

EL ARTE DE COORDINAR:

CÓMO ROMPER SILOS EN EL SECTOR PÚBLICO



SANDRA NARANJO BAUTISTA
CAROLINA TRIVELLI
RODRIGO GIL



EL ARTE DE COORDINAR:

CÓMO ROMPER SILOS EN EL SECTOR PÚBLICO

SANDRA NARANJO BAUTISTA*

CAROLINA TRIVELLI**

RODRIGO GIL**

Los autores agradecen profundamente los valiosos comentarios de los revisores de este documento –Edgardo Mosqueira, Guillermo Lagarda y Phil Keefer– cuyas observaciones y sugerencias fortalecieron significativamente el análisis y la calidad del contenido.

* Gerencia de Instituciones para el Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo.

** Instituto de Estudios Peruanos.

Clasificaciones JEL: D73, H11, H83, J45, N46, P48

Palabras clave: Coordinación, sector público, casos de estudio, sistemas transversales, efectividad del Estado.

Copyright © 2025 Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons CC BY 3.0 IGO (<https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/legalcode>). Se deberá cumplir los términos y condiciones señalados en el enlace URL y otorgar el respectivo reconocimiento al BID.

En alcance a la sección 8 de la licencia indicada, cualquier mediación relacionada con disputas que surjan bajo esta licencia será llevada a cabo de conformidad con el Reglamento de Mediación de la OMPI. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil (CNUDMI). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones que forman parte integral de esta licencia.

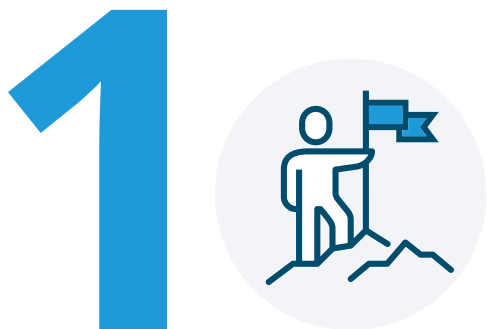
Las opiniones expresadas en esta obra son exclusivamente de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del BID, de su Directorio Ejecutivo ni de los países que representa.



Banco Interamericano de Desarrollo
1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org

ÍNDICE

1 EL ETERNO DESAFÍO DE COORDINAR	5
Más que un enfoque técnico, la clave está en la gobernanza	6
2 ¿POR QUÉ COORDINAR ES TAN DIFÍCIL?	7
La coordinación como un problema de acción colectiva	9
Reconocimiento al desempeño individual	9
Competencia por recursos y protagonismo	10
Costo de coordinar	11
Obstáculos para la coordinación	12
Mandatos fragmentados, duplicados y superpuestos	12
Problemas de información y monitoreo	12
Diferentes capacidades institucionales	12
Desjerarquización y falta de liderazgo	13
¿Por qué coordinar?	14
3 CÓMO DISEÑAR REFORMAS DE COORDINACIÓN QUE FUNCIONEN	15
1. Reformas técnicamente posibles: claridad en la teoría del cambio	17
2. Reformas administrativamente viables: capacidades y monitoreo	18
3. Reformas políticamente viables: alineación de incentivos y liderazgo claro	19
4 CÓMO SUPERAR LOS RETOS DE COORDINACIÓN: CASOS DE ÉXITO EN LA REGIÓN	20
Presupuesto por resultados	21
¿Qué es y cómo funciona?	21
Presupuesto por resultados: ¿qué problemas de coordinación resuelve?	23
Presupuesto por resultados y el triángulo estratégico	26
Chile: fortaleciendo la coordinación a través del presupuesto por resultados	28
Perú: la coordinación frente a problemas sociales complejos. Desnutrición crónica infantil	30
Iniciativas de articulación público-privadas	32
¿Qué son y cómo funcionan?	32
¿Qué problemas de coordinación resuelve?	34
Las mesas ejecutivas y el triángulo estratégico	36
Perú: mesas ejecutivas para la coordinación público-privada	37
Articulación en materia territorial-fiscal	40
¿Qué son y cómo funcionan?	40
¿Qué problemas de coordinación resuelve?	41
Articulación territorial-fiscal y el triángulo estratégico	44
Brasil: redes de gestión fiscal estadual para fortalecer la administración tributaria.	45
5 LECCIONES APRENDIDAS: QUÉ FUNCIONA EN LA COORDINACIÓN GUBERNAMENTAL	48
Cinco lecciones clave sobre la coordinación gubernamental	49
Estrategias diferenciadas para enfrentar problemas de coordinación	50
La articulación como estrategia clave para la efectividad gubernamental	51
REFERENCIAS	52
ANEXO	55



EL ETERNO DESAFÍO DE COORDINAR

En el sector público, la coordinación no es un lujo, sino una necesidad para enfrentar problemas cada vez más complejos. Ningún organismo trabaja en el vacío: dentro de las organizaciones públicas existe una interdependencia continua entre las entidades gubernamentales y los distintos niveles de gobierno. Sin embargo, en la práctica, lograr que estas piezas encajen de manera efectiva sigue siendo un reto.

Los problemas más urgentes requieren coordinación interinstitucional. Los desafíos públicos actuales, como la reducción de la pobreza y la desigualdad, el cambio climático o la desnutrición infantil, no pueden resolverse desde una sola entidad o empleando “una sola mirada”. Estos problemas complejos (*wicked problems*) involucran múltiples actores –con intereses a veces contrapuestos– y requieren, para ser resueltos, de esfuerzos coordinados entre diferentes sectores y niveles de gobierno (Mosqueira y Alessandro, 2023). Se caracterizan –los problemas– por la existencia de cierta dificultad para identificar relaciones de causa y efecto, altos niveles de incertidumbre, información incompleta, y superposición de áreas de política y niveles de gobierno que demandan enfoques transversales, así como por su impacto en otras áreas de política pública,

lo que impide resolverlos de manera aislada. A diferencia de los problemas complicados, que pueden abordarse con enfoques técnicos y relaciones causa-efecto predecibles, los problemas complejos requieren colaboración continua, experimentación y ajustes sobre la marcha. Esto hace que la coordinación no sea opcional, sino un requisito fundamental para enfrentar estos desafíos que se presentan en la gestión pública.

El desafío de la coordinación no es nuevo, pero se ha vuelto más crítico en los últimos años. Durante décadas, los Gobiernos han intentado romper los silos administrativos y fomentar la colaboración entre instituciones. Sin embargo, la complejidad creciente de los problemas públicos y la necesidad de respuestas ágiles han hecho que la falta de coordinación se vuelva un obstáculo aún más evidente.

A pesar de ello, los mecanismos de coordinación en América Latina y el Caribe siguen siendo la excepción y no la regla. Si bien existen ejemplos valiosos en la región, muchas iniciativas fracasan o se diluyen con el tiempo. Esto plantea una pregunta importante: si la falta de coordinación es un problema tan patente, ¿por qué sigue siendo tan difícil establecer mecanismos efectivos para resolverlo?

En ese sentido, el presente documento busca responder tres preguntas centrales:

- 1. ¿Por qué persisten los problemas de coordinación?** En otras palabras, si la necesidad es evidente, ¿qué obstáculos impiden que la coordinación sea una práctica común en el sector público?
- 2. ¿Qué modelos han funcionado en América Latina y el Caribe?** Se presentan experien-

cias exitosas en la región y cómo han logrado superar barreras que tradicionalmente han limitado la implementación de mecanismos de coordinación.

- 3. ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?** Se identifican factores críticos que pueden ayudar a diseñar y sostener esquemas de coordinación efectivos en la región.

MÁS QUE UN ENFOQUE TÉCNICO, LA CLAVE ESTÁ EN LA GOBERNANZA

La coordinación es esencial para la efectividad de las políticas públicas. Es una herramienta que tiene dos componentes: uno técnico, que establece procedimientos y metodologías, y otro de economía política, cuyos factores determinan si estos procedimientos se utilizan. Sin el apoyo adecuado de la economía política, las herramientas técnicas no funcionan.

Muchos estudios han abordado la coordinación desde una perspectiva técnica, pero esto resulta insuficiente. En efecto, numerosos análisis se han centrado en procedimientos, normas y estructuras institucionales, sin considerar los factores políticos o administrativos que determinan su éxito o fracaso, y que son ampliamente reconocidos (Castro y Scartascini, 2014; Hassel y Wegrich, 2022; Hudson, Hunter y Peckham, 2019; Leyton *et al.*, 2017; Mukherjee, Coban y Bali, 2021).

En ese sentido, este documento aporta dos elementos clave para el debate:

- Un enfoque de economía política que examina los incentivos del liderazgo, así como los recursos con que se cuenta y los conflictos que

se suscitan entre los actores, y que pueden influir en la efectividad de la coordinación.

- Casos prácticos de América Latina y el Caribe, con ejemplos concretos acerca de la manera en que distintos países han superado barreras estructurales para mejorar la coordinación en el ámbito de la gestión pública.

El objetivo del presente trabajo no radica únicamente en entender por qué coordinar resulta una tarea tan difícil, sino también en ofrecer las herramientas necesarias para llevarla a cabo. A partir de ejemplos concretos, este documento busca contribuir a mejorar la efectividad de las intervenciones gubernamentales en la región.



2



¿POR QUÉ COORDINAR ES TAN DIFÍCIL?

La coordinación en el sector público es imprescindible para la efectividad de las políticas, pero su implementación sigue siendo la excepción más que la regla.

Una política pública rara vez depende de sí misma (Peters, 2018). Sería muy difícil, por ejemplo, evaluar la efectividad de una política educativa sin considerar factores sociales como la inseguridad y la pobreza. Por lo tanto, para tal fin resulta necesario coordinar las políticas de educación, seguridad y desarrollo social que influyen en el desempeño estudiantil. No obstante, y a pesar de que la importancia de la articulación entre sectores y niveles de gobierno es ampliamente reconocida, los mecanismos de coordinación no han logrado consolidarse como una práctica habitual dentro los Estados. Entonces, la pregunta es: si coordinar genera eficiencia e impacto, ¿por qué sigue siendo tan difícil?

La respuesta radica en los incentivos que rigen el funcionamiento del sector público. Desde una perspectiva colectiva, la falta de coordinación no es simplemente un problema técnico o de gestión, sino un dilema estructural en el que las instituciones públicas, así como un accionar generalizado en función de los intereses propios, terminan

generando resultados ineficientes para el conjunto (gráfico 1). Aunque cada entidad puede estar cumpliendo con sus objetivos de manera individual, la ausencia de mecanismos que alineen las decisiones y fomenten la colaboración impide aprovechar las sinergias y genera duplicidades, brechas o contradicciones entre las diferentes políticas.



Gráfico 1 Problema de coordinación en el sector público

**Mandatos fragmentados,
duplicados y
superpuestos**

**Problemas de
información y
monitoreo**



LA COORDINACIÓN COMO UN PROBLEMA DE ACCIÓN COLECTIVA

La teoría de la acción colectiva sostiene que los actores individuales tienden a tomar decisiones que maximizan su beneficio inmediato, incluso cuando la cooperación genere mayores beneficios colectivos (Olson, 1971). En el sector público, esto se traduce en organizaciones que, en ausencia de los incentivos adecuados, defienden sus recursos, protagonismo y autonomía en lugar de trabajar coordinadamente para alcanzar objetivos comunes. La falta de coordinación responde también al diseño organizacional propio del sector público, que promueve la fragmentación institucional y obstaculiza las dinámicas de trabajo colaborativo orientado a resultados.

El diseño del sector público promueve la especialización y autonomía de las entidades en lugar de la colaboración debido a incentivos que fomentan el trabajo en silos. Los sistemas de evaluación y asignación de recursos suelen medir el éxito de cada entidad de manera aislada, sin valorar el impacto de las políticas intersectoriales, priorizando así el desempeño individual por encima de la cooperación. Además, la competencia por financiamiento y protagonismo político crea rivalidad entre los organismos, razón por la cual se percibe a la coordinación como una amenaza para la autonomía y los recursos de que disponen. Finalmente, el costo de coordinar –en términos de tiempo, esfuerzo y negociación– se ve como una carga administrativa que no tiene beneficios inmediatos, lo que desincentiva la articulación interinstitucional y refuerza la fragmentación estatal.

Esta fragmentación institucional no es accidental, sino el resultado de decisiones deliberadas del diseño del sector público. En América Latina y el Caribe, las reformas inspiradas en

el *new public management* y las presiones por la descentralización promovieron estructuras especializadas y autónomas bajo la premisa de que la segmentación funcional aumentaría la eficiencia. Sin embargo, esta lógica ha generado dinámicas disfuncionales: competencia entre organismos por recursos y talento humano, desconexión entre quienes formulan las políticas y quienes las implementan, y marcos legales que refuerzan mandatos exclusivos en lugar de promover servicios integrados. Además, el predominio de los presupuestos por línea de gasto –orientados al control del gasto y no a los resultados– limita aún más la colaboración entre las entidades que comparten objetivos comunes. A esto se suma la debilidad de los Centros de Gobierno, que en muchos países carecen de las capacidades necesarias para liderar la coordinación de las políticas bajo una visión de gobierno integral (*whole-of-government*).

Reconocimiento al desempeño individual

Los organismos actúan en función de los incentivos que tienen. El diseño institucional del sector público promueve la fragmentación en lugar de la colaboración. Como señalan diversos investigadores, el desarrollo del Estado moderno ha llevado a que cada organismo funcione de manera independiente y autónoma, priorizando sus propios objetivos y midiendo su éxito de manera individual (Peters, 2018). Este modelo, basado en la especialización y la gestión por resultados a nivel de organismos, ha generado barreras estructurales que dificultan la cooperación y debilitan los mecanismos de coordinación.

La gestión gubernamental en silos obstaculiza la articulación intersectorial y limita el impacto de las políticas públicas.

La hiperespecialización de las entidades públicas ha creado estructuras rígidas, donde cada organismo opera con sus propios procesos, reglas y prioridades, sin incentivos claros para coordinarse con los demás. Esta desconexión no solo dificulta la implementación de políticas transversales, sino que también genera duplicidad de esfuerzos y desperdicio de recursos. En algunos países de la región, estas dificultades se agravaron con los procesos de descentralización de las últimas décadas, que han trasladado muchas funciones a los Gobiernos subnacionales. En varios casos, estos últimos ejecutan más de la mitad del gasto público, mientras que las políticas siguen siendo definidas desde el Gobierno central. Sin embargo, la ausencia de mecanismos efectivos de coordinación vertical entre niveles de gobierno impide una implementación coherente e integrada de las intervenciones públicas.

La Nueva Gestión Pública¹ ha mejorado la eficiencia, pero muchas veces esto se ha hecho a costa de la articulación entre organismos.

La gestión por resultados en países de la OCDE ha modernizado la administración estatal y mejorado la eficiencia operativa de muchas entidades, pero también ha promovido la realización de iniciativas individuales. Cada organismo prioriza sus propios objetivos, lo que puede perjudicar las metas colectivas. Esta situación genera políticas eficaces pero aisladas, conocidas como “balas de plata”, y lleva a duplicaciones y, con el tiempo, a pérdidas de eficacia (Peters, 2018). En las últimas dos décadas, los Estados de América Latina y el Caribe han implementado intervenciones efectivas, como los programas de

transferencias monetarias y el uso de las ciencias del comportamiento para reducir la evasión fiscal. Sin embargo, estas iniciativas suelen operar independientemente y sin coordinarse con otras. También existen ejemplos positivos de políticas articuladas –como los programas de desarrollo infantil temprano, que integran salud, nutrición y desarrollo comunitario en una estrategia coordinada–, que se analizan en el siguiente capítulo.

Competencia por recursos y protagonismo

La competencia por presupuesto, atribuciones y protagonismo político refuerza la fragmentación del aparato estatal y dificulta la cooperación interinstitucional. En un entorno donde los organismos públicos buscan preservar su autonomía y maximizar su acceso a recursos, la rivalidad se impone sobre la colaboración, un fenómeno que genera incentivos que perpetúan el trabajo en silos y reducen la efectividad de las intervenciones gubernamentales (Mosqueira y Alessandro, 2023).

Esta dinámica refleja una forma particular de “tragedia de los comunes” en la gestión pública, donde cada entidad prioriza su propio desempeño sin una visión compartida, provocando una duplicación de esfuerzos y el desperdicio de recursos (Hardin, 2005; Ostrom, 1990). Sin embargo, a diferencia del modelo clásico, donde los actores cuentan con información perfecta pero eligen actuar de forma oportunista, en el sector público este comportamiento se ve agravado por una fuerte asimetría de la información, dado

1. La Nueva Gestión Pública es un modelo de administración pública que busca la eficacia y la eficiencia. Para más información, accédase a: https://acmspublicaciones.revistabarataria.es/wp-content/uploads/2017/05/51.2012.Garrido.Tiempos.678_687.c.pdf.



que las instituciones no tienen acceso, capacidad o incentivos para incorporar la información de otras entidades en sus decisiones. Esta desconexión refuerza la fragmentación. En muchos países de la región, esto resulta particularmente problemático por la existencia de marcos presupuestarios centrados en el control del gasto en lugar de focalizarse en la obtención de resultados. Al no existir incentivos para trabajar en función de objetivos comunes, las instituciones responden a lógicas procedimentales que valoran el cumplimiento individual más que el impacto colectivo.

Algunos países han logrado superar esta lógica mediante reformas que promueven una gestión colaborativa y orientada a los resultados. En la OCDE, varias reformas han fortalecido el rol de los ministerios de Hacienda como articuladores de las políticas públicas a través de instrumentos como el presupuesto por resultados. Estas transformaciones han requerido nuevas rutinas de coordinación horizontal y vertical, sustentadas en metas, indicadores y procesos compartidos entre las entidades del Estado (Arenas de Mesa y Mosqueira, 2021). Aunque los avances en América Latina aún son limitados, experiencias como la de Chile que aquí se analiza demuestran que es posible rediseñar los incentivos institucionales para fomentar la colaboración interinstitucional. En última instancia, la fragmentación no es un accidente, sino el reflejo de un diseño institucional que premia el desempeño aislado en detrimento de los logros colectivos, dificultando así la resolución efectiva de los problemas públicos más complejos.

Costo de coordinar

La coordinación entre los orgánicos públicos conlleva costos inmediatos visibles, mientras que sus beneficios tienden a ser difusos cuando no existen los incentivos institucionales adecuados. Coordinar requiere tiempo, esfuerzo y recursos: implica negociar con otras entidades, alinear intereses y gestionar procesos interinstitucionales que a menudo ralentizan la toma de decisiones. En ausencia de mecanismos que reconozcan o premien los resultados compartidos, los beneficios de la coordinación por lo general no son directamente atribuibles a una sola institución ni se manifiestan en el corto plazo, lo que reduce los incentivos para promoverla.

Este fenómeno se ve amplificado por el “sesgo del presente”, según el cual los encargados de la toma de decisiones tienden a sobrevalorar las recompensas inmediatas y subestimar los beneficios futuros (Kahneman, 2013). En este contexto, las políticas sectoriales individuales, con impactos visibles y rápidos, son percibidas como soluciones más atractivas que las estrategias transversales, que, aunque más efectivas, requieren más tiempo, esfuerzo y cooperación. No obstante, esta dinámica puede revertirse si se desarrollan arreglos institucionales que premien el logro de resultados colectivos, permitiendo que los beneficios de la coordinación se tornen más visibles, atribuibles y relevantes para la toma de decisiones. De lo contrario, los incentivos seguirán favoreciendo el trabajo en silos y la fragmentación institucional.

OBSTÁCULOS PARA LA COORDINACIÓN

Mandatos fragmentados, duplicados y superpuestos

El trabajo en silos ha generado una proliferación de mandatos superpuestos, lo que provoca ineficiencia, conflictos de competencias y bloqueos institucionales en el sector público.

La dispersión de funciones entre ministerios y organismos, junto con la ausencia de reglas claras para la articulación entre sectores y niveles de gobierno, genera solapamiento de responsabilidades, esfuerzos paralelos y contradicciones normativas que dificultan la implementación de políticas (Farias *et al.*, 2022; Trein *et al.*, 2021). Esta descoordinación no solo desperdicia recursos, sino que también ralentiza la toma de decisiones y limita la efectividad de las intervenciones gubernamentales. Además, la falta de información compartida y la heterogeneidad de criterios en la toma de decisiones agravan el problema, impidiendo una acción gubernamental coherente. Estos desafíos se ven exacerbados por la escasez de capacidades técnicas y la falta de voluntad política para fortalecer la coordinación, dos aspectos que perpetúan la fragmentación y reducen la capacidad del Estado para responder eficazmente a los problemas de tipo transversal.

Problemas de información y monitoreo

La falta de un diagnóstico compartido y de mecanismos efectivos de monitoreo y evaluación impide la coordinación y fragmenta la acción

gubernamental. Para que diferentes actores trabajen juntos, deben partir de una visión común del problema que buscan resolver. Sin embargo, en la práctica de la gestión pública, cada entidad interpreta los desafíos desde su propia perspectiva sectorial, lo que genera estrategias desarticuladas y políticas contradictorias o redundantes (Mosqueira y Alessandro, 2023). Un claro ejemplo de esto son los problemas de coordinación a nivel regulatorio, un ámbito en el que no siempre existe consenso acerca del impacto que una regulación pueda tener en otras áreas (Farias *et al.*, 2022). Esta falta de alineación se ve agravada por la ausencia de sistemas sólidos de monitoreo y evaluación (MyE), lo que limita la toma de decisiones basada en evidencia y dificulta la identificación de qué funciona y qué necesita ajustes (Hill y Hupe, 2022). Además, la información fragmentada refuerza la descoordinación: sin datos confiables ni mecanismos de intercambio de información entre entidades, cada institución opera con sus propios indicadores y prioridades, dificultando la identificación de sinergias y reduciendo la efectividad de las intervenciones públicas. En este contexto, la tecnología puede ser una aliada clave para integrar datos, identificar sinergias y facilitar diagnósticos compartidos.

Diferentes capacidades institucionales

Las diferencias en las capacidades institucionales limitan la coordinación y generan dinámicas de poder desiguales. No todas las entidades públicas cuentan con los recursos financieros, técnicos o humanos necesarios para articularse eficazmente en esquemas de cooperación. Mientras que algunos or-

ganismos disponen de presupuestos robustos, otros operan con recursos mínimos, lo que muchas veces los deja excluidos de los procesos de toma de decisión (Hassel y Wegrich, 2022). Además, las brechas entre los recursos humanos agravan esta desigualdad, ya que muchas instituciones carecen de personal con la formación y experiencia necesarias en materia de negociación, gestión interinstitucional y monitoreo, una situación que dificulta aún más la implementación de políticas coordinadas (Farias *et al.*, 2022; Mosqueira y Alessandro, 2023). Estas asimetrías de capacidad no solo afectan la eficacia de la coordinación, sino que también generan tensiones entre los actores, ya que las decisiones suelen favorecer a quienes tienen más recursos y esto refuerza la fragmentación y debilita la confianza entre los organismos.

Desjerarquización y falta de liderazgo

La falta de liderazgo claro debilita los esfuerzos de coordinación. Sin una autoridad central que impulse y haga cumplir los acuerdos interinstitucionales y genere incentivos para promover la coordinación, estas iniciativas suelen diluirse en negociaciones interminables o depender excesivamente de la voluntad de actores específicos (Hassel y Wegrich, 2022). La jerarquía desempeña un papel fundamental en la articulación del sector público, ya que la autoridad política puede facilitar la coordinación y garantizar su sostenibilidad en el tiempo. Las entidades que se encuentran en el centro de gobierno –presidencia, oficinas de primeros ministros–, así como los ministerios influyentes –p. ej., el de Economía–, tienen la capacidad de imponer esquemas de cooperación interministerial, mientras que modelos más estructurados, como la creación de ministerios coordinadores o la designación de “zares” temáticos, pueden fortalecer la coordinación en áreas estratégicas (Hassel y Wegrich, 2022; Mosqueira y Alessandro, 2023; Peters, 2018; Shostak *et al.*, 2023). Este problema es evidente en la digitalización del sector público, un campo en el que la ausencia de una entidad rectora con capacidad de

coordinar genera estándares inconsistentes, sistemas incompatibles y duplicación de esfuerzos, todos aspectos que dificultan la implementación de una transformación digital integral (Cubo *et al.*, 2022).

No obstante, la jerarquía por sí sola no siempre es suficiente. Cuando la autoridad central no logra articular consensos efectivos o enfrenta resistencia de actores con autonomía propia, la coordinación puede apoyarse en esquemas horizontales basados en la negociación y el consenso. Sin embargo, este tipo de articulación no está exenta de limitaciones, ya que muchas veces los acuerdos horizontales solo se sostienen en lo que respecta a contenidos mínimos comunes, dejando fuera los aspectos más conflictivos y, en consecuencia, debilitando la efectividad de la coordinación (Hassel y Wegrich, 2022).

Una estrategia efectiva de coordinación debe combinar el liderazgo jerárquico y los mecanismos horizontales de articulación. Hay estudios que señalan que la gobernanza de la coordinación puede basarse en la gestión de los insumos, en la gestión de los resultados o en una combinación de ambas (Hill y Hupe, 2022; Hupe y Hill, 2006). En esta línea, se ha sostenido que el fortalecimiento de la cooperación en el sector público requiere de estrategias adaptadas a cada contexto. Una buena opción para ello pasa por la creación de un “ministerio coordinador”, que actúe como un eje articulador de las políticas y asegure la alineación de los objetivos y los recursos. Las unidades de cumplimiento en la región, como en Chile o Brasil, también han sido mecanismos de coordinación efectivos (Shostak *et al.*, 2023). Otra herramienta clave es el presupuesto por resultados (PpR), que incentiva la cooperación al condicionar el financiamiento al cumplimiento de metas compartidas entre organismos (Mosqueira y Alessandro, 2023).

Sin un liderazgo claro y mecanismos efectivos de articulación, la coordinación en el sector público seguirá dependiendo más de la buena voluntad de actores individuales que de estructuras institucionales sólidas. Para evitar lo anterior, es fundamental combinar incentivos adecuados con estrategias de gobernanza que equilibren la autoridad jerárquica con esquemas horizontales de cooperación.

¿POR QUÉ COORDINAR?

Realizar una coordinación efectiva en el sector público constituye una tarea difícil, no solo porque existe una carencia de estructuras institucionales apropiadas, sino también porque muchas veces los incentivos existentes tienden a reforzar la fragmentación. Con frecuencia sucede que las “reglas de juego” de la administración pública, en lugar de fomentar la cooperación, incentivan a las entidades a actuar por separado, con poca articulación con otros sectores, niveles de gobierno o actores. Para cambiar esta dinámica, es necesario rediseñar los incentivos, fortalecer el liderazgo institucional y crear mecanismos que, sin socavar la autonomía de cada actor particular, promuevan la acción conjunta.

La coordinación no solo es necesaria ante problemas multisectoriales, sino también cuando las políticas dependen de otros actores para ser efectivas. Existen complementariedades clave entre sectores: por ejemplo, mejorar los indicadores de salud infantil requiere acciones simultáneas en nutrición, educación y protección social, como queda de manifiesto en el caso de la lucha contra la desnutrición en Perú.² La coordinación también resulta esencial dentro de un mismo sector; por ejemplo, los programas sociales deben integrarse territorialmente para evitar duplicidades, compartir información y articular la provisión de servicios. Además, la coordinación es imprescindible en intervenciones que requieren acción en distintos niveles de gobierno –nacional, subnacional y local– o que involucran al sector privado, donde los arreglos colaborativos dan lugar a esquemas de gobernanza en red.

La falta de coordinación no solo afecta la eficiencia del Estado, sino que también debilita la calidad de las políticas públicas y puede erosionar la confianza ciudadana. Sin articulación, las intervenciones pierden fuerza, se duplican esfuerzos, se toman decisiones contradictorias y se desperdician recursos. Aunque los ciudadanos no siempre identifican directamente los problemas de coordinación, sí pueden percibir fragmentación o incoherencia en la acción pública, lo que afecta su confianza en las instituciones. Superar estos desafíos no es solo deseable, sino que constituye una condición necesaria para mejorar el desempeño del Estado y avanzar hacia políticas más integradas, sostenibles y centradas en resultados.

La coordinación también es crucial dentro de cada sector. Como se dijo, la necesidad de coordinar no se limita solamente a los problemas multisectoriales, ya que también resulta fundamental para los diversos sectores, unidades o programas que deben integrarse con el propósito de incrementar sus niveles de eficiencia y coherencia institucional. Por ejemplo, en el sector de la salud, la efectividad de la atención depende de la integración de los servicios complementarios dentro de una misma prestación. A nivel territorial, esta coordinación es clave para evitar duplicidades, compartir información y facilitar la articulación con otros sectores. Por ejemplo, los programas sociales que involucran transferencias monetarias o pensiones no contributivas podrían coordinarse con los servicios de salud para ofrecer una atención más integral y centrada en el ciudadano.

2. Para más información, véase la sección “Perú: la coordinación frente a problemas sociales complejos. Desnutrición crónica infantil”.

3



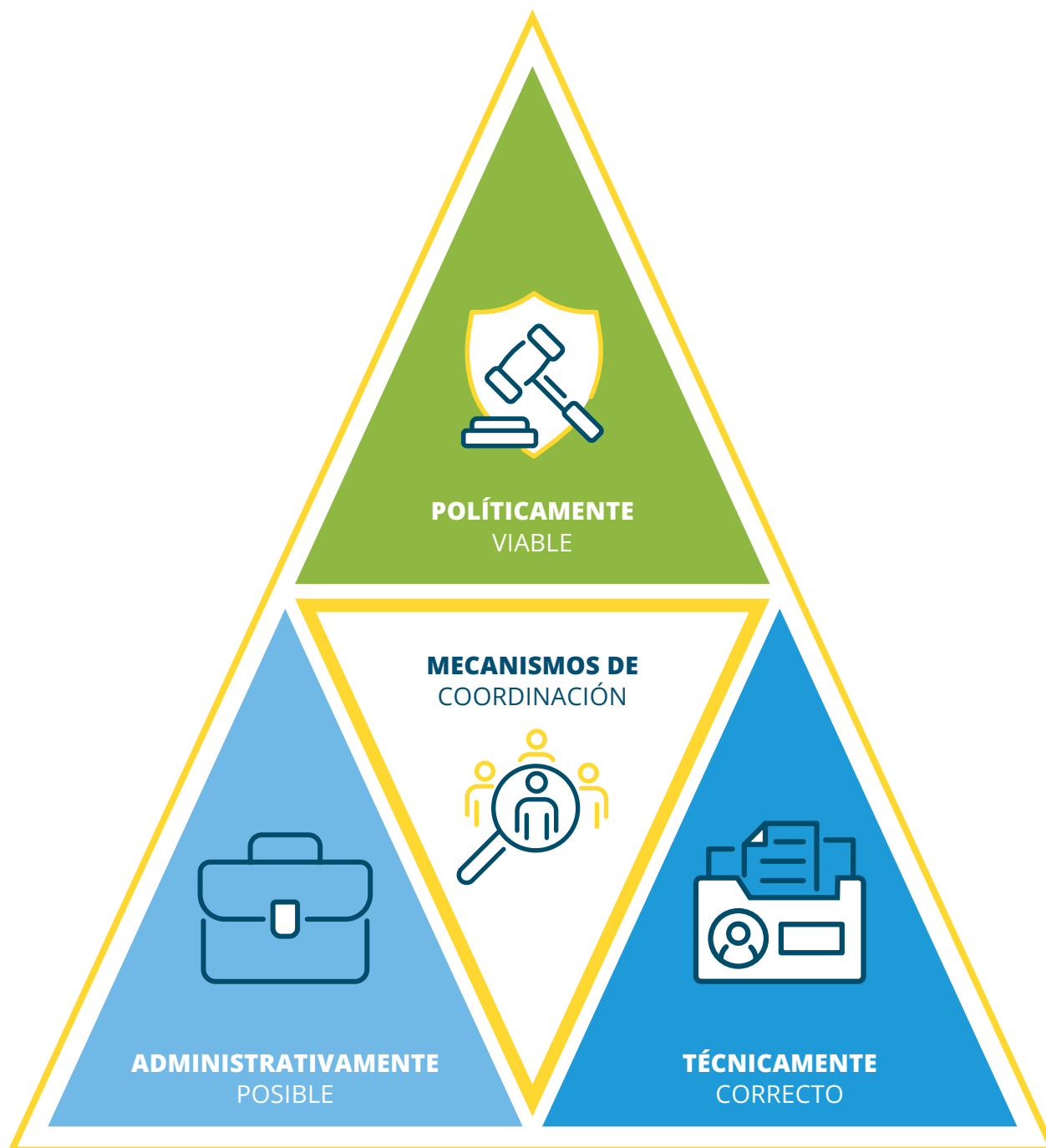
CÓMO DISEÑAR REFORMAS DE COORDINACIÓN QUE FUNCIONEN

El éxito de una reforma de coordinación no depende solo de su diseño técnico, sino también de su viabilidad administrativa y política. Siguiendo el triángulo estratégico para fortalecer las capacidades estatales (gráfico 2), desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con base en los trabajos de Moore (1997), así como de Andrews, Pritchett y Woolcock (2017), una reforma debe cumplir simultáneamente tres condiciones esenciales para ser efectiva y sostenible. En ese sentido, la reforma debe ser:

1. **Técnicamente correcta**, lo que sirve para garantizar que el diseño responda a necesidades concretas y se base en un diagnóstico sólido y una teoría de cambio robusta.
2. **Administrativamente posible**, es decir, que se debe contar con los insumos necesarios –capacidades, estructuras y recursos suficientes– para su implementación.
3. **Políticamente viable**, un aspecto que se alcanza con la legitimidad de la medida y el respaldo de los actores clave para asegurar su ejecución y sostenibilidad en el tiempo.



Gráfico 2 Tres elementos esenciales de los mecanismos de coordinación



Consolidar y alinear estos tres aspectos es fundamental para evitar que las reformas fracasen an-

tes de implementarse o sean discontinuadas por falta de apoyo.

1. REFORMAS TÉCNICAMENTE POSIBLES: CLARIDAD EN LA TEORÍA DEL CAMBIO

Para que una reforma de coordinación funcione, su diseño debe estar basado en una teoría del cambio clara y un conocimiento profundo del sistema existente. Esto implica definir con precisión qué problemas se buscan resolver, qué actores están involucrados y cómo se espera que la reforma genere un cambio (impacto), o, en otras palabras, determinar la manera en que los insumos se transforman en productos y resultados. En el caso de las intervenciones multisectoriales o multinivel, además de una teoría del cambio sólida se requiere construir una cadena de valor clara, que ordene secuencialmente las acciones necesarias, sus responsables y las condiciones de implementación. Un diseño técnicamente sólido no solo debe enfocarse en la innovación, sino que también debe asegurar que las soluciones propuestas sean factibles dentro del contexto institucional en el que se implementarán. Por su parte, la generación de valor público es clave: las iniciativas de coordinación deben centrarse en responder a las necesidades reales de los ciudadanos. Cuando una política articulada aborda problemas transversales con soluciones que generan beneficios tangibles es más probable que obtenga respaldo y sea capaz de sostenerse en el tiempo (Lanza Robles, Naranjo Bautista y Mosqueira, 2024).



2. REFORMAS ADMINISTRATIVAMENTE VIABLES: CAPACIDADES Y MONITOREO

El diseño de una reforma por sí solo no alcanza si no se cuenta con los recursos y estructuras que se necesitan para su implementación. Para

que una iniciativa de coordinación sea administrativamente viable, debe disponer de capacidades estatales adecuadas, incluyendo personal capacitado, procesos eficientes y estructuras organizativas que faciliten la cooperación. Además, es fundamental establecer mecanismos de monitoreo y evaluación (MyE) integrados que permitan medir avances, corregir desviaciones y generar un aprendizaje continuo. En las intervenciones múltiples, el problema no suele ser la falta de MyE, sino su exceso: cada componente suma indicadores y metas, generando fragmentación y sobrecarga. La falta de sistemas de información compatibles agrava este desafío. La teoría del cambio debe ayudar a alinear indicadores comunes y facilitar una evaluación integrada. Además, dado que las reformas muchas veces deben enfrentar la denominada “resistencia al cambio”, es recomendable adoptar estrategias de implementación gradual e iterativa, introduciendo modificaciones progresivas en lugar de cambios abruptos que puedan generar oposición (Andrews, Pritchett y Woolcock, 2017). En el caso de las iniciativas de coordinación, estos desafíos se amplifican, ya que estas involucran a múltiples actores que operan bajo diferentes marcos regulatorios, administrativos o de gestión. Por ello, la operatividad administrativa requiere de la alineación de estos sistemas estatales para permitir una acción articulada efectiva.



3. REFORMAS POLÍTICAMENTE VIABLES: ALINEACIÓN DE INCENTIVOS Y LIDERAZGO CLARO

Incluso una reforma técnicamente sólida y administrativamente viable puede fracasar si no cuenta con apoyo político y liderazgo efectivo.

La viabilidad política de una iniciativa de coordinación depende de su capacidad para alinear incentivos entre los actores, generar legitimidad y asegurar un liderazgo institucional claro. Para lograrlo, se requieren condiciones específicas: *I)* que la política sea una prioridad del Gobierno; *II)* que se alineen metas e incentivos presupuestarios entre los organismos participantes, *III)* que el centro de gobierno –o un ministerio con suficiente poder político– defina la teoría del cambio, la cadena de valor y los indicadores comunes, y *IV)* que exista capacidad desde el centro para monitorear los avances y remover los obstáculos que impidan la implementación. Asimismo, es fundamental construir acuerdos sólidos entre los liderazgos políticos y los niveles operativos, de modo que se genere legitimidad interna y compromiso con los objetivos comunes.

Ahora bien, el éxito de estos arreglos depende también del contexto de economía política en que se desarrollen. En entornos donde existen estructuras sostenidas de rendición de cuentas –ya sea por presión política, social o institucional–, la acción colectiva tiende a consolidarse. En cambio, sin mecanismos efectivos que exijan cumplimiento y continuidad, la coordinación informal suele convertirse en un paliativo temporal frente a un proble-

ma más profundo de agencia y fragmentación. Este diagnóstico es consistente con lo planteado por Andrews (2013) y Scharpf (1997), quienes destacan que la acción colectiva efectiva requiere no solo de reglas formales, sino de entornos que generen incentivos reales, presión política o institucional, y mecanismos de aprendizaje adaptativo.

El respaldo político sostenido y visible desde el más alto nivel es esencial para impulsar y mantener iniciativas coordinadas.

La experiencia de las *delivery units* (DU) en Chile y Pernambuco ilustra este principio: en ambos casos, el jefe del Ejecutivo participó activamente en el seguimiento de prioridades, articulando las metas, los plazos, los presupuestos y los actores responsables. En Pernambuco, el gobernador dedicaba un día a la semana a revisar los avances, junto con la DU y sus ministros, para generar compromiso intersectorial y resultados tangibles (Lafuente y González, 2018). En Perú, la incorporación de programas de presupuesto por resultados permitió alinear los incentivos institucionales y coordinar las acciones a partir de metas comunes. Estas experiencias demuestran que la legitimidad no solo debe construirse en la fase de diseño, sino que también debe mantenerse a lo largo de la implementación, especialmente cuando los resultados no son atribuibles a una sola entidad, sino al esfuerzo conjunto de múltiples actores.



CÓMO SUPERAR LOS RETOS DE COORDINACIÓN: CASOS DE ÉXITO EN LA REGIÓN

A pesar de los desafíos, existen estrategias que permiten fortalecer la coordinación en el sector público. Los mecanismos de articulación pueden adoptar distintos enfoques: por ejemplo, el liderazgo jerárquico, en el que una entidad centralizada impulsa la coordinación entre sectores; la creación de redes de colaboración, y la implementación del uso de herramientas técnicas (Hill y Hupe, 2022; Mosqueira y Alessandro, 2023; Peters, 2018). La coordinación no ocurre de manera espontánea, sino que requiere de dos elementos centrales: intención y estrategia. Sin voluntad política, estructuras institucionales adecuadas y un cambio en la cultura organizacional del sector público, la fragmentación seguirá limitando la efectividad de las políticas públicas y dificultando la resolución de los desafíos más urgentes de los países de América Latina y el Ca-

ribe. En esta sección se presentan ejemplos que capturan algunos de estos elementos en experiencias exitosas de la región, proporcionando lecciones clave sobre cómo superar los obstáculos que se presentan a la hora de llevar adelante una coordinación efectiva de las entidades encargadas de realizar la gestión pública. Si bien el foco está puesto en mostrar el modo en que ciertos instrumentos mejoran la coordinación, también se destacan las complementariedades que estos mecanismos permiten activar. Por ejemplo, en el caso de la lucha contra la desnutrición en Perú, la articulación permitió que intervenciones de salud, nutrición y protección social se reforzaran mutuamente. Las mesas ejecutivas (ME), por su parte, no solo permiten resolver los cuellos de botella, sino también generar espacios para identificar sinergias entre los actores públicos y privados.

PRESUPUESTO POR RESULTADOS

¿Qué es y cómo funciona?

El presupuesto por resultados (PpR) es una estrategia de gestión pública que vincula la asignación de recursos financieros con resultados. Esta modalidad, implementada en varios países de la región, tiene como objetivo mejorar la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los fondos públicos (véase

el recuadro 1). En lugar de enfocarse exclusivamente en el gasto y el cumplimiento normativo, el PpR evalúa el desempeño de los programas gubernamentales y ajusta las decisiones presupuestarias en función del logro de metas y objetivos específicos. En ese sentido, una implementación adecuada del PpR permite optimizar la eficiencia del gasto público, alinear los incentivos institucionales y fortalecer la capacidad del Estado para generar valor público.

Recuadro 1 Antecedentes del presupuesto por resultados

El presupuesto por resultados (PpR) surgió en la década de 1950 como una respuesta de las economías desarrolladas a los crecientes déficits fiscales y a la necesidad de mejorar la eficiencia en la asignación de recursos. En **Estados Unidos**, su implementación estuvo impulsada por la presión social para ampliar los servicios públicos y fortalecer la rendición de cuentas, y se apoyó en sistemas administrativos que racionalizaron las decisiones presupuestarias mediante análisis económicos y datos comparables. En la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos**, el PpR se expandió en los años ochenta con la llegada de la Nueva Gestión Pública, en un contexto de crisis fiscal y cuestionamientos sobre el uso del gasto público. Aunque el modelo estadounidense sirvió de referencia, los países lo adaptaron tratando de ajustarlo a sus propias necesidades. Además, la crisis financiera de 2008 reforzó su importancia al impulsar reformas orientadas a la consolidación fiscal y la reasignación eficiente de recursos. En **América Latina y el Caribe**, el PpR comenzó a implementarse a fines de los noventa y se fortaleció en la década de 2000, motivado por la necesidad de mejorar la eficiencia del gasto público después de muchos años de ajustes fiscales y demandas de mayor transparencia. Su deseo de adopción respondió a cuatro factores clave: I) la necesidad de una mayor y mejor rendición de cuentas; II) el interés por mejorar la eficiencia del gasto; III) la presión ciudadana por un uso más responsable de los recursos, y IV) el deseo de superar las prácticas patrimonialistas y centralistas. Sin embargo, su implementación efectiva ha sido escasa y parcial en la mayoría de casos, dependiendo del contexto político, el grado de desarrollo institucional y la existencia de reformas presupuestarias complementarias.



El PpR es también una herramienta habilitante de coordinación, y no solo de gestión.

Aunque a primera vista puede parecer un instrumento que está exclusivamente centrado en mejorar la eficiencia administrativa, su valor radica en la manera en que permite estructurar la planificación y la implementación para facilitar la articulación entre los diversos actores. Al permitir identificar los problemas, detectar las complementariedades y coordinar las acciones multisectoriales, el PpR también favorece el ordenamiento de las intervenciones y genera mayores oportunidades de coordinación, tanto vertical como horizontal. Este potencial, sin embargo, solo se materializa cuando la información sobre el desempeño es efectivamente utilizada para retroalimentar las decisiones presupuestarias y de política. En Perú, por ejemplo, el Programa Articulado Nutricional permitió alinear los esfuerzos de distintos sectores en torno a una meta común: la reducción de la desnutrición crónica infantil. En Chile, por su parte, el PpR ha sido fundamental para articular las intervenciones efectuadas desde el Ministerio de

Hacienda, integrando la evidencia generada con las decisiones presupuestarias.

El PpR se articula en cuatro componentes clave.

Tales componentes son: *I)* un sistema de monitoreo y evaluación (MyE) para medir el desempeño y generar evidencia sobre el impacto; *II)* un conjunto de procesos de decisión presupuestaria que integren esta información con la asignación de recursos; *III)* una serie de incentivos que favorezcan que las instituciones persigan el logro de los objetivos, y *IV)* cierta flexibilidad en la gestión fiscal para optimizar la ejecución del gasto. Una implementación exitosa de un PpR también dependerá de determinadas precondiciones esenciales, como contar con sistemas financieros administrativos modernos o actualizados, recursos humanos capacitados y respaldo político para garantizar la continuidad de su aplicación. Vale la pena decir que no existe un único modelo de PpR, ya que su implementación varía según la institucionalidad y las necesidades de cada país (Filc y Scartascini, 2012).

Presupuesto por resultados: ¿qué problemas de coordinación resuelve?

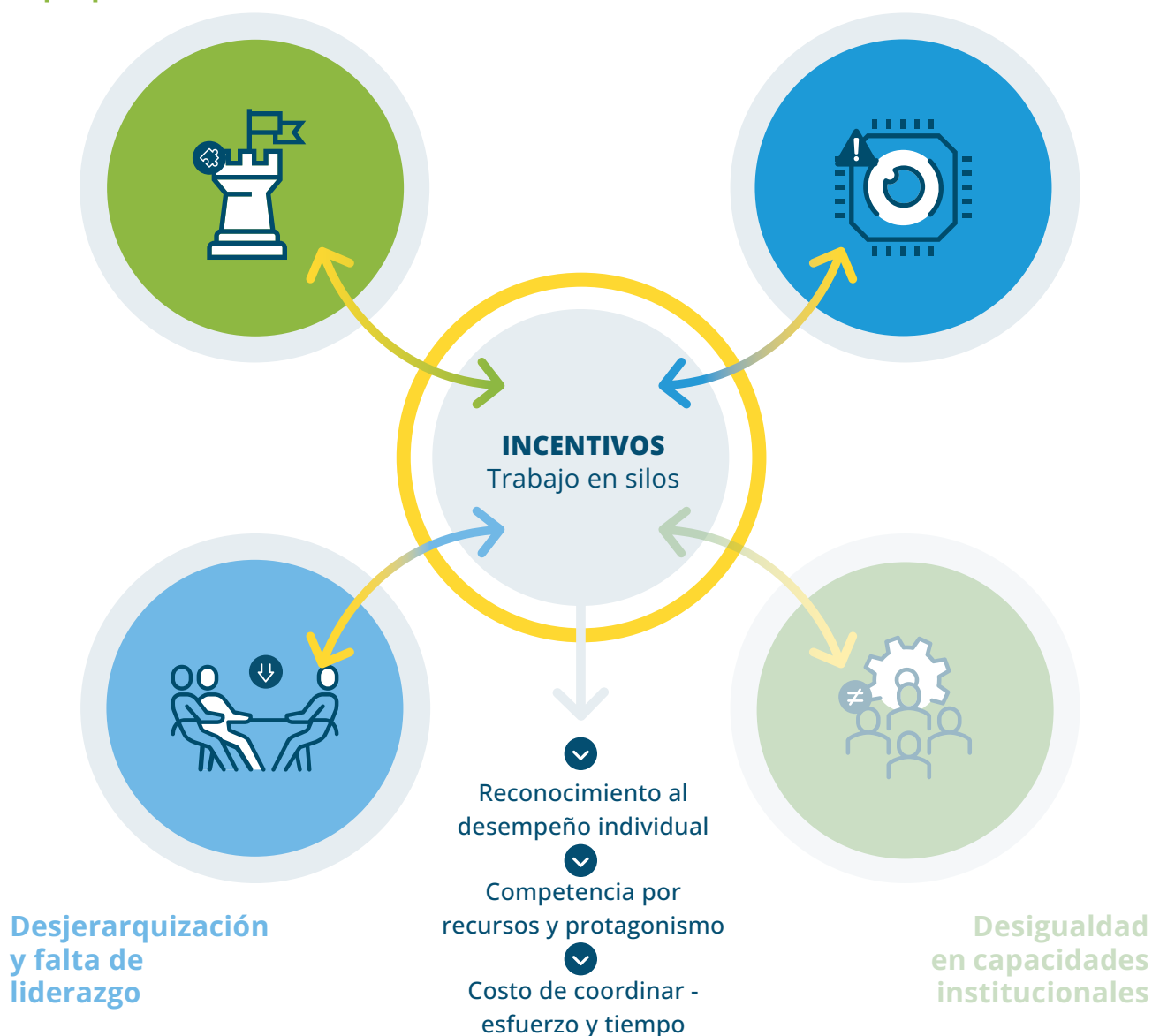
La implementación del PpR ha demostrado ser efectiva para resolver los problemas críticos que

impiden lograr la articulación dentro de la actividad del sector público. En particular, la implementación del PpR permite resolver problemas de información y monitoreo, así como articular los mandatos, con lo cual se atienden los problemas de mandatos fragmentados, duplicados y superpuestos, a la par que se define una estructura clara y operativa de liderazgo (gráfico 3).

Gráfico 3 Problemas de coordinación que resuelve el presupuesto por resultados

**Mandatos fragmentados,
duplicados y
superpuestos**

**Problemas de
información y
monitoreo**





PROBLEMAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO

La falta de un diagnóstico compartido y de mecanismos efectivos de MyE limita la capacidad del sector público para coordinar políticas y asignar recursos de manera eficiente. Sin una visión común sobre los problemas que se deben resolver, cada entidad puede interpretar los desafíos desde su propia perspectiva sectorial, una situación que genera estrategias desarticuladas y políticas contradictorias o redundantes. Además, la ausencia de sistemas de evaluación sólidos impide que la información sobre el desempeño se traduzca en mejoras efectivas de la gestión pública.

El PpR contribuye a solucionar estos problemas mediante metodologías estructuradas para la planificación y el seguimiento del gasto público. Según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el 65% de los países de América Latina y el Caribe diseñan programas de PpR utilizando herramientas como la teoría del cambio o el marco lógico, lo que permite una mayor claridad sobre los efectos esperados de las intervenciones. Además, el PpR exige la incorporación de indicadores de desempeño que facilitan la evaluación del impacto de las políticas públicas. En la región, los indicadores más utilizados son los de producto y los de resultados intermedios, mientras que los indicadores de impacto se emplean con menos frecuencia (Pimenta *et al.*, 2023).

La falta de alineación entre los sistemas de monitoreo y los ciclos presupuestarios sigue siendo un obstáculo para mejorar la calidad del gasto. Sin mecanismos que vinculen la información de desempeño resultante con la asigna-

ción de recursos, los esfuerzos de evaluación pierden importancia en la toma de decisiones. Para maximizar el potencial del PpR, es necesario fortalecer los sistemas de MyE y garantizar que sus resultados influyan directamente en la planificación y ejecución presupuestaria.



MANDATOS FRAGMENTADOS Y SUPERPUESTOS

La fragmentación y falta de coordinación en el sector público impiden una gestión eficiente. La fragmentación del sector público y la falta de coherencia entre los planes estratégicos, las políticas y los presupuestos conducen a una ineficiencia en la asignación de recursos y debilitan la coordinación interinstitucional. En lugar de funcionar como un sistema integrado enfocado en prioridades estratégicas, muchas instituciones gestionan sus servicios de manera aislada, persiguiendo objetivos individuales sin que exista una visión de conjunto.

El PpR contribuye a mejorar la coordinación al establecer mecanismos que vinculan la planificación, la ejecución del gasto y la evaluación de resultados. El 76% de los países de la región ha implementado esquemas de coordinación entre las autoridades presupuestarias y los ejecutores del gasto, mejorando así la calidad de la asignación de recursos. No obstante, solo el 35% ha logrado vincular sus planes anuales o multianuales de evaluación con el presupuesto, lo que representa un reto importante para fortalecer la coherencia en el ciclo de la formulación e implementación de las políticas públicas (Pimenta *et al.*, 2023). Alinear las evaluaciones con el presupuesto permite identificar con mayor



precisión las prioridades gubernamentales, reducir las duplicidades en el gasto y optimizar la distribución de los recursos. Sin embargo, para consolidar estos avances, es necesario fortalecer los incentivos para la articulación interinstitucional y mejorar los marcos normativos para que faciliten la integración de la planificación y la ejecución presupuestaria.



DESJERARQUIZACIÓN Y FALTA DE LIDERAZGO

El PpR facilita la coordinación porque cuenta con una gobernanza clara y efectiva. A diferencia de otros mecanismos, el PpR tiene un responsable definido –generalmente, el Ministerio de Hacienda o de Economía y Finanzas– que actúa como entidad central de coordinación. Este ministerio no solo está encargado de gestionar el PpR, sino también de alinear los incentivos con una estructura que posee autoridad multi-sectorial e intergubernamental, y cuenta con capacidades institucionales robustas en términos de recursos humanos, reglas operativas y control financiero.

Lo que hace al PpR particularmente efectivo no es solo su capacidad para mejorar la efi-

ciencia del gasto público, sino que, en virtud de su diseño, permite impulsar la articulación entre las distintas instancias del Estado. El hecho de que el PpR sea impulsado por la entidad que controla los recursos financieros le otorga una ventaja clave: los actores involucrados no solo serán monitoreados en lo que respecta a su desempeño, sino que también podrían afrontar consecuencias concretas si no cumplen con los objetivos de coordinación (consecuencias como, por caso, la falta de asignación presupuestaria). De esta manera, la participación y la cooperación se convierten en condiciones necesarias para acceder a los fondos, mientras que el ente rector tiene la capacidad de sancionar o recompensar el comportamiento de los organismos ejecutores.

En contextos donde los ministerios de Hacienda tienen capacidades institucionales fuertes, el PpR tiene mayores probabilidades de éxito.

Su inserción dentro de una estructura con reglas claras y recursos suficientes, además de mejorar la ejecución presupuestaria, fortalece la gobernanza de las políticas públicas, asegurando que los incentivos de los distintos actores estén alineados con los objetivos estratégicos del Estado.

Presupuesto por resultados y el triángulo estratégico

El PpR cumple con los principios del triángulo estratégico toda vez que se trata de un mecanismo de articulación que combina viabilidad técnica, operativa y política. En síntesis, es posible afirmar que el PpR es una estrategia clave para alinear la gestión presupuestaria con resultados concretos, fortaleciendo así la gobernanza y la coordinación de la administración pública. Sin embargo, su implementación en América Latina y el Caribe ha variado significativamente entre países, adaptándose a las diferentes capacidades institucionales y los distintos niveles de desarrollo. El cuadro A.1 del anexo presenta un análisis de los avances y desafíos en la región, con base en los hallazgos de la encuesta realizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Red de Presupuesto por Resultados de América Latina y el Caribe sobre PpR en 2023, que abarcó a 17 países de América Latina y el Caribe (Pimenta *et al.*, 2023).³



TÉCNICAMENTE POSIBLE

El PpR resuelve la ausencia de una teoría de cambio o marco lógico, proporcionando me-

todologías claras para planificar, diseñar, implementar y evaluar esquemas de coordinación interestatal. Estas herramientas permiten mapear cómo las actividades llevarán a los resultados deseados, identificando las condiciones necesarias para el éxito. Además, estructuran los objetivos, actividades, indicadores y resultados esperados, facilitando una visión sistemática de las interacciones y dependencias técnicas dentro del esquema de coordinación del PpR.



ADMINISTRATIVAMENTE OPERATIVO

El PpR contribuye a resolver los problemas de fragmentación y superposición de responsabilidades entre niveles de gobierno. La falta de una distribución clara de funciones genera duplicidad de esfuerzos e ineficiencia en la toma de decisiones. Al clarificar roles y responsabilidades, el PpR mejora la coordinación administrativa, optimizando los procesos de planificación, ejecución y evaluación de políticas. Esto no solo permite una gestión más eficiente de los recursos, sino que también fortalece la capacidad del Estado para implementar políticas de manera coherente y efectiva.

3. Los 17 países incluidos fueron: Argentina, Barbados, Belice, Brasil, Bolivia (Estado Plurinacional de), Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.



POLÍTICAMENTE VIABLE

El PpR fortalece la transparencia y la rendición de cuentas al consolidar herramientas de MyE, lo que genera información confiable sobre el desempeño de las políticas públicas.

Esta capacidad de evaluación es fundamental para obtener respaldo político, ya que permite demostrar que la asignación de recursos se basa en resultados medibles y objetivos. Además, el acceso a datos sólidos facilita la toma de decisiones, alinea incentivos y mejora la confianza de legisladores, administradores y ciudadanos. Sin embargo, la viabilidad política del PpR también depende de factores como la voluntad de los actores políticos, el consenso entre las partes interesadas y el contexto social en el que se implementa.

El PpR se alinea con los principios del triángulo estratégico, ya que combina viabilidad técnica, operativa y política para articular de manera efectiva la gestión presupuestaria con los resultados de las políticas públicas.

Su diseño permite mejorar la coordinación interinstitucional, optimizar el uso de los recursos y fortalecer la rendición de cuentas, contribuyendo a una gobernanza más eficiente. No obstante, su implementación en América Latina y el Caribe ha sido heterogénea, variando según las capacidades institucionales y el contexto de cada país.



Chile: fortaleciendo la coordinación a través del presupuesto por resultados

La fragmentación y falta de articulación en la gestión pública dificultan la asignación eficiente de recursos y reducen la efectividad de las políticas. Sin mecanismos que alineen la planificación, la ejecución, y el MyE, las instituciones operan de manera aislada, generando duplicidades y reduciendo el impacto de sus intervenciones. Chile, a través de su PpR, ha logrado superar estos desafíos mediante la creación de un sistema de MyE vinculado directamente al ciclo presupuestario.

Desde la década de 1990, Chile implementó el PpR como parte de un proceso de modernización del Estado. Para ello, el Gobierno de Chile creó, dentro de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), la División de Control de Gestión Pública, que es la responsable de integrar la información de desempeño con la formulación presupuestaria. A través del Sistema de Evaluación y Control de Gestión, Chile ha institucionalizado un modelo que vincula el gasto público con resultados medibles, promoviendo una gestión más eficiente y basada en la evidencia.



EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS COMO SOLUCIÓN A LOS OBSTÁCULOS DE COORDINACIÓN

PROBLEMAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO

- **Desafío:** la falta de un diagnóstico comparado y de sistemas de evaluación sólidos im-

pide la alineación de las políticas con la toma de decisiones informadas.

- **Cómo se resolvió:** aunque no cuenta con un plan nacional de mediano plazo, las autoridades del país han desarrollado un conjunto de instrumentos que facilitan la asignación presupuestaria basada en evidencia. Su modelo de PpR se sustenta en un sólido sistema de MyE, que incluye indicadores de desempeño estratégicos para orientar las decisiones presupuestarias. Además, la información generada es transparente y accesible, promoviendo la rendición de cuentas y el aprendizaje institucional. Un factor clave en el éxito del PpR de este país es el fuerte compromiso del Poder Ejecutivo y el Congreso para incorporar la información derivada de las evaluaciones dentro del proceso de formulación presupuestaria. Este respaldo ha permitido que las decisiones de asignación de recursos no solo respondan a criterios técnicos, sino que también reflejen las prioridades estratégicas del país. Sin embargo, la falta de un diagnóstico compartido amplio entre los distintos actores puede limitar la cohesión en la toma de decisiones. Para mitigar este desafío, Chile complementa su modelo con una agenda presidencial y otra de programas ministeriales, que establecen objetivos nacionales y sirven como marco orientador para la asignación presupuestaria. De esta manera, el país ha logrado equilibrar la flexibilidad con un enfoque estructurado que refuerza la coherencia en la planificación y la ejecución del gasto público.

MANDATOS FRAGMENTADOS Y SUPERPUESTOS

- **Desafío:** la falta de coherencia entre planes estratégicos, políticas y presupuestos genera duplicación de esfuerzos y dificulta la coordinación interinstitucional.
- **Cómo se resolvió:** la DIPRES asegura la alineación entre planificación y ejecución del gasto a través de un esquema de evaluación que impacta directamente en la asignación de recursos. Si bien aún existen retos pendientes en lo que respecta a la vinculación de las evaluaciones con el presupuesto, Chile es el único país de la región que ha institucionalizado el empleo de esta información en el proceso de formulación presupuestaria.

DESJERARQUIZACIÓN Y FALTA DE LIDERAZGO

- **Desafío:** sin una autoridad central que impulse la coordinación, las iniciativas pueden diluirse o enfrentar bloqueos burocráticos.
- **Cómo se resolvió:** el Ministerio de Hacienda es el ente rector del PpR y tiene la autoridad para planificar, monitorear y evaluar la gestión de las demás instituciones. Este liderazgo jerárquico garantiza la coherencia en la toma de decisiones, ayuda a evitar bloqueos burocráticos y refuerza la disciplina fiscal sin comprometer la eficiencia del gasto.

DESIGUALES CAPACIDADES INSTITUCIONALES

- **Desafío:** la falta de recursos y capacidades en algunas instituciones impide una implementación efectiva de políticas coordinadas.

- **Cómo se resolvió:** el país ha implementado un sistema de incentivos para fortalecer a todas las instituciones. A través de los programas de mejoramiento de la gestión, Chile ha creado un sistema de incentivos que vincula el desempeño institucional con beneficios salariales para los funcionarios públicos. Este mecanismo ha permitido reducir las brechas de capacidad y generar un mayor compromiso con la eficiencia y la calidad del gasto.



CHILE Y EL PRESUPUESTO POR RESULTADOS: UN MODELO DE COORDINACIÓN EXITOSO

El caso de Chile demuestra cómo el PpR puede ser una herramienta esencial para mejorar la coordinación interinstitucional y la eficiencia del gasto público. Su éxito radica en la combinación de un sistema de evaluación sólido, un liderazgo claro desde el Ministerio de Hacienda y la implementación de incentivos para alinear la gestión pública con el logro de resultados. Sin embargo, todavía hoy existen desafíos que deben superarse, como la necesidad de fortalecer la vinculación entre la evaluación y la planificación presupuestaria a mediano plazo. Aun así, Chile sigue siendo un referente en la región en el empleo del PpR como mecanismo de articulación y mejora de la gestión pública.

Perú: la coordinación frente a problemas sociales complejos. Desnutrición crónica infantil

A mediados de la década de 2000, Perú adoptó un enfoque innovador para reducir la desnutrición crónica infantil, priorizando la coordinación intersectorial y el uso de herramientas de gestión basadas en resultados. Inicialmente, las políticas implementadas por las autoridades de este país estaban fragmentadas y carecían de un enfoque integral, lo cual limitaba su impacto (Marini, Rokx y Gallagher, 2017). En respuesta, el Gobierno peruano desarrolló una estrategia articulada que combinó el PpR, incentivos presupuestarios y mecanismos de coordinación multisectorial. Esta estrategia se consolidó con la Estrategia Crecer y, posteriormente, con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), se convirtió en una política pública estable.

Mediante esta estrategia, entre 2008 y 2016 Perú redujo la tasa de retraso del crecimiento infantil del 28% al 13%. Un estudio basado en la Encuesta Demográfica y de Salud Familiar, de 2009 y de 2015, confirmó una reducción significativa de las tasas de retraso del crecimiento infantil entre los niños asistidos por estos programas, independientemente de su nivel socioeconómico o el nivel educativo de sus madres (Marini, Rokx y Gallagher, 2017). La clave de este éxito fue un abordaje integral que combinó una fuerte campaña de sensibilización pública, la priorización de los recursos en regiones con mayor incidencia de desnutrición y un enfoque orientado a resultados. A diferencia de otros esfuerzos previos, esta iniciativa incorporó datos en tiempo real, mecanismos de MyE eficientes, y una asignación de recursos que estuvo

alineada con los indicadores de desempeño en salud y nutrición. Además, la continuidad política en la lucha contra la desnutrición fue un aspecto central para reducir las tasas de retraso del crecimiento infantil. Esta prioridad se mantuvo durante los mandatos establecidos en tres elecciones consecutivas (2006, 2011 y 2016), una situación que garantizó su institucionalización.



¿QUÉ PROBLEMAS DE ARTICULACIÓN RESUELVE EL PROGRAMA DE REDUCCIÓN DE LA DESNUTRICIÓN INFANTIL?

El éxito del modelo peruano radica en su capacidad para abordar y resolver problemas estructurales de coordinación en el sector público, integrando múltiples sectores y niveles de gobierno en una estrategia basada en la evidencia para reducir la desnutrición crónica infantil.

1. Problemas de información y monitoreo

- **Enfoque basado en evidencia y asignación estratégica de recursos:** Perú adoptó un enfoque basado en evidencia, priorizando las intervenciones probadamente exitosas y destinando recursos más importantes a las áreas con mayor incidencia de desnutrición. Se identificaron las causas del retraso en el crecimiento infantil y se priorizaron las medidas que estaban basadas en evidencia, asegurando que los fondos públicos se focalizaran en estrategias con resultados demostrados.
- **Mecanismos adecuados de MyE:** se implementaron datos individualizados en tiempo real, encuestas regulares y sistemas de seguimiento integral para evaluar los avances. Además, se establecieron mecanismos de rendición de cuentas locales con miras a garantizar la transparencia y la supervisión efectiva de las intervenciones.

2. Mandatos fragmentados, duplicados y superpuestos

- **Reorganización del gasto y alineación intergubernamental:** se reorganizaron los programas alimentarios para focalizar el gasto en las mujeres embarazadas y los niños menores de 2 años. Se articuló el accionar del Gobierno nacional, los Gobiernos regionales y los Gobiernos municipales con los incentivos presupuestarios para favorecer el cumplimiento de las metas de reducción de la desnutrición.
- **Enfoque multisectorial y empoderamiento familiar:** el enfoque multisectorial integró sectores como salud, asistencia social y educación. Se reconoció que, además de mejorar el acceso a los servicios de salud, era fundamental empoderar a los padres con información sobre nutrición y cuidados infantiles. La cooperación entre organizaciones no gubernamentales, el Gobierno y organismos internacionales permitió difundir buenas prácticas nutricionales y fomentar el compromiso de las familias en la lucha contra la desnutrición.

3. Desjerarquización y falta de liderazgo

- **Coordinación multisectorial efectiva:** se creó un espacio de articulación liderado por la Iniciativa contra la Desnutrición Infantil (IDI) y la Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza (MCLCP), que reunió a representantes del Gobierno nacional, regional y municipal. Esta estructura permitió alinear prioridades y establecer objetivos comunes, evitando la dispersión de esfuerzos y promoviendo un enfoque integral para abordar la desnutrición.
- **Liderazgo del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF):** a través del PpR, el MEF estableció incentivos presupuestarios vinculados al cumplimiento de metas específi-

cas en la reducción de la desnutrición. Este liderazgo financiero garantizó la asignación eficiente de recursos y el alineamiento de los actores involucrados en la ejecución del programa. Se creó un mecanismo financiero que recompensaba a los Gobiernos regionales y locales que cumplían con la provisión del esquema completo de servicios esenciales para la niñez. Esta estrategia permitió reducir las desigualdades en la capacidad de ejecución entre los distintos niveles de gobierno y fortalecer la provisión de servicios esenciales.

- **Integración de programas clave:** las Direcciones Regionales de Salud (DIRESA) y el programa de transferencias monetarias condicionadas –Programa Nacional de Apoyo Directo a los más Pobres (Juntos)– fueron incorporados en la estrategia de articulación, asegurando que los recursos llegaran a los niños en situación de pobreza. Se priorizó el acceso a controles de crecimiento y asesoría nutricional, reforzando el impacto del programa en la primera infancia.

UNA INTERVENCIÓN INTEGRAL

La experiencia peruana demuestra que la sumatoria de una coordinación efectiva de los actores gubernamentales y el empleo de herramientas basadas en evidencia pueden transformar la gestión de los problemas sociales complejos. El modelo articulado de reducción de la desnutrición crónica infantil en Perú no solo logró reducir significativamente las tasas de retraso del crecimiento, sino que también estableció un marco institucional sostenible para las futuras políticas de desarrollo humano. Esta iniciativa resalta el rol estratégico del PpR como una herramienta de articulación intersectorial que permite mejorar la eficiencia del gasto público, generar incentivos para la cooperación y garantizar que los recursos lleguen a quienes más los necesitan.

INICIATIVAS DE ARTICULACIÓN PÚBLICO-PRIVADAS

¿Qué son y cómo funcionan?

Esta clase de iniciativas buscan coordinar esfuerzos entre el Estado y el sector privado para resolver los problemas de interés público, mejorar la eficiencia de la provisión de servicios y fomentar el desarrollo económico y social. En América Latina y el Caribe, estas iniciativas adoptan diversas formas, dependiendo del contexto y las necesidades específicas de cada país:

- **Consejos público-privados:** espacios de diálogo donde representantes del Gobierno y el sector privado identifican oportunidades de colaboración y diseñan políticas conjuntas.
- **Asociaciones público-privadas (APP):** acuerdos mediante los cuales un grupo de empresas privadas financia, opera o mantiene infraestructura y servicios públicos en sectores como transporte, energía, salud y educación (Leigland, 2018) (véase el recuadro 2).
- **Mesas de trabajo y comités técnicos (en este documento, “mesas ejecutivas” [ME]):** grupos de trabajo que abordan temas como inversión, clima de negocios y facilitación del comercio, proporcionando soluciones a obstáculos identificados (Rodrik y Stiglitz, 2024).
- **Iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE):** programas impulsados por empresas que buscan un impacto social positivo, aunque por lo general con poca articulación directa con el sector público.
- **Obras por impuestos:** mecanismo a través del cual un grupo de empresas privadas financia proyectos de infraestructura y desarrollo social a cambio de beneficios tributarios.

En el presente estudio el foco está puesto en el papel que desempeñan las ME.

Recuadro 2 Las asociaciones público-privadas: un modelo de colaboración con limitada articulación

Las asociaciones público-privadas (APP) son acuerdos de mediano y largo plazo en los que el sector privado participa de la provisión de bienes y servicios públicos, compartiendo los riesgos y optimizando la eficiencia de la gestión de la infraestructura y los servicios esenciales. A diferencia de lo que sucede en el caso de las privatizaciones, en las APP no se transfiere la propiedad de los activos al sector privado, sino que se realizan contratos para regular su operación y financiamiento.

Las APP se han extendido globalmente desde los años ochenta. Surgieron en el Reino Unido en esa década como una estrategia para mantener la inversión de infraestructura sin aumentar el déficit público. Posteriormente, su adopción se extendió a otros países, incluyendo Estados Unidos, Canadá y, en la década de 1990, América Latina y el Caribe. En la región, países como Brasil, Chile, México y Perú han liderado su implementación, utilizándolas para mejorar la cobertura y calidad de los servicios públicos en sectores estratégicos como transporte, salud y educación.

Si bien las APP han demostrado ser eficaces en la ejecución de proyectos y en la optimización del gasto público, no están exentas de limitaciones en términos de articulación y coordinación interinstitucional. A diferencia de otros mecanismos como las mesas ejecutivas (ME), las APP no generan una teoría de cambio clara ni fomentan la construcción de consensos amplios entre sectores. Su diseño prioriza la ejecución de proyectos específicos sin garantizar una integración efectiva con otras políticas públicas. Además, las APP tienden a operar de manera aislada, sin abordar los problemas de fragmentación, lo que limita su capacidad para generar sinergias con otros actores del sector público.

Aunque las APP han sido clave para atraer inversión y mejorar la provisión de servicios e infraestructura, su enfoque en eficiencia y ejecución las hace menos efectivas como mecanismos de coordinación intersectorial. En este sentido, instrumentos como las ME ofrecen una mayor capacidad de articulación y alineación estratégica entre los sectores público y privado.

Más allá de la provisión de infraestructura y servicios, también existen experiencias valiosas de articulación público-privada en ámbitos regulatorios y de supervisión. En sectores como el financiero, por ejemplo, se han desarrollado esquemas de autorregulación y colaboración en los que el sector privado contribuye al diseño y el cumplimiento de las normas, reduciendo los costos tanto de supervisión estatal como de cumplimiento empresarial. Un caso

destacado es el de la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF) de Perú, que ha institucionalizado un mecanismo de colaboración con actores del sector bancario y empresarial para fortalecer la prevención del lavado de activos. Esta experiencia, única en la región, demuestra que la coordinación público-privada también puede mejorar la eficacia regulatoria mediante la confianza mutua, el intercambio de información y el empleo de reglas compartidas.

¿Qué problemas de coordinación resuelve?

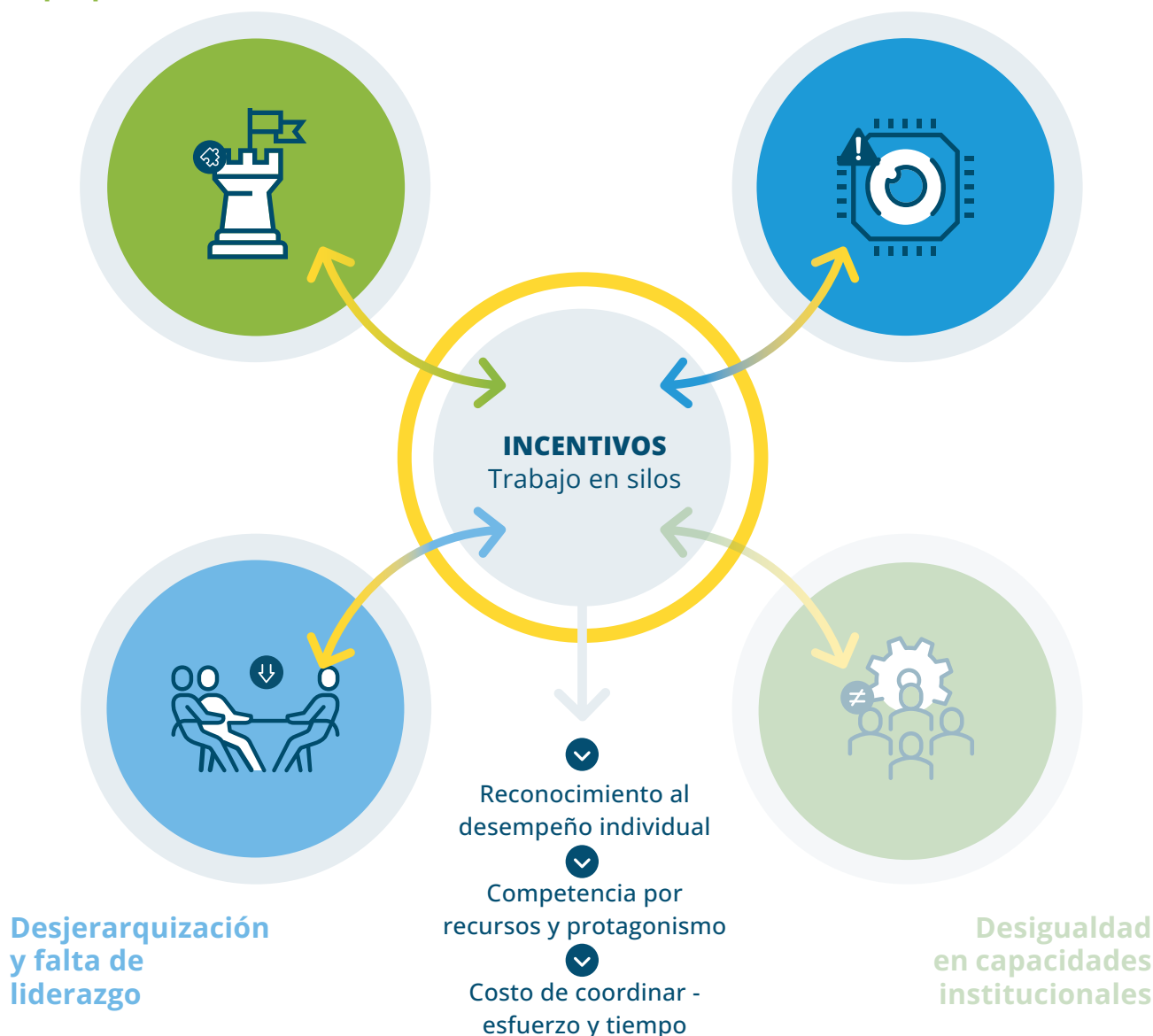
Las ME han surgido como una herramienta innovadora para mejorar la coordinación en

el sector público. Su diseño permite abordar los principales obstáculos que afectan la articulación entre actores públicos y privados, con el propósito de resolver los problemas de falta de información compartida, mandatos fragmentados y superpuestos, desigualdad en las capacidades institucionales y ausencia de liderazgo claro (gráfico 4).

Gráfico 4 Problemas de coordinación que resuelven las iniciativas de articulación público-privadas

Mandatos fragmentados, duplicados y superpuestos

Problemas de información y monitoreo





PROBLEMAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO

La ausencia de un diagnóstico compartido y de sistemas de MyE efectivos impide la alineación de las políticas y la toma de decisiones informadas. Sin información confiable y procesos estructurados de evaluación, las intervenciones pueden ser inconsistentes o carecer de continuidad.

En ese sentido, las mesas ejecutivas facilitan la construcción de un diagnóstico integral mediante la interacción continua de los actores clave del sector público y el sector privado.

Su diseño permite identificar obstáculos y generar soluciones con la participación de actores con conocimientos técnicos y capacidad de decisión. La obligación de informar sobre los avances y la revisión periódica de los compromisos incentivan la formulación de los diagnósticos compartidos basados en evidencia. Además, este proceso fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, ya que las reuniones frecuentes garantizan el seguimiento de los acuerdos y minimizan las demoras en la implementación de soluciones.



MANDATOS FRAGMENTADOS Y SUPERPUESTOS

La ausencia de coordinación genera ineficiencias. La falta de alineación entre las entidades gubernamentales y el sector privado genera duplicación de esfuerzos, contradicciones normativas y obstáculos en la implementación de políticas.

Las ME reúnen en un solo espacio a actores clave de distintos sectores y niveles de gobierno,

promoviendo la coordinación interinstitucional y reduciendo la superposición de funciones.

A diferencia de otros mecanismos, las ME no sustituyen a las entidades responsables, sino que facilitan su articulación, asegurando que los esfuerzos se complementen y dirijan a la resolución de problemas concretos. Su enfoque coordinado permite que los representantes de los sectores público y privado –desde empresarios hasta altos funcionarios– trabajen conjuntamente para identificar y solucionar obstáculos específicos. La participación continua del sector privado y la colaboración entre gremios garantizan una visión compartida, minimizando la fragmentación. Además, la intervención de autoridades de alto nivel en decisiones estratégicas refuerza la coherencia entre sectores y facilita la implementación de soluciones.



DESJERARQUIZACIÓN Y FALTA DE LIDERAZGO

Sin un liderazgo claro, la coordinación se dificulta. Cuando no se cuenta con una autoridad central que impulse la coordinación, los esfuerzos pueden diluirse en negociaciones interminables o depender de la voluntad de actores individuales, limitando su impacto.

Las mesas ejecutivas crean una estructura de gobernanza clara.

Las ME cuentan con un equipo dedicado que gestiona su operación diaria, asegurando que los compromisos adquiridos se cumplan y escalando los problemas no resueltos a las instancias superiores, como ministros o jefes de Estado. Además, la autoridad encargada de liderar las ME tiene la capacidad de coordinar acciones intersectoriales y garantizar que los acuerdos se traduzcan en acciones concretas (Ghezzi, 2019).

Las mesas ejecutivas y el triángulo estratégico

Las ME son un mecanismo de articulación que integra viabilidad técnica, operativa y política para resolver problemas de coordinación entre los sectores público y privado. Su diseño permite superar barreras sectoriales, optimizar la cooperación interinstitucional y generar soluciones basadas en evidencia, fortaleciendo la gobernanza y la efectividad de las políticas públicas. Al combinar estos tres elementos, las ME se consolidan como una herramienta clave para mejorar la articulación gubernamental y de ese modo lograr que las intervenciones sean estratégicas, coordinadas y medibles.



TÉCNICAMENTE POSIBLES

Las ME abordan dos problemas centrales que limitan la efectividad de las políticas públicas: falta de información y fragmentación de mandatos. Las ME se basan en la identificación y construcción de una hoja de ruta común para resolver los problemas que inhiben el desarrollo de un sector determinado. Además, facilitan la colaboración técnica entre actores públicos y privados, garantizando que las soluciones propuestas sean viables desde el punto de vista técnico y operativo. Al reunir expertos y recursos de ambos sectores, las ME aseguran que las intervenciones estén respaldadas por evidencia, optimizando su implementación y reduciendo la fragmentación institucional.



ADMINISTRATIVAMENTE OPERATIVAS

Las ME mejoran la capacidad institucional sin necesidad de crear nuevas estructuras, lo que las hace operativamente eficientes. En lugar de generar entidades paralelas, este tipo de instrumentos fortalecen la cooperación entre las instituciones existentes, alineando objetivos y optimizando la gestión de recursos. Además, resuelven el problema de las desiguales capacidades institucionales al proporcionar un marco de trabajo que permite a las entidades con menor capacidad administrativa beneficiarse del apoyo y la experiencia de actores más sólidos. Este enfoque equilibrado mejora la ejecución de políticas y proyectos, asegurando que la articulación interinstitucional no dependa exclusivamente de las capacidades individuales de cada entidad.



POLÍTICAMENTE VIABLES

Las ME incorporan herramientas de monitoreo y evaluación que garantizan la continuidad y el ajuste de las medidas implementadas, lo que fortalece su viabilidad política. Su enfoque en la ejecución y la retroalimentación constante genera confianza en los actores involucrados, tanto del sector público como privado, aumentando el compromiso con las soluciones acordadas. Además, en la medida en que son capaces de demostrar resultados tangibles en plazos relativamente cortos, las ME legitiman su proceso ante las autoridades y la sociedad, facilitando su sostenibilidad y expansión. Este respaldo político permite que las ME no solo persistan a lo largo del tiempo, sino que también puedan escalarse y replicarse en distintos sectores y niveles de gobierno.

Perú: mesas ejecutivas para la coordinación público-privada

En este país, las ME constituyen un mecanismo de articulación público-privada diseñado para mejorar la productividad y competitividad en sectores estratégicos. En la práctica, funcionan como espacios de diálogo y coordinación entre los sectores público y privado, permitiendo identificar obstáculos, proponer soluciones y hacer el seguimiento de su implementación. Inicialmente impulsadas por el Ministerio de Producción en 2014, su enfoque sectorial limitaba su capacidad de convocatoria. Sin embargo, al trasladarse al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), estas mesas de trabajo ganaron mayor alcance y capacidad de incidencia multisectorial, consolidándose como una herramienta clave para el desarrollo productivo que no genera estructuras paralelas.

Las ME han demostrado ser una de las herramientas más efectivas en América Latina y el Caribe para abordar problemas de coordinación interinstitucional (Ghezzi, 2019). Su valor radica en que permiten articular la acción del sector privado con el Estado, promoviendo una colaboración efectiva para superar cuellos de botella en sectores estratégicos como agro-exportación, infraestructura y turismo. A diferencia de otras iniciativas de articulación, las ME no solo identifican restricciones a la productividad, sino que generan soluciones concretas y realizables a corto plazo. Además, su diseño flexible permite realizar ajustes continuos sin necesidad de esperar los resultados de las evaluaciones de largo plazo, lo que las convierte en un mecanismo ágil para la formulación e implementación de políticas. El hecho de que su foco esté puesto en la ejecución ayuda a materializar las estrategias en acciones, garantizando resultados tangibles.

Aunque los resultados de las ME son difíciles de cuantificar con métricas tradicionales, su impacto ha sido significativo en la reducción de barreras para la inversión y el crecimiento sectorial. Su éxito ha sido reconocido a nivel internacional, como lo destacan diversos estudios que subrayan su eficacia para resolver fallas de coordinación y su alineación con estrategias de desarrollo basadas en la colaboración intersectorial y el liderazgo estatal (Rodrik y Stiglitz, 2024). La medición del impacto de las ME requiere combinar indicadores cualitativos y cuantitativos. Otros trabajos han demostrado que resulta crucial evitar los indicadores imperfectos, como los denominados “*rankings* de competitividad”; en su lugar es preferible utilizar métricas concretas, como el crecimiento de las inversiones (p. ej., hectáreas de plantaciones forestales o proyectos acuícolas) o el aumento de las exportaciones (p. ej., de langostinos) o el turismo. Una metodología útil en este sentido es el “control sintético”, que permite evaluar con mayor precisión el impacto específico de las ME (Ghezzi, 2019).

A pesar de su éxito, la escalabilidad de las ME enfrenta retos significativos. Su implementación requiere recursos humanos altamente especializados y el compromiso sostenido de actores públicos y privados. Actualmente, el equipo técnico en Perú es pequeño, lo que limita la expansión del modelo a otros ámbitos de la administración pública. Para potenciar su impacto, es necesario fortalecer sus capacidades institucionales y garantizar un marco normativo que facilite su sostenibilidad en el tiempo. Asimismo, otro factor determinante para el éxito de las ME es el apoyo político. En contextos donde la participación del sector privado es débil o el sector público carece de incentivos para implementar reformas, el progreso puede verse restringido. En estos casos, sin que medie el respaldo de los funcionarios de alto nivel, las ME corren el riesgo de perder efectividad o convertirse en un instrumento de intereses políticos.



LAS MESAS EJECUTIVAS COMO SOLUCIÓN A LOS OBSTÁCULOS DE COORDINACIÓN

En Perú, las ME han demostrado ser una herramienta efectiva para mejorar la coordinación público-privada y superar las barreras estructurales que se presentan cuando se implementan políticas de desarrollo productivo.

PROBLEMAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO

- **Desafío:** la falta de un diagnóstico compartido y mecanismos de evaluación sólidos dificultaba la alineación de las estrategias y la priorización de las intervenciones.
- **Cómo se resolvió:** a través de la interacción continua entre actores clave, las ME generaron un consenso sobre los problemas a abordar, asegurando que las soluciones estuvieran alineadas con las necesidades reales del sector productivo. La sistematización del monitoreo y la exigencia de reportes periódicos permitieron mejorar la calidad de la información utilizada en la toma de decisiones, promoviendo una planificación más estructurada.

MANDATOS FRAGMENTADOS Y SUPERPUESTOS

- **Desafío:** la fragmentación institucional dificultaba la implementación de políticas coordinadas, generando una superposición de funciones entre las entidades públicas y limitando la cooperación con el sector privado.
- **Cómo se resolvió:** se establecieron mecanismos de articulación entre los ministerios, los Gobiernos regionales y el sector privado, ase-

gurando que los esfuerzos fueran complementarios y no redundantes. En sectores estratégicos como la agroexportación y el turismo, las ME lograron reducir la burocracia y mejorar la eficiencia de las políticas implementadas.

DESJERARQUIZACIÓN Y FALTA DE LIDERAZGO

- **Desafío:** la ausencia de una autoridad central con poder de coordinación limitaba la efectividad de las políticas y generaba retrasos en la toma de decisiones.
- **Cómo se resolvió:** el traslado de las ME al MEF fortaleció su capacidad de articulación y su impacto en la coordinación intersectorial. Inicialmente diseñadas por el Ministerio de Producción, y con un enfoque sectorial, las ME enfrentaban limitaciones para convocar entidades de otros sectores y lograr acuerdos de mayor alcance. Su reubicación en el MEF permitió superar estas barreras, ya que esta entidad tiene una posición multisectorial y un rol central en la asignación del gasto público, lo que le otorga mayor capacidad de convocatoria y poder político para impulsar los acuerdos necesarios. Además, su dependencia directa de la oficina del ministro garantizó un respaldo jerárquico claro, facilitando la implementación de soluciones y asegurando que los problemas no resueltos a nivel operativo fueran escalados a instancias superiores. La experiencia peruana demuestra que, más allá del diseño, la efectividad de este mecanismo depende en gran medida de su ubicación institucional: cuando se inserta en un espacio con poder de decisión y capacidad de articulación, como el MEF, las probabilidades de éxito aumentan significativamente.



DESIGUALES CAPACIDADES INSTITUCIONALES

- **Desafío:** la falta de capacidades técnicas en algunas instituciones limitaba su participación efectiva en los procesos de articulación y dificultaba la ejecución de políticas coordinadas.
- **Cómo se resolvió:** la colaboración entre los sectores público y privado permitió compensar la falta de capacidades en algunas entidades gubernamentales. Las ME facilitaron la transferencia de conocimientos y la generación de aprendizajes compartidos, asegurando que todos los actores involucrados contaran con herramientas adecuadas para mejorar la gestión de políticas productivas.

coordinación público-privada, facilitando la resolución de problemas sectoriales y la implementación de políticas basadas en evidencia. Su éxito radica en su capacidad para reducir la fragmentación institucional, mejorar el flujo de información, fortalecer el liderazgo en la toma de decisiones y equilibrar las capacidades entre actores. No obstante, su sostenibilidad a largo plazo dependerá de la capacidad del Estado para institucionalizarlas, ampliar su alcance y consolidarlas como una herramienta estructural de gobernanza económica. La experiencia peruana muestra que un enfoque estructurado, flexible y orientado a resultados puede transformar la articulación entre sectores, permitiendo políticas más eficientes, coordinadas y alineadas con las prioridades del desarrollo nacional.



EL IMPACTO Y LA SOSTENIBILIDAD DE LAS MESAS EJECUTIVAS EN PERÚ

En síntesis, las ME en Perú han demostrado ser un modelo innovador y eficaz para la

ARTICULACIÓN EN MATERIA TERRITORIAL-FISCAL

¿Qué son y cómo funcionan?

La descentralización fiscal en América Latina y el Caribe constituye un desafío complejo que requiere una articulación efectiva entre los distintos niveles de gobierno (Pinilla, Jiménez y Montero, 2015). Este proceso busca mejorar la gestión pública al acercar el poder de decisión a los niveles de gobierno más próximos a la ciudadanía. Sin embargo, su implementación ha seguido trayectorias desiguales en la región. Mientras países como Argentina y Brasil han logrado avances en términos de ingresos y gasto descentralizado, otros, como Chile y México, todavía mantienen altos niveles de centralización fiscal.

La descentralización fiscal enfrenta desafíos significativos que afectan la capacidad de los Gobiernos subnacionales para gestionar eficazmente sus recursos y ejecutar políticas públicas sostenibles. Entre estos retos, destaca la desigualdad de las capacidades institucionales, ya que no todos los niveles de gobierno cuentan con los mismos recursos administrativos y técnicos para gestionar el gasto y la recaudación de manera eficiente. Asimismo, los desequilibrios fiscales verticales limitan la autonomía financiera de los Gobiernos subnacionales, ya que la dependencia excesiva de las transferencias del Gobierno central restringe su capacidad de planificación y gestión. Por otro lado, frente a la ausencia de una coordinación intergubernamental efectiva, las disparidades regionales pueden profundizarse, generando desigualdades en la provisión de servicios y el desarrollo territorial (Cabrero Mendoza, 2006).

Los mecanismos de coordinación efectivos son esenciales para una descentralización fiscal exitosa, ya que permiten alinear las políticas y las acciones de los distintos niveles de gobierno, minimizando las barreras internas y fortaleciendo la cooperación intergubernamental. Estos mecanismos abordan tanto la fragmentación vertical, que ocurre entre entidades nacionales y subnacionales, como la fragmentación horizontal, que se da entre Gobiernos subnacionales. Sus principales objetivos incluyen mejorar la coherencia y alineación de las políticas, eliminar las barreras de los mercados internos y reducir la fragmentación regulatoria, así como fortalecer el monitoreo, la evaluación del desempeño y la calidad de los datos. Además, facilitan la implementación de procedimientos conjuntos, como la contratación pública centralizada. Durante la pandemia de COVID-19, la coordinación intergubernamental fue crucial para una asignación eficiente de recursos y la comunicación unificada de las medidas de emergencia. No obstante, la efectividad de estos mecanismos depende de factores como la existencia de marcos de cooperación previos y la voluntad de los distintos niveles de gobierno para participar activamente (OCDE, 2021).

Han surgido diversas estrategias de articulación que buscan mejorar la gestión fiscal y administrativa a nivel subnacional. Entre estas, es posible destacar las redes de gestión fiscal estadual en Brasil, con un modelo que promueve la cooperación entre los estados y municipios para fortalecer la capacidad fiscal y administrativa, reducir las desigualdades en la recaudación y mejorar la sostenibilidad financiera de los Gobiernos locales que se detalla en esta sección.

¿Qué problemas de coordinación resuelve?

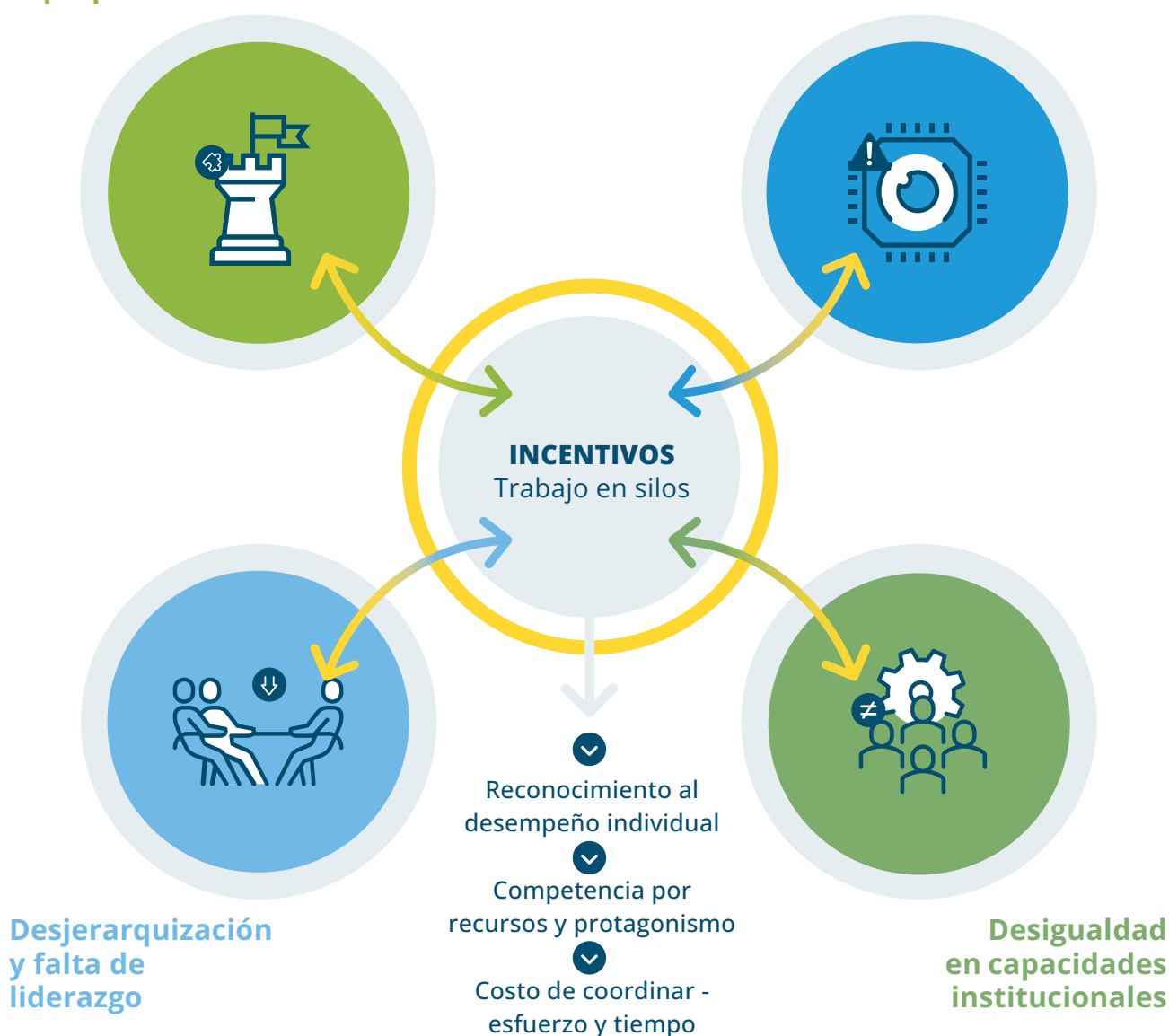
La articulación territorial-fiscal enfrenta varios desafíos estructurales que afectan la gestión pública y el desarrollo subnacional. La falta de información compartida, la fragmentación de competen-

cias, la desigualdad de las capacidades institucionales y la ausencia de un liderazgo claro dificultan la implementación de políticas coordinadas entre los distintos niveles de gobierno (gráfico 5). Iniciativas como el Programa Nacional de Apoyo a la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios Brasileños (PNAFM, por su sigla en portugués) han demostrado ser herramientas eficaces para abordar estos problemas, promoviendo modelos de gobernanza más integrados y eficientes.

Gráfico 5 Problemas de coordinación que resuelve la articulación en materia territorial-fiscal

Mandatos fragmentados, duplicados y superpuestos

Problemas de información y monitoreo





PROBLEMAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO

La ausencia de un diagnóstico compartido y de sistemas de monitoreo efectivos obstaculiza la alineación de estrategias fiscales y administrativas entre los distintos niveles de gobierno. Sin datos confiables y metodologías de evaluación sólidas, las políticas pueden ser inconsistentes y generar decisiones desarticuladas, afectando la sostenibilidad fiscal y la eficiencia del gasto público.

Diversos estudios han identificado serias deficiencias en la recopilación, disponibilidad y calidad de la información fiscal a nivel subnacional. En muchos casos, los organismos líderes presentan una capacidad limitada para comprender los desafíos del sector, formular propuestas técnicas y fortalecer los Gobiernos subnacionales, lo que restringe su rol en la coordinación y planificación estratégica (Zambrano-Gutiérrez y Avellaneda, 2023). Además, muchos de estos organismos carecen de un mandato político claro para coordinar con los actores clave, lo que dificulta la implementación de estrategias integradas.

Otro desafío importante es la baja calidad y disponibilidad de información fiscal subnacional. En este sentido, solo seis países de la región publican datos de ejecución presupuestaria que sean exhaustivos, oportunos e internacionalmente comparables, lo que limita la transparencia y la rendición de cuentas (BID, 2024). Además, se han identificado importantes limitaciones contables en países como Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia y México, lo que dificulta la obtención de información precisa sobre la ejecución fiscal y el nivel real de endeudamiento subnacional (BID, 2024). Fortalecer los

sistemas de monitoreo y evaluación, así como mejorar la transparencia de la gestión fiscal subnacional, son elementos fundamentales para garantizar una mejor planificación, una mayor eficiencia en el uso de los recursos y una gobernanza fiscal más efectiva en la región.

Las estrategias fiscales y administrativas dotan a los gobiernos de herramientas para resolver los problemas de información y monitoreo. Estos instrumentos sirven de ayuda en el desarrollo de herramientas de gestión y plataformas de datos comparables a nivel subnacional. Colombia, México y Perú son ejemplos de países que han avanzado en proveer esta información para mejorar la toma de decisiones.



MANDATOS FRAGMENTADOS Y SUPERPUESTOS

La falta de coordinación entre los niveles de gobierno genera duplicación de esfuerzos, contradicciones normativas y dificultades en la implementación de políticas fiscales y de desarrollo territorial. La asignación concurrente de funciones y categorías de gasto a distintos niveles de gobierno es una de las principales causas de ineficiencia, falta de transparencia y dificultades en la sostenibilidad fiscal de los Gobiernos subnacionales (Bahl y Martínez-Vázquez, 2006; BID, 2024).

Fortalecer los mecanismos de articulación intergubernamental es esencial para la eficiencia y sostenibilidad de los Gobiernos subnacionales. El Gobierno central puede ayudar a mejorar la articulación fiscal entre distintos niveles y establecer los mecanismos necesarios.



DESJERARQUIZACIÓN Y FALTA DE LIDERAZGO

La ausencia de un liderazgo claro en la articulación territorial-fiscal puede hacer que las iniciativas dependan de la voluntad de actores individuales o se diluyan en negociaciones interminables Y sin resultados concretos. La falta de una autoridad central con capacidad de coordinación es un obstáculo recurrente en la gestión subnacional, que, además de generar fragmentación institucional, dificulta la implementación de estrategias integradas.

Uno de los principales problemas es que la responsabilidad sobre la gestión subnacional suele estar mal definida. Lo anterior se traduce en una atención insuficiente de los problemas territoriales y una articulación deficiente de los distintos niveles de gobierno. Esta falta de coordinación horizontal (entre los Gobiernos subnacionales) y vertical (entre los distintos niveles de gobierno) impide la implementación de una visión estratégica unificada (BID, 2024).

La existencia de organismos líderes fuertes es clave para coordinar la agenda subnacional y garantizar una articulación efectiva. Experiencias como la de Uruguay demuestran la importancia de contar con instituciones que lideren estos procesos. En este país, el Congreso de Gobernadores y la Dirección de Descentralización e Inversión Pública han trabajado conjuntamente para fortalecer la gobernanza intergubernamental y mejorar la coordinación territorial (BID, 2024; Zambrano-Gutiérrez y Avellaneda, 2023). El fortalecimiento de los organismos responsables de la coordinación territorial-fiscal es esencial para evitar la fragmentación

institucional, mejorar la coherencia en la formulación de políticas y garantizar que las decisiones estratégicas sean implementadas de manera efectiva en todos los niveles de gobierno.



DESIGUALDAD EN LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Las diferentes capacidades administrativas y técnicas entre los municipios afectan su autonomía fiscal y limitan su capacidad para gestionar el gasto público y la recaudación de manera eficiente. En América Latina y el Caribe, los Gobiernos subnacionales presentan una gran heterogeneidad en términos de gestión, recursos y prestación de servicios, lo que genera desafíos significativos para la descentralización fiscal y administrativa (BID, 2024).

Uno de los principales problemas es que los municipios con menor desarrollo institucional y una población más baja suelen tener menores capacidades, especialmente en materia de generación de ingresos. Mientras que los Gobiernos intermedios y municipales con mayor población e ingreso per cápita tienden a mostrar un mejor desempeño en términos de movilización de recursos y provisión de servicios, los municipios más pequeños y con menor desarrollo económico enfrentan dificultades significativas para cumplir con sus responsabilidades (BID, 2024; Eguino *et al.*, 2010).

La falta de sistemas administrativos robustos y el acceso limitado a tecnologías digitales también afectan la eficiencia en la gestión fiscal y la recaudación de ingresos propios. Solo tres países de la región –Brasil, Guatemala

y Perú– han desarrollado sistemas integrados de administración financiera (SIAF) con un nivel avanzado de implementación a nivel subnacional. En efecto, la ausencia de estos sistemas limita la capacidad de monitoreo y control del gasto en la mayoría de los países de América Latina y el Caribe (Eguino *et al.*, 2020).

La modernización de la gestión fiscal y administrativa es clave para reducir estas brechas de capacidad. Programas como el Programa de Apoyo a la Gestión e Integración de los Fiscos en Brasil (PROFISCO) del BID han demostrado que la implementación de herramientas digitales, como la facturación electrónica, puede mejorar la recaudación de impuestos y reducir la informalidad (Martínez Fritscher *et al.*, 2022). Sin embargo, la digitalización que deben realizar los Gobiernos subnacionales sigue siendo un desafío: en Brasil, menos del 10% de los servicios ha sido digitalizado en la mayoría de los estados, lo que refleja la necesidad de avanzar en estrategias de gestión pública digital para mejorar la eficiencia en la prestación de servicios y la generación de ingresos locales (BID, 2024).

Las soluciones para fortalecer las capacidades subnacionales deben considerar estrategias diferenciadas. Colombia, por ejemplo, ha implementado un modelo de categorización de municipios que permite evaluar el desempeño de las entidades similares y adaptar las estrategias de asistencia técnica en función de sus características. Asimismo, para la provisión de servicios en los municipios pequeños o con bajos ingresos se necesita promover economías de escala, ya sea a través de incentivos para la cooperación intermunicipal o mediante el desarrollo de plataformas digitales que faciliten la administración pública local (BID, 2024).

Articulación territorial-fiscal y el triángulo estratégico

Las iniciativas de articulación territorial-fiscal, como el PNAFM, combinan viabilidad técnica, operativa y política para mejorar la coordinación entre los distintos niveles de gobierno. Su diseño permite superar barreras administrativas, fortalecer la cooperación interinstitucional y generar soluciones basadas en evidencia, promoviendo modelos de gestión más eficientes y sostenibles.



TÉCNICAMENTE CORRECTA

La articulación territorial-fiscal facilita la integración entre los distintos niveles de gobierno y resuelve un problema de información. Establecer mecanismos de articulación entre los diferentes niveles de gobierno (federal, estatal, distrital y municipal) permite una integración eficiente de la información necesaria para la toma de decisiones, el intercambio de datos, la generación de puntos de referencia de desempeño y la identificación de buenas prácticas relevantes para las capacidades instaladas de los diversos Gobiernos, y crea un espacio de diálogo y coordinación.



ADMINISTRATIVAMENTE POSIBLE

Para resolver los problemas de coordinación no se requieren grandes estructuras. Es posible mejorar la coordinación fiscal sin necesidad de

crear nuevas estructuras burocráticas, lo que hace que este tipo de articulación sea operativamente eficiente. En lugar de generar entidades paralelas, se fomenta la cooperación entre los niveles de gobierno, optimizando la planificación y ejecución de políticas fiscales. Los organismos articuladores, como el Comité Gestor de la Red en Brasil, tienen un papel fundamental para adaptar la asistencia técnica a las necesidades de cada actor.



POLÍTICAMENTE VIABLES

Este tipo de iniciativas tiene beneficios claros para los actores principales. Mejorar la articulación y las capacidades trae ventajas económicas, como una mejor recaudación, y de tipo institucional, como una mayor transparencia, generando confianza entre el Gobierno y la ciudadanía, lo que facilita su continuidad. Además, al fomentar la cooperación entre niveles de gobierno y un modelo de federalismo cooperativo, el programa ha demostrado su eficacia para alinear los incentivos y mantener las reformas fiscales sostenibles.

Brasil: redes de gestión fiscal estadual para fortalecer la administración tributaria

Las redes de gestión fiscal estadual han fortalecido la gestión fiscal, mejorando la recaudación, el uso de recursos y la capacidad institucional. Las iniciativas que implican redes de gestión, como el PNAFM, fueron implementadas en 1998 con el objetivo de mejorar la eficiencia en la recaudación

de impuestos, optimizar el uso de los recursos públicos y fortalecer la capacidad institucional de los estados y municipios para enfrentar desafíos fiscales comunes (Bakaj *et al.*, 2023). Estas redes han buscado solucionar problemas estructurales en la administración tributaria municipal, como la inestabilidad fiscal, el desequilibrio en la distribución de ingresos y la fragmentación de los sistemas administrativos (Arcia, Pinto Carrillo y Espinosa Restrepo, 2023). A través del fortalecimiento de las funciones de supervisión, integración y coordinación fiscal, el programa ha permitido la modernización de la gestión municipal en áreas estratégicas como ingresos, gastos, planificación y administración. Además, ha fomentado la implementación de sistemas integrados de información georreferenciada, promoviendo un enfoque más eficiente y transparente en la gestión fiscal.

El impacto del PNAFM ha sido significativo en términos de recaudación y autonomía financiera de los municipios. Durante su primera fase, la recaudación tributaria municipal se duplicó, incluyendo impuestos clave como el impuesto sobre servicios (ISS) y el impuesto sobre la propiedad inmobiliaria (IPTU). Este crecimiento permitió aumentar la participación de la recaudación tributaria dentro de los ingresos corrientes, fortaleciendo la independencia financiera de los municipios (Arcia, Pinto Carrillo y Espinosa Restrepo, 2023). En su segunda fase, el programa continuó consolidando avances en la modernización fiscal, con un incremento en la productividad de los organismos responsables de la administración tributaria, derivado de las estrategias de fortalecimiento institucional. En un país con alta heterogeneidad territorial y diferencias significativas en las capacidades fiscales y administrativas, el PNAFM ha sido una herramienta central para mitigar las desigualdades y mejorar la sostenibilidad macroeconómica mediante la articulación y la cooperación intergubernamental.



LAS REDES DE GESTIÓN FISCAL ESTADUAL COMO SOLUCIÓN A LOS OBSTÁCULOS DE COORDINACIÓN

El PNAFM demuestra que estas redes han operado eficientemente, en un país territorialmente complejo como Brasil, al fortalecer la coordinación fiscal y administrativa a nivel subnacional. A través de su diseño, el programa ha permitido mejorar la gestión tributaria, optimizar el uso de recursos y fortalecer la autonomía fiscal de los municipios, abordando varios de los principales obstáculos de coordinación en la gestión pública.

PROBLEMAS DE INFORMACIÓN Y MONITOREO

- **Desafío:** la falta de un diagnóstico compartido y de herramientas de monitoreo limitaba la gestión fiscal municipal, generando inconsistencias en la planificación y la ejecución presupuestarias.
- **Cómo se resolvió:** el programa estableció un marco común de modernización fiscal mediante el software **Programa de Elaboración de Proyectos (PEP)**, que permite a los municipios evaluar su situación fiscal, definir planes de modernización y fijar metas de desempeño. Además, la introducción de indicadores en áreas clave como ingresos, gastos y deuda ha fortalecido la rendición de cuentas y la eficiencia administrativa. Un sistema de monitoreo automatizado, vinculado a la Ley de Responsabilidad Fiscal, ha permitido que el 94% de los municipios publique información sobre la ejecución presupuestaria y el plan de inversión, promoviendo una mayor transparencia y efectividad en la gestión de recursos.

DESJERARQUIZACIÓN Y FALTA DE LIDERAZGO

- **Desafío:** la ausencia de una autoridad central dificultaba la coordinación intergubernamental, generando una falta de alineación en la gestión fiscal.
- **Cómo se resolvió:** el programa estableció una estructura de liderazgo clara, con el Ministerio de Hacienda a cargo de la coordinación general y la Caixa Econômica Federal como agente financiero y coejecutor. Este modelo permitió centralizar decisiones estratégicas, optimizar la asignación de recursos y garantizar que los municipios recibieran el apoyo técnico necesario para modernizar su administración fiscal.

MANDATOS FRAGMENTADOS, DUPLICADOS Y SUPERPUESTOS

- **Desafío:** la fragmentación en la administración fiscal generaba duplicidades y dificultaba la coordinación entre los niveles de gobierno.
- **Cómo se resolvió:** se creó el Comité Gestor de la Red PNAFM (COGEP), encargado de coordinar y armonizar los programas de modernización tributaria. Este comité facilita el intercambio de experiencias y la estandarización de procesos, promoviendo una mayor cooperación entre los municipios. Además, el programa adoptó un modelo de “federalismo cooperativo”, integrando los registros y la información fiscal de los tres niveles de gobierno, reduciendo los solapamientos en la recaudación y mejorando el control de los impuestos.

DESIGUALDAD EN LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES

- **Desafío:** las diferencias en las capacidades fiscales y administrativas limitaban la autonomía financiera de los municipios, afectando su capacidad de gestión.
- **Cómo se resolvió:** el programa impulsó la modernización de la administración tributaria mediante la digitalización de procesos y la implementación de nuevas tecnologías. Esto mejoró la recaudación, fortaleció el control fiscal y redujo la dependencia de transferencias del Gobierno central. Además, el PNAFM ha promovido la capacitación de los funcionarios públicos, permitiendo que los municipios con menos capacidades técnicas optimicen su gestión fiscal y financiera.



HACIA UNA COORDINACIÓN FISCAL MÁS EFICIENTE Y SOSTENIBLE EN BRASIL

El PNAFM ha constituido una solución efectiva para mejorar la articulación fiscal y administrativa en Brasil. Su impacto en la modernización de la gestión fiscal municipal ha permitido fortalecer la autonomía financiera de los municipios, optimizar la recaudación y mejorar la eficiencia del gasto público. Sin embargo, su sostenibilidad a largo plazo dependerá de la continuidad del apoyo del Gobierno central, así como de la expansión de los mecanismos de coordinación intergubernamental y la consolidación de los sistemas de monitoreo y evaluación que garanticen la transparencia y efectividad del programa.



5



LECCIONES APRENDIDAS: QUÉ FUNCIONA EN LA COORDINACIÓN GUBERNAMENTAL

Este documento ha demostrado que la articulación y la coordinación inter e intra-institucional han sido fundamentales no solo para abordar problemas complejos, sino también para mejorar la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las políticas públicas en América Latina y el Caribe. A partir de los casos analizados, se identifican aprendizajes clave aplicables a distintas áreas de la gestión pública, con estrategias diferenciadas para enfrentar los desafíos de coordinación territorial y fiscal.



CINCO LECCIONES CLAVE SOBRE LA COORDINACIÓN GUBERNAMENTAL

1. La gobernanza efectiva es la base de una coordinación exitosa. Más allá de los recursos financieros, la calidad de la gobernanza es el factor determinante del éxito de las políticas públicas. Iniciativas como el Programa Nacional de Apoyo a la Gestión Administrativa y Fiscal de los Municipios Brasileños (PNAFM) en Brasil, o las mesas ejecutivas (ME) en Perú, demuestran que una estructura de liderazgo clara, con roles bien definidos y mecanismos de coordinación adaptativos resulta esencial para lograr impacto y sostenibilidad.

2. Los esquemas de articulación requieren inversión, pero generan grandes beneficios. Si bien diseñar e implementar mecanismos de coordinación es un proceso complejo, el impacto positivo de la articulación multisectorial y multinivel justifica la inversión en recursos y capacidades. Casos como la integración fiscal en Brasil y la reducción de la desnutrición crónica en Perú, con base en una estrategia de gestión basada en resultados, muestran que la coordinación intergubernamental y sectorial permite evitar duplicidades, reducir la fragmentación y garantizar la coherencia de las intervenciones.

3. Incluso con capacidades limitadas, los sectores públicos pueden innovar en coordinación. Los Gobiernos de la región han demostrado que, aun con restricciones institucionales, pueden diseñar y adaptar mecanismos de articulación para enfrentar desafíos multisectoriales, multianuales y con

múltiples actores. El éxito de modelos como el presupuesto por resultados (PpR) en Chile y la cooperación fiscal entre niveles de gobierno en Perú, evidencia la capacidad de los Gobiernos para refinar y escalar soluciones de coordinación a lo largo del tiempo.

4. Los mecanismos exitosos son flexibles, iterativos y escalables. Las estrategias de coordinación no son estáticas: requieren ajustes, aprendizaje y adaptación constante. La experiencia de las ME en Perú muestra cómo un modelo originalmente sectorial evolucionó hacia una herramienta de articulación multi-sectorial con el respaldo del Ministerio de Economía y Finanzas. La implementación gradual del PpR es otro ejemplo de una iteración valiosa en la política pública.

5. El éxito de las políticas públicas depende de las capacidades institucionales, y no solo del financiamiento. La implementación de políticas efectivas en municipios con capacidades diversas requiere un enfoque gradual e iterativo. Estrategias como la categorización de municipios en Colombia y la asistencia técnica en Brasil reflejan la importancia de adaptar los mecanismos de coordinación a las condiciones locales. Además, contar con instrumentos para identificar estas capacidades diversas y con herramientas robustas de monitoreo y evaluación permite realizar ajustes en tiempo real y asegurar que las políticas sean dinámicas y resilientes frente a los cambios y desafíos.

ESTRATEGIAS DIFERENCIADAS PARA ENFRENTAR PROBLEMAS DE COORDINACIÓN

- **Mandatos fragmentados, duplicados y superpuestos:** la falta de articulación entre los sectores técnicos puede derivar en intervenciones aisladas y carentes de sinergias. Las ME en Perú son un ejemplo de cómo la coordinación efectiva puede superar la fragmentación técnica, promoviendo una visión de desarrollo productivo que integra a múltiples actores en la formulación e implementación de soluciones concretas. Además, la superposición de competencias y la falta de mecanismos de cooperación intergubernamental afectan la eficiencia en la gestión pública. El PNAFM en Brasil impulsó la cooperación fiscal entre los distintos niveles de gobierno, mientras que el programa de reducción de la desnutrición crónica en Perú alineó los incentivos presupuestarios entre los Gobiernos locales, regionales y nacionales, promoviendo una respuesta coordinada y eficiente.
- **Problemas de información y monitoreo:** la ausencia de una visión común entre actores gubernamentales y privados dificulta la coordinación de políticas. El programa de reducción de la desnutrición crónica en Perú enfrentó este problema mediante un enfoque basado en la evidencia; el establecimiento de prioridades claras y un modelo de intervención alineado entre los distintos niveles de gobierno, y la focalización efectiva de los recursos y la coherencia en lo que refiere a su implementación. Por otro lado, la falta de indicadores confiables y de sistemas de seguimiento integrados limita la capacidad de mejorar y ajustar las políticas

en función de los resultados. El uso de plataformas digitales y mecanismos de auditoría fiscal, como los sistemas de monitoreo del PNAFM en Brasil y las evaluaciones sistemáticas en Chile, reforzaron la transparencia y la rendición de cuentas, asegurando el seguimiento continuo de las estrategias implementadas. La tecnología, acompañada del fortalecimiento de capacidades, es una herramienta fundamental para reducir asimetrías de información, facilitar la coordinación y aprovechar las ventajas de las políticas públicas coordinadas.

- **Desiguales capacidades institucionales:** la heterogeneidad de los niveles de desarrollo institucional genera brechas en la implementación de políticas. La asistencia técnica del PNAFM en Brasil permitió adaptar estrategias de fortalecimiento institucional según las necesidades específicas de cada territorio, facilitando la implementación efectiva de las políticas a nivel subnacional.
- **Desjerarquización y falta de liderazgo:** sin una autoridad central clara, los esfuerzos de coordinación pueden dispersarse o diluirse en negociaciones sin impacto. La creación de estructuras de gobernanza centralizadas, como el Comité Gestor de la Red PNAFM en Brasil y las ME en Perú, permitió fortalecer la toma de decisiones estratégicas y facilitar la articulación interinstitucional, asegurando que las políticas sean implementadas con coherencia y respaldo político.

LA ARTICULACIÓN COMO ESTRATEGIA CLAVE PARA LA EFECTIVIDAD GUBERNAMENTAL

El análisis de estos casos confirma que la coordinación no solo resuelve problemas de fragmentación y duplicación de esfuerzos, sino que se trata de una estrategia fundamental para optimizar el impacto de las políticas públicas. Las experiencias de América Latina y el Caribe demuestran que la articulación efectiva permite integrar esfuerzos, maximizar recursos y garantizar intervenciones más coherentes, eficientes y sostenibles.

De cara al futuro, el desafío radica en consolidar y escalar estos mecanismos, fortaleciendo sus capacidades institucionales, promoviendo la cooperación entre actores clave y asegurando que la gobernanza continúe siendo un pilar fundamental del desarrollo de la región.





REFERENCIAS

- Andrews, M. 2013. *The Limits of Institutional Reform in Development: Changing Rules for Realistic Solutions*. Cambridge: Cambridge University Press. Disponible en: <https://doi.org/10.1017/CBO9781139060974>.
- Andrews, M., L. Pritchett y M. Woolcock. 2017. *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford: Oxford University Press. Disponible en: <https://bsc.cid.harvard.edu/publications/building-state-capability-evidence-analysis-action/>.
- Arcia, D., A.C. Pinto Carrillo y L. Espinosa Restrepo. 2023. Sistemas de ordenamiento territorial en América Latina y el Caribe: Documento resumen. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0004977>.
- Arenas de Mesa, A., y E. Mosqueira. 2021. *La transformación y el fortalecimiento institucional de los Ministerios de Hacienda en América Latina: Del control al uso estratégico de los recursos públicos para el desarrollo*. Santiago: CEPAL y BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0003185>.
- Bahl, R. y J. Martinez-Vazquez. 2006. Sequencing Fiscal Decentralization. *Policy Research Working Paper*, 3914. Disponible en: <https://doi.org/10.1596/1813-9450-3914>.
- Bakaj, P., A. Childree, M. Capello, A.L. Dezolt, M.C. Mac Dowell, H. Eguino, et al. 2023. Fortalecimiento de la gestión fiscal subnacional: Lecciones y aprendizajes desde el terreno (2010-2020). Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0004760>.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 2024. Subnational Governments Sector Framework Document. Washington, D.C.: BID.
- Cabrero Mendoza, E. 2006. Los retos institucionales de la descentralización fiscal en América Latina. Documentos de Trabajo del CIDE, 181. Toluca: CIDE.
- Castro, L. y C. Scartascini. 2014. El diablo está en los detalles: algunas lecciones para el diseño de políticas públicas. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0008509>.

- Cubo, A., J.L. Hernández. Carrión, M. Porrúa y B. Roseth. 2022. Guía de transformación digital del gobierno. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0004402>.
- Eguino, H., M. Capello, G. Farfán Mares, J.C. Aguilar y H. Menéndez. 2020. ¿Cuán eficiente es la gestión de la inversión pública subnacional?: Situación de los países federales de América Latina. Washington, D.C.: BID. Disponibles en: <https://doi.org/10.18235/0002779>.
- Eguino, H., A. Porto, C.R. Pineda Mannheim, M. Garriga y W. Rosales. 2010. Estudio de las características estructurales del sector municipal en América Latina. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0007765>.
- Farias, P., R. Alcorn, D. Trnka, M. Flores, D. Rodrigo, E. Olivares y A.M. Zárate Moreno. 2022. ¿Preparados para regular? Lecciones y desafíos de la regulación en América Latina y el Caribe. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0004329>.
- Filc, G. y C. Scartascini. 2012. El presupuesto por resultados en América Latina: Condiciones para su implantación y desarrollo. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0008478>.
- Ghezzi, P. 2019. Mesas ejecutivas en Perú: Una tecnología para el desarrollo productivo. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0001856>.
- Hardin, G. 2005. La tragedia de los comunes. *Polis* [Internet], 10. Disponible en: <https://polis.ulagos.cl/index.php/polis/article/view/808/1024>.
- Hassel, A. y K. Wegrich. 2022. *How to Do Public Policy*. Oxford: Oxford University Press.
- Hill, M. y P. Hupe. 2022. *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*. Londres: Sage Publications Ltd.
- Hudson, B., D. Hunter y S. Peckham. 2019. Policy Failure and the Policy-Implementation Gap: Can Policy Support Programs Help? *Policy Design and Practice*, 2(1):1–14. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378>.
- Hupe, P.L. y M.J. Hill. 2006. The Three Action Levels of Governance: Re-Framing the Policy Process Beyond the Stages Model. En: B.G. Peters, J. Pierre (eds.). *Handbook of Public Policy*. Londres: SAGE Publications Ltd, pp. 13–30. Disponible en: <https://doi.org/10.4135/9781848608054.n2>.
- Kahneman, D. 2013. *Thinking, Fast and Slow*. Nueva York: Farrar, Straus and Giroux.
- Lafuente, M. y S. González. 2018. Do Delivery Units Deliver?: Assessing Government Innovations. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0001155>.
- Lanza Robles, V., S. Naranjo Bautista y E. Mosqueira. 2024. Digitalización del gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: tres elementos para una efectiva implementación. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0012946>.
- Leigland, J. 2018. Public-Private Partnerships in Developing Countries: The Emerging Evidence-Based Critique. *The World Bank Research Observer*, 33(1):103–134. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/wbro/lkx008>.
- Leyton, C., V. Cortínez, I. Fernández y J. Fernández. 2017. Desafíos institucionales para la articulación de políticas públicas. Serie Documentos de Trabajo n.º 229. Santiago de Chile: Grupo de Trabajo Inclusión Social y Desarrollo, Rimisp.

- Marini, A., C. Rokx y P. Gallagher. 2017. Dando la talla: el éxito del Perú en la lucha contra la desnutrición crónica. Washington, D.C.: Grupo Banco Mundial. Disponible en: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/891441505495680959/pdf/FI-NAL-Peru-Nutrition-Book-in-Spanish-Oct-11.pdf>.
- Martínez Fritscher, A., M.C. Mac Dowell, S.N. Ferreira y R. Gazel. 2022. A modernização fiscal dos estados brasileiros e seu impacto arrecadatório e econômico: O caso do Profisco. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0004247>.
- Moore, M.H. 1997. *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard: Harvard University Press.
- Mosqueira, E. y M. Alessandro. 2023. Capacidades estatales y problemas complejos de políticas públicas: cómo abordar vulnerabilidades que afectan el desarrollo humano. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0005052>.
- Mukherjee, I., M.K. Coban y A.S. Bali. 2021. Policy Capacities and Effective Policy Design: A Review. *Policy Sciences*, 54(2):243–268. Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s11077-021-09420-8>.
- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). 2021. Intergovernmental Fiscal Relations and the COVID-19 Crisis: Early Lessons. En: *Fiscal Federalism 2022 Making Decentralisation Work*. París: OECD Publishing. Disponible en: https://www.oecd.org/en/publications/fiscal-federalism-2022_201c75b6-en/full-report/component-12.html.
- Olson, M. 1971. *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups, with a New Preface and Appendix*. Harvard: Harvard University Press.
- Ostrom, E. 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Peters, B.G. 2018. The Challenge of Policy Coordination. *Policy Design and Practice*, 1(1):1–11. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1437946>.
- Pimenta, C., A. Zaltsman, O. Lora y R. Arana. 2023. El presupuesto por resultados en América Latina y el Caribe: hallazgos de la encuesta 2023. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0005487>.
- Pinilla, D.E., J. de D. Jiménez y R. Montero. 2015. La descentralización fiscal en América Latina. Balance de un proceso. *Revista de Economía Institucional*, 17(33):133-160. Disponible en: <https://doi.org/10.18601/01245996.v17n33.06>.
- Rodrik, D. y J.E. Stiglitz. 2024. A New Growth Strategy for Developing Nations. Harvard: Harvard University.
- Scharpf, F.W. 1997. *Games Real Actors Play: Actor-Centered Institutionalism in Policy Research*. Boulder, CO: Westview Press. Disponible en: <http://archive.org/details/gamesrealactorsp0000scha>.
- Shostak, R., M. Alessandro, P. Diamond, E. Mosqueira y M. Lafuente. 2023. *El centro de gobierno: nuevas perspectivas tras una década de reformas*. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0004994>.
- Trein, P., R. Biesbroek, T. Bolognesi, G.M. Cejudo, R. Duffy, T. Hustedt, I. Meyer. 2020. Policy Coordination and Integration: A Research Agenda. *Public Admin Rev*, 81:973-977.
- Zambrano-Gutiérrez, J.C. y C.N. Avellaneda. 2023. Inter-Municipal vs. Inter-Governmental Cooperation: Their Impact on International Aid. *Public Organization Review*, 23(3):861–881.



ANEXO

Cuadro A.1. Presupuesto por resultados: hallazgos de una encuesta realizada en 2023 por el Banco Interamericano de Desarrollo y la Red de Presupuesto por Resultados de América Latina y el Caribe

Eje temático	Herramienta	Países que lo implementan (%)	Países	Importancia
Países de América Latina y el Caribe, con un marco de presupuestación por resultados	No aplica	82%	Argentina, Barbados, Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay	El presupuesto por resultados (PpR) es una estrategia de gestión pública que busca modificar la forma en que se toman las decisiones de asignación presupuestaria, sustituyendo la tradicional práctica incrementalista de ajustar partidas presupuestarias en el margen por otra enfocada en el logro de resultados
1. Medición del desempeño gubernamental	Marcos nacionales de desempeño (MND)	88%	Barbados, Belice, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay	Los MND son una herramienta útil para implementar los presupuestos por resultados, ya que no solo delinean lo que se pretende alcanzar (objetivos), sino que proporcionan los elementos necesarios para valorar lo conseguido en cierto período de tiempo. Esto es útil para medir la actuación gubernamental en relación a los objetivos y metas de un país

Eje temático	Herramienta	Países que lo implementan (%)	Países	Importancia
2. Marcos legales e institucionales	Marco legal para el PpR	57%	Barbados, Belice, Brasil, Colombia, Chile, Guatemala, Honduras, Jamaica, Paraguay y Perú	Los PpR involucran gran parte de la administración pública, por lo que es importante que se aplique con bases legales sólidas que den certeza y establezcan las atribuciones y obligaciones de los actores públicos implicados
	Rol del Poder Legislativo	35%	Barbados, Belice, Brasil, Colombia, Jamaica y Uruguay	El Poder Legislativo participa en los procesos de elaboración de las propuestas de planes de gobierno, ya sea opinando formalmente o aprobándolos
3. Roles de las instituciones externas al Gobierno central (Poder Legislativo y órganos de control)	Rol de las instituciones superiores de auditoría (ISA)	59%	Sin información	Las ISA observan que se cumplan los requisitos legales de desempeño y presupuestación
	Sistemas de monitoreo a través de indicadores de desempeño	88%	Argentina, Barbados, Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay	El PpR genera información para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos públicos y el diseño de programas, y, para que esto suceda, los Gobiernos deben contar con mecanismos institucionales sistemáticos para monitorear el desempeño y alentar que la información generada se utilice en el ciclo presupuestario de las políticas públicas
4. Mecanismos de monitoreo y evaluación de la calidad del gasto presupuestario público	Guías para la implementación del PpR	65%	Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Paraguay, Perú y Uruguay	
	Evaluaciones <i>ex ante</i>	76%	Argentina, Belice, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Honduras, Jamaica, Panamá, Perú, República Dominicana y Uruguay	

Eje temático	Herramienta	Países que lo implementan (%)	Países	Importancia
4. Mecanismos de monitoreo y evaluación de la calidad del gasto presupuestario público	Evaluaciones <i>ex post</i>	94%	Argentina, Barbados, Belice, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay	El PpR genera información para la toma de decisiones sobre la asignación de recursos públicos y el diseño de programas, y, para que esto suceda, los Gobiernos deben contar con mecanismos institucionales sistemáticos para monitorear el desempeño y alentar que la información generada se utilice en el ciclo presupuestario de las políticas públicas
5. Transparencia presupuestaria	Publicación de documentos que contengan la propuesta presupuestaria	81%	Argentina, Barbados, Belice, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay, República Dominicana y Uruguay	Es primordial que los países cuenten con esquemas de transparencia que cubran todas las etapas del proceso presupuestario, facilitando así las evaluaciones <i>ex ante</i> y <i>ex post</i> del desempeño presupuestario, así como la provisión de información al Poder Legislativo, la ciudadanía y otros actores importantes
	Publicación de informes de ejecución presupuestaria y de cierre de la ejecución	76%	Argentina, Barbados, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Uruguay	
	Publicación de informes de auditoría posejecución del presupuesto	57%	Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, Honduras, República Dominicana y Uruguay	
	Portal <i>web</i> de transparencia gubernamental	76%	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay	

Eje temático	Herramienta	Países que lo implementan (%)	Países	Importancia
6. Uso del monitoreo y la evaluación del desempeño para el diseño del presupuesto	Uso de información de desempeño del gasto público	50%	Argentina, Barbados, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay	Los sistemas de monitoreo y evaluación generan evidencia sobre qué resultados y áreas de oportunidad se pueden abordar en relación con el gasto ejecutado. Son, por lo tanto, una referencia importante para quienes diseñan el presupuesto
7. Estrategias implementadas para la mejora de las capacidades institucionales	Utilización de directrices metodológicas	88%	Argentina, Barbados, Belice, Bolivia (Estado Plurinacional de), Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay	La implementación de PpR requiere de apoyos y capacitaciones a los funcionarios sobre lo que realizan o deberán realizar, así como acerca de la manera de hacerlo, con el fin de construir y mejorar las capacidades institucionales requeridas para el correcto funcionamiento de esta herramienta presupuestaria
	Capacitaciones para apoyar y orientar en la estructuración y ejecución del PpR	65%	Argentina, Bolivia (Estado Plurinacional de), Colombia, Chile, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú y República Dominicana	
	Unidades especializadas para apoyar en la ejecución del PpR	53%	Argentina, Chile, Colombia, El Salvador, Guatemala, Panamá, Paraguay, Perú y Uruguay	
	Revisiones para la garantía de calidad	47%	Argentina, Colombia, El Salvador, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay	
	Revisiones sobre el desempeño general por resultados del presupuesto	35%	Chile, Guatemala, Panamá, Paraguay y Uruguay	

Eje temático	Herramienta	Países que lo implementan (%)	Países	Importancia
7. Estrategias implementadas para la mejora de las capacidades institucionales	Apoyo de consultores externos	47%	Barbados, Colombia, El Salvador, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay y Uruguay	La implementación de PpR requiere de apoyos y capacitaciones a los funcionarios sobre lo que realizan o deberán realizar, así como acerca de la manera de hacerlo, con el fin de construir y mejorar las capacidades institucionales requeridas para el correcto funcionamiento de esta herramienta presupuestaria
	Inclusión de aspectos asociados con la reducción de brechas de género y efectos del cambio climático en su marco nacional de desempeño	59%	Barbados, Bolivia (Estado Plurinacional de), Chile, Colombia, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Perú y República Dominicana	Las condiciones y el desarrollo de las capacidades institucionales que genera el PpR pueden servir como punto de partida para la puesta en marcha de presupuestos con una perspectiva climática y/o de género, temas que han adquirido particular importancia en la agenda de los Gobiernos de la mayor parte del mundo
8. Presupuestación con perspectiva de género y criterios medio ambientales	Evaluación de programas orientados a la reducción de brechas de género	65%	Argentina, Barbados, Belice, Bolivia (Estado Plurinacional de), Chile, Colombia, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú y Uruguay	
	Evaluación de programas orientados a la reducción de efectos del cambio climático (mitigación o adaptación)	71%	Argentina, Barbados, Belice, Bolivia (Estado Plurinacional de), Chile, Colombia, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Perú y Uruguay	

Fuente: elaboración propia, con base en Pimenta C., A. Zaltsman, O. Lora y R. Arana. 2023. El presupuesto por resultados en América Latina y el Caribe: hallazgos de la encuesta 2023. Washington, D.C.: BID. Disponible en: <https://doi.org/10.18235/0005487>.

Nota: Los 17 países que participaron de esta encuesta fueron: Argentina, Barbados, Belice, Brasil, Bolivia (Estado Plurinacional de), Chile, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Jamaica, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y Uruguay.

