar la conciencia del público sobre la necesidad de efectuar reformas, mantener un diálogo continuo con el gobierno y brindar respaldo técnico en el marco de la operación de cooperación técnica del PRODEV II.

### **III. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN**

#### **A. Resumen de los mecanismos de implementación**

- 3.1 El organismo ejecutor será el Ministerio de Hacienda y del Servicio Público que proporcionará las pruebas necesarias para establecer el cumplimiento con las condiciones del programa y para las operaciones posteriores. Este Ministerio creará un Comité permanente encargado de brindar asesoramiento al programa y supervisar su implementación. Dicho comité examinará los avances en la ejecución de las reformas de política, y consultará a otros protagonistas institucionales con el fin de facilitar la ordenada puesta en marcha del programa. El Secretario de Hacienda o el delegado que él designe presidirá el comité, y sus miembros incluirán representantes del Instituto de planificación de Jamaica y la División de modernización del sector público de la Oficina del Gabinete, puesto que estas instituciones tienen atribuciones específicas en la implementación de las reformas.
- 3.2 El Ministerio de Hacienda y de Servicios Públicos nombrará a un coordinador de programa al que se le encomendarán las siguientes tareas: (a) brindar respaldo a las entidades involucradas en la implementación de las iniciativas del programa; (b) coordinar la ejecución del programa; (c) revisar y presentar los planes de trabajo y los informes de avance al Comité Permanente; (d) llevar el control del cumplimiento de las condicionalidades y de los parámetros de referencia establecidos en la matriz de políticas y de verificación acordada entre el gobierno y el Banco; (e) recopilar pruebas sobre el cumplimiento de los compromisos del programa; (f) recabar la información necesaria para elaborar los indicadores especificados en la matriz de resultados; y (g) colaborar en el procesamiento de los contratos necesarios para realizar las intervenciones acordadas en el programa.

#### **B. Resumen de los mecanismos para llevar el seguimiento de los resultados**

- 3.3 El seguimiento de la implementación del programa de reforma lo realizará el gobierno a través el Ministerio de Hacienda y del Servicio Público y el Comité Permanente, con respaldo técnico del equipo del proyecto. El prestatario y el Banco celebrarán reuniones semestrales con el objetivo de examinar los avances en la implementación del programa y el cumplimiento de las condiciones definidas como mecanismos activadores para operaciones posteriores. Con antelación a estas reuniones, el prestatario proporcionará la información y la documentación que le solicite el Banco sobre los avances del programa. Las reuniones tendrán por objetivo: (a) verificar hasta qué punto se han alcanzado los indicadores del programa y sus componentes; (b) evaluar los logros y deficiencias en el diseño y la ejecución del programa, y su eficacia en la consecución de los objetivos de desarrollo del país; y (c) recomendar medidas correctivas o de seguimiento para la segunda y tercera operación de la serie programática.

#### **C. Intervenciones complementarias del Banco y actividades de respaldo técnico**

- 3.4 La mayoría de las actividades necesarias para alcanzar el compromiso de la primera operación se hallan en una fase avanzada, y se prevé que se habrán cumplido todos

los compromisos antes del final del año. Algunas de las actividades para alcanzar las metas de la segunda y tercera operación cuentan con respaldo de cooperación técnica del PRODEV II. Además, el gobierno se ha comprometido a crear una cuenta especial con recursos suplementarios para respaldar las actividades de fortalecimiento institucional en los ámbitos necesarios para alcanzar los objetivos de la segunda y tercera operación. La administración de esta cuenta con fines de respaldo técnico estará a cargo del Ministerio de Hacienda y del Servicio Público.

**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN PÚBLICA POR RESULTADOS (JA-L1003)**  
**MATRIZ DE POLÍTICAS**

<b>Objetivo</b>	<b>Primera operación: Reformas de política</b>	<b>Segunda operación: Mecanismos activadores</b>	<b>Tercer operación: Mecanismos activadores</b>
1. Mejorar la estabilidad macroeconómica.	El marco macroeconómico del prestatario es congruente con los objetivos del programa y la carta de políticas del Gobierno de Jamaica.	El marco macroeconómico del prestatario es congruente con los objetivos del programa y la carta de políticas del Gobierno de Jamaica.	El marco macroeconómico del prestatario es congruente con el objetivo del programa y la Carta de políticas del Gobierno de Jamaica.
2. Mejorar la eficiencia de la gestión del gasto, fortaleciendo el marco jurídico sobre responsabilidad fiscal y los mecanismos de gestión financiera y adquisiciones estatales.	<b>Responsabilidad fiscal</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Se presenta al Gabinete una propuesta para crear un nuevo marco de responsabilidad fiscal que incluya enmiendas de la Ley de Administración Financiera y Auditoría y de la Ley de Gestión y Rendición de Cuentas de los Órganos Públicos en los ámbitos de la responsabilidad fiscal, la declaración de información y la gestión de la deuda y de caja.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se presenta al Parlamento legislación para crear un nuevo marco de responsabilidad fiscal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se emite el reglamento de la ley sobre responsabilidad fiscal.</li> </ol>
	<b>Administración financiera pública</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Se presenta al Parlamento una enmienda de la Ley de Administración Financiera y Auditoría que refuerce el marco de auditoría y control internos.</li> <li>El Ministerio de Hacienda y del Servicio Público aprueba la publicación de un manual sobre la calidad de auditoría interna y disposiciones de uso obligatorio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se enmiendan y se emiten el reglamento de la Ley de Administración Financiera y Auditoría.</li> <li>Se inician las operaciones en el Ministerio de Hacienda y del Servicio Público del mecanismo para llevar el seguimiento de los resultados de las unidades de control interno; el Ministerio de Hacienda y Servicios públicos emite directrices y normas sobre la auditoría de tecnología informática y de “valor por dinero”.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Se realizan auditorías de tecnología informática y de “valor por dinero” en los principales ministerios y organismos ejecutivos que efectúan gastos.</li> </ol>

Objetivo	Primera operación: Reformas de política	Segunda operación: Mecanismos activadores	Tercer operación: Mecanismos activadores
		<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Se elabora un nuevo sistema de información financiera sobre la gestión de las finanzas públicas o se inicia la implementación de dicho sistema.</li> <li>d. Se modifica el Plan de cuentas y la clasificación presupuestaria para que sean acordes con las normas contables internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>c. Se pone en marcha un nuevo sistema de información financiera sobre la gestión de las finanzas públicas, y se publican los informes financieros del gobierno central en el sitio en Internet del Ministerio de Hacienda y del Servicio Público.</li> <li>d. Se publican instrucciones financieras sobre la nueva clasificación presupuestaria y el Plan de cuentas, y el Ministerio de Hacienda y del Servicio Público divulga un nuevo manual de contabilidad.</li> </ul>
	<p><b>Adquisiciones estatales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se someten a la consideración del Parlamento un nuevo reglamento sobre adquisiciones estatales que incluye sanciones por incumplimiento.</li> <li>b. El Gabinete aprueba disposiciones que incrementan los montos límites de las adquisiciones.</li> <li>c. El Gabinete aprueba el manual revisado sobre adquisiciones.</li> <li>d. El Ministerio de Hacienda y del Servicio Público aprueba la estrategia de adquisiciones estatales electrónicas.</li> <li>e. El Ministerio de Hacienda y del Servicio Público publica y aprueba documentos estandarizados sobre adquisiciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se separan las Secretarías Generales de la Comisión Nacional sobre Contratos y la Oficina de Contraloría General.</li> <li>b. Se elabora un mecanismo de licitación electrónica o se inician las operaciones de un mecanismo de licitación electrónica.</li> <li>c. Se emplean documentos estandarizados en todas las operaciones de adquisición del gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se presenta al Parlamento un proyecto de ley sobre adquisiciones que incluye disposiciones compatibles con las negociaciones comerciales en curso.</li> <li>b. Entra en funcionamiento el sistema de licitación electrónica y se dispone que su uso sea obligatorio para todas las adquisiciones estatales que superen un monto preestablecido.</li> </ul>

Objetivo	Primera operación: Reformas de política	Segunda operación: Mecanismos activadores	Tercer operación: Mecanismos activadores
<p>3. Establecer un sistema de evaluación y gestión por resultados y reforzar el sistema de rendición de cuentas para mejorar el funcionamiento de los modelos de organismos ejecutivos y de las instituciones enfocadas en el desempeño.</p>	<p><b>Gestión por resultados</b></p> <p>a. Se inicia la implementación del Plan de acción a mediano plazo de Gestión por Resultados.</p> <p>b. Se implementa la fase piloto del Sistema de seguimiento y evaluación de desempeño en el Ministerio de Transporte y Obras.</p> <p>c. El Grupo de trabajo nombrado por el Gabinete formula una propuesta encaminada a reforzar el sistema que establece las prioridades de los proyectos de inversión pública.</p>	<p>a. No se retrasa la implementación del Plan de acción a mediano plazo, sobre todo con respecto a las intervenciones tendientes a asegurar la prestación de servicios prioritarios en los ámbitos de seguridad alimentaria y desarrollo de proyectos conexos.</p> <p>b. El Gabinete aprueba un marco para el Plan de acción a mediano plazo que incluye requisitos de control y evaluaciones independientes de los programas del gobierno; se establece una unidad a nivel del Gabinete para liderar la implementación del sistema.</p> <p>c. El Gabinete aprueba el marco para mejorar el sistema que establece las prioridades de los proyectos de inversión pública; se establecen criterios y normas sobre el análisis y las prioridades de la inversión pública.</p>	<p>a. No se retrasa la implementación del Plan de acción a mediano plazo, sobre todo con respecto a las intervenciones que se refieren a la prestación de servicios prioritarios mediante la creación de centros multiservicio.</p> <p>b. Se implementan planes de acción a mediano plazo en dos ministerios más; se realizan al menos dos evaluaciones independientes de los programas del gobierno; y se presenta al Gabinete un informe de avance sobre la implementación del Plan de acción a mediano plazo que incluye una evaluación de la eficacia del plan basada en los resultados de los proyectos piloto.</p> <p>c. Se prepara un programa trienal de inversión pública basado en las mejoras del sistema de prioridades de los proyectos de inversión y en las nuevas normas.</p>

Objetivo	Primera operación: Reformas de política	Segunda operación: Mecanismos activadores	Tercer operación: Mecanismos activadores
	<p><b>Fortalecer el marco de gobernanza y rendición de cuentas</b></p> <p>a. Se somete a la consideración del Gabinete un marco detallado para mejorar los acuerdos de prestación de servicios y de desempeño de las secretarías permanentes y de las autoridades superiores de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño.</p> <p>b. Se somete el proyecto de reglamento de la Ley de los Organismos Ejecutivos a la consideración del órgano intersectorial de asesoramiento técnico de los organismos ejecutivos, integrado por el Ministerio de Hacienda, la Procuraduría General y las autoridades superiores de los organismos ejecutivos.</p>	<p>a. Se aprueba el marco para mejorar los acuerdos de prestación de servicios y de desempeño de las secretarías permanentes y de las autoridades superiores de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño; y (b) el 100% de los acuerdos nuevos o renovados de prestación de servicios y de desempeño de las secretarías permanentes y de las autoridades superiores de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño son congruentes con el nuevo marco.</p> <p>b. Se enmienda y se emite el reglamento de la Ley de Organismos Ejecutivos.</p> <p>c. Se diseña un marco de gobernanza empresarial que incluya procedimientos sobre el nombramiento de las juntas directivas y principios para mejorar la estructura de rendición de cuentas, las capacidades y las responsabilidades de los directorios de los órganos públicos.</p>	<p>a. Se realiza un seguimiento de los acuerdos de desempeño de las secretarías permanentes y las autoridades superiores de los organismos ejecutivos y las instituciones enfocadas en el desempeño sobre la base del nuevo marco.</p> <p>b. Se formulan planes para modernizar al menos tres de las instituciones enfocadas en el desempeño y se preparan documentos sobre el marco que reflejen los requisitos estipulados en las nuevas reglamento.</p> <p>c. El Gabinete aprueba el marco de gobernanza empresarial y se inicia su implementación.</p>

Objetivo	Primera operación: Reformas de política	Segunda operación: Mecanismos activadores	Tercer operación: Mecanismos activadores
		d. Se presenta al Gabinete una propuesta para mejorar el marco de gobernanza y rendición de cuentas del Sistema de prestación de servicios regionales.	d. El Gabinete aprueba el marco reforzado del sistema de prestación de servicios regionales y se inicia su implementación.