



Tercera Mesa redonda internacional

Gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo

Hanoi, Viet Nam, 5 al 8 de febrero de 2007



Se inaugura Mesa redonda sobre resultados

MIÉRCOLES • 7 DE FEBRERO DE 2007

En la auspiciosa víspera del Año Nuevo Lunar, el viceprimer ministro de Viet Nam, Pham Gia Khiem, dio la bienvenida a más de 450 representantes de países en desarrollo, donantes, la sociedad civil y el sector privado, reunidos en Hanoi con ocasión de la tercera Mesa redonda internacional sobre gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo. En la inauguración de la Mesa redonda, el Sr. Khiem señaló que Viet Nam ha adoptado principios que constituyen prácticas óptimas en materia de gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo, al promover “la participación de toda la sociedad, así como de la comunidad de donantes,” en la formulación del plan de desarrollo del país para el periodo 2006-10, equilibrar el crecimiento económico con la reducción de la pobreza y la protección del medio ambiente, y utilizar instrumentos de evaluación y retroalimentación para mejorar la implementación y la calidad de la toma de decisiones. De cara al futuro, señaló el Sr. Khiem, la tarea fundamental consistirá en asegurar “un firme compromiso político y medidas concertadas entre las naciones asociadas y las organizaciones donantes, en un esfuerzo conjunto por mejorar la eficacia de la ayuda a través de la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo”. En este mismo sentido, Lawrence Greenwood, vicepresidente del Banco Asiático de Desarrollo, agregó que para tener éxito en la formulación y aplicación de las políticas “se requerirá muchísima comunicación, razón por la cual estamos reunidos hoy aquí en Hanoi”.



Excmo. Sr. Khiem



Sr. Xu Lin

El Sr. Xu Lin, director general del Departamento de Asuntos Fiscales y Financieros de la Comisión Nacional de Reforma y Desarrollo de China, pronunció el discurso principal de la Mesa redonda. “Hacia un sistema de planificación centrado en los resultados y atento a las necesidades”. En su alocución describió “la transición de un sistema tradicional de control central a un sistema más descentralizado y liberal”, orientado en parte por el mecanismo de mercado, en el que “el nivel de aceptación pública del plan de desarrollo de China se ha convertido en un factor

decisivo para la eficacia del plan”. Durante esta transición, “los ciudadanos medios y los representantes del Congreso Nacional Popular comenzaron a exigir un mejor desempeño de parte del gobierno ... y más participación en el debate de las políticas públicas, e influencia en la toma de decisiones al respecto”. Como resultado, explicó, “los dirigentes políticos y las autoridades responsables de la planificación han tratado de responder de mejor manera” al darse cuenta de que era “imperativo incorporar la participación, la transparencia y la rendición de cuentas en el labor del gobierno para asegurar la aplicación satisfactoria de las políticas públicas”.

Además, continuó señalando el Sr. Xu, China introdujo un sistema de seguimiento y evaluación a fin de orientar la toma de decisiones y afinar la planificación e implementación de las políticas. Cuando los indicadores mostraban un desequilibrio entre el desarrollo urbano y el desarrollo rural, por ejemplo, los dirigentes políticos utilizaron esa información para modificar el enfoque.

El Sr. Xu identificó las lecciones que orientan las iniciativas futuras: apoyo por parte de las autoridades políticas y gubernamentales; participación de la opinión pública; un sistema de seguimiento y evaluación con indicadores cuantificables y bien definidos, y asistencia técnica en consonancia con las condiciones del país.

El señor Xu concluyó sus palabras diciendo que “como parte de la sociedad mundial”, China se complace en “trabajar con otros en la promoción del desarrollo en beneficio de la gente”, y que esperaba con interés el intercambio de experiencias en la Mesa redonda y “en el futuro”.

Tendencias actuales del fortalecimiento de la capacidad de los países

Luis Alberto Moreno, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, y Paul Wolfowitz, presidente del Banco Mundial, dieron comienzo a la sesión relativa a este tema con un mensaje por vídeo. Ambos describieron el apoyo que sus respectivas organizaciones brindan a los países con respecto a la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo, y expresaron su deseo de que durante la Mesa redonda se produjera un debate e intercambio de experiencias productivo.

La presidenta de esta sesión, Susan Stout (del Banco Mundial) proporcionó el contexto para el debate al destacar que los donantes reconocían “que no podían aplicar una gestión orientada a los resultados si los países no estaban en condiciones de hacerlo”, y agregó que la tarea consistía en saber qué debían hacer los países para poder utilizar la información sobre los resultados a la hora de adoptar sus decisiones.

Mario Marcel (ex asesor de Hacienda de Chile) habló desde el punto de vista de los países. Describió los desafíos que plantea el desarrollo para los países latinoamericanos valiéndose de algunos ejemplos. El sistema chileno de

gestión orientada a los resultados, señaló, se considera un éxito porque está compuesto de diversos instrumentos, es un sistema equilibrado, se ha introducido gradualmente, y está estrechamente vinculado al presupuesto nacional.

Danny Leipziger, vicepresidente del Banco Mundial, destacó las tensiones en la política de resultados que, según expresó, “ todos tendremos que afrontar para acelerar los progresos”. Mencionó tensiones como las que existen entre los fondos verticales y la compaginación con las prioridades nacionales, entre el marco temporal de los donantes y el de los receptores de la ayuda, y entre el financiamiento adicional y la capacidad de absorción.

Tim Stiles, de KPMG, describió la escala impresionante del financiamiento del sector privado en el ámbito internacional, y las ventajas específicas que tienen los donantes del sector privado, como la atención centrada en el impacto, no en el proceso, y la aplicación de las normas de medición y seguimiento del sector privado. Dijo que si los sectores privado y público trabajan en colaboración, pueden ofrecer “resultados mucho mejores para los avances que todos respaldamos”.



Los señores Marcel, Naidoo y Stiles escuchan al Sr. Leipziger

Kumi Naidoo, de CIVICUS, citó a Albert Einstein: “No todo lo que cuenta puede ser contado, y no todo lo que puede ser contado cuenta”. Expresó que la sociedad civil reconoce la urgencia de contar con una manera más responsable de considerar el desempeño, y señaló que por mucho tiempo la sociedad civil ha encabezado los esfuerzos para exigir cuentas al gobierno. Subrayó que los gobiernos no deberían considerar a la sociedad civil como un mero proveedor de servicios, sino más bien como una fuente valiosa de asesoramiento en materia de políticas.

PROGRAMA: Miércoles 7 de febrero de 2007

9:00 - 11:00	11:00 - 11:30	11:30 - 13:30	13:30 - 14:30	14:30 - 17:30	16:30	19:00 - 21:00
Breakout Sessions	Break	Breakout Sessions	Lunch	Action Planning Working Sessions	Buses depart hotels	Reception and Dinner
			Melia Restaurants			Vietnam Museum of Ethnology

Panorama general: Temas de la Mesa redonda

Liderazgo y responsabilidad

Gabriel Lessard, el embajador de Canadá en Viet Nam, inauguró la sesión sobre “Creación de una cultura de resultados” solicitando a los participantes que en lugar de analizar las técnicas de la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo centraran el debate en desafíos tales como los incentivos y los riesgos.

Richard Ssewakiryanga, del Ministerio de Hacienda de Uganda, señaló que, para lograr la “satisfacción de los ciudadanos”, los dirigentes deben ocuparse de las cuestiones que son importantes para ellos: los resultados, mejores servicios y un gobierno confiable y responsable. Destacó, además, que lograr la satisfacción de los ciudadanos es un esfuerzo conjunto entre ellos y el gobierno.

Cao Viet Sinh, viceministro del Ministerio de Planeamiento e Inversión de Viet Nam, señaló que al intensificar la transparencia del proceso presupuestario de su país, también se ha logrado una mayor responsabilidad. Afirmó, además, que la democracia de bases ha consolidado el diálogo y sentado los cimientos para lograr consenso, mientras que los procesos participativos han aumentado la responsabilidad pública.



Huguette Akplogan Dossa, de Social Watch Bénin, afirmó que todos los ciudadanos son dirigentes en gestión y destacó la importancia de fortalecer su capacidad para supervisar a los políticos y exigirles que rindan cuentas. Timothy Stiles, de KPMG, introdujo el tema de la corrupción y el liderazgo, y la vinculación entre la disminución de la corrupción y el aumento del nivel de vida. La corrupción, respondió Maarten Brouwer, del Ministerio de Relaciones Exteriores de los Países Bajos, está delimitada por valores, y es preciso determinar mediante un debate cuáles son esos valores, para así poder establecer claramente si son o no compartidos por todos.

Evaluación y seguimiento

Al inaugurar la sesión sobre “Roles y función de las actividades de seguimiento y evaluación”, Vinod Thomas, del Banco Mundial, señaló que la evaluación permite realizar un seguimiento de la cadena de resultados que vincula a los insumos y las intervenciones de política del gobierno con los efectos directos en el desarrollo nacional. Larry Cooley, de MSI, mencionó aspectos importantes del seguimiento y la evaluación: “Quién necesita la información, qué preguntas se intentan responder, qué pruebas se requieren, y qué grado de precisión se considera suficiente”.

Peter Ssentongo, de Uganda, destacó que lo importante no es la distribución sino la responsabilidad compartida para lograr resultados a nivel nacional que beneficien a la gente. Koshy Thomas, de Malasia, agregó que en su país, el elemento clave de la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo ha sido un único marco integrado de desempeño que incluye el desempeño del presupuesto y del personal, con incentivos para recompensar la eficiencia.

El sólido marco de seguimiento y evaluación de Jamaica, señaló Dwight Uylett, consta de cinco elementos clave: conocimiento de nuestra situación, estructuras que promueven el liderazgo y requieren cambios, el papel central que debe tener la ciudadanía, percepción de las cuestiones que ponen en peligro las metas y la gestión del riesgo, y mediciones de la gestión.

Los participantes en la sesión mencionaron varios puntos: es importante integrar la igualdad de géneros en todos los aspectos de la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo; los países con economías planificadas o las sociedades que están habituadas a una dirección firme pueden adoptar con más facilidad los sistemas de gestión orientada a los resultados; una de las maneras de abordar las brechas de datos es evaluar la disponibilidad y la calidad de la información durante el diseño del sistema; asignar a los planificadores la labor de diseñar, supervisar y evaluar sus propios proyectos puede contribuir a mejorar el aprendizaje y, por último, disponer de información útil es más importante que disponer de información precisa.

Mutua rendición de cuentas y asociaciones de colaboración

En su discurso en la sesión en grupos pequeños sobre “Responsabilidad compartida y resultados”, Mary Chinnery Hesse, asesora jefe del Presidente de Ghana, señaló a la atención de los participantes una cuestión compleja: si bien todos “saben” que la responsabilidad compartida es importante para lograr que la ayuda sea eficaz, no resulta totalmente claro qué medidas deben adoptarse para su implementación. Si bien hubo amplio consenso respecto de la necesidad de mantener un diálogo, llegar a un acuerdo sobre las definiciones y generar confianza, los participantes eran conscientes de la existencia de un desequilibrio de poder y diferencias entre las necesidades de los donantes y los receptores. Por ejemplo, es posible que los países en desarrollo tengan dificultades para establecer vínculos entre los compromisos financieros de los donantes y sus ciclos presupuestarios, mientras que los donantes precisan datos confiables para justificar los desembolsos y así poder cumplir sus obligaciones fiduciarias básicas y asumir la responsabilidad frente a los contribuyentes.

El desafío intrínseco en esta esfera es que ambos asociados —los países en desarrollo y los donantes— tienen sus propias responsabilidades. Los participantes consideraron que este desafío podía abordarse aumentando el apoyo de los donantes para ayudar a los países a desarrollar su capacidad estadística; puesto que el aumento de la capacidad reduciría uno de los aspectos de la preocupación de los donantes respecto de la responsabilidad, también permitiría asegurar flujos de ayuda más confiables. A continuación se produjo un vigoroso debate sobre la responsabilidad en el sentido inverso (de los donantes hacia los países en desarrollo): ¿sería útil realizar un “concurso de belleza” (una clasificación de los donantes teniendo en cuenta su apoyo)?

Richard Manning, del CAD-OCDE, realizó una síntesis de los comentarios formulados durante la sesión y señaló que, como resultado de las deliberaciones de Hanoi, debería surgir una clara idea de las medidas necesarias para forjar una cultura de resultados. Dirigiéndose a ambas partes de la asociación, y a ambos extremos de la ecuación de responsabilidad, afirmó: “nos ayudará a seguir el rumbo correcto”.

Planificación y presupuestación

En la sesión sobre “Vínculos entre políticas, planificación y presupuestación”, presidida por Danny Leipziger del Banco Mundial, el debate se centró en la importancia de establecer un orden de prioridades y de secuencia; el uso de procesos integrados para asegurar una utilización eficaz de los recursos en los diversos sectores; la importancia de hacer un seguimiento del desempeño y su empleo para generar información, y los incentivos que permiten mejorar los procesos decisivos. También reviste importancia la previsibilidad de los recursos, sobre todo en países muy dependientes de la ayuda, como Tanzania, donde la falta de previsibilidad puede limitar la gestión orientada a los resultados.



En este debate, los panelistas estuvieron de acuerdo en que los cambios requeridos a nivel organizacional toman tiempo, y que los donantes y los gobiernos asociados no deben impacientarse con el proceso. También reconocieron que no existe una fórmula para el éxito en la gestión orientada a los resultados en términos de desarrollo: los programas deben adaptarse al contexto de cada país y se debe prestar atención a promover la motivación, la capacidad y una cultura de gestión. Sin embargo, aunque no exista tal fórmula, hay aspectos que condenan a los países al fracaso a la hora de gestionar el proceso de planificación y presupuestación para obtener resultados; por ejemplo, comenzar con programas muy avanzados cuando no existen los elementos básicos, o utilizar tecnología de la información cuando los simples procesos operativos no funcionan. Como señaló Peter Brook, uno de los panelistas, “es posible que tengamos que hacer cosas muy tediosas”.

Estadísticas

En la sesión sobre “Mejores datos para obtener mejores resultados” relativa a la mejora del suministro y la calidad de los datos estadísticos, Ngozi Okonjo-Iweala de Nigeria comenzó diciendo que las estadísticas son necesarias para la gestión orientada a los resultados; que la calidad de los datos estadísticos es fundamental para la credibilidad de los resultados que miden, y que las estadísticas pueden estimular el debate y apuntar a soluciones en materia de políticas.

Jean Baptiste Compaoré de Burkina Faso señaló que dado que a menudo los responsables de las políticas no aprecian la utilidad de las estadísticas, no están dispuestos a pagar su costo. Anthony K. M. Kilele de Kenya señaló que en su país el uso de estadísticas para determinar el financiamiento a nivel de los grupos representados ha estimulado la demanda de datos. Agregó que si bien el apoyo de los donantes ha sido importante para el sistema de estadísticas de Kenya, los rectores de las políticas que deseen datos deberían suministrar financiamiento seguro y no esperar a que los donantes determinen las prioridades.

Antonio Millán de México explicó que el ejecutivo puede necesitar distintos tipos de información que los legisladores o el público en general, y que tal vez se los deba educar con respecto al uso de las estadísticas. Pierre Jacquet, de la Agence française de développement, manifestó que los datos por sí solos no dicen mucho: es necesario analizarlos. Para desarrollar la capacidad de generar y analizar datos se requiere un compromiso y financiamiento a largo plazo.

Chris Scott de PARIS21 explicó que cuando los usuarios no están seguros de la calidad de un bien, no están dispuestos a pagar el costo total. Por lo tanto, hay que educar a los usuarios: los ciudadanos deben ver cómo las estadísticas mejoran su calidad de vida. La mejor manera de elevar la calidad de los datos es impulsar la demanda.

