



Gobierno, innovaciones en el gobierno y desarrollo

MATT ANDREWS, ESCUELA HARVARD KENNEDY
REUNIÓN DEL ICGFM, DICIEMBRE DE 2013

Mi charla de hoy, empieza su discusión

▶ 4 mensajes simples:

- ▶ El gobierno y el desarrollo están relacionados
- ▶ La relación es dinámica, el cambio es importante (para el gobierno y el desarrollo)
- ▶ Los líderes del desarrollo (y de los países ricos) son innovadores del gobierno
- ▶ Los holgazanes del desarrollo (y la mayoría de los países pobres) son duplicadores de la innovación

▶ 2 preguntas simples:

- ▶ ¿Usted vino a aprender cómo ser un innovador del gobierno o un duplicador de la innovación?
- ▶ ¿Tiene lo que se necesita para ser un innovador del gobierno?

El gobierno y el desarrollo están relacionados

- ▶ Los países más desarrollados tienen mejores indicadores de gobierno
 - ▶ No importan los indicadores o definiciones de gobierno
- ▶ En el ámbito de la PFM también, sistemas PFM mejores = resultados PFM mejores
 - ▶ Nuevamente, no importa cuáles indicadores se observen
- ▶ Por eso, es correcto centrarse en mejorar el gobierno y la PFM en el desarrollo

La relación es dinámica, no estática

- ▶ El cambio es importante (para el gobierno y el desarrollo)
 - ▶ Los países más ricos con gobiernos «buenos» no lo veían de ese modo en el pasado
 - ▶ Piensen en EEUU en 1880 (patronazgo), 1920 (no había oficina central de presupuesto o sistema de finanzas común), 1960 (control interno y auditorías limitadas), etc..
 - ▶ Piensen en Suecia en los años 30 (sin presupuesto real), y en los años 60 (procesos de presupuesto muy limitados), y en los años 80 (sin calendario de presupuesto o controles disciplinados)
 - ▶ Los cambios a los sistemas de gobierno fueron clave para las mejoras en la capacidad del estado
 - ▶ Las reformas al servicio civil de EEUU desde 1880 y hasta 1970; las reformas al presupuesto y finanzas de EEUU (desde los años 20 a través de los años 50 y posteriormente); reformas generales al inspector de EEUU (años 70 y después), etc..
 - ▶ El presupuesto de Suecia y las reformas contables en los años 40 y 60; las reformas importantes de los años 90 y 2000 (las reglas fiscales productivas, los consejos fiscales, mecanismos de presupuesto multianual, etc.).
- ▶ La manera en la cual un gobierno se adapta a las necesidades que cambian es lo que determina si el gobierno fomenta el desarrollo o si lo retrasa.
 - ▶ Esto es mucho más importante que la manera en la que se vea el sistema en cualquier momento particular en el tiempo.

Los líderes del desarrollo (y de los países ricos) son innovadores del gobierno

- ▶ La innovación es un tipo de cambio
 - ▶ Encontrar y adaptar nuevas formas de hacer las cosas, que (cuando tengan éxito) resuelvan problemas viejos
- ▶ Emerge de procesos específicos
 - ▶ Orientada a los problemas (La necesidad es la madre de...)
 - ▶ A través de prueba y error, a través del tiempo
 - ▶ Utiliza varias ideas (prácticas antiguas y existentes, ideas nuevas, ejemplos externos)
 - ▶ Con muchísimo aprendizaje y aún más coraje
- ▶ Deriva en mayor capacidad y prácticas más efectivas
 - ▶ Junto con un cambio en los sistemas de gobierno para satisfacer las demandas contextuales
 - ▶ Pero también involucra procesos de «búsqueda» que llevan tiempo y muchos pueden parecer ineficientes

Los holgazanes del desarrollo (y la mayoría de los países pobres) son duplicadores de la innovación

- ▶ La duplicación es un tipo de cambio
 - ▶ Copiar las formas de hacer las cosas que demostraron tener éxito en otros lugares
- ▶ Emerge de procesos específicos
 - ▶ Orientada a las soluciones: «¿Cuáles innovaciones debo copiar?»
 - ▶ A través de proyectos tipo ejemplo, para asegurar la duplicación perfecta
 - ▶ Utiliza una sola idea (la «innovación» que se identificó)
 - ▶ Poco aprendizaje y adaptación al contexto
- ▶ Deriva en formas nuevas que pocas veces son funcionales
 - ▶ Porque no se adapta a las demandas contextuales y capacidades
 - ▶ Y porque muchas dimensiones de la «innovación» no se pueden duplicar
 - ▶ Entonces se dificulta dar el gran salto, aunque este pueda realizarse en un tiempo cercano

¿Usted vino a aprender cómo ser un duplicador del gobierno o un innovador?

- ▶ Probablemente es un duplicador si:
 - ▶ Le interesan los PRODUCTOS DEL CAMBIO DE LA PFM
 - ▶ Esta aquí para aprender simplemente LO QUE SON los innovadores nuevos
 - ▶ Se encuentra pensando en importar ideas que aprendió aquí
 - ▶ a su propio país u organización o cliente
- ▶ Probablemente es un innovador si:
 - ▶ Le interesan los PROCESOS DEL CAMBIO DE LA PFM
 - ▶ Esta aquí para aprender simplemente CÓMO ocurren las innovaciones
 - ▶ Dado a que está preocupado por problemas específicos en su país u organización que las prácticas anteriores y actuales no pudieron resolver
 - ▶ Pero también es consciente de las realidades contextuales en las que se encuentra, y de cómo estas pueden afectar la posible adopción de cualquier idea de afuera
- ▶ Tengo la esperanza y predisposición a que todos seamos innovadores potenciales

¿Tiene lo que se necesita para ser un innovador del gobierno?

- ▶ A medida que se involucra en esta conferencia, ¿tiene usted la estrategia...
 - ▶ ...para pensar que experiencias innovadoras son las más relevantes a su contexto?
 - ▶ ...qué factores harán las lecciones más o menos relevantes?
 - ▶ ...para aprender las lecciones sobre CÓMO emergieron las prácticas innovadoras sobre las que escuchará?
 - ▶ ...para estar seguro de que no se distraerá por la atracción de duplicar y de dar el gran salto?
- ▶ Cuando vuelva a su país u organización, ¿tiene usted la estrategia...
 - ▶ ...para fomentar un enfoque sobre los problemas de la PFM que afrontan las personas en su contexto?
 - ▶ ...para crear espacio para la experimentación para encontrar y adaptar las soluciones?
 - ▶ ...para alentar la identificación de muchas fuentes de soluciones posibles?
 - ▶ no solo las buenas prácticas externas
 - ▶ ... y para alentar el aprendizaje sobre los procesos de cambio: lo que funciona, cómo funciona y cuándo?

Gracias.

Matt_Andrews@hks.Harvard
.edu

Para los que estén interesados,
mi libro es "The Limits of
Institutional Reform in
Development: Changing Rules
for Realistic Solutions" («Los
límites de la Reforma
Institucional en el Desarrollo: un
cambio de reglas para
soluciones razonables»)

