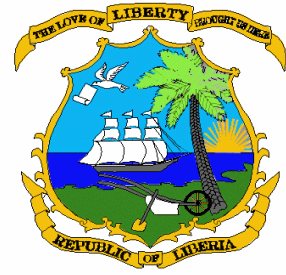




**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



# **GESTIÓN DE LA REFORMA FINANCIERA PÚBLICA POSTERIOR AL CONFLICTO**

## **El caso de Liberia**

**Conferencia de invierno de ICGFM de 2015  
7 de diciembre de 2015**

Victoria Cooper-Enchia  
Jefa del Partido, USAID-GEMS  
Implementadora internacional de IBI

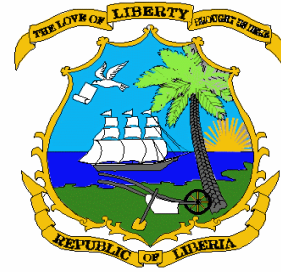
Elizabeth Mulbah  
Comisionado y Vicepresidente  
Comisión de Gobernanza  
República de Liberia

Esta presentación ha sido posible gracias al apoyo del pueblo estadounidense a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de esta presentación ha sido preparado por IBI Internacional de acuerdo con el contrato número AID-669-TO-15-00009. Las opiniones expresadas en el presente son exclusiva responsabilidad de IBI Internacional y no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.



## Descripción

- Antecedentes y contexto
- La gran explosión y el gran empuje unidos
- Un sistema
- Metodología y enfoque
- Perspectiva del gobierno



## Antecedentes

- Establecimiento e independencia 1847
- 43.000 millas cuadradas
- 4,4 millones de personas
- PBI \$2 mil millones
- Crecimiento del PBI 0,5% (2014)
- Ingresos marítimos, mineral de hierro y caucho
- Se perdió el conflicto civil de 1989-2003  
250.000 personas desplazaron a 1 millón
- Desglose de gobernanza, estructuras y sistemas nacionales





- El Servicio Civil establecido por GOL no contaba con las habilidades, competencias y cultura de trabajo necesarias para prestar servicios con capacidad de respuesta, efectivos y eficientes al público (Estrategia Nacional de Desarrollo de Capacidades de 2010)
- Empleados civiles existentes traumatizados, sin una supervisión efectiva y muchos designados por líderes de facciones



- Dos legislaciones clave demostraron el compromiso con la transparencia y responsabilidad de PFM
  - Ley de Compras y Concesiones Públicas, 2005, reformada en 2010
  - Ley de Gestión Financiera Pública aprobada en 2009, con reglamentaciones relacionadas para su implementación en 2010
- La implementación depende, principalmente, de los empleados civiles con reducidas capacidades



## LA GRAN EXPLOSIÓN Y EL GRAN EMPUJE UNIDOC

- Objetivo de USAID-GEMS

*Apoyar a 14 entidades de GOL para gobernar de forma más efectiva, responsable e inclusiva, aplicando los sistemas de gestión de forma más efectiva*

- Cinco objetivos de implementación

- Diferentes disciplinas técnicas

- Relacionado con todas las mejoras en el desempeño de PFM



## Objetivo 1

Sistemas de gestión y funciones organizativas clave – (a) gestión financiera, (b) recursos humanos, (c) compras, (d) gestión de activos – cumplen con los estándares internacionales de mejores prácticas a través de una capacidad mejorada.

## Objetivo 2

La capacidad del Instituto de Administración Pública de Liberia es mejorada de forma sostenible.

## Objetivo 3

Las instituciones participantes de GOL usan ICT de forma más efectiva para alcanzar los objetivos de desarrollo de Liberia



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## Objetivo 4

La gestión de concesiones de recursos naturales es más eficiente, efectiva y transparente

## Objetivo 5

GOL apoya y utiliza sistemas expandidos de pago electrónico, aplicando tecnologías móviles donde son viables.





**USAID | LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



## **Gran explosión**

La implementación efectiva de la sustancia, y no solo la forma, de la Reforma de Gestión Financiera Pública, requiere una reforma e implementación simultánea en finanzas, compras, recursos humanos y gestión de activos

## **Gran empuje**

Coordinación efectiva, apoyo sustancial, completo y a largo plazo a los donantes con asistencia técnica apropiada para diseñar e implementar reformas interrelacionadas de gestión posteriores al conflicto



- Cinco objetivos del proyecto de USAID-GEMS gestionados como un sistema con interrelaciones y subsistemas
- Sistemas clave de gestión dentro del subsistema primario del Objetivo 1
- Los objetivos se alcanzan apoyando las iniciativas propias del Gobierno de Liberia por mejorar el desempeño fortaleciendo la capacidad en el sector público.



## UN SISTEMA

- Implementación de la reforma simultánea, integrada y en todo el Gobierno
- Entidades responsables de los sistemas de gestión
  - Agencia del Servicio Civil
  - Comisión de Compras y Concesiones Públicas y
  - Agencia de Servicios Generales.
  - Ministerio de Finanzas y Planificación del Desarrollo
- Todo se encuentra entrañablemente vinculado con el desempeño de la gestión financiera pública de Liberia.



## Agencia del Servicio Civil

Reclutar y dirigir a empleados civiles, 49% del costo repetido en el Presupuesto Nacional.

- USAID-GEMS apoyó al CSA en el desarrollo de:
  - Descripciones laborales para puestos en 33 MAC
  - Sistema y manual para la gestión del desempeño de los empleados
  - Procesos y manual de reclutamiento basado en el mérito
  - Jerarquía y clasificación laboral para empleos en el servicio civil
  - Reglamento para la prestación de servicios y
  - Mecanismos para pagar a los empleados civiles por medio de dinero móvil
- Implementación efectiva y eficiente directamente correlacionada con la capacidad del Gobierno de gestionar las finanzas públicas.



## Comisión de Compras y Concesiones Públicas

Regular las compras públicas para obtener el mejor valor para los gastos públicos. 91% del presupuesto repetido y toda la inversión del sector público se gasta por medio de procesos de compras.

- USAID-GEMS también apoyó al PPCC en el desarrollo de lo siguiente;
  - Manuales de compras
  - Clínicas y audiencias para la planificación de compras
  - Contrataciones marco
  - Contratación de servicios sin consultoría
  - Plantillas de control de cumplimiento
- Procesos de compras justos, transparentes y competitivos directamente correlacionados con la capacidad del Gobierno de gestionar las finanzas públicas.



## Agencia de Servicios Generales

Controlar y gestionar los activos fijos y móviles del Gobierno. La información del registro e inventario de activos es necesaria para la disposición y creación del presupuesto para el reemplazo, gestión y mantenimiento.

- USAID-GEMS apoyó a GSA en el desarrollo de;
  - Una política y lineamientos para la gestión de flotas,
  - Lineamientos para operaciones de vehículos y motocicletas,
  - Lineamientos para la construcción, generación gestión y mantenimiento de activos, y
  - Lineamientos para la disposición
- Implementación efectiva y eficiente directamente correlacionada con la capacidad del Gobierno de gestionar las finanzas públicas



## Ministerio de Finanzas y Planificación del Desarrollo

Recibir, desembolsar, justificar e informar todas las finanzas del Gobierno y los donantes, entre otras cosas.

- USAID-GEMS apoyó a MFDP para:
  - Modificar las plantillas de informes financieros trimestrales y anuales,
  - Integrar los fondos para proyectos de los donantes en los informes financieros,
  - Incluir las tablas resumidas del presupuesto de las estadísticas financieras del gobierno (GFS) en el presupuesto nacional,
  - Desarrollar manuales personalizados de políticas y procedimientos financieros para cada MAC
- Los informes financieros consolidados y la capacidad de MFDP de gestionar las finanzas públicas dependen de la calidad del trabajo realizado por agencias clave de gestión central con varias entidades del sector.



## METODOLOGÍA Y ENFOQUE

- Horizonte del proyecto de cinco años para apoyar la implementación de la reforma para una gestión única del sistema. - Cinco años no fue suficiente.
- El desafío fue alentar un cambio fundamental en las relaciones al tiempo que construimos capacidad y mejoramos el desempeño.
  - Cómo los proyectos de los donantes se relacionan entre sí dentro de la misma institución de GOL,
  - Cómo las instituciones del Gobierno se relacionan entre sí, y
  - Cómo los asistentes técnicos se relacionan con los socios del Gobierno.





## Relaciones de los proyectos de donantes

- El enfoque principal de los proyectos de donantes es atender la entrega o una reforma transversal singular
- El alcance de los proyectos de donantes se relacionó con el alcance de USAID-GEMS para determinar las sinergias y superposiciones.
- La mayoría solo posee responsabilidad marginal por el apoyo a los sistemas de gestión.
- Los proyectos enfocados en la entrega de servicios colocaron poco énfasis en los sistemas de gestión y consideraron la relación con las agencias de gestión central como abrumadora.
- La implementación efectiva requirió construir capacidad dentro de las agencias de gestión central con su propio sistema de gestión



## **Cómo se relacionan entre sí las instituciones del gobierno**

- Los líderes reconocieron las relaciones necesarias pero prácticamente no mantuvieron conversaciones sobre cómo deberían trabajar en conjunto para mejorar el desempeño o resolver los desafíos
- Se acordaron reuniones deliberadamente para los líderes en todo el Gobierno para permitirles solucionar los desafíos de las relaciones que afectaban la mejora en el desempeño de los sistemas de gestión
- El enfoque con frecuencia retrasó la implementación, pero mejoró la comprensión de las interdependencias y facilitó un desempeño y compromiso acelerado
- La Comisión de Gobernanza facilitó las 'Conversaciones sobre Gobernanza' y Grupos Asesores Senior de líderes de GOL en cada objetivo del proyecto



## **Cómo los asistentes técnicos se relacionan con los socios del Gobierno**

Construcción de capacidades sostenibles de los socios de GOL esenciales para el éxito

El proyecto estableció los siguientes siete principios fundamentales:

- Construir capacidades para mejorar el desempeño
- Construir capacidades por medio de capacitación en el lugar de trabajo, permitiendo a los socios aprender por medio de la acción
- Asegurar que haya disponible un documento de manual, instrucciones o procedimientos operativos estándar o que se desarrollen para referencia futura
- Un mejor desempeño requiere herramientas básicas para trabajar
- El desempeño mejorado debe ser mensurable, controlado y demostrado en los resultados de trabajo
- Una relación de confianza con las contrapartes es un factor de éxito esencial y requiere tiempo
- Mantenerse ágiles y adaptar las soluciones a las causas raíz y los desafíos que surgen



- Enfoque de construcción de capacidades por medio de capacitación en el lugar de trabajo no recibido inmediatamente por los socios técnicos de GOL
- Tomó meses en construir la confianza frente a los asesores que podían trabajar con ellos y transformar el enfoque en el desempeño de funciones, por medio del **aprendizaje a través de la acción**, usando manuales como documentos básicos de capacitación.
- Elemento clave: Provisión de tecnología básica, herramientas para trabajar, lo que permitió eficiencias entre los sistemas de gestión de cada MAC.
- El proyecto ha alcanzado o excedido casi el 75% de los resultados deseados, incluso en un año dominado por la enfermedad del virus del ébola.



## PERSPECTIVA DEL GOBIERNO

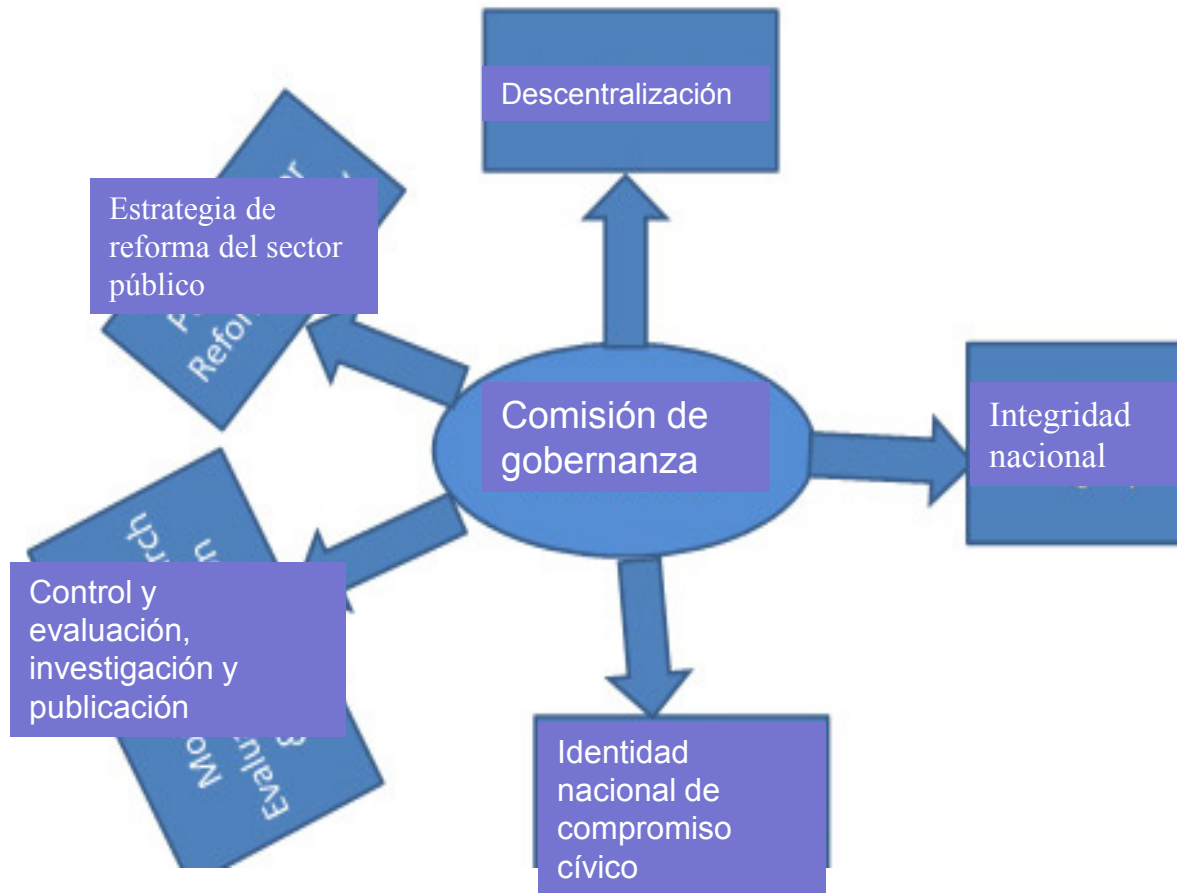
### La Comisión de Gobernanza

Creada por la Ley de Legislación en 2007 en virtud del acuerdo integral de paz (el CPA) que marcó el fin de los 14 años de guerra civil del país

- La Comisión de Gobernanza promueve un sistema de gobernanza que es inclusivo, participativo, justo y responsable, que abarca un sistema transparente de administración pública y gestión de instituciones públicas y recursos nacionales basado en el mérito.
- Es pionera y lidera las reformas de gobernanza con el objetivo central de energizar el desarrollo político, económico y social a través del desarrollo de la práctica de la buena gobernanza en todos los niveles de la gobernanza.



La Comisión de Gobernanza posee cinco áreas de mandato con cinco comisionados.





- Apoyo de USAID-GEMS al GC como verdadero socio
- El GC posee un equipo técnico altamente calificado y motivado en las áreas de mandatos centrales, frente a USAID-GEMS, donde la atención a los sistemas de gestión era sustancialmente débil
- Evaluación del desempeño de los sistemas de gestión y se llegó a un acuerdo en las soluciones para los desafíos antes de cualquier implementación
- La evaluación reveló que la gestión financiera se realiza manualmente, los procedimientos de compra son ad-hoc, la gestión de recursos humanos es rudimentaria y la gestión de activos es inexistente
- El diálogo continuo del proyecto con la gerencia senior enfatizó la importancia de estos sistemas para las operaciones eficientes y efectivas



- Los asesores desarrollaron planes de trabajo para cada área de gestión
- Se proporcionó semanalmente capacitación en el lugar de trabajo o capacitación formal para mejorar el desempeño
- Impacto de procesos de compras transparentes, prácticas de RR. HH. y gestión de activos en la posición financiera regularmente enfatizados.
- Un ejemplo, mejora de la gestión y mantenimiento de generadores, resultó en la reducción en gastos de combustible y reparaciones, liberando estos fondos para otras actividades críticas.
- GC creció del estado de “sin sistema de gestión de activos” a un “registro integral desarrollado de activos”, con un vehículo actualizado y un cronograma de mantenimiento de generadores, **proporcionando información para la creación de presupuestos y planificación.**





- USAID-GEMS instaló un software de contabilidad y construyó la capacidad del síndico en su implementación
- Políticas financieras y manual de procedimientos específicos de GC aprobados por la gerencia e implementados
- Se prepararon estados financieros mensuales, trimestrales y anuales para el uso interno y se presentaron informes al Ministerio de Finanzas puntualmente usando el software
- El obtuvo éxito en la mejora del desempeño resultó en que el área de gestión financiera de GC complete la capacitación regular en el sitio de trabajo de USAID-GEMS
- La información financiera permite al GC tomar decisiones informadas y administrar de forma más efectiva.



- La capacitación y desarrollo en la gestión del desempeño del empleado, estandarización de descripciones del empleo y orientación sobre la jerarquía laboral y reclutamiento basado en el mérito ofrecieron una mejor gestión del personal
- Se implementó legislación sobre compras públicas sin capacitación adecuada en los roles de usuarios finales, paneles de evaluación de ofertas y comités de compras.
- La capacitación y el apoyo volvieron la legislación sobre compras práctica y realista.
- El GC reclutó a un funcionario de compras y con la capacitación sobre la generación de capacidades se transformaron las compras



- La Comisión de Gobernanza considera que es importante que Liberia no regrese a proyectos que aíslan las reformas del sistema de gestión a un Ministerio, Agencia o Comisión en particular, en lugar de colocarlos de forma integrada.
- Las mejoras necesarias en el desempeño del sistema de gestión solo se establecieron en 14 de 69 entidades en el centro del Gobierno
- Las restantes 55 entidades deben completarse antes de considerar introducirlo por completo a nivel descentralizado, lo que es esencial para el plan de desarrollo Visión 2030 del país



- El Presidente de la Comisión de Gobernanza comparó la efectividad del enfoque de USAID-GEMS con los Cuerpos de Paz en su capacidad de construir capacidades y obtener resultados.
- El liderazgo de entidades apoyado por USAID-GEMS, observó el enfoque práctico para la construcción de capacidades y les permitió aprender por medio de la acción, incluso al cometer errores y se requerían semanas o meses para comprender un concepto
- El enfoque generó la titularidad necesaria dentro y a través del Gobierno, lo que mejoró la sostenibilidad.



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



La generación de capacidad conducida por USAID-GEMS proporciona al Gobierno de Liberia la dirección necesaria para fomentar la Declaración de la Visión 2030

“Un pueblo y una nación, unidos por la paz y el desarrollo sostenible”.



**USAID** | **LIBERIA**  
FROM THE AMERICAN PEOPLE



**GRACIAS**