



Desarrollo económico en el Perú: ¿existe un problema de ejecución?

Por Oscar La Torre, socio de Consultoría de Negocios de PwC, en colaboración con Jairo Romero, analista de Consultoría de PwC

Cada año se elabora un presupuesto del Gobierno peruano donde se designa el dinero destinado a gasto corriente, **gasto de capital**, entre otros. Sin embargo, recordemos que existen otros ingresos de dinero procedentes del exterior, que son ejecutados en el Perú bajo la modalidad de cooperación oficial[1]. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la cooperación oficial (ODA por sus siglas en inglés) se define como la ayuda gubernamental diseñada para promover el desarrollo económico y el bienestar de los países en desarrollo.

Como apreciamos en el **gráfico 1**, el flujo de dinero proveniente de cooperación oficial total ha venido creciendo desde el 2014, con excepción del año 2016. En promedio, el flujo de cooperación oficial total incrementó 11%, considerando los cinco últimos años de data disponible en las fuentes oficiales. Sin embargo, el promedio de ejecución (cooperación oficial ejecutada/cooperación oficial total) es de 44% durante el periodo 2014-2018, con lo cual podemos inferir que 56% de este dinero no se ha ejecutado.

Gráfico 1



Fuente: OCDE/APCI
Autor: PwC

Entre los motivos por los cuales el dinero de cooperación oficial no eleva su nivel de ejecución se encuentran, fundamentalmente, problemas relacionados con la estrategia, los procesos y las personas. En líneas generales, podemos mencionar que no existe una plena difusión de los marcos estratégicos ni de cómo estos se entrelazan a nivel táctico y operativo con los programas y proyectos; no se encuentran estandarizados los procesos ocasionando falta de predictibilidad de tiempos, duplicidad de funciones, entre otros; y no se cuenta con personal con la experiencia necesaria y las capacidades requeridas.

Debido a estos problemas, es esencial para el proyecto formar un equipo técnico-multidisciplinario para mejorar la ejecución mediante un monitoreo y control, tanto financiero como programático del proyecto.

En términos **financieros**, es vital rendir cuentas y actuar con transparencia en la ejecución de recursos para generar confianza en los donantes de cooperación oficial y en los stakeholders. En ese sentido, se debe establecer mecanismos de control para que la ejecución financiera vaya de la mano con la programática. Por ejemplo, establecer indicadores periódicos de avance financiero que alerten oportunamente sobre la brecha entre el desempeño financiero y programático. A partir de ello, comunicar y publicar los resultados a los stakeholders. Es clave también generar un repositorio de lecciones aprendidas en cuanto a problemas de ejecución financiera, con el fin que los siguientes ejecutores del proyecto puedan rápidamente conocer los posibles riesgos.

Con respecto al lado programático, proponemos enfocarse en capacitar constantemente a las organizaciones; por ejemplo, a través de talleres de entendimiento de la **estrategia** y objetivos principales del proyecto. Asimismo, se debe mapear y estandarizar los procesos para lograr mayor efectividad en la ejecución. De ser posible, establecer guías de acción e implementar procesos automatizados.

Es clave también que todo proyecto de cooperación abra espacios de diálogo y colaboración periódicos con stakeholders (universidades, expertos, beneficiarios directos, sociedad civil, centros de investigación, entre otros) para recabar ideas que mejoren el impacto del proyecto. De la misma manera, se podría realizar encuestas de satisfacción a los beneficiarios directos para recabar información de primera mano con respecto al impacto de la cooperación oficial antes del inicio del proyecto y al concluirlo. Así también, establecer indicadores de progreso programático (estratégicos, tácticos y operativos) los cuales sean medibles y alcanzables con el objetivo de ir monitoreando el desempeño del proyecto.

Esperemos que a través de este esquema sugerido se pueda aprovechar mejor los recursos de cooperación oficial mejorando la eficiencia del gasto, es decir, impulsando no solo la ejecución financiera sino la calidad de la misma. Dicho en otro término, con la menor cantidad de dinero ejecutado poder alcanzar la máxima productividad para los beneficiarios de los programas. Finalmente, tan importante como realizar un monitoreo y control financiero-programático de los proyectos de cooperación oficial a través de equipos **técnicos-multidisciplinarios** es generar mecanismos de sostenibilidad. Con ello se asegurará que el proyecto pueda subsistir por sí solo a través del tiempo, generando mayores impactos en su área de desarrollo.

^[1]La cooperación internacional se divide en oficial y no gubernamental. La cooperación oficial llamada también ODA (Official Development Assistance) por la OCDE es motivo del presente artículo. Por otro lado, la cooperación no gubernamental no es parte del análisis.