

# Rutas alternativas a la gestión de finanzas públicas y la reforma del sector público: Experiencias de Asia oriental



Washington, DC  
4 de diciembre de 2018

Sokbunthoeun So  
Especialista Principal en  
Administración del Sector Público

Leah April  
Especialista Principal en  
Administración del Sector  
Público

# Resumen del estudio

- q Ocho casos de países; Banco y otros expertos
- q Variedad de temas cubiertos: Tesorería/FMIS; Presupuesto basado en programas/desempeño; Movilización de ingresos; Descentralización fiscal; Gestión de las Inversiones Públicas; Reforma burocrática
- q Visión retrospectiva de los enfoques “experimentales”

# Desafíos de la reforma del sector público

Logísticos

Técnicos

Adaptivos

Following a Recipe	A Rocket to the Moon	Raising a Child
<b>SIMPLE</b> (Puzzle)	<b>COMPLICATED</b> (Problem)	<b>COMPLEX</b> (Mess)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• The recipe is essential</li> <li>• Recipes are tested to assure replicability of later efforts</li> <li>• No particular expertise; knowing how to cook increases success</li> <li>• Recipe notes the quantity and nature of "parts" needed</li> <li>• Recipes produce standard products</li> <li>• Certainty of same results every time</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulae are critical and necessary</li> <li>• Sending one rocket increases assurance that next will be ok</li> <li>• High level of expertise in many specialized fields + coordination</li> <li>• Separate into parts and then coordinate</li> <li>• Rockets similar in critical ways</li> <li>• High degree of certainty of outcome</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulae have only a limited application</li> <li>• Raising one child gives no assurance of success with the next</li> <li>• Expertise can help but it is not sufficient; relationships are key</li> <li>• Can't separate parts from the whole</li> <li>• Every child is unique</li> <li>• Uncertainty of outcome remains</li> </ul>
<p><small>Source: ODI presentation, Exploring the science and complexity of aid policy and practice, London, 09 July 2008</small></p>		



'Mejor práctica'

'Mejor opción'

# Enfoques de la reforma del sector público

## Enfoque tradicional empezando por la política y...

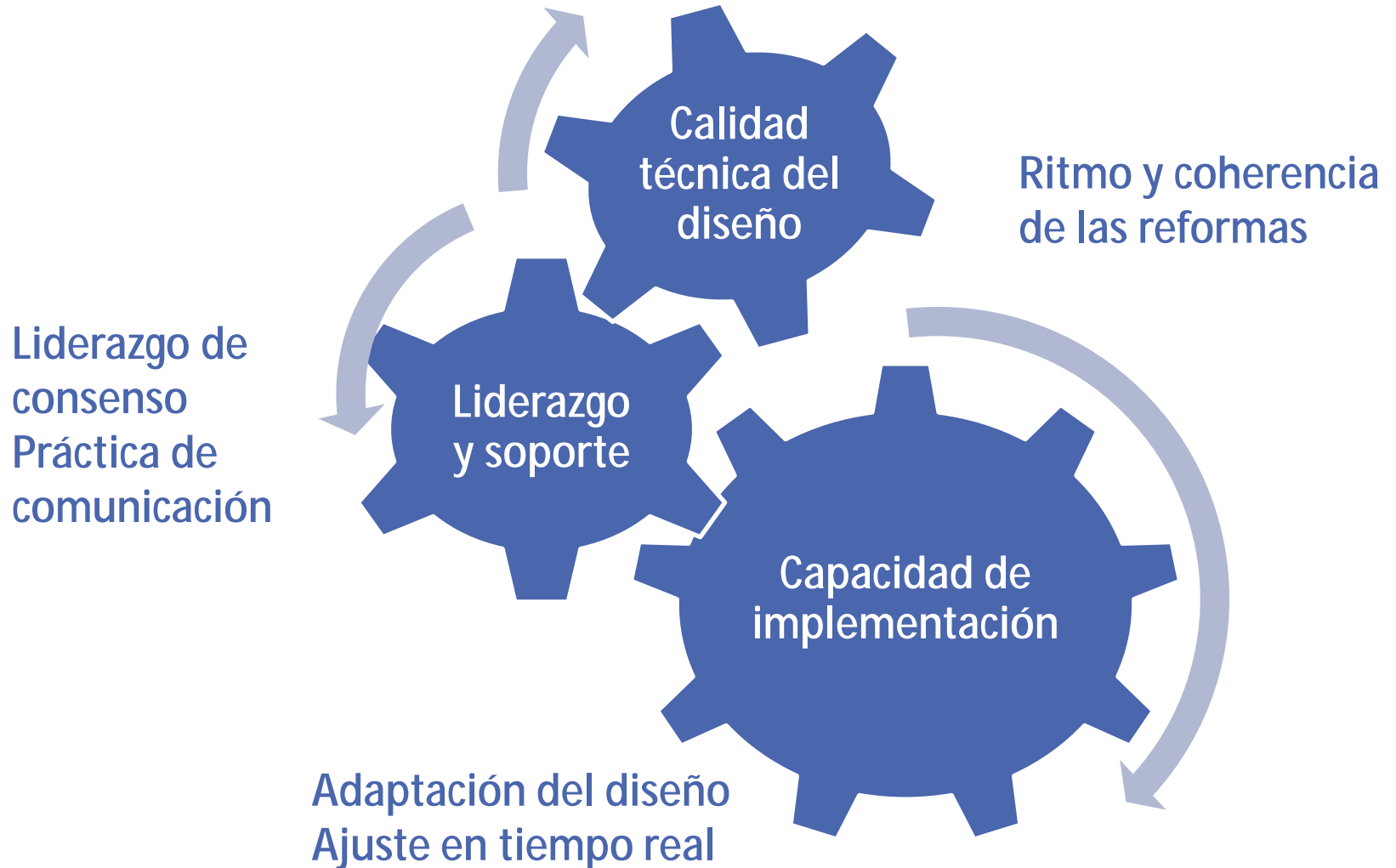
- *Implementar* iniciativas de desarrollo de capacidades
- *Esperar* resultados determinados
- *Aplicar* políticas exitosas de un contexto a otro (enfoque de las "mejores prácticas")

El enfoque experimental combina soluciones estandarizadas de "mejores prácticas" y soluciones de "mejor opción"

## Los enfoques experimentales fomentan la innovación y...

- Experimentar desata la capacidad y los resultados
- *Crear* una política basada en el éxito
- *Inventar* nuevas soluciones a problemas únicos
- *Fracasar* a menudo es el precio necesario del éxito
- *Crear* instrumentos y una 'cultura' para un trabajo adaptable, experimental y repetitivo

# Lente analítico



Malasia	Indonesia	Tailandia	Camboya	Vietnam	Myanmar	República Popular Democrática de Laos	Papúa Nueva Guinea
---------	-----------	-----------	---------	---------	---------	---------------------------------------	--------------------

### 1. Calidad de diseño: Ritmo y coherencia de las reformas

Enfoque mixto: Reforma presupuestaria basada en la cultura presupuestaria existente: Evolución más que revolución	Enfoque incremental: Implementación gradual de la reforma burocrática en los organismos centrales del gobierno - completada en 3 olas	Enfoque de "Big Bang" a la reforma  Plazos ajustados sobre la creación de presupuestos basados en el desempeño y GFMS, pero más graduales y experimentales con la descentralización fiscal	Enfoque de plataforma bien diseñado de "mejor opción"; adapta las mejores prácticas internacionales para aplicaciones específicas de reforma  Algunas políticas se introdujeron después de lograr los resultados	Reforma clásica descendente  Seguir las buenas prácticas, empezando por las leyes y las políticas; realizar pilotos; y aumentar a medida que los resultados se materializan o abandonarlas cuando falla el piloto	Enfoque flexible para introducir una reforma generalizada basada en gran medida en la experiencia internacional y no en las mejores prácticas internacionales	Las reformas de primera generación se centraron en el establecimiento de un marco básico de PFM utilizando la experiencia internacional como ejemplo	Experimentación y solución "casera"  Revisión amplia y abierta, legislación, aplicación de IFMS, cambios en las adquisiciones e innovación en la gestión de los recursos humanos
---	---	--	--	---	---	--	--

### 2. Liderazgo y apoyo político: Liderazgo por consenso y prácticas de comunicación

Liderazgo firme; plan nacional de desarrollo claro y áreas clave de resultados	Fuerte apoyo de liderazgo (posterior a la crisis financiera de Asia)	Fuerte apoyo de liderazgo (posterior a la crisis financiera de Asia)	Apoyo de alto nivel para la reforma global de PFM; fuerte propiedad	Fuerte apoyo de liderazgo a la reforma de PFM en el contexto de la reforma posterior a Doi Moi	Liderazgo firme durante la transición	Compromiso político en gran medida impulsado por la personalidad; niveles fluctuantes de apoyo	Apoyo de alto nivel y liderazgo fiable para la reforma
Comunicación periódica con las organizaciones pertinentes	Múltiples canales de comunicación		La comunicación es inadecuada, revitalizada con el FMIS		Fuerte grupo de trabajo del sector de PFM para los asociados para el desarrollo	El líder dirigió la comunicación para facilitar la reforma	

### 3. Capacidad de implementación: "Adaptación del diseño" y "Experimentación y ajuste en tiempo real"

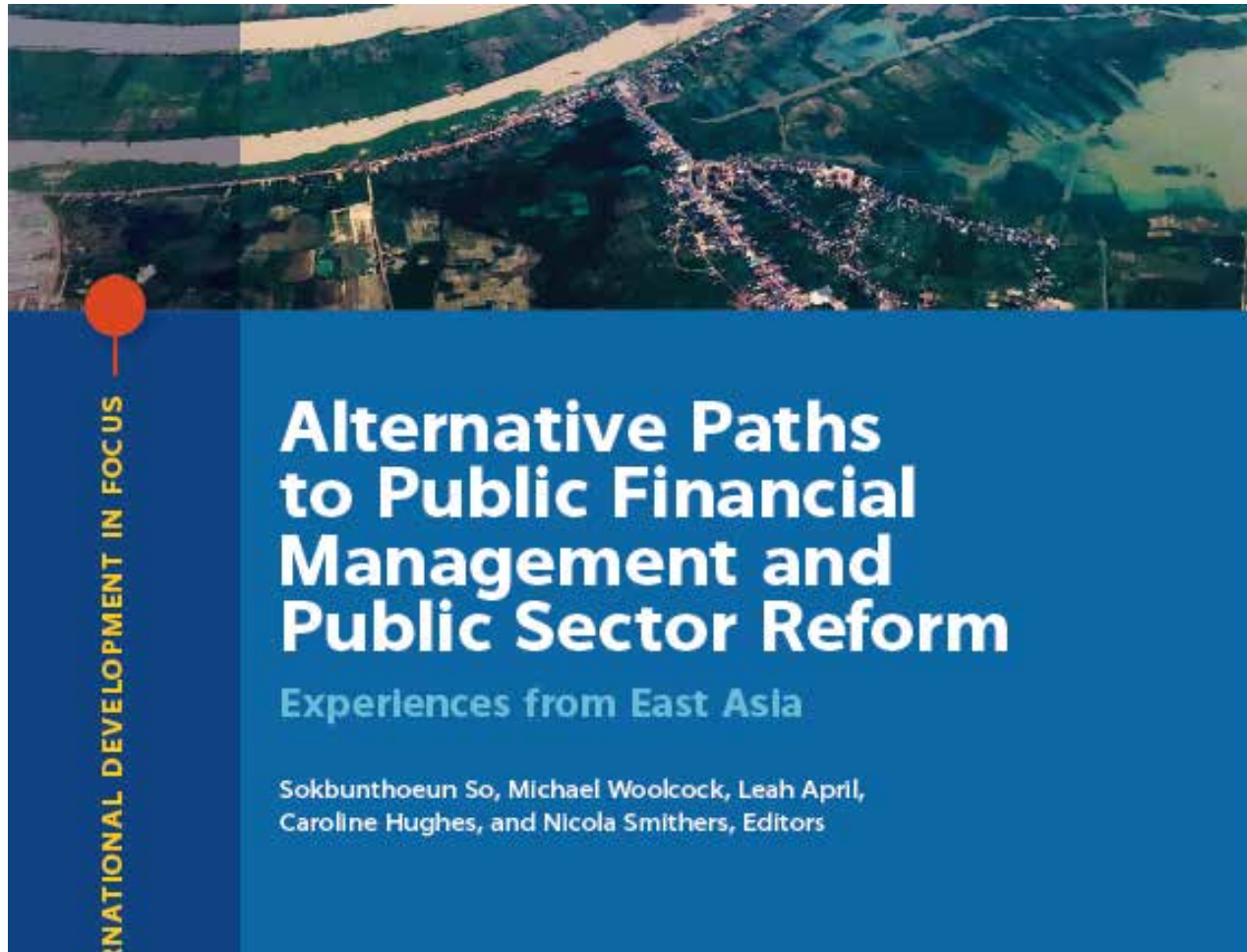
Gran adaptabilidad ya que se permite la innovación y la experimentación (particularmente en el marco de la transformación de la administración pública)	Mejor opción incorporada a la retroalimentación después de 2 años para la reforma de la administración pública	"Mejores prácticas" combinadas de otros países	Ninguna decisión específica sobre el tipo de cambio deberá adoptarse; Incremental y gradual, pero sustantivo; enfoque completo del sistema con objetivos claros en cada plataforma	Gradual, piloto y expansión a medida que se producen resultados	Enfoque incremental que establece reformas en la medida de lo posible y adapta y adapta el calendario y la complejidad para adaptarse a las realidades sobre el terreno	Caso clásico de adopción de mejores prácticas internacionales sin tener plenamente en cuenta el contexto local	Adaptación de las mejores prácticas a través de la experimentación.
Plan claro de línea de tiempo supervisado por la unidad de entrega	Reforma de IFMS: Fuerte debate abierto y acuerdo sobre el cambio necesario	Reforma clásica descendente, rápidamente ampliada, y tiempo insuficiente para la experimentación y el ajuste en el caso de PBB y GFMS	El entorno autorizado implícito permitió la realización de experimentos; aplicación ajustada a lo largo del tiempo	Gradualismo más apoyo adecuado generaron resultados satisfactorios		Espacio para experimentación significativa limitado	Enfoque gradual de la descentralización, que da lugar a la fragmentación entre los distintos niveles de gobierno
Se permite la innovación; creatividad; experimentación	Falta de espacio para la flexibilidad y poco tiempo para la experimentación	Reformas ascendentes de descentralización, graduales					

# Resumen de los hallazgos

**En la reforma del sector público, el viaje es tan importante como el destino. 3 aspectos:**

1. Calidad de diseño: La reforma mal diseñada no se puede implementar bien
2. El entorno político forma el liderazgo y el apoyo político
  - Un fuerte apetito de reforma al más alto nivel político, pero la mera presencia de conductores políticos no se traduce automáticamente en una implementación eficiente:
    - Necesidad de liderazgo por consenso
    - Cambio del liderazgo político y necesidad de comunicación
3. Entorno institucional: capacidad de los funcionarios públicos y otros interesados para llevar a cabo reformas
  - Adaptación del diseño
  - La capacidad de innovar, experimentar y ajustar a lo largo del camino

# Resumen de los hallazgos



Disponible para descarga:

<https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/29924>



Trabajar para poner fin a la pobreza extrema y promover la prosperidad compartida

**GRACIAS**