



Comité de Programación

Para información

Vencimiento: 21 de octubre de 2005

CP-3060

14 de octubre de 2005

Al: Comité de Programación de la Administración
Del: Secretario
Asunto: Bolivia. Desarrollo de la gestión por resultados en Bolivia (BO-T1033).
Perfil de cooperación técnica

Consultas a: Señor Pedro Cesar Farias (extensión 2518)

PERFIL DE COOPERACIÓN TÉCNICA

BOLIVIA

14 DE OCTUBRE DE 2005

Título del proyecto: Desarrollo de la Gestión por Resultados en Bolivia

Número del proyecto: BO-T1033

Equipo de proyecto: Jefe de División: Orlando Reos (RE1/SC1); Jefe de Equipo: Pedro Farias (RE1/SC1); miembros: Natalia Laguyás (RE1/SC1); Masami Yamamori (COF/CBO); Eddy Linares (COF/CBO); Milagros Freyre y Marianela Armijo (consultoras); también colaboró: Irene Cartín (RE1/SC1)

Prestatario: Republica de Bolivia

Organismo ejecutor: Ministerio de Hacienda (MH)

Plan de financiamiento:

IDB (PRODEV A):	US\$	310.010
Local:	US\$	36.100
Total:	US\$	346.110

Fechas tentativas:

Misión	III trimestre 2005
Aprobación	IV trimestre 2005

Referencias electrónicas	
Lineamientos Generales del Sistema de Gestión por Resultados	Lineamientos=591300
Public Expenditure Review (PER) Bolivia's budget process- Chapter 2	Chapter 2=591287
Evaluación Ley SAFCO- Banco Mundial	Evaluación=591305
The Bolivian Budget (1990-2002) A Year Long Bargaining Process. Scartascini-Stein-OVE	OVE=591306
Country Financial Accountability Assesment (CFAA)	Draft CFAA=591308

I. ANTECEDENTES

- 1.1 En América Latina, se vienen implementando varias experiencias relacionadas con el desarrollo de sistemas de gestión por resultados que buscan el diseño y/o perfeccionamiento de mecanismos para optimizar el proceso de asignación de recursos, y crear mayor valor público. Asimismo, los sistemas tienden a mejorar la calidad de la información sobre el gasto público para la toma de decisiones, integrando esta información al proceso presupuestario, mejorar la transparencia y la rendición de cuentas públicas, e integrar las fases de planificación, programación, ejecución y evaluación, desde una perspectiva sistémica que fortalezca la retroalimentación.
- 1.2 En los últimos años, Bolivia ha realizando importantes esfuerzos y avances dirigidos a mejorar la gestión de los recursos públicos. En este sentido, el Banco ha apoyado varias instituciones gubernamentales que están implementando

cambios en las áreas relacionadas a la preparación y ejecución del presupuesto, administración financiera, evaluación y seguimiento de resultados. Ejemplos de esas iniciativas son al apoyo al desarrollo del Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y del Sistema de Evaluación y Seguimiento por Resultados (SISER); y el perfeccionamiento del Sistema Integrado de Gestión y Modernización Administrativa (SIGMA). Además, el BID esta trabajando con el Ministerio de Hacienda en un Préstamo Sectorial Programático que tendrá como una de sus áreas e políticas la integralidad del proceso presupuestario.

- 1.3 A pesar de los avances logrados, Bolivia continua con ciertas limitaciones y debilidades en la gestión del gasto público, lo que se refleja en las conclusiones del Country Financial Accountability (CFAA), que entre otras enumera las siguientes limitaciones críticas en el area de presupuesto: a) el Congreso sobrevalúa los ingresos al aprobar el presupuesto, b) la preparación del presupuesto tiene varias debilidades y el plan operativo anual pone mucho énfasis en los procedimientos y no en la estrategia del mismo debilitando el uso del presupuesto como una herramienta, c) debido a que el SIGMA no incluye a las prefecturas y a las municipalidades, una porción significativa del presupuesto no es monitoreada por el SIGMA
- 1.4 Asimismo, existen otros estudios¹ que, entre sus conclusiones, destacan la débil integración entre las diversas fases del proceso presupuestario tanto al nivel central como subnacional (planificación- programación- formulación- aprobación legislativa- ejecución- seguimiento y evaluación). Del mismo modo, la función de evaluación presupuestaria está escasamente desarrollada, lo cual dificulta la mejora de la asignación presupuestaria sobre la base de la información de los resultados obtenidos cada año. En general, las metas que se monitorean son referidas a los insumos y no a productos o resultados, y hay poca utilización de la información disponible del presupuesto para fines de rendición de cuentas. Por último, las iniciativas de planificación y evaluación desarrolladas por instituciones del gobierno central no están coordinadas y no entregan información relevante para mejorar la calidad del gasto, ni para transparentar el uso de los recursos públicos.
- 1.5 Bolivia necesita fortalecer ciertas áreas de la gestión para lograr calidad del gasto público. Por tal motivo, es importante la creación de un sistema de gestión por resultados (SGR), que permita gradualmente enfrentar las limitaciones de los procesos de planificación, presupuestación y evaluación. Este sistema debería dar una perspectiva integrada de los esfuerzos realizados, evitando las duplicidades y optimizando la información para un uso más eficiente de ésta en la toma de decisiones en materia de asignación presupuestaria.
- 1.6 El presente proyecto se propone a llevar adelante una cooperación técnica que avance en la implementación de las recomendaciones de los diversos estudios ya mencionados, con vistas a mejorar la gestión presupuestaria y desarrollar un

¹ 1) *Public Expenditure Review* (PER); 2) Evaluación Ley SAFCO del Banco Mundial; 3) "The Bolivian Budget (1990-2002) A Year Long bargaining Process" from Carlos Scartascini and Ernesto Stein, OVE and Research Department- the Inter-American Development Bank; y 4) informe "Lineamientos Generales del Sistema de Gestión por Resultados en Bolivia", preparado por la consultora Marianela Armijo en agosto de 2005.

sistema de gestión por resultados. La cooperación técnica (CT) sería financiada con los recursos del Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV). Dicho Programa tiene por objetivo financiar con recursos no reembolsables, en respaldo del sector público de los países miembros prestatarios del Banco, las áreas de: (i) gobernabilidad e instituciones, (ii) evaluación y análisis de las prioridades nacionales; (iii) políticas públicas; (iv) proceso presupuestario; (v) gestión por resultados; y (vi) evaluación, estadísticas y sistemas de información. Esta propuesta de CT es consistente con los objetivos del PRODEV en las áreas (ii), (iv) (v) y (vi).

II. OBJETIVO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

A. Objetivos

- 2.1 El **objetivo general** del proyecto es apoyar la construcción de un sistema de gestión por resultados en Bolivia, a partir de procedimientos, metodologías y mecanismos de retroalimentación para mejorar la coordinación e integración del proceso presupuestario y la capacidad de definición, priorización y evaluación de los programas sectoriales. Los **objetivos específicos** son: (i) apoyar al Ministerio de Hacienda en el diseño e implantación de acciones para la promoción de la integralidad y calidad del proceso presupuestario; y (ii) avanzar hacia una gestión por resultados vinculados al presupuesto.

B. Descripción del Proyecto

- 2.2 Para lograr los objetivos descritos, el programa comprenderá los siguientes componentes.

1. Armonización de la normativa y capacitación (US\$30.500)

- 2.3 Objetivo: obtener un compendio de normas presupuestarias que consolide en un solo documento las normas vigentes y las que pudieran resultar de la aprobación de la Ley Marco de Presupuesto, lo cual facilitará la consulta de las mismas.

- 2.4 Actividades: (i) asistencia técnica para el análisis y propuesta de reglamentación y armonización de la normativa; y (ii) desarrollo de eventos de capacitación para diseminar la normativa presupuestaria en las entidades de la administración pública central.

2. Diseño del modelo de gestión por resultados y fortalecimiento del Órgano Central (US\$123.040)

- 2.5 Objetivo: fortalecer el Ministerio de Hacienda mediante la implementación de metodologías que permitan perfeccionar y/o complementar los instrumentos del actual proceso presupuestario y la implementación de instrumentos que faciliten el desarrollo de procesos de evaluación del desempeño y favorezcan la transparencia en el uso de los recursos públicos, tales como indicadores de gestión, convenios de gestión y sistemas de evaluación de resultados.

- 2.6 Actividades: (i) diseño de estructuras programáticas; (ii) desarrollo de la vinculación de los POA y el Presupuesto; (iii) desarrollo de indicadores de gestión; (iv) desarrollo de los convenios de gestión; (v) desarrollo de la

metodología para la evaluación de programas; (vi) desarrollo de una propuesta de rediseño organizacional en el ámbito de control de gestión (inserción de la función gestión y evaluación de resultados en la Dirección General de Presupuesto (DGP), como ente macro rector), identificando: funciones, responsabilidades, recursos, y organización; (vii) desarrollo de propuesta de flujos de procesos, carga de trabajo e información de la DGP en sus nuevas funciones, con el resto de las direcciones del Ministerio de Hacienda y demás entidades con que se relacione para el cumplimiento de las funciones que implique la gestión por resultados; (viii) eventos de capacitación para los profesionales con responsabilidades en el presupuesto y en la gestión por resultados de la DGP y otras entidades estructuradoras del sistema, tales como la Contraloría General de la República, Ministerio de la Presidencia, Ministerio de Desarrollo Sostenible, entre otras; (ix) pasantías internacionales; (x) eventos para diseminación y generación de consensos; y (xi) seminario internacional en temas de presupuesto y gestión por resultados.

3. Diseminación e Implementación del Sistema de Gestión por Resultados (US\$42.420)

- 2.7 Objetivo: facilitar el proceso de implantación de las metodologías propuestas, mediante la capacitación de los funcionarios en el uso de dichas metodologías y la puesta en práctica de la misma, lo cual permitirá dejar instaladas las capacidades en las entidades ejecutoras con el fin de alcanzar su posterior replicabilidad.
- 2.8 Actividades: (i) desarrollo de seis (6) eventos de capacitación en la aplicación de las metodologías que se desarrollen en el marco del Sistema de Gestión por Resultados; (ii) desarrollo de una página Web con los contenidos del Sistema de Gestión por Resultados; (iii) elaboración y publicación de guías metodológicas de planificación estratégica y de indicadores de gestión por un total de 500 ejemplares; (iv) apoyo a la implementación de acciones en entidades piloto.

4. Gestión de la Información (US\$61.310)

- 2.9 Objetivo: mejorar los niveles de coordinación entre las entidades con competencia en evaluación de la gestión, posibilitando el desarrollo coherente de los sistemas propuestos y viabilizar el oportuno acceso a la información y sistemas de información sobre presupuesto, indicadores de gestión, evaluación institucional, etc.
- 2.10 Actividades: (i) desarrollo de un plan de informatización básico para la DGP; y (ii) diseño de un modelo de gestión de información (detallando todos los requerimientos de *software* y de *hardware*), que permitan una comunicación ágil entre las entidades y la DGP para efectos de la implantación del Sistema de Gestión por Resultados.

5. Evaluación del Impacto Sectorial (US\$17.040)

- 2.11 Objetivo: realizar una evaluación del impacto sectorial de las acciones implementadas por el Banco en el área de: (i) integralidad y calidad del proceso presupuestario; (ii) integración de sistemas de administrativo-financiera en Administración Central y Gobiernos Subnacionales; (iii) control del gasto

público; y (iv) medidas de incremento a la transparencia y combate a la corrupción.

- 2.12 Actividades: elaboración de la evaluación del impacto sectorial.

III. ORGANIZACIÓN Y EJECUCIÓN

- 3.1 El período de ejecución será de 32 meses. El plazo máximo de desembolsos será de 38 meses. La ejecución del Proyecto estará a cargo del Ministerio de Hacienda (MH) a través de la Dirección General de Presupuesto (DGP).
- 3.2 La DGP dispone de los recursos técnicos y del personal necesario para la ejecución de la presente CT, sin embargo, se contempla la contratación de un consultor nacional para la coordinación de los aspectos operativos de la CT, el cual estará radicado y será parte del equipo de la DGP en la ejecución.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El costo total de la operación se ha estimado en el equivalente a US\$346.110, el financiamiento del Banco será de US\$310.010, provenientes de los recursos del PRODEV de la cuenta A. La contrapartida local de US\$36.100 será provista por el Ministerio de Hacienda. El presupuesto de la CT contemplará además de los rubros para actividades recién considerados, imprevistos y el financiamiento de los gastos de coordinación, auditoria del Proyecto.

V. ASPECTOS ESPECIALES

- 5.1 Durante la preparación del plan de operaciones se pondrá énfasis en que el programa sea sostenible e incorpore las lecciones aprendidas en otras iniciativas financiadas por el Banco.
- 5.2 Esta operación está en línea con las propuestas e iniciativas que el Banco y el gobierno están desarrollando para la modernización de la administración pública en Bolivia, en especial, con las operaciones, “Modernización Administración Financiera Municipal” (BO0196), “Apoyo a la Transparencia en la Gestión Pública” (BO-T1007), “Apoyo al Sistema Nacional de Inversión Pública”(BO-L1006) y “Programa de apoyo a la eficiencia de la gestión pública”(BO-L1005).

VI. PLAN DE ACCIÓN

- 6.1 A la fecha el equipo de proyecto cuenta con suficientes insumos técnicos para avanzar en la preparación de la operación. De acuerdo con esto, se prevé que el CRG del Plan de Operaciones se realizará en el tercer trimestre de 2005 y la presentación al Presidente, en el cuarto trimestre de 2005.

VII. IMPACTO AMBIENTAL Y SOCIAL

- 7.1 Dada la naturaleza de las actividades a ser financiadas, este Programa no tiene impactos negativos sociales o ambientales. El programa tendrá, sin embargo, un impacto indirecto positivo en el área social ya que permitirá mejorar la calidad del gasto público.

Aprobado por: ----- Fecha: 10/14/2005
Luisa C. Rains, RE1/MGR a.i.