

## **SUBPROGRAMA 10: PLANIFICACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

### Presentación

En los últimos años, y sobre todo en el contexto de la crisis económica y financiera de 2008 y 2009, la capacidad del Estado de llevar a cabo políticas de mediano y largo plazo volvió a ocupar una posición preponderante en la agenda de desarrollo. Actualmente, la región está analizando sus últimas experiencias de desarrollo y su desempeño durante la crisis, y buscando el equilibrio adecuado entre la acción pública, la iniciativa privada y el papel del Estado. La gestión pública ha mejorado en la región, como lo demuestra la gestión macroeconómica de la actual coyuntura económica y financiera internacional. Es necesario lograr un mayor progreso en el fortalecimiento de un pacto fiscal y social, entendido como los acuerdos institucionales básicos para promover un sano equilibrio a largo plazo entre el Estado, la sociedad civil y la economía de mercado, mediante el arte de gobernar para lograr un desarrollo económico, social e institucional sostenible.

Muchos países de la región están elaborando o poniendo en práctica estrategias de desarrollo a largo plazo, centradas en reducir la desigualdad social y aliviar la pobreza, considerando las dimensiones nacionales, territoriales y sectoriales. Este es un enfoque innovador del desarrollo en la región, para el que se necesita ajustar o redefinir los marcos y acuerdos institucionales, a fin de responder a las agendas de desarrollo a largo plazo acordadas en común. Los desafíos que presenta la inestabilidad económica y la persistencia de problemas estructurales significativos —como la pobreza, la desigualdad de los ingresos, la discriminación por motivos de género, los sistemas tributarios regresivos, la baja calidad de la educación y la seguridad ciudadana, por mencionar solo algunos— plantean demandas adicionales en la gestión pública —en materia de gastos, ingresos y deuda— y exigen una agenda de desarrollo compartida por estos actores.

Precisamente, el desarrollo global requiere enfoques a largo plazo, la creación de capacidad y el mejoramiento de la administración pública. Las instituciones encargadas de la planificación están recuperando su relevancia en el sector público y pueden tener un rol importante en el perfeccionamiento del papel del Estado, cumpliendo funciones cruciales como la construcción de una visión de país hacia el futuro y la elaboración de estrategias nacionales de desarrollo, la coordinación de políticas sectoriales, institucionales y subnacionales, y la evaluación de programas y proyectos públicos para mejorar su efectividad y el impacto en la ciudadanía.

Al mismo tiempo, las políticas de desarrollo local y regional se han vuelto particularmente relevantes, dado que están asociadas a la siempre creciente necesidad de diseñar instrumentos y políticas públicas que estimulen el buen uso de los recursos locales endógenos y la reducción de las desigualdades regionales. Estas políticas tienen la finalidad de impulsar nuevos estilos de desarrollo basados en el potencial de las economías locales y regionales, de modo de complementar las políticas nacionales. En distinta medida, estos procesos apuntan a la transformación y el impulso de los sistemas productivos locales, la creación de empleo y de capacidades competitivas territoriales, y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. El desarrollo de las capacidades locales y regionales está vinculado con los aspectos jurídicos, políticos y financieros propios de los procesos de descentralización.

El ILPES es el principal portavoz de la CEPAL en la planificación del desarrollo, la presupuestación basada en los resultados y la gestión pública en la región, a nivel nacional y subnacional, mediante la investigación, la cooperación técnica y las actividades de capacitación, y un tenaz defensor de estas materias. El Instituto convoca a la comunidad regional a una discusión y reflexión colectiva sobre los desafíos que enfrentan los países de América Latina y el Caribe en el diseño y la implementación de estrategias de desarrollo efectivas. El ILPES contribuye a las actividades nacionales y subnacionales tendientes a mejorar la calidad de las políticas públicas y a fortalecer la capacidad institucional.

Con el fin de ampliar y fortalecer la capacidad de sus funcionarios para enfrentar los desafíos actuales y futuros, los gobiernos de la región están aumentando la demanda de capacitación y de otros servicios de cooperación técnica en otras áreas específicas cubiertas por el subprograma, en un contexto económico y social globalizado, de alta volatilidad e incertidumbre. Esto se refleja en el mayor número y variedad de ejes temáticos a tratar, en línea con las cambiantes demandas de los gobiernos nacionales y locales de los países de la región y las nuevas oportunidades tecnológicas, como el aprendizaje electrónico. A medida que se acerca el año 2015, los gobiernos aumentan sus esfuerzos por alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio y solicitan el apoyo de la CEPAL en el fortalecimiento de las capacidades y conocimientos de los gobiernos subnacionales y de las comunidades para el logro de esos objetivos a nivel local.

Mediante las actividades propuestas se busca contribuir al cumplimiento de los objetivos de mediano plazo del subprograma y alcanzar los logros previstos para el bienio. El progreso se medirá mediante los indicadores que se describen a continuación.

Marco lógico del subprograma:

---

**Objetivo de la Organización:** Mejorar la gestión del sector público en los países de la región respecto de la planificación económica y social, la presupuestación y las estrategias de desarrollo local

---

**Logros previstos de la Secretaría**

**Indicadores de progreso**

a) Fortalecimiento de la capacidad de los países de América Latina y el Caribe para adoptar nuevos enfoques y tratar los temas emergentes de la planificación del desarrollo tanto a nivel nacional como subnacional, la presupuestación basada en los resultados y la gestión pública

a) i) Mayor número de organismos y otras entidades públicas nacionales o subnacionales de la región que reciben servicios de cooperación técnica que han adoptado políticas y medidas en las áreas de planificación del desarrollo, presupuestación y gestión pública, de conformidad con las recomendaciones de la CEPAL

ii) Mayor número de participantes que reconocen haberse beneficiado de las actividades de capacitación del subprograma para mejorar su labor en las áreas de planificación del desarrollo, presupuestación y gestión pública

iii) Porcentaje de usuarios que reconocen haberse beneficiado del análisis y las recomendaciones de política incluidas en *Gestión pública y desarrollo en América Latina y el Caribe* y otras publicaciones seleccionadas del subprograma

b) Mejora en la coordinación, el intercambio de buenas prácticas y parámetros entre los gobiernos de la región y otros interesados, a nivel nacional y subnacional, en materia de la gestión pública de estrategias de desarrollo, haciendo hincapié en la planificación, la presupuestación y la evaluación

b) i) Mayor número de organismos públicos y otros interesados clave nacionales o subnacionales de la región que participan en las redes y los seminarios organizados por el subprograma, en los que se difunden las recomendaciones de la CEPAL para las áreas de planificación del desarrollo, presupuestación y gestión pública

ii) Mayor porcentaje de participantes de los foros organizados por el subprograma que reconocen haberse beneficiado de las actividades y recomendaciones para mejorar su tarea en las áreas de planificación del desarrollo y gestión fiscal y administración pública, a nivel del gobierno nacional y de los gobiernos subnacionales

---

## Estrategia

La responsabilidad principal de la ejecución de este subprograma recae en el ILPES, que es el centro de capacitación de la Comisión. En consecuencia, el ILPES trabajará en estrecha coordinación con otras divisiones, sedes subregionales y oficinas nacionales de la CEPAL, teniendo como principio rector y articulador la reducción de la desigualdad regional en sus diversas dimensiones. El subprograma coordinará con la División de Asuntos de Género la incorporación de la perspectiva de género en su labor, en particular en las políticas de desarrollo, lo que ampliará los avances existentes.

La estrategia que se habrá de seguir considerará las nuevas demandas de los países miembros y tendrá especialmente en cuenta las disposiciones pertinentes de los objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, incluidos los que emanan de los instrumentos aprobados en las principales cumbres y conferencias mundiales de las Naciones Unidas en el ámbito económico y social y los derivados de la Declaración del Milenio y del Documento Final de la Cumbre Mundial 2005.

Entre las actividades que llevará a cabo el ILPES, se encuentran los servicios integrales de capacitación y de cooperación técnica a los gobiernos y otros interesados, la investigación aplicada y la creación de redes de conocimiento entre interesados, en particular las relacionadas con el desempeño del sector público de la región. Además, el ILPES emprenderá iniciativas de importancia para consolidar su posición de principal centro de capacitación y planeamiento de la gestión pública de la región. Como consecuencia de un uso más intensivo de las técnicas y tecnologías de aprendizaje electrónico, aumentará el número de beneficiarios de la capacitación y de miembros de las redes. Asimismo, el subprograma brindará asesoramiento sobre políticas y propuestas para las estrategias de desarrollo y la economía del sector público, fomentará la mejora en la implementación de las políticas, los programas y los proyectos públicos, y fortalecerá y capitalizará las redes de conocimiento en estas áreas sustantivas.

El subprograma seguirá promocionando y brindando apoyo al establecimiento de nuevos instrumentos para la formulación y evaluación de políticas presupuestarias y divulgará sólidas prácticas de gestión basadas en los resultados para incorporarlas en el ciclo de las políticas públicas. El Instituto seguirá prestando servicios de cooperación técnica a los países de la región sobre temas relevantes y promoverá el intercambio de experiencias y la cooperación Sur-Sur. Del mismo modo, el ILPES prestará servicios de asesoramiento a los gobiernos locales en materia de estrategias de desarrollo y capacitación para funcionarios, y promoverá la cooperación horizontal y el intercambio a nivel subnacional. Se introducirán innovaciones tecnológicas y pedagógicas a fin de mejorar la calidad de la capacitación y el acceso de los estudiantes al material de enseñanza y a la información de la red. El uso extendido de la plataforma de aprendizaje electrónico fortalecerá la capacidad del ILPES para ampliar la capacitación y promoverá la colaboración con otras divisiones de la CEPAL.

Los principales beneficiarios del subprograma son los encargados de formular políticas y los funcionarios y profesionales de los gobiernos de los países de la región, en particular los vinculados al planeamiento y la gestión fiscal del gobierno, tanto a nivel nacional como subnacional. Los resultados del subprograma serán utilizados también por instituciones de la sociedad civil y organizaciones empresariales y profesionales, así como también universidades y otras instituciones académicas y centros de investigación. Se procurará crear y fortalecer asociaciones clave con organismos de desarrollo multilaterales relevantes de la región.

Por último, los Estados miembros se beneficiarán de la amplia visibilidad del trabajo del subprograma mediante la continua actualización y desarrollo del sitio web de la CEPAL y de las bases de datos de la Comisión, la amplia difusión de sus principales publicaciones y de los resultados de los

distintos eventos internacionales y foros clave en que participen encargados de formular políticas, académicos y otros interesados de dentro o fuera de la región. En el bienio se pondrá en marcha un nuevo esquema de seguimiento y evaluación del impacto de la capacitación brindada por el ILPES.

### Factores externos

El objetivo y los logros previstos del subprograma podrán alcanzarse si:

a) La comunidad internacional y, en particular, los países miembros del Consejo Regional de Planificación continúan otorgando prioridad a la planificación del desarrollo, la gestión fiscal y la administración pública de la región, tanto a nivel nacional como subnacional, teniendo en cuenta los lineamientos de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social y los objetivos de desarrollo internacionalmente acordados, incluidos los derivados de la Declaración del Milenio y otros acuerdos alcanzados en las principales cumbres y conferencias mundiales en el ámbito económico y social.

b) Se mantienen o mejoran las condiciones de estabilidad en el entorno socioeconómico e institucional de la región, sin perturbaciones o turbulencias externas significativas que obliguen a cambiar las prioridades del programa de trabajo.

### Lista de actividades

#### Área temática 10.1: Análisis de las prácticas de planeamiento y administración pública

#### 1. Organización de reuniones y prestación de los servicios sustantivos correspondientes

##### Reuniones intergubernamentales

Organización y prestación de los servicios sustantivos correspondientes en las reuniones de la Mesa Directiva del Consejo Regional de Planificación, 2014 y 2015 (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

##### Reuniones especiales de expertos

i) Dos reuniones de expertos en política fiscal sobre las experiencias en el planeamiento, la presupuestación y la evaluación de los países de la región (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

ii) Dos reuniones de expertos para analizar las experiencias y políticas relacionadas con la planificación de las políticas públicas y el desarrollo regional y local en los países de la región (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

#### 2. Publicaciones periódicas

i) *Gestión pública y desarrollo en América Latina y el Caribe* (edición 2015).

En esta publicación se analizará el progreso alcanzado por los países de la región en materia de planeamiento, presupuestación y evaluación de las políticas públicas, y se presentará evidencia sobre determinados temas pertinentes de la gestión pública y la planificación del desarrollo (alta correlación con el logro previsto 1).

ii) *Panorama del desarrollo territorial en América Latina y el Caribe* (edición 2014).

En este documento se analizarán las tendencias del desarrollo económico y social, como la convergencia a nivel subnacional, y se identificarán y discutirán estudios de caso relevantes. Además, se presentarán una serie de estudios sobre un tema vinculado a la política regional o al desarrollo económico regional y local.

iii) Seis estudios sobre política fiscal, metodologías de presupuestación o evaluación, planificación de las políticas públicas y procesos de desarrollo local y regional en América Latina y el Caribe (alta correlación con el logro previsto 1).

### 3. Publicaciones no periódicas

i) Tres estudios sobre planificación de las políticas públicas, perspectivas económicas y sociales de largo plazo y procesos de desarrollo local y regional en América Latina y el Caribe (alta correlación con el logro previsto 1).

ii) Un estudio sobre el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel subnacional en determinados países de la región (correlación media con los logros previstos 1 y 2).

### 4. Otras actividades sustantivas

#### Material técnico

Actualización periódica y perfeccionamiento de los manuales técnicos y programas de computación orientados a apoyar las actividades de capacitación, y de las bases de datos sobre presupuestación, estrategias de desarrollo local e instrumentos políticos relacionados en América Latina y el Caribe (alta correlación con el logro previsto 1).

#### Contribución a productos conjuntos

Contribución al documento institucional de la CEPAL que se presentará en 2014, en el marco del trigésimo quinto período de sesiones de la Comisión.

### Área temática 10.2: Proyectos de cooperación técnica

#### 1. Servicios de asesoramiento

i) Prestación de servicios de cooperación técnica a los países de la región que lo soliciten en materias relacionadas con la planificación, los programas y la presupuestación fiscales, y la evaluación de las políticas, los programas y los proyectos (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

ii) Prestación de servicios de cooperación técnica a los países de la región que lo soliciten en materias relacionadas con las políticas de desarrollo locales y regionales (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

## 2. Proyectos de cooperación técnica

Durante el bienio, se prevé la ejecución de proyectos en las áreas de planificación pública y evaluación, y estrategias de desarrollo local, incluido el avance hacia el logro de las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio establecidas para 2015 a nivel municipal (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

La ejecución de las actividades operacionales, como los servicios de asesoramiento, la capacitación y la implementación de proyectos de cooperación técnica, estará sujeta a la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios.

## 3. Actividades intermedias

i) Apoyo a la operación de redes de información para el intercambio de conocimiento sobre temas relacionados con el subprograma (alta correlación con el logro previsto 2).

ii) Apoyo a otras divisiones de la CEPAL en cuestiones relativas al diseño y la realización de cursos de capacitación, seminarios y talleres, y colaboración en esas tareas.

iii) Contribución a las publicaciones de otras divisiones de la CEPAL.

## Área temática 10.3: Capacitación sobre la planificación del desarrollo y la administración pública

### 1. Cursos, seminarios y talleres de capacitación

i) Veinte cursos nacionales e internacionales sobre planificación y desarrollo; finanzas públicas; presupuestación; preparación, gestión y evaluación de proyectos y marco lógico; desarrollo económico local, competitividad territorial, indicadores de desarrollo regional y descentralización fiscal, y las políticas económicas, sociales y de desarrollo sostenible y su impacto (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

ii) Asociación con al menos una entidad educativa o instituto académico para la implementación de un programa de posgrado sobre planificación (nacional o subnacional) y gestión pública para el desarrollo (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

iii) Dos talleres internacionales sobre planificación del desarrollo, presupuestación y finanzas públicas, y políticas económicas, sociales y de desarrollo sostenible para funcionarios encargados de formular políticas públicas (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

### 2. Actividades intermedias

i) Apoyo a la operación de redes de información e intercambio de conocimiento sobre temas relacionados con el subprograma (alta correlación con el logro previsto 2).

ii) Apoyo a la organización de cursos de capacitación, a solicitud, en otras áreas del desarrollo sostenible, económico y social, como la igualdad de género, la gestión sostenible de los recursos naturales, las cuestiones de población y la innovación (alta correlación con los logros previstos 1 y 2).

La ejecución de las actividades operacionales, como los servicios de asesoramiento, la capacitación y la implementación de proyectos sobre el terreno, estará sujeta a la disponibilidad de recursos extrapresupuestarios.