

**HRD Términos de Referencia****Generación de un diagnóstico sobre la productividad pública en la gestión del servicio civil, en las compras públicas y en la inversión pública en infraestructura.****Contexto de la búsqueda:**

Luego del pronunciado impacto económico y social enfrentado por la región a causa de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que, en 2020, se estima produjo una caída del 9% del PIB en América Latina y el Caribe ALC<sup>1</sup>, y la pérdida de más de 26 millones de empleos en 12 países<sup>2</sup>, los gobiernos de la región respondieron con medidas fiscales para ayudar a los hogares y a su sector productivo, lo que ha supuesto que el déficit fiscal total haya aumentado en promedio un 5,3% del PIB, pasando del 3% en 2019, al 8,3% en 2020. A su vez, la deuda pública pasó de un 58% del PIB en 2019 al 72% en 2020, y se estima que en un escenario base seguirá aumentando hasta llegar al 76% en 2023. Además, el gasto público corriente en la región, en promedio, pasó del 21% del PIB en 2019 al 24% en 2020.<sup>3</sup>

Se puede afirmar entonces, que el escenario fiscal de la región, caracterizado por importantes déficits y proyecciones de reducción del gasto público en los próximos años, hace necesario efficientizar el sector público a través de mejoras en la productividad de los procesos del gobierno para la producción de servicios públicos para los ciudadanos.<sup>4</sup> Es decir, lograr mediante la utilización eficiente de los recursos públicos, mantener o aumentar los productos y servicios generados, así como el impacto que estos generan (*outputs & outcomes*)<sup>5</sup>, incluso frente a un escenario de reducción de los insumos, que es el contexto que enfrenta en la actualidad ALC.

Un estudio realizado en la región, bajo una muestra de 23 países durante el periodo 2001-2010, afirma que, en promedio, las cantidades de producción de bienes y/o servicios públicos podrían teóricamente aumentarse proporcionalmente en un 19% con el mismo nivel de insumos, y que, la eficiencia técnica del sector público se correlaciona inversamente con el tamaño del gobierno<sup>6</sup>. A tenor de esta evidencia, se puede concluir que existe un margen importante de mejora de la productividad en la región, que permitiría disminuir los efectos negativos de los ajustes fiscales que los gobiernos están ejecutando y que, con mayor eficiencia en la utilización de los insumos, podría no solo asegurar la misma provisión de bienes y servicios actuales, sino que incluso mejorarla.

Sin embargo, existen limitaciones metodológicas que restringen la medición de productividad en el sector público y dificultan que su monitoreo se convierta en una herramienta activa de gestión pública. Esto se explica, en primer lugar, dado que en muchos de los servicios provistos por el sector público no hay transacciones de mercado o bien están distorsionados

<sup>1</sup> CEPAL (2020), Informe especial COVID-19 No. 5 de la CEPAL, CEPAL, Santiago de Chile

<sup>2</sup> BID (2021), Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>3</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>4</sup> El marco conceptual de *Government at Glance* y Panorama de las administraciones públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE y el BID identifica como procesos del gobierno a: (1) instituciones (centro de gobierno); (2) Finanzas públicas; (3) gestión de los recursos humanos; (4) gestión del suministro; (5) gobierno abierto; (6) transformaciones digitales; (7) gestión de la inversión en infraestructura; y, (8) integridad. OECD. (2021) *Government at Glance*. OECD Publishing, Paris.

<sup>5</sup> Ibid

<sup>6</sup> Afonso, A., Romero, A., y Monsalve, E. (2013). Public sector efficiency: evidence for Latin America (No. 2013/20). ISEG-Lisbon School of Economics and Management, Department of Economics, Universidade de Lisboa.

**HRD Términos de Referencia**

por los subsidios por lo que se hace difícil medir los insumos y productos. En segundo lugar, muchos bienes y servicios públicos se producen debido a las imperfecciones del mercado, y son de carácter colectivo y sus resultados son amplios o difíciles de medir. En tercer lugar, la provisión de estos está vinculada a la economía política del gobierno y por lo tanto no necesariamente evidencia procesos productivos. En cuarto lugar, la calidad de los servicios públicos cambió con el tiempo. En quinto lugar, los bienes y servicios públicos pueden ser complejos y requieren insumos de distintas agencias. Por último, existen desfases entre las inversiones en insumos de servicios públicos y la producción de productos o resultados.<sup>7</sup>

Dadas las limitaciones mencionadas, propias de la naturaleza de la función de producción del sector público, es preciso generar metodologías que faciliten su medición y permitan generar recomendaciones de mejora. Con ese propósito, esta CT revisará dos procesos estratégicos de la gestión del Gobierno: (i) ciclo de gestión del suministro que incluye compras públicas y el gasto capital; y, (ii) ciclo de gestión del talento humano.

En el marco del análisis de la productividad que para la generación de bienes y/o servicios públicos presentan estos dos procesos estratégicos de la gestión pública, es importante revisar su comportamiento en función de la tendencia de ajuste fiscal y reducción del gasto que atraviesa la región. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, un país de menor tamaño y de estructura más centralizada, la partida de gasto primario dedicada a sueldos y salarios, como porcentaje del PIB en 2020 fue de 9.7, y se estima una reducción al 9.1 en 2021 y al 8.2 en 2026. En lo que respecta a la partida de compras de bienes y servicios, dicha partida fue de 4.1 en 2020 y se estima que pasará a 9.1 en 2021 y a 8.2 en 2026<sup>8</sup>. En Paraguay, la partida de gasto primario total dedicada a personal (salarios), como porcentaje del PIB, se proyectó al 7,3 en 2020 y se estima una reducción al 6,8 en 2021 y al 5.7 en 2025<sup>9</sup>. Estas contracciones en la disponibilidad de recursos fiscales para el gasto en GRH y suministro podría implicar una menor cobertura y/o calidad de servicios, salvo que los gobiernos implementen medidas orientadas a elevar su productividad alcanzando mejores niveles de eficiencia técnica y asignativa.

La problemática enfrentada entorno a la mejora de la productividad en estos procesos atraviesa distintas características, por ejemplo, los procesos de compras públicas y el gasto de capital constituyen un imán para las ineficiencias en la gestión y para la corrupción, pues el gran volumen de transacciones, junto con la estrecha y compleja interacción entre los sectores público y privado, hace que queden expuestas a diversos riesgos de malgasto, mala gestión y corrupción. De acuerdo a estimaciones realizadas, el malgasto en adquisiciones en los países de la región alcanza el 1,4% del PIB<sup>10</sup>. Por otro lado, al hablar de productividad en la gestión de servicio civil en la región, se debe considerar que el gasto salarial del gobierno general de América Latina y el Caribe representó, en promedio, el 29% del gasto público y el 8,4% del PIB, en contraste con el gasto de los países de la OCDE (24,2%, o 10,6% del PIB)<sup>11</sup>. Si bien no existe un “tamaño correcto” de la fuerza laboral de la

<sup>7</sup> Somani, R. (2021). Public-Sector Productivity: Why is it important and how can we measure it? World Bank: Governance, equitable growth, finance and institutions insight.

<sup>8</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/228.

<sup>9</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Paraguay. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/45.

<sup>10</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>11</sup> Ibid.

## HRD Términos de Referencia

función pública<sup>12</sup>, se estima que la ineficiencia del total del gasto salarial en la región representa en promedio 1,2 % del PIB. En el caso de la gestión de la inversión pública, la región tiene un promedio de 2.45 de un total de 4 en el indicador de eficiencia de este sector<sup>13</sup>. La ineficiencia en estos procesos en la región se traduce en una la calidad de la infraestructura que se encuentra por debajo del nivel esperado, dado su nivel de desarrollo, y resulta en más de 30 millones de personas que carecen de electricidad, 34 millones que no tienen acceso a agua potable y 106 millones que carecen de saneamiento mejorado.<sup>14</sup>

Las Agencias en línea de los países beneficiarios, sujetas de apoyo técnico en el marco de la medición y mejora de la productividad, son las siguientes:

- **Ecuador:** Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP -fortalecimiento de la gestión del sistema nacional de compras públicas-.
- **Paraguay:** Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Hacienda, y Dirección Nacional de Contrataciones Públicas –mejora de la gestión del ciclo de suministro público-
- **Otros países miembros prestatarios del BID:** Agencias en línea de los países miembros prestatarios del BID que sean integrados como beneficiarios de esta CT luego de que el equipo reciba las correspondientes cartas de interés y no objeción para formar parte de la CT.

### La misión del equipo:

El equipo de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) es un equipo multidisciplinario encargado de la cartera de administración pública en Ecuador.

### Lo que harás:

**Objetivo General:** Levantamiento de un diagnóstico sobre la productividad pública en la gestión del servicio civil, en las compras públicas y en la inversión pública en infraestructura, en las agencias de línea de los países beneficiarios.

### **Objetivos Específicos:**

- Mapeo de herramientas y metodologías de medición y mejora de la productividad existentes, para los procesos priorizados, considerando la experiencia y mejores prácticas de los países de la región y de la OCDE, así como los trabajos previos realizados por el BID para este fin.
- Análisis sobre mecanismos y metodologías de medición y fomento de la productividad existentes en las entidades encargadas de la gestión de los procesos priorizados por Agencia, en los países beneficiarios.

---

<sup>12</sup> Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. París: Publicaciones de la OCDE

<sup>13</sup> BID (2018), Desarrollo en las Américas 2018: Mejor Gasto para Mejores Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>14</sup> Ibid.

**HRD Términos de Referencia**

- Generación de diagnóstico sobre las capacidades de las agencias beneficiarias en términos de la medición y mejora de la productividad, a través del establecimiento de las brechas identificadas entre las capacidades institucionales existentes y las mejores experiencias internacionales levantadas (metodologías y herramientas).

**Entregables y Cronograma de Pagos:**

- Producto 1. Plan de trabajo detallado aprobado (10%).
- Producto 2. Informe de mapeo de herramientas y metodologías existentes aprobado (20%).
- Producto 3. Informe de análisis de capacidad institucional en agencias beneficiarias aprobado (20%).
- Producto 4. Diagnóstico aprobado (50%).

Todo informe debe ser sometido al Banco en un archivo electrónico.

**Lo que necesitarás:**

- **Ciudadanía:** Eres ciudadano/a de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tienes familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el cónyuge) que trabajen en el Grupo del BID.
- **Educación:** Máster equivalente en áreas relacionadas (como planificación, economía, administración pública, evaluación de políticas y proyectos, entre otros).
- **Experiencia:** al menos 8 años relacionada con el diseño y/o evaluación de políticas públicas, medición y fomento de la productividad, planeación y ejecución de programas y/o proyectos públicos. El consultor debe tener experiencia significativa trabajando en evaluación de procesos de producción del sector público.
- **Idiomas:** Castellano nativo e inglés avanzado.

**Competencias generales y técnicas**

- Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para organizar planes y tareas.

**Resumen de la oportunidad:**

- Tipo de contrato y Modalidad: Consultor de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada (contrato tipo PEC).
- Duración del Contrato: X días hábiles en un período de 3 meses;
- Ubicación: Externo.
- Persona responsable: La supervisión del consultor será realizada por el Especialista Principal y Coordinador del Clúster de Transformación de la Administración Pública, Takady Konate (IFD/ICS), [takadyk@iadb.org](mailto:takadyk@iadb.org)
- Requisitos: Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

**HRD Términos de Referencia**

**Nuestra cultura:** nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**Sobre nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

**HRD Términos de Referencia****Diseño de metodologías para la medición y mejora de la productividad pública a nivel sectorial.****Contexto de la búsqueda:**

Luego del pronunciado impacto económico y social enfrentado por la región a causa de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que, en 2020, se estima produjo una caída del 9% del PIB en América Latina y el Caribe ALC<sup>15</sup>, y la pérdida de más de 26 millones de empleos en 12 países<sup>16</sup>, los gobiernos de la región respondieron con medidas fiscales para ayudar a los hogares y a su sector productivo, lo que ha supuesto que el déficit fiscal total haya aumentado en promedio un 5,3% del PIB, pasando del 3% en 2019, al 8,3% en 2020. A su vez, la deuda pública pasó de un 58% del PIB en 2019 al 72% en 2020, y se estima que en un escenario base seguirá aumentando hasta llegar al 76% en 2023. Además, el gasto público corriente en la región, en promedio, pasó del 21% del PIB en 2019 al 24% en 2020.<sup>17</sup>

Se puede afirmar entonces, que el escenario fiscal de la región, caracterizado por importantes déficits y proyecciones de reducción del gasto público en los próximos años, hace necesario efficientizar el sector público a través de mejoras en la productividad de los procesos del gobierno para la producción de servicios públicos para los ciudadanos.<sup>18</sup> Es decir, lograr mediante la utilización eficiente de los recursos públicos, mantener o aumentar los productos y servicios generados, así como el impacto que estos generan (*outputs & outcomes*)<sup>19</sup>, incluso frente a un escenario de reducción de los insumos, que es el contexto que enfrenta en la actualidad ALC.

Un estudio realizado en la región, bajo una muestra de 23 países durante el periodo 2001-2010, afirma que, en promedio, las cantidades de producción de bienes y/o servicios públicos podrían teóricamente aumentarse proporcionalmente en un 19% con el mismo nivel de insumos, y que, la eficiencia técnica del sector público se correlaciona inversamente con el tamaño del gobierno<sup>20</sup>. A tenor de esta evidencia, se puede concluir que existe un margen importante de mejora de la productividad en la región, que permitiría disminuir los efectos negativos de los ajustes fiscales que los gobiernos están ejecutando y que, con mayor eficiencia en la utilización de los insumos, podría no solo asegurar la misma provisión de bienes y servicios actuales, sino que incluso mejorarla.

Sin embargo, existen limitaciones metodológicas que restringen la medición de productividad en el sector público y dificultan que su monitoreo se convierta en una herramienta activa de gestión pública. Esto se explica, en primer lugar, dado que en muchos de los servicios provistos por el sector público no hay transacciones de mercado o bien están distorsionados

<sup>15</sup> CEPAL (2020), Informe especial COVID-19 No. 5 de la CEPAL, CEPAL, Santiago de Chile

<sup>16</sup> BID (2021), Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>17</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>18</sup> El marco conceptual de *Government at Glance* y Panorama de las administraciones públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE y el BID identifica como procesos del gobierno a: (1) instituciones (centro de gobierno); (2) Finanzas públicas; (3) gestión de los recursos humanos; (4) gestión del suministro; (5) gobierno abierto; (6) transformaciones digitales; (7) gestión de la inversión en infraestructura; y, (8) integridad. OECD. (2021) *Government at Glance*. OECD Publishing, Paris.

<sup>19</sup> Ibid

<sup>20</sup> Afonso, A., Romero, A., y Monsalve, E. (2013). Public sector efficiency: evidence for Latin America (No. 2013/20). ISEG-Lisbon School of Economics and Management, Department of Economics, Universidade de Lisboa.



**HRD Términos de Referencia**

por los subsidios por lo que se hace difícil medir los insumos y productos. En segundo lugar, muchos bienes y servicios públicos se producen debido a las imperfecciones del mercado, y son de carácter colectivo y sus resultados son amplios o difíciles de medir. En tercer lugar, la provisión de estos está vinculada a la economía política del gobierno y por lo tanto no necesariamente evidencia procesos productivos. En cuarto lugar, la calidad de los servicios públicos cambió con el tiempo. En quinto lugar, los bienes y servicios públicos pueden ser complejos y requieren insumos de distintas agencias. Por último, existen desfases entre las inversiones en insumos de servicios públicos y la producción de productos o resultados.<sup>21</sup>

Dadas las limitaciones mencionadas, propias de la naturaleza de la función de producción del sector público, es preciso generar metodologías que faciliten su medición y permitan generar recomendaciones de mejora. Con ese propósito, esta CT revisará dos procesos estratégicos de la gestión del Gobierno: (i) ciclo de gestión del suministro que incluye compras públicas y el gasto capital; y, (ii) ciclo de gestión del talento humano.

En el marco del análisis de la productividad que para la generación de bienes y/o servicios públicos presentan estos dos procesos estratégicos de la gestión pública, es importante revisar su comportamiento en función de la tendencia de ajuste fiscal y reducción del gasto que atraviesa la región. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, un país de menor tamaño y de estructura más centralizada, la partida de gasto primario dedicada a sueldos y salarios, como porcentaje del PIB en 2020 fue de 9.7, y se estima una reducción al 9.1 en 2021 y al 8.2 en 2026. En lo que respecta a la partida de compras de bienes y servicios, dicha partida fue de 4.1 en 2020 y se estima que pasará a 9.1 en 2021 y a 8.2 en 2026<sup>22</sup>. En Paraguay, la partida de gasto primario total dedicada a personal (salarios), como porcentaje del PIB, se proyectó al 7,3 en 2020 y se estima una reducción al 6,8 en 2021 y al 5.7 en 2025<sup>23</sup>. Estas contracciones en la disponibilidad de recursos fiscales para el gasto en GRH y suministro podría implicar una menor cobertura y/o calidad de servicios, salvo que los gobiernos implementen medidas orientadas a elevar su productividad alcanzando mejores niveles de eficiencia técnica y asignativa.

La problemática enfrentada entorno a la mejora de la productividad en estos procesos atraviesa distintas características, por ejemplo, los procesos de compras públicas y el gasto de capital constituyen un imán para las ineficiencias en la gestión y para la corrupción, pues el gran volumen de transacciones, junto con la estrecha y compleja interacción entre los sectores público y privado, hace que queden expuestas a diversos riesgos de malgasto, mala gestión y corrupción. De acuerdo a estimaciones realizadas, el malgasto en adquisiciones en los países de la región alcanza el 1,4% del PIB<sup>24</sup>. Por otro lado, al hablar de productividad en la gestión de servicio civil en la región, se debe considerar que el gasto salarial del gobierno general de América Latina y el Caribe representó, en promedio, el 29% del gasto público y el 8,4% del PIB, en contraste con el gasto de los países de la OCDE (24,2%, o 10,6% del PIB)<sup>25</sup>. Si bien no existe un “tamaño correcto” de la fuerza laboral de la

<sup>21</sup> Somani, R. (2021). Public-Sector Productivity: Why is it important and how can we measure it? World Bank: Governance, equitable growth, finance and institutions insight.

<sup>22</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/228.

<sup>23</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Paraguay. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/45.

<sup>24</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>25</sup> Ibid.

## HRD Términos de Referencia

función pública<sup>26</sup>, se estima que la ineficiencia del total del gasto salarial en la región representa en promedio 1,2 % del PIB. En el caso de la gestión de la inversión pública, la región tiene un promedio de 2.45 de un total de 4 en el indicador de eficiencia de este sector<sup>27</sup>. La ineficiencia en estos procesos en la región se traduce en una la calidad de la infraestructura que se encuentra por debajo del nivel esperado, dado su nivel de desarrollo, y resulta en más de 30 millones de personas que carecen de electricidad, 34 millones que no tienen acceso a agua potable y 106 millones que carecen de saneamiento mejorado.<sup>28</sup>

Las Agencias en línea de los países beneficiarios, sujetas de apoyo técnico en el marco de la medición y mejora de la productividad, son las siguientes:

- **Ecuador:** Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP -fortalecimiento de la gestión del sistema nacional de compras públicas-.
- **Paraguay:** Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Hacienda, y Dirección Nacional de Contrataciones Públicas –mejora de la gestión del ciclo de suministro público-
- **Otros países miembros prestatarios del BID:** Agencias en línea de los países miembros prestatarios del BID que sean integrados como beneficiarios de esta CT luego de que el equipo reciba las correspondientes cartas de interés y no objeción para formar parte de la CT.

### La misión del equipo:

El equipo de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) es un equipo multidisciplinario encargado de la cartera de administración pública en Ecuador.

### Lo que harás:

**Objetivo General:** Diseño de metodologías para la medición y mejora de la productividad pública a nivel sectorial, en función de los hallazgos del diagnóstico realizado en las agencias de los países beneficiarios, y considerando las brechas identificadas entre estas y las mejores prácticas internacionales levantadas.

### **Objetivos Específicos:**

- Diseño de metodologías para la medición y mejora de la productividad en el ciclo de gestión del talento humano, y en el ciclo de gestión de compras públicas y de inversión pública en infraestructura.
- Generación de Guía de Implementación para las metodologías diseñadas.

### Entregables y Cronograma de Pagos:

- Producto 1. Plan de trabajo detallado aprobado (10%).

<sup>26</sup> Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. París: Publicaciones de la OCDE

<sup>27</sup> BID (2018), Desarrollo en las Américas 2018: Mejor Gasto para Mejores Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>28</sup> Ibid.



**HRD Términos de Referencia**

- Producto 2. Metodologías para la medición y mejora de la productividad aprobadas (50%).
- Producto 3. Guía de implementación de metodologías diseñadas aprobada (40%).

Todo informe debe ser sometido al Banco en un archivo electrónico.

**Lo que necesitarás:**

- **Ciudadanía:** Eres ciudadano/a de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tienes familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el cónyuge) que trabajan en el Grupo del BID.
- **Educación:** Máster equivalente en áreas relacionadas (como planificación, economía, administración pública, evaluación de políticas y proyectos, entre otros).
- **Experiencia:** al menos 8 años relacionada con el diseño y/o evaluación de políticas públicas, medición y fomento de la productividad, planeación y ejecución de programas y/o proyectos públicos. El consultor debe tener experiencia significativa trabajando en evaluación de procesos de producción del sector público.
- **Idiomas:** Castellano nativo e inglés avanzado.

**Competencias generales y técnicas**

- Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para organizar planes y tareas.

**Resumen de la oportunidad:**

- Tipo de contrato y Modalidad: Consultor de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada (contrato tipo PEC).
- Duración del Contrato: X días hábiles en un período de 3 meses;
- Ubicación: Externo.
- Persona responsable: La supervisión del consultor será realizada por el Especialista Principal y Coordinador del Clúster de Transformación de la Administración Pública, Takady Konate (IFD/ICS), [takadyk@iadb.org](mailto:takadyk@iadb.org)
- Requisitos: Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

**Nuestra cultura:** nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**Sobre nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y

**HRD Términos de Referencia**

ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

**Diseño de planes piloto, para aplicación de las metodologías de medición y mejora de la productividad en procesos priorizados.****Contexto de la búsqueda:**

Luego del pronunciado impacto económico y social enfrentado por la región a causa de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que, en 2020, se estima produjo una caída del 9% del PIB en América Latina y el Caribe ALC<sup>29</sup>, y la pérdida de más de 26 millones de empleos en 12 países<sup>30</sup>, los gobiernos de la región respondieron con medidas fiscales para ayudar a los hogares y a su sector productivo, lo que ha supuesto que el déficit fiscal total haya aumentado en promedio un 5,3% del PIB, pasando del 3% en 2019, al 8,3% en 2020. A su vez, la deuda pública pasó de un 58% del PIB en 2019 al 72% en 2020, y se estima que en un escenario base seguirá aumentando hasta llegar al 76% en 2023. Además, el gasto público corriente en la región, en promedio, pasó del 21% del PIB en 2019 al 24% en 2020.<sup>31</sup>

Se puede afirmar entonces, que el escenario fiscal de la región, caracterizado por importantes déficits y proyecciones de reducción del gasto público en los próximos años, hace necesario efficientizar el sector público a través de mejoras en la productividad de los procesos del gobierno para la producción de servicios públicos para los ciudadanos.<sup>32</sup> Es decir, lograr mediante la utilización eficiente de los recursos públicos, mantener o aumentar los productos y servicios generados, así como el impacto que estos generan (*outputs & outcomes*)<sup>33</sup>, incluso frente a un escenario de reducción de los insumos, que es el contexto que enfrenta en la actualidad ALC.

Un estudio realizado en la región, bajo una muestra de 23 países durante el periodo 2001-2010, afirma que, en promedio, las cantidades de producción de bienes y/o servicios públicos podrían teóricamente aumentarse proporcionalmente en un 19% con el mismo nivel de insumos, y que, la eficiencia técnica del sector público se correlaciona inversamente con el tamaño del gobierno<sup>34</sup>. A tenor de esta evidencia, se puede concluir que existe un margen importante de mejora de la productividad en la región, que permitiría disminuir los efectos negativos de los ajustes fiscales que los gobiernos están ejecutando y que, con mayor eficiencia en la utilización de los insumos, podría no solo asegurar la misma provisión de bienes y servicios actuales, sino que incluso mejorarla.

<sup>29</sup> CEPAL (2020), Informe especial COVID-19 No. 5 de la CEPAL, CEPAL, Santiago de Chile

<sup>30</sup> BID (2021), Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>31</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>32</sup> El marco conceptual de *Government at Glance* y Panorama de las administraciones públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE y el BID identifica como procesos del gobierno a: (1) instituciones (centro de gobierno); (2) Finanzas públicas; (3) gestión de los recursos humanos; (4) gestión del suministro; (5) gobierno abierto; (6) transformaciones digitales; (7) gestión de la inversión en infraestructura; y, (8) integridad. OECD. (2021) *Government at Glance*. OECD Publishing, Paris.

<sup>33</sup> Ibid

<sup>34</sup> Afonso, A., Romero, A., y Monsalve, E. (2013). Public sector efficiency: evidence for Latin America (No. 2013/20). ISEG-Lisbon School of Economics and Management, Department of Economics, Universidade de Lisboa.

**HRD Términos de Referencia**

Sin embargo, existen limitaciones metodológicas que restringen la medición de productividad en el sector público y dificultan que su monitoreo se convierta en una herramienta activa de gestión pública. Esto se explica, en primer lugar, dado que en muchos de los servicios provistos por el sector público no hay transacciones de mercado o bien están distorsionados por los subsidios por lo que se hace difícil medir los insumos y productos. En segundo lugar, muchos bienes y servicios públicos se producen debido a las imperfecciones del mercado, y son de carácter colectivo y sus resultados son amplios o difíciles de medir. En tercer lugar, la provisión de estos está vinculada a la economía política del gobierno y por lo tanto no necesariamente evidencia procesos productivos. En cuarto lugar, la calidad de los servicios públicos cambió con el tiempo. En quinto lugar, los bienes y servicios públicos pueden ser complejos y requieren insumos de distintas agencias. Por último, existen desfases entre las inversiones en insumos de servicios públicos y la producción de productos o resultados.<sup>35</sup>

Dadas las limitaciones mencionadas, propias de la naturaleza de la función de producción del sector público, es preciso generar metodologías que faciliten su medición y permitan generar recomendaciones de mejora. Con ese propósito, esta CT revisará dos procesos estratégicos de la gestión del Gobierno: (i) ciclo de gestión del suministro que incluye compras públicas y el gasto capital; y, (ii) ciclo de gestión del talento humano.

En el marco del análisis de la productividad que para la generación de bienes y/o servicios públicos presentan estos dos procesos estratégicos de la gestión pública, es importante revisar su comportamiento en función de la tendencia de ajuste fiscal y reducción del gasto que atraviesa la región. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, un país de menor tamaño y de estructura más centralizada, la partida de gasto primario dedicada a sueldos y salarios, como porcentaje del PIB en 2020 fue de 9.7, y se estima una reducción al 9.1 en 2021 y al 8.2 en 2026. En lo que respecta a la partida de compras de bienes y servicios, dicha partida fue de 4.1 en 2020 y se estima que pasará a 9.1 en 2021 y a 8.2 en 2026<sup>36</sup>. En Paraguay, la partida de gasto primario total dedicada a personal (salarios), como porcentaje del PIB, se proyectó al 7,3 en 2020 y se estima una reducción al 6,8 en 2021 y al 5.7 en 2025<sup>37</sup>. Estas contracciones en la disponibilidad de recursos fiscales para el gasto en GRH y suministro podría implicar una menor cobertura y/o calidad de servicios, salvo que los gobiernos implementen medidas orientadas a elevar su productividad alcanzando mejores niveles de eficiencia técnica y asignativa.

La problemática enfrentada entorno a la mejora de la productividad en estos procesos atraviesa distintas características, por ejemplo, los procesos de compras públicas y el gasto de capital constituyen un imán para las ineficiencias en la gestión y para la corrupción, pues el gran volumen de transacciones, junto con la estrecha y compleja interacción entre los sectores público y privado, hace que queden expuestas a diversos riesgos de malgasto, mala gestión y corrupción. De acuerdo a estimaciones realizadas, el malgasto en adquisiciones en los países de la región alcanza el 1,4% del PIB<sup>38</sup>. Por otro lado, al hablar

<sup>35</sup> Somani, R. (2021). Public-Sector Productivity: Why is it important and how can we measure it? World Bank: Governance, equitable growth, finance and institutions insight.

<sup>36</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/228.

<sup>37</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Paraguay. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/45.

<sup>38</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

## HRD Términos de Referencia

de productividad en la gestión de servicio civil en la región, se debe considerar que el gasto salarial del gobierno general de América Latina y el Caribe representó, en promedio, el 29% del gasto público y el 8,4% del PIB, en contraste con el gasto de los países de la OCDE (24,2%, o 10,6% del PIB)<sup>39</sup>. Si bien no existe un “tamaño correcto” de la fuerza laboral de la función pública<sup>40</sup>, se estima que la ineficiencia del total del gasto salarial en la región representa en promedio 1,2 % del PIB. En el caso de la gestión de la inversión pública, la región tiene un promedio de 2.45 de un total de 4 en el indicador de eficiencia de este sector<sup>41</sup>. La ineficiencia en estos procesos en la región se traduce en una la calidad de la infraestructura que se encuentra por debajo del nivel esperado, dado su nivel de desarrollo, y resulta en más de 30 millones de personas que carecen de electricidad, 34 millones que no tienen acceso a agua potable y 106 millones que carecen de saneamiento mejorado.<sup>42</sup>

Las Agencias en línea de los países beneficiarios, sujetas de apoyo técnico en el marco de la medición y mejora de la productividad, son las siguientes:

- **Ecuador:** Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP -fortalecimiento de la gestión del sistema nacional de compras públicas-.
- **Paraguay:** Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Hacienda, y Dirección Nacional de Contrataciones Públicas –mejora de la gestión del ciclo de suministro público-
- **Otros países miembros prestatarios del BID:** Agencias en línea de los países miembros prestatarios del BID que sean integrados como beneficiarios de esta CT luego de que el equipo reciba las correspondientes cartas de interés y no objeción para formar parte de la CT.

### La misión del equipo:

El equipo de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) es un equipo multidisciplinario encargado de la cartera de administración pública en Ecuador.

### Lo que harás:

**Objetivo General:** Diseño de planes piloto para la aplicación de metodologías para la medición y mejora de la productividad de acuerdo con las prioridades institucionales de las Agencias de los países beneficiarios, en línea con los procesos pre establecidos en la CT.

### **Objetivos Específicos:**

- Mapeo y acercamiento con actores involucrados de cada Agencia de los países beneficiarios, para el establecimiento de roles frente a la implementación de las metodologías previstas.

---

<sup>39</sup> Ibid.

<sup>40</sup> Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. París: Publicaciones de la OCDE

<sup>41</sup> BID (2018), Desarrollo en las Américas 2018: Mejor Gasto para Mejores Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>42</sup> Ibid.

**HRD Términos de Referencia**

- Socialización de metodologías para la medición de la productividad realizadas, con los equipos de las agencias de los países beneficiarios, de acuerdo a los ámbitos de acción previamente establecidos en cada agencia.
- Diseño de plan piloto para la aplicación de las metodologías de medición previstas, estableciendo roles y responsabilidades de cada actor dentro de las instituciones de los países beneficiarios, en el marco de el alcance provisto por las metodologías previamente realizadas.
- Establecimiento de cronograma para ejecución de plan piloto.

**Entregables y Cronograma de Pagos:**

- Producto 1. Plan de trabajo detallado aprobado (10%).
- Producto 2. Informe de socialización de metodologías aprobado (20%).
- Producto 3. Informe de mapeo de actores aprobado (20%).
- Producto 4. Informe de diseño de plan piloto aprobado (30%).
- Producto 5. Cronograma de plan piloto aprobado (20%).

Todo informe debe ser sometido al Banco en un archivo electrónico.

**Lo que necesitarás:**

- **Ciudadanía:** Eres ciudadano/a de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tienes familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el cónyuge) que trabajan en el Grupo del BID.
- **Educación:** Máster equivalente en áreas relacionadas (como planificación, economía, administración pública, evaluación de políticas y proyectos, entre otros).
- **Experiencia:** al menos 8 años relacionada con el diseño y/o evaluación de políticas públicas, medición y fomento de la productividad, planeación y ejecución de programas y/o proyectos públicos. El consultor debe tener experiencia significativa trabajando en evaluación de procesos de producción del sector público.
- **Idiomas:** Castellano nativo e inglés avanzado.

**Competencias generales y técnicas**

- Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para organizar planes y tareas.

**Resumen de la oportunidad:**

- Tipo de contrato y Modalidad: Consultor de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada (contrato tipo PEC).
- Duración del Contrato: X días hábiles en un período de 9 meses;
- Ubicación: Externo.
- Persona responsable: La supervisión del consultor será realizada por el Especialista Principal y Coordinador del Clúster de Transformación de la Administración Pública, Takady Konate (IFD/ICS), [takadyk@iadb.org](mailto:takadyk@iadb.org)

**HRD Términos de Referencia**

- **Requisitos:** Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

**Nuestra cultura:** nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**Sobre nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.



**HRD Términos de Referencia****Ejecución de planes piloto diseñados para la aplicación de las metodologías de medición y mejora de la productividad.****Contexto de la búsqueda:**

Luego del pronunciado impacto económico y social enfrentado por la región a causa de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que, en 2020, se estima produjo una caída del 9% del PIB en América Latina y el Caribe ALC<sup>43</sup>, y la pérdida de más de 26 millones de empleos en 12 países<sup>44</sup>, los gobiernos de la región respondieron con medidas fiscales para ayudar a los hogares y a su sector productivo, lo que ha supuesto que el déficit fiscal total haya aumentado en promedio un 5,3% del PIB, pasando del 3% en 2019, al 8,3% en 2020. A su vez, la deuda pública pasó de un 58% del PIB en 2019 al 72% en 2020, y se estima que en un escenario base seguirá aumentando hasta llegar al 76% en 2023. Además, el gasto público corriente en la región, en promedio, pasó del 21% del PIB en 2019 al 24% en 2020.<sup>45</sup>

Se puede afirmar entonces, que el escenario fiscal de la región, caracterizado por importantes déficits y proyecciones de reducción del gasto público en los próximos años, hace necesario efficientizar el sector público a través de mejoras en la productividad de los procesos del gobierno para la producción de servicios públicos para los ciudadanos.<sup>46</sup> Es decir, lograr mediante la utilización eficiente de los recursos públicos, mantener o aumentar los productos y servicios generados, así como el impacto que estos generan (*outputs & outcomes*)<sup>47</sup>, incluso frente a un escenario de reducción de los insumos, que es el contexto que enfrenta en la actualidad ALC.

Un estudio realizado en la región, bajo una muestra de 23 países durante el periodo 2001-2010, afirma que, en promedio, las cantidades de producción de bienes y/o servicios públicos podrían teóricamente aumentarse proporcionalmente en un 19% con el mismo nivel de insumos, y que, la eficiencia técnica del sector público se correlaciona inversamente con el tamaño del gobierno<sup>48</sup>. A tenor de esta evidencia, se puede concluir que existe un margen importante de mejora de la productividad en la región, que permitiría disminuir los efectos negativos de los ajustes fiscales que los gobiernos están ejecutando y que, con mayor eficiencia en la utilización de los insumos, podría no solo asegurar la misma provisión de bienes y servicios actuales, sino que incluso mejorarla.

Sin embargo, existen limitaciones metodológicas que restringen la medición de productividad en el sector público y dificultan que su monitoreo se convierta en una herramienta activa de gestión pública. Esto se explica, en primer lugar, dado que en muchos de los servicios provistos por el sector público no hay transacciones de mercado o bien están distorsionados

<sup>43</sup> CEPAL (2020), Informe especial COVID-19 No. 5 de la CEPAL, CEPAL, Santiago de Chile

<sup>44</sup> BID (2021), Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>45</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>46</sup> El marco conceptual de *Government at Glance* y Panorama de las administraciones públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE y el BID identifica como procesos del gobierno a: (1) instituciones (centro de gobierno); (2) Finanzas públicas; (3) gestión de los recursos humanos; (4) gestión del suministro; (5) gobierno abierto; (6) transformaciones digitales; (7) gestión de la inversión en infraestructura; y, (8) integridad. OECD. (2021) *Government at Glance*. OECD Publishing, Paris.

<sup>47</sup> Ibid

<sup>48</sup> Afonso, A., Romero, A., y Monsalve, E. (2013). Public sector efficiency: evidence for Latin America (No. 2013/20). ISEG-Lisbon School of Economics and Management, Department of Economics, Universidade de Lisboa.

**HRD Términos de Referencia**

por los subsidios por lo que se hace difícil medir los insumos y productos. En segundo lugar, muchos bienes y servicios públicos se producen debido a las imperfecciones del mercado, y son de carácter colectivo y sus resultados son amplios o difíciles de medir. En tercer lugar, la provisión de estos está vinculada a la economía política del gobierno y por lo tanto no necesariamente evidencia procesos productivos. En cuarto lugar, la calidad de los servicios públicos cambió con el tiempo. En quinto lugar, los bienes y servicios públicos pueden ser complejos y requieren insumos de distintas agencias. Por último, existen desfases entre las inversiones en insumos de servicios públicos y la producción de productos o resultados.<sup>49</sup>

Dadas las limitaciones mencionadas, propias de la naturaleza de la función de producción del sector público, es preciso generar metodologías que faciliten su medición y permitan generar recomendaciones de mejora. Con ese propósito, esta CT revisará dos procesos estratégicos de la gestión del Gobierno: (i) ciclo de gestión del suministro que incluye compras públicas y el gasto capital; y, (ii) ciclo de gestión del talento humano.

En el marco del análisis de la productividad que para la generación de bienes y/o servicios públicos presentan estos dos procesos estratégicos de la gestión pública, es importante revisar su comportamiento en función de la tendencia de ajuste fiscal y reducción del gasto que atraviesa la región. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, un país de menor tamaño y de estructura más centralizada, la partida de gasto primario dedicada a sueldos y salarios, como porcentaje del PIB en 2020 fue de 9.7, y se estima una reducción al 9.1 en 2021 y al 8.2 en 2026. En lo que respecta a la partida de compras de bienes y servicios, dicha partida fue de 4.1 en 2020 y se estima que pasará a 9.1 en 2021 y a 8.2 en 2026<sup>50</sup>. En Paraguay, la partida de gasto primario total dedicada a personal (salarios), como porcentaje del PIB, se proyectó al 7,3 en 2020 y se estima una reducción al 6,8 en 2021 y al 5.7 en 2025<sup>51</sup>. Estas contracciones en la disponibilidad de recursos fiscales para el gasto en GRH y suministro podría implicar una menor cobertura y/o calidad de servicios, salvo que los gobiernos implementen medidas orientadas a elevar su productividad alcanzando mejores niveles de eficiencia técnica y asignativa.

La problemática enfrentada entorno a la mejora de la productividad en estos procesos atraviesa distintas características, por ejemplo, los procesos de compras públicas y el gasto de capital constituyen un imán para las ineficiencias en la gestión y para la corrupción, pues el gran volumen de transacciones, junto con la estrecha y compleja interacción entre los sectores público y privado, hace que queden expuestas a diversos riesgos de malgasto, mala gestión y corrupción. De acuerdo a estimaciones realizadas, el malgasto en adquisiciones en los países de la región alcanza el 1,4% del PIB<sup>52</sup>. Por otro lado, al hablar de productividad en la gestión de servicio civil en la región, se debe considerar que el gasto salarial del gobierno general de América Latina y el Caribe representó, en promedio, el 29% del gasto público y el 8,4% del PIB, en contraste con el gasto de los países de la OCDE (24,2%, o 10,6% del PIB)<sup>53</sup>. Si bien no existe un “tamaño correcto” de la fuerza laboral de la

<sup>49</sup> Somani, R. (2021). Public-Sector Productivity: Why is it important and how can we measure it? World Bank: Governance, equitable growth, finance and institutions insight.

<sup>50</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/228.

<sup>51</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Paraguay. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/45.

<sup>52</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>53</sup> Ibid.

## HRD Términos de Referencia

función pública<sup>54</sup>, se estima que la ineficiencia del total del gasto salarial en la región representa en promedio 1,2 % del PIB. En el caso de la gestión de la inversión pública, la región tiene un promedio de 2.45 de un total de 4 en el indicador de eficiencia de este sector<sup>55</sup>. La ineficiencia en estos procesos en la región se traduce en una la calidad de la infraestructura que se encuentra por debajo del nivel esperado, dado su nivel de desarrollo, y resulta en más de 30 millones de personas que carecen de electricidad, 34 millones que no tienen acceso a agua potable y 106 millones que carecen de saneamiento mejorado.<sup>56</sup>

Las Agencias en línea de los países beneficiarios, sujetas de apoyo técnico en el marco de la medición y mejora de la productividad, son las siguientes:

- **Ecuador:** Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP -fortalecimiento de la gestión del sistema nacional de compras públicas-.
- **Paraguay:** Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Hacienda, y Dirección Nacional de Contrataciones Públicas –mejora de la gestión del ciclo de suministro público-
- **Otros países miembros prestatarios del BID:** Agencias en línea de los países miembros prestatarios del BID que sean integrados como beneficiarios de esta CT luego de que el equipo reciba las correspondientes cartas de interés y no objeción para formar parte de la CT.

### La misión del equipo:

El equipo de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) es un equipo multidisciplinario encargado de la cartera de administración pública en Ecuador.

### Lo que harás:

**Objetivo General:** Ejecución de planes piloto diseñados para la aplicación de metodologías para la medición y mejora de la productividad, de acuerdo con las prioridades institucionales de las Agencias de los países beneficiarios, en línea con los procesos pre establecidos en la CT.

### **Objetivos Específicos:**

- Aplicación de las metodologías generadas, para la medición de la productividad, con los equipos de las agencias de los países beneficiarios, de acuerdo a los ámbitos de acción previamente establecidos en cada Agencia, considerando las características y cronogramas previamente levantados.
- Elaboración de informes de resultado (intermedios y finales) de la aplicación de las metodologías propuestas.
- Análisis de hallazgos en la aplicación de las metodologías propuestas.

---

<sup>54</sup> Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. París: Publicaciones de la OCDE

<sup>55</sup> BID (2018), Desarrollo en las Américas 2018: Mejor Gasto para Mejores Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>56</sup> Ibid.

**HRD Términos de Referencia**

- Conclusiones y recomendaciones sobre la aplicación de las metodologías propuestas en las agencias de los países beneficiarios.

**Entregables y Cronograma de Pagos:**

- Producto 1. Plan de trabajo detallado aprobado (10%).
- Producto 2. Informe de aplicación de metodologías aprobado (40%).
- Producto 3. Informe de resultados (intermedios y finales) aprobado (20%).
- Producto 4. Informe de análisis de hallazgos aprobado (20%).
- Producto 5. Informe de conclusiones y recomendaciones aprobado (10%).

Todo informe debe ser sometido al Banco en un archivo electrónico.

**Lo que necesitarás:**

- **Ciudadanía:** Eres ciudadano/a de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tienes familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el cónyuge) que trabajan en el Grupo del BID.
- **Educación:** Máster equivalente en áreas relacionadas (como planificación, economía, administración pública, evaluación de políticas y proyectos, entre otros).
- **Experiencia:** al menos 8 años relacionada con el diseño y/o evaluación de políticas públicas, medición y fomento de la productividad, planeación y ejecución de programas y/o proyectos públicos. El consultor debe tener experiencia significativa trabajando en evaluación de procesos de producción del sector público.
- **Idiomas:** Castellano nativo e inglés avanzado.

**Competencias generales y técnicas**

- Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para organizar planes y tareas.

**Resumen de la oportunidad:**

- Tipo de contrato y Modalidad: Consultor de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada (contrato tipo PEC).
- Duración del Contrato: X días hábiles en un período de 9 meses;
- Ubicación: Externo.
- Persona responsable: La supervisión del consultor será realizada por el Especialista Principal y Coordinador del Clúster de Transformación de la Administración Pública, Takady Konate (IFD/ICS), [takadyk@iadb.org](mailto:takadyk@iadb.org)
- Requisitos: Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

**Nuestra cultura:** nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como

**HRD Términos de Referencia**

empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**Sobre nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

**HRD Términos de Referencia****Generación de recomendaciones para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las agencias beneficiarias.****Contexto de la búsqueda:**

Luego del pronunciado impacto económico y social enfrentado por la región a causa de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que, en 2020, se estima produjo una caída del 9% del PIB en América Latina y el Caribe ALC<sup>57</sup>, y la pérdida de más de 26 millones de empleos en 12 países<sup>58</sup>, los gobiernos de la región respondieron con medidas fiscales para ayudar a los hogares y a su sector productivo, lo que ha supuesto que el déficit fiscal total haya aumentado en promedio un 5,3% del PIB, pasando del 3% en 2019, al 8,3% en 2020. A su vez, la deuda pública pasó de un 58% del PIB en 2019 al 72% en 2020, y se estima que en un escenario base seguirá aumentando hasta llegar al 76% en 2023. Además, el gasto público corriente en la región, en promedio, pasó del 21% del PIB en 2019 al 24% en 2020.<sup>59</sup>

Se puede afirmar entonces, que el escenario fiscal de la región, caracterizado por importantes déficits y proyecciones de reducción del gasto público en los próximos años, hace necesario efficientizar el sector público a través de mejoras en la productividad de los procesos del gobierno para la producción de servicios públicos para los ciudadanos.<sup>60</sup> Es decir, lograr mediante la utilización eficiente de los recursos públicos, mantener o aumentar los productos y servicios generados, así como el impacto que estos generan (*outputs & outcomes*)<sup>61</sup>, incluso frente a un escenario de reducción de los insumos, que es el contexto que enfrenta en la actualidad ALC.

Un estudio realizado en la región, bajo una muestra de 23 países durante el periodo 2001-2010, afirma que, en promedio, las cantidades de producción de bienes y/o servicios públicos podrían teóricamente aumentarse proporcionalmente en un 19% con el mismo nivel de insumos, y que, la eficiencia técnica del sector público se correlaciona inversamente con el tamaño del gobierno<sup>62</sup>. A tenor de esta evidencia, se puede concluir que existe un margen importante de mejora de la productividad en la región, que permitiría disminuir los efectos negativos de los ajustes fiscales que los gobiernos están ejecutando y que, con mayor eficiencia en la utilización de los insumos, podría no solo asegurar la misma provisión de bienes y servicios actuales, sino que incluso mejorarla.

Sin embargo, existen limitaciones metodológicas que restringen la medición de productividad en el sector público y dificultan que su monitoreo se convierta en una herramienta activa de gestión pública. Esto se explica, en primer lugar, dado que en muchos de los servicios provistos por el sector público no hay transacciones de mercado o bien están distorsionados

<sup>57</sup> CEPAL (2020), Informe especial COVID-19 No. 5 de la CEPAL, CEPAL, Santiago de Chile

<sup>58</sup> BID (2021), Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>59</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>60</sup> El marco conceptual de *Government at Glance* y Panorama de las administraciones públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE y el BID identifica como procesos del gobierno a: (1) instituciones (centro de gobierno); (2) Finanzas públicas; (3) gestión de los recursos humanos; (4) gestión del suministro; (5) gobierno abierto; (6) transformaciones digitales; (7) gestión de la inversión en infraestructura; y, (8) integridad. OECD. (2021) *Government at Glance*. OECD Publishing, Paris.

<sup>61</sup> Ibid

<sup>62</sup> Afonso, A., Romero, A., y Monsalve, E. (2013). Public sector efficiency: evidence for Latin America (No. 2013/20). ISEG-Lisbon School of Economics and Management, Department of Economics, Universidade de Lisboa.



**HRD Términos de Referencia**

por los subsidios por lo que se hace difícil medir los insumos y productos. En segundo lugar, muchos bienes y servicios públicos se producen debido a las imperfecciones del mercado, y son de carácter colectivo y sus resultados son amplios o difíciles de medir. En tercer lugar, la provisión de estos está vinculada a la economía política del gobierno y por lo tanto no necesariamente evidencia procesos productivos. En cuarto lugar, la calidad de los servicios públicos cambió con el tiempo. En quinto lugar, los bienes y servicios públicos pueden ser complejos y requieren insumos de distintas agencias. Por último, existen desfases entre las inversiones en insumos de servicios públicos y la producción de productos o resultados.<sup>63</sup>

Dadas las limitaciones mencionadas, propias de la naturaleza de la función de producción del sector público, es preciso generar metodologías que faciliten su medición y permitan generar recomendaciones de mejora. Con ese propósito, esta CT revisará dos procesos estratégicos de la gestión del Gobierno: (i) ciclo de gestión del suministro que incluye compras públicas y el gasto capital; y, (ii) ciclo de gestión del talento humano.

En el marco del análisis de la productividad que para la generación de bienes y/o servicios públicos presentan estos dos procesos estratégicos de la gestión pública, es importante revisar su comportamiento en función de la tendencia de ajuste fiscal y reducción del gasto que atraviesa la región. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, un país de menor tamaño y de estructura más centralizada, la partida de gasto primario dedicada a sueldos y salarios, como porcentaje del PIB en 2020 fue de 9.7, y se estima una reducción al 9.1 en 2021 y al 8.2 en 2026. En lo que respecta a la partida de compras de bienes y servicios, dicha partida fue de 4.1 en 2020 y se estima que pasará a 9.1 en 2021 y a 8.2 en 2026<sup>64</sup>. En Paraguay, la partida de gasto primario total dedicada a personal (salarios), como porcentaje del PIB, se proyectó al 7,3 en 2020 y se estima una reducción al 6,8 en 2021 y al 5.7 en 2025<sup>65</sup>. Estas contracciones en la disponibilidad de recursos fiscales para el gasto en GRH y suministro podría implicar una menor cobertura y/o calidad de servicios, salvo que los gobiernos implementen medidas orientadas a elevar su productividad alcanzando mejores niveles de eficiencia técnica y asignativa.

La problemática enfrentada entorno a la mejora de la productividad en estos procesos atraviesa distintas características, por ejemplo, los procesos de compras públicas y el gasto de capital constituyen un imán para las ineficiencias en la gestión y para la corrupción, pues el gran volumen de transacciones, junto con la estrecha y compleja interacción entre los sectores público y privado, hace que queden expuestas a diversos riesgos de malgasto, mala gestión y corrupción. De acuerdo a estimaciones realizadas, el malgasto en adquisiciones en los países de la región alcanza el 1,4% del PIB<sup>66</sup>. Por otro lado, al hablar de productividad en la gestión de servicio civil en la región, se debe considerar que el gasto salarial del gobierno general de América Latina y el Caribe representó, en promedio, el 29% del gasto público y el 8,4% del PIB, en contraste con el gasto de los países de la OCDE (24,2%, o 10,6% del PIB)<sup>67</sup>. Si bien no existe un “tamaño correcto” de la fuerza laboral de la

<sup>63</sup> Somani, R. (2021). Public-Sector Productivity: Why is it important and how can we measure it? World Bank: Governance, equitable growth, finance and institutions insight.

<sup>64</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/228.

<sup>65</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Paraguay. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/45.

<sup>66</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>67</sup> Ibid.

## HRD Términos de Referencia

función pública<sup>68</sup>, se estima que la ineficiencia del total del gasto salarial en la región representa en promedio 1,2 % del PIB. En el caso de la gestión de la inversión pública, la región tiene un promedio de 2.45 de un total de 4 en el indicador de eficiencia de este sector<sup>69</sup>. La ineficiencia en estos procesos en la región se traduce en una la calidad de la infraestructura que se encuentra por debajo del nivel esperado, dado su nivel de desarrollo, y resulta en más de 30 millones de personas que carecen de electricidad, 34 millones que no tienen acceso a agua potable y 106 millones que carecen de saneamiento mejorado.<sup>70</sup>

Las Agencias en línea de los países beneficiarios, sujetas de apoyo técnico en el marco de la medición y mejora de la productividad, son las siguientes:

- **Ecuador:** Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP -fortalecimiento de la gestión del sistema nacional de compras públicas-.
- **Paraguay:** Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Hacienda, y Dirección Nacional de Contrataciones Públicas –mejora de la gestión del ciclo de suministro público-
- **Otros países miembros prestatarios del BID:** Agencias en línea de los países miembros prestatarios del BID que sean integrados como beneficiarios de esta CT luego de que el equipo reciba las correspondientes cartas de interés y no objeción para formar parte de la CT.

### La misión del equipo:

El equipo de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) es un equipo multidisciplinario encargado de la cartera de administración pública en Ecuador.

### Lo que harás:

**Objetivo General:** Identificar y establecer oportunidades de mejora existentes en los procesos y características institucionales de las agencias beneficiaras, en función de los hallazgos y resultados del diagnóstico realizado y de la aplicación de las metodologías de medición y mejora de la productividad.

### **Objetivos Específicos:**

- Establecimiento de recomendaciones para el fortalecimiento de las capacidades institucionales de las agencias beneficiarias con base en los productos y hallazgos logrados en las actividades previas de esta CT.
- Construcción de un documento guía que recoja los principales hallazgos y recomendaciones en términos de mejora de la productividad en procesos transversales de la administración pública, priorizados, con el fin de lograr un producto sujeto a ser difundido posteriormente entre las agencias en línea de otros países de la región.

---

<sup>68</sup> Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. París: Publicaciones de la OCDE

<sup>69</sup> BID (2018), Desarrollo en las Américas 2018: Mejor Gasto para Mejores Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>70</sup> Ibid.

**HRD Términos de Referencia****Entregables y Cronograma de Pagos:**

- Producto 1. Plan de trabajo detallado aprobado (10%).
- Producto 2. Informe de recomendaciones aprobado (40%).
- Producto 3. Documento guía de hallazgos y recomendaciones aprobado (50%).

Todo informe debe ser sometido al Banco en un archivo electrónico.

**Lo que necesitarás:**

- **Ciudadanía:** Eres ciudadano/a de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tienes familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el cónyuge) que trabajan en el Grupo del BID.
- **Educación:** Máster equivalente en áreas relacionadas (como planificación, economía, administración pública, evaluación de políticas y proyectos, entre otros).
- **Experiencia:** al menos 8 años relacionada con el diseño y/o evaluación de políticas públicas, medición y fomento de la productividad, planeación y ejecución de programas y/o proyectos públicos. El consultor debe tener experiencia significativa trabajando en evaluación de procesos de producción del sector público.
- **Idiomas:** Castellano nativo e inglés avanzado.

**Competencias generales y técnicas**

- Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para organizar planes y tareas.

**Resumen de la oportunidad:**

- Tipo de contrato y Modalidad: Consultor de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada (contrato tipo PEC).
- Duración del Contrato: X días hábiles en un período de 1 mes;
- Ubicación: Externo.
- Persona responsable: La supervisión del consultor será realizada por el Especialista Principal y Coordinador del Clúster de Transformación de la Administración Pública, Takady Konate (IFD/ICS), [takadyk@iadb.org](mailto:takadyk@iadb.org)
- Requisitos: Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

**Nuestra cultura:** nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**Sobre nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que

**HRD Términos de Referencia**

prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

**HRD Términos de Referencia****Desarrollo y ejecución de un plan de diseminación de metodologías para la medición y mejora de la productividad del sector público.****Contexto de la búsqueda:**

Luego del pronunciado impacto económico y social enfrentado por la región a causa de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que, en 2020, se estima produjo una caída del 9% del PIB en América Latina y el Caribe ALC<sup>71</sup>, y la pérdida de más de 26 millones de empleos en 12 países<sup>72</sup>, los gobiernos de la región respondieron con medidas fiscales para ayudar a los hogares y a su sector productivo, lo que ha supuesto que el déficit fiscal total haya aumentado en promedio un 5,3% del PIB, pasando del 3% en 2019, al 8,3% en 2020. A su vez, la deuda pública pasó de un 58% del PIB en 2019 al 72% en 2020, y se estima que en un escenario base seguirá aumentando hasta llegar al 76% en 2023. Además, el gasto público corriente en la región, en promedio, pasó del 21% del PIB en 2019 al 24% en 2020.<sup>73</sup>

Se puede afirmar entonces, que el escenario fiscal de la región, caracterizado por importantes déficits y proyecciones de reducción del gasto público en los próximos años, hace necesario efficientizar el sector público a través de mejoras en la productividad de los procesos del gobierno para la producción de servicios públicos para los ciudadanos.<sup>74</sup> Es decir, lograr mediante la utilización eficiente de los recursos públicos, mantener o aumentar los productos y servicios generados, así como el impacto que estos generan (*outputs & outcomes*)<sup>75</sup>, incluso frente a un escenario de reducción de los insumos, que es el contexto que enfrenta en la actualidad ALC.

Un estudio realizado en la región, bajo una muestra de 23 países durante el periodo 2001-2010, afirma que, en promedio, las cantidades de producción de bienes y/o servicios públicos podrían teóricamente aumentarse proporcionalmente en un 19% con el mismo nivel de insumos, y que, la eficiencia técnica del sector público se correlaciona inversamente con el tamaño del gobierno<sup>76</sup>. A tenor de esta evidencia, se puede concluir que existe un margen importante de mejora de la productividad en la región, que permitiría disminuir los efectos negativos de los ajustes fiscales que los gobiernos están ejecutando y que, con mayor eficiencia en la utilización de los insumos, podría no solo asegurar la misma provisión de bienes y servicios actuales, sino que incluso mejorarla.

Sin embargo, existen limitaciones metodológicas que restringen la medición de productividad en el sector público y dificultan que su monitoreo se convierta en una herramienta activa de gestión pública. Esto se explica, en primer lugar, dado que en muchos de los servicios provistos por el sector público no hay transacciones de mercado o bien están distorsionados

<sup>71</sup> CEPAL (2020), Informe especial COVID-19 No. 5 de la CEPAL, CEPAL, Santiago de Chile

<sup>72</sup> BID (2021), Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>73</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>74</sup> El marco conceptual de *Government at Glance* y Panorama de las administraciones públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE y el BID identifica como procesos del gobierno a: (1) instituciones (centro de gobierno); (2) Finanzas públicas; (3) gestión de los recursos humanos; (4) gestión del suministro; (5) gobierno abierto; (6) transformaciones digitales; (7) gestión de la inversión en infraestructura; y, (8) integridad. OECD. (2021) *Government at Glance*. OECD Publishing, Paris.

<sup>75</sup> Ibid

<sup>76</sup> Afonso, A., Romero, A., y Monsalve, E. (2013). Public sector efficiency: evidence for Latin America (No. 2013/20). ISEG-Lisbon School of Economics and Management, Department of Economics, Universidade de Lisboa.

**HRD Términos de Referencia**

por los subsidios por lo que se hace difícil medir los insumos y productos. En segundo lugar, muchos bienes y servicios públicos se producen debido a las imperfecciones del mercado, y son de carácter colectivo y sus resultados son amplios o difíciles de medir. En tercer lugar, la provisión de estos está vinculada a la economía política del gobierno y por lo tanto no necesariamente evidencia procesos productivos. En cuarto lugar, la calidad de los servicios públicos cambió con el tiempo. En quinto lugar, los bienes y servicios públicos pueden ser complejos y requieren insumos de distintas agencias. Por último, existen desfases entre las inversiones en insumos de servicios públicos y la producción de productos o resultados.<sup>77</sup>

Dadas las limitaciones mencionadas, propias de la naturaleza de la función de producción del sector público, es preciso generar metodologías que faciliten su medición y permitan generar recomendaciones de mejora. Con ese propósito, esta CT revisará dos procesos estratégicos de la gestión del Gobierno: (i) ciclo de gestión del suministro que incluye compras públicas y el gasto capital; y, (ii) ciclo de gestión del talento humano.

En el marco del análisis de la productividad que para la generación de bienes y/o servicios públicos presentan estos dos procesos estratégicos de la gestión pública, es importante revisar su comportamiento en función de la tendencia de ajuste fiscal y reducción del gasto que atraviesa la región. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, un país de menor tamaño y de estructura más centralizada, la partida de gasto primario dedicada a sueldos y salarios, como porcentaje del PIB en 2020 fue de 9.7, y se estima una reducción al 9.1 en 2021 y al 8.2 en 2026. En lo que respecta a la partida de compras de bienes y servicios, dicha partida fue de 4.1 en 2020 y se estima que pasará a 9.1 en 2021 y a 8.2 en 2026<sup>78</sup>. En Paraguay, la partida de gasto primario total dedicada a personal (salarios), como porcentaje del PIB, se proyectó al 7,3 en 2020 y se estima una reducción al 6,8 en 2021 y al 5.7 en 2025<sup>79</sup>. Estas contracciones en la disponibilidad de recursos fiscales para el gasto en GRH y suministro podría implicar una menor cobertura y/o calidad de servicios, salvo que los gobiernos implementen medidas orientadas a elevar su productividad alcanzando mejores niveles de eficiencia técnica y asignativa.

La problemática enfrentada entorno a la mejora de la productividad en estos procesos atraviesa distintas características, por ejemplo, los procesos de compras públicas y el gasto de capital constituyen un imán para las ineficiencias en la gestión y para la corrupción, pues el gran volumen de transacciones, junto con la estrecha y compleja interacción entre los sectores público y privado, hace que queden expuestas a diversos riesgos de malgasto, mala gestión y corrupción. De acuerdo a estimaciones realizadas, el malgasto en adquisiciones en los países de la región alcanza el 1,4% del PIB<sup>80</sup>. Por otro lado, al hablar de productividad en la gestión de servicio civil en la región, se debe considerar que el gasto salarial del gobierno general de América Latina y el Caribe representó, en promedio, el 29% del gasto público y el 8,4% del PIB, en contraste con el gasto de los países de la OCDE (24,2%, o 10,6% del PIB)<sup>81</sup>. Si bien no existe un “tamaño correcto” de la fuerza laboral de la

<sup>77</sup> Somani, R. (2021). Public-Sector Productivity: Why is it important and how can we measure it? World Bank: Governance, equitable growth, finance and institutions insight.

<sup>78</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/228.

<sup>79</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Paraguay. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/45.

<sup>80</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>81</sup> Ibid.



**HRD Términos de Referencia**

función pública<sup>82</sup>, se estima que la ineficiencia del total del gasto salarial en la región representa en promedio 1,2 % del PIB. En el caso de la gestión de la inversión pública, la región tiene un promedio de 2.45 de un total de 4 en el indicador de eficiencia de este sector<sup>83</sup>. La ineficiencia en estos procesos en la región se traduce en una la calidad de la infraestructura que se encuentra por debajo del nivel esperado, dado su nivel de desarrollo, y resulta en más de 30 millones de personas que carecen de electricidad, 34 millones que no tienen acceso a agua potable y 106 millones que carecen de saneamiento mejorado.<sup>84</sup>

Las Agencias en línea de los países beneficiarios, sujetas de apoyo técnico en el marco de la medición y mejora de la productividad, son las siguientes:

- **Ecuador:** Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP -fortalecimiento de la gestión del sistema nacional de compras públicas-.
- **Paraguay:** Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Hacienda, y Dirección Nacional de Contrataciones Públicas –mejora de la gestión del ciclo de suministro público-
- **Otros países miembros prestatarios del BID:** Agencias en línea de los países miembros prestatarios del BID que sean integrados como beneficiarios de esta CT luego de que el equipo reciba las correspondientes cartas de interés y no objeción para formar parte de la CT.

**La misión del equipo:**

El equipo de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) es un equipo multidisciplinario encargado de la cartera de administración pública en Ecuador.

**Lo que harás:**

**Objetivo General:** Desarrollo y ejecución de un plan de diseminación de las metodologías generadas para la medición y mejora de la productividad pública, así como de los estudios de caso de su aplicación, indicando las recomendaciones que, en términos de fortalecimiento institucional, hayan resultado para el fomento de la productividad en los procesos transversales priorizados.

**Objetivos Específicos:**

- Desarrollo de tres talleres de trabajo con las agencias beneficiarias de la CT, con el fin de compartir los resultados de la aplicación de las metodologías a través de los planes piloto y discutir las propuestas y recomendaciones para el fortalecimiento de sus capacidades institucionales.
- Realización de una conferencia regional para compartir experiencias de agencias beneficiarias, con otros pares de ALC, sobre los hallazgos logrados en temas de gobernanza, modelos de gestión, metodologías, y demás productos logrados.

---

<sup>82</sup> Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. París: Publicaciones de la OCDE

<sup>83</sup> BID (2018), Desarrollo en las Américas 2018: Mejor Gasto para Mejores Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>84</sup> Ibid.

**HRD Términos de Referencia**

- Desarrollo de propuesta de publicación de las metodologías generadas para la medición y mejora de la competitividad en los sectores priorizados.

**Entregables y Cronograma de Pagos:**

- Producto 1. Plan de trabajo detallado aprobado (10%).
- Producto 2. Informe de talleres realizados aprobado (30%).
- Producto 3. Informe de conferencia regional realizada, aprobado (30%)
- Producto 4. Propuesta de publicación aprobada (30%)

Todo informe debe ser sometido al Banco en un archivo electrónico.

**Lo que necesitarás:**

- **Ciudadanía:** Eres ciudadano/a de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tienes familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el cónyuge) que trabajan en el Grupo del BID.
- **Educación:** Máster equivalente en áreas relacionadas (como planificación, economía, administración pública, evaluación de políticas y proyectos, entre otros) Se valorará una formación adicional en Comunicación Social y/o Corporativa.
- **Experiencia:** al menos 8 años relacionada con el diseño y/o evaluación de políticas públicas, medición y fomento de la productividad, planeación y ejecución de programas y/o proyectos públicos. El consultor debe tener experiencia significativa trabajando temas de comunicación organizacional.
- **Idiomas:** Castellano nativo e inglés avanzado.

**Competencias generales y técnicas**

- Habilidades de comunicación oral y escrita de alto nivel, así como una muy alta habilidad para el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Capacidad para organizar planes y tareas con alto grado de detalle y excelente aptitud de servicio.

**Resumen de la oportunidad:**

- Tipo de contrato y Modalidad: Consultor de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada (contrato tipo PEC).
- Duración del Contrato: X días hábiles en un período de 12 meses;
- Ubicación: Externo.
- Persona responsable: La supervisión del consultor será realizada por el Especialista Principal y Coordinador del Clúster de Transformación de la Administración Pública, Takady Konate (IFD/ICS), [takadyk@iadb.org](mailto:takadyk@iadb.org)
- Requisitos: Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

**Nuestra cultura:** nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y

**HRD Términos de Referencia**

estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**Sobre nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.

**HRD Términos de Referencia**

**RG-T3980: Consultoría de Asistencia al Desarrollo del Contenido de los Productos de la Cooperación Técnica para la mejora de la productividad de la Administración Pública, a través del apoyo al fortalecimiento de sus procesos transversales.**

**Contexto de la búsqueda:**

Luego del pronunciado impacto económico y social enfrentado por la región a causa de la emergencia sanitaria por el COVID-19 que, en 2020, se estima produjo una caída del 9% del PIB en América Latina y el Caribe ALC<sup>85</sup>, y la pérdida de más de 26 millones de empleos en 12 países<sup>86</sup>, los gobiernos de la región respondieron con medidas fiscales para ayudar a los hogares y a su sector productivo, lo que ha supuesto que el déficit fiscal total haya aumentado en promedio un 5,3% del PIB, pasando del 3% en 2019, al 8,3% en 2020. A su vez, la deuda pública pasó de un 58% del PIB en 2019 al 72% en 2020, y se estima que en un escenario base seguirá aumentando hasta llegar al 76% en 2023. Además, el gasto público corriente en la región, en promedio, pasó del 21% del PIB en 2019 al 24% en 2020.<sup>87</sup>

Se puede afirmar entonces, que el escenario fiscal de la región, caracterizado por importantes déficits y proyecciones de reducción del gasto público en los próximos años, hace necesario efficientizar el sector público a través de mejoras en la productividad de los procesos del gobierno para la producción de servicios públicos para los ciudadanos.<sup>88</sup> Es decir, lograr mediante la utilización eficiente de los recursos públicos, mantener o aumentar los productos y servicios generados, así como el impacto que estos generan (*outputs & outcomes*)<sup>89</sup>, incluso frente a un escenario de reducción de los insumos, que es el contexto que enfrenta en la actualidad ALC.

Un estudio realizado en la región, bajo una muestra de 23 países durante el periodo 2001-2010, afirma que, en promedio, las cantidades de producción de bienes y/o servicios públicos podrían teóricamente aumentarse proporcionalmente en un 19% con el mismo nivel de insumos, y que, la eficiencia técnica del sector público se correlaciona inversamente con el tamaño del gobierno<sup>90</sup>. A tenor de esta evidencia, se puede concluir que existe un margen importante de mejora de la productividad en la región, que permitiría disminuir los efectos negativos de los ajustes fiscales que los gobiernos están ejecutando y que, con mayor eficiencia en la utilización de los insumos, podría no solo asegurar la misma provisión de bienes y servicios actuales, sino que incluso mejorarla.

Sin embargo, existen limitaciones metodológicas que restringen la medición de productividad en el sector público y dificultan que su monitoreo se convierta en una herramienta activa de gestión pública. Esto se explica, en primer lugar, dado que en muchos de los servicios

<sup>85</sup> CEPAL (2020), Informe especial COVID-19 No. 5 de la CEPAL, CEPAL, Santiago de Chile

<sup>86</sup> BID (2021), Informe macroeconómico de América Latina y el Caribe 2021: Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>87</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>88</sup> El marco conceptual de *Government at Glance* y Panorama de las administraciones públicas de América Latina y el Caribe de la OCDE y el BID identifica como procesos del gobierno a: (1) instituciones (centro de gobierno); (2) Finanzas públicas; (3) gestión de los recursos humanos; (4) gestión del suministro; (5) gobierno abierto; (6) transformaciones digitales; (7) gestión de la inversión en infraestructura; y, (8) integridad. OECD. (2021) *Government at Glance*. OECD Publishing, Paris.

<sup>89</sup> Ibid

<sup>90</sup> Afonso, A., Romero, A., y Monsalve, E. (2013). Public sector efficiency: evidence for Latin America (No. 2013/20). ISEG-Lisbon School of Economics and Management, Department of Economics, Universidade de Lisboa.

**HRD Términos de Referencia**

provistos por el sector público no hay transacciones de mercado o bien están distorsionados por los subsidios por lo que se hace difícil medir los insumos y productos. En segundo lugar, muchos bienes y servicios públicos se producen debido a las imperfecciones del mercado, y son de carácter colectivo y sus resultados son amplios o difíciles de medir. En tercer lugar, la provisión de estos está vinculada a la economía política del gobierno y por lo tanto no necesariamente evidencia procesos productivos. En cuarto lugar, la calidad de los servicios públicos cambió con el tiempo. En quinto lugar, los bienes y servicios públicos pueden ser complejos y requieren insumos de distintas agencias. Por último, existen desfases entre las inversiones en insumos de servicios públicos y la producción de productos o resultados.<sup>91</sup>

Dadas las limitaciones mencionadas, propias de la naturaleza de la función de producción del sector público, es preciso generar metodologías que faciliten su medición y permitan generar recomendaciones de mejora. Con ese propósito, esta CT revisará dos procesos estratégicos de la gestión del Gobierno: (i) ciclo de gestión del suministro que incluye compras públicas y el gasto capital; y, (ii) ciclo de gestión del talento humano.

En el marco del análisis de la productividad que para la generación de bienes y/o servicios públicos presentan estos dos procesos estratégicos de la gestión pública, es importante revisar su comportamiento en función de la tendencia de ajuste fiscal y reducción del gasto que atraviesa la región. Por ejemplo, en el caso de Ecuador, un país de menor tamaño y de estructura más centralizada, la partida de gasto primario dedicada a sueldos y salarios, como porcentaje del PIB en 2020 fue de 9.7, y se estima una reducción al 9.1 en 2021 y al 8.2 en 2026. En lo que respecta a la partida de compras de bienes y servicios, dicha partida fue de 4.1 en 2020 y se estima que pasará a 9.1 en 2021 y a 8.2 en 2026<sup>92</sup>. En Paraguay, la partida de gasto primario total dedicada a personal (salarios), como porcentaje del PIB, se proyectó al 7,3 en 2020 y se estima una reducción al 6,8 en 2021 y al 5.7 en 2025<sup>93</sup>. Estas contracciones en la disponibilidad de recursos fiscales para el gasto en GRH y suministro podría implicar una menor cobertura y/o calidad de servicios, salvo que los gobiernos implementen medidas orientadas a elevar su productividad alcanzando mejores niveles de eficiencia técnica y asignativa.

La problemática enfrentada entorno a la mejora de la productividad en estos procesos atraviesa distintas características, por ejemplo, los procesos de compras públicas y el gasto de capital constituyen un imán para las ineficiencias en la gestión y para la corrupción, pues el gran volumen de transacciones, junto con la estrecha y compleja interacción entre los sectores público y privado, hace que queden expuestas a diversos riesgos de malgasto, mala gestión y corrupción. De acuerdo a estimaciones realizadas, el malgasto en adquisiciones en los países de la región alcanza el 1,4% del PIB<sup>94</sup>. Por otro lado, al hablar de productividad en la gestión de servicio civil en la región, se debe considerar que el gasto salarial del gobierno general de América Latina y el Caribe representó, en promedio, el 29% del gasto público y el 8,4% del PIB, en contraste con el gasto de los países de la OCDE (24,2%, o 10,6% del PIB)<sup>95</sup>. Si bien no existe un “tamaño correcto” de la fuerza laboral de la

<sup>91</sup> Somani, R. (2021). Public-Sector Productivity: Why is it important and how can we measure it? World Bank: Governance, equitable growth, finance and institutions insight.

<sup>92</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/228.

<sup>93</sup> IMF (2021). 2021 Article IV Consultation – Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Paraguay. October. International Monetary Fund. IMF Country Report No. 21/45.

<sup>94</sup> Cavallo, E., y Powell, A. (2021). Oportunidades para un mayor crecimiento sostenible tras la pandemia. Banco Inter-Americano de Desarrollo. Washington DC.

<sup>95</sup> Ibid.

**HRD Términos de Referencia**

función pública<sup>96</sup>, se estima que la ineficiencia del total del gasto salarial en la región representa en promedio 1,2 % del PIB. En el caso de la gestión de la inversión pública, la región tiene un promedio de 2.45 de un total de 4 en el indicador de eficiencia de este sector<sup>97</sup>. La ineficiencia en estos procesos en la región se traduce en una la calidad de la infraestructura que se encuentra por debajo del nivel esperado, dado su nivel de desarrollo, y resulta en más de 30 millones de personas que carecen de electricidad, 34 millones que no tienen acceso a agua potable y 106 millones que carecen de saneamiento mejorado.<sup>98</sup>

Las Agencias en línea de los países beneficiarios, sujetas de apoyo técnico en el marco de la medición y mejora de la productividad, son las siguientes:

- **Ecuador:** Servicio Nacional de Contratación Pública SERCOP -fortalecimiento de la gestión del sistema nacional de compras públicas-.
- **Paraguay:** Secretaría Técnica de Planificación, Ministerio de Hacienda, y Dirección Nacional de Contrataciones Públicas –mejora de la gestión del ciclo de suministro público-
- **Otros países miembros prestatarios del BID:** Agencias en línea de los países miembros prestatarios del BID que sean integrados como beneficiarios de esta CT luego de que el equipo reciba las correspondientes cartas de interés y no objeción para formar parte de la CT.

**La misión del equipo:**

El equipo de Innovación para Servir al Ciudadano (ICS) es un equipo multidisciplinario encargado de la cartera de administración pública en Ecuador.

**Lo que harás:**

**Objetivo General:** Asistencia al desarrollo del contenido de los productos de esta CT, control de la calidad de los mismos, y apoyo al equipo en la implementación y seguimiento de las actividades previstas. Los productos incluyen: análisis, diseños y revisiones técnicas de metodologías, recomendaciones de reformas para el fortalecimiento institucional de las agencias beneficiarias, procesos de diseminación de experiencias, entre otros.

**Objetivos Específicos:**

- Elaboración de Esquema Gantt que incluya todas las actividades que deben realizarse para ejecutar la CT RG-T3980, incluyendo las actividades y entregables de las consultorías financiadas por esta CT, y las responsabilidades de los especialistas en la Sede y las Oficinas de País que participan en esta CT que incluye a las agencias beneficiarias.

---

<sup>96</sup> Public Servants as Partners for Growth: Toward a Stronger, Leaner and More Equitable Workforce. París: Publicaciones de la OCDE

<sup>97</sup> BID (2018), Desarrollo en las Américas 2018: Mejor Gasto para Mejores Vidas, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington, DC.

<sup>98</sup> Ibid.



**HRD Términos de Referencia**

- Seguimiento del mencionado esquema, poniendo especial atención en promover y facilitar la participación de las agencias a cargo de los procesos transversales predefinidos en esta CT.
- Acompañamiento técnico que garantice que los productos y resultados de los estudios, análisis y diseño de metodologías y sus aplicaciones, como también los productos que tienen relación con la disseminación del conocimiento, queden debidamente documentados.
- Apoyo para la debida difusión de los documentos de disseminación de los resultados, hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Para tal efecto, se recomienda el uso de toda la potencialidad que otorga el sitio web del Banco, las comunicaciones vía redes sociales y demás elementos que para el efecto existen.
- Acciones específicas adicionales de difusión de bajo costo con OpEd, blogs, participación en eventos realizados por terceros, webinar y BBLs, entre otros.

**Entregables y Cronograma de Pagos:**

- Producto 1. Plan de trabajo detallado aprobado (20%).
- Producto 2: Primer Informe de actividades que detallen el cumplimiento del plan de trabajo (20%). A ser entregado a 3 meses del inicio de la consultoría.
- Producto 3: Segundo Informe de actividades que detallen el cumplimiento del plan de trabajo (20%). A ser entregado a 6 meses del inicio de la consultoría.
- Producto 4: Tercer Informe de actividades que detallen el cumplimiento del plan de trabajo (20%). A ser entregado a 9 meses del inicio de la consultoría.
- Producto 5: Cuarto Informe de actividades que detallen el cumplimiento del plan de trabajo (20%). A ser entregado a 12 meses del inicio de la consultoría.

Todo informe debe ser sometido al Banco en un archivo electrónico.

Todos los entregables deberán contar con la aprobación expresa del Coordinador de la CT en el BID y no podrán ser publicados o disseminados sin la aprobación expresa del BID.

**Lo que necesitarás:**

- **Ciudadanía:** Eres ciudadano/a de uno de nuestros 48 países miembros.
- **Consanguinidad:** No tienes familiares (hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo grado de afinidad, incluido el cónyuge) que trabajan en el Grupo del BID.
- **Educación:** Grado académico a nivel de Licenciatura, Maestría o superior en Economía, Ciencias Sociales, Política o Administración Pública o disciplina relacionada.
- **Experiencia:** al menos 5 años (no continuos) de experiencia de trabajo, consultoría o análisis académico relevante en gestión del sector público y/o evaluación de políticas y programas públicos.
- **Idiomas:** Castellano nativo e inglés avanzado.

**Competencias generales y técnicas**

**HRD Términos de Referencia**

- Capacidad de trabajo en equipo, Capacidad para organizar planes y tareas. Capacidad para manejo de proyectos y seguimiento a tareas con alto grado técnico.

**Resumen de la oportunidad:**

- Tipo de contrato y Modalidad: Consultor de Productos y Servicios Externos, Suma Alzada (contrato tipo PEC).
- Duración del Contrato: X días hábiles en un período de 12 meses;
- Ubicación: Externo.
- Persona responsable: La supervisión del consultor será realizada por el Especialista Principal y Coordinador del Clúster de Transformación de la Administración Pública, Takady Konate (IFD/ICS), [takadyk@iadb.org](mailto:takadyk@iadb.org)
- Requisitos: Debes ser ciudadano/a de uno de los [48 países miembros del BID](#) y no tener familiares que trabajen actualmente en el Grupo BID.

**Nuestra cultura:** nuestra gente está comprometida y apasionada por mejorar vidas en América Latina y el Caribe, y hacen lo que les gusta en un entorno de trabajo diverso, colaborativo y estimulante. Somos la primera institución de desarrollo de América Latina y el Caribe en recibir la certificación EDGE, reconociendo nuestro fuerte compromiso con la equidad de género. Como empleado, puedes ser parte de grupos de recursos internos que conectan a nuestra comunidad diversa en torno a sus intereses comunes.

**Sobre nosotros:** En el Banco Interamericano de Desarrollo, estamos dedicados a mejorar vidas. Desde 1959, hemos sido una fuente importante de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional en América Latina y el Caribe. Sin embargo, hacemos más que prestar. Nos asociamos con nuestros 48 países miembros para proporcionar a América Latina y el Caribe investigaciones de vanguardia sobre temas de desarrollo relevantes, asesoramiento de políticas para informar sus decisiones y asistencia técnica para mejorar la planificación y ejecución de proyectos. Para ello, necesitamos personas que no sólo tengan las habilidades adecuadas, sino que también sean apasionadas por mejorar vidas.