

Introducción al tema de la evaluación

Julio E. Villarreal Navarro

Curso Corto sobre Evaluación Ejecutiva E2

Enero 22 y 23 de 2009



1. ANTECEDENTES.




MODERNIZACIÓN DEL ESTADO

- Procesos de reforma del Estado (últimos 25 años) asociados a la necesidad de disminuir la carga y el déficit fiscal de los Estados de Bienestar y recuperar legitimidad del Estado y del sector público en la población.
- Nuevo Estado se acerca al modelo de libre mercado, sin perder su cualidad de articulador de diversos intereses.
- Reforma del Estado da lugar a la Nueva Gestión Pública.



NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

- Nace en las últimas dos décadas del Siglo XX, en el centro de la política fiscal, un nuevo paradigma en la administración pública: La NGP.
- Objetivo es hacer las prácticas más eficientes implementando cambios organizacionales y de gestión para obtener un uso más eficiente de los recursos públicos.
- Está orientada a resultados más que a procesos de gestión, busca la creación de valor público, pone más atención a la calidad de los servicios, trae prácticas del sector privado, tiene cultura de desburocratización, preocupación por la medición de desempeño y resultados (*accountability*) y por la evaluación.



2. La Estructura Organizacional y la Toma de Decisiones

Estructura Organizacional

- *The Economics of Organization Architecture.*
- La racionalidad ECONÓMICA de la Estructura Organizacional.
- El dilema entre ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA; otro falso dilema!!!!

Estructura Organizacional

- Por que es relevante desde el punto de vista corporativo la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?
- Qué relación tiene con la función de TOMA DE DECISIONES?
- Las dos grandes preguntas de la ALTA GERENCIA, en el contexto de los objetivos corporativos de construcción de valor.
 - Cuál es mi negocio (la razón de ser de mi organización)?
 - Cómo competir en el negocio XYZ?(como hacer bien mi trabajo)



Estructura Organizacional

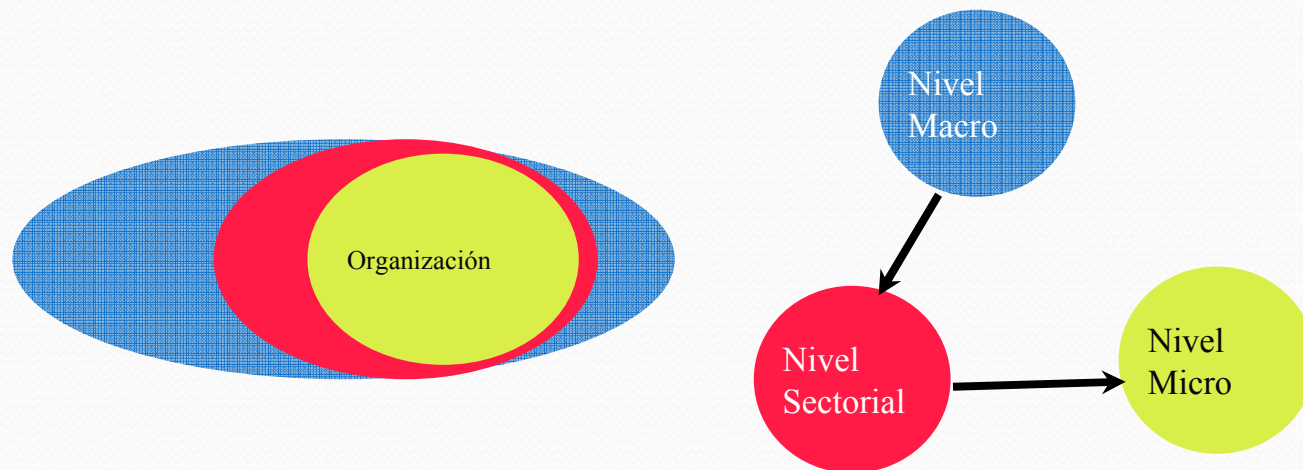
- La respuesta a nuestras preguntas es fácil de apoyar tanto con evidencia empírica como con evidencia teórica.
- La estructura organizacional tiene una relación directa con la creación / destrucción de valor corporativo en ambientes competitivos o donde existe restricción de recursos y por lo tanto el objetivo final es maximizar el OUTPUTS dados unos INPUTS.

Estructura Organizacional

- Para que nuestra aproximación al tema de la Estructura Organizacional sea sistemática y científica se requiere un marco teórico sólido, universal y no casuístico. Los principales problemas para esta aproximación son:
 - 1. Literatura Light sobre “Management”.
 - 2. La incapacidad de conceptualizar los puntos críticos sobre los cuales se debe diseñar toda estructura.
 - 3. La falta de coherencia en la dirección de las interrelaciones entre lo MACRO y lo MICRO.

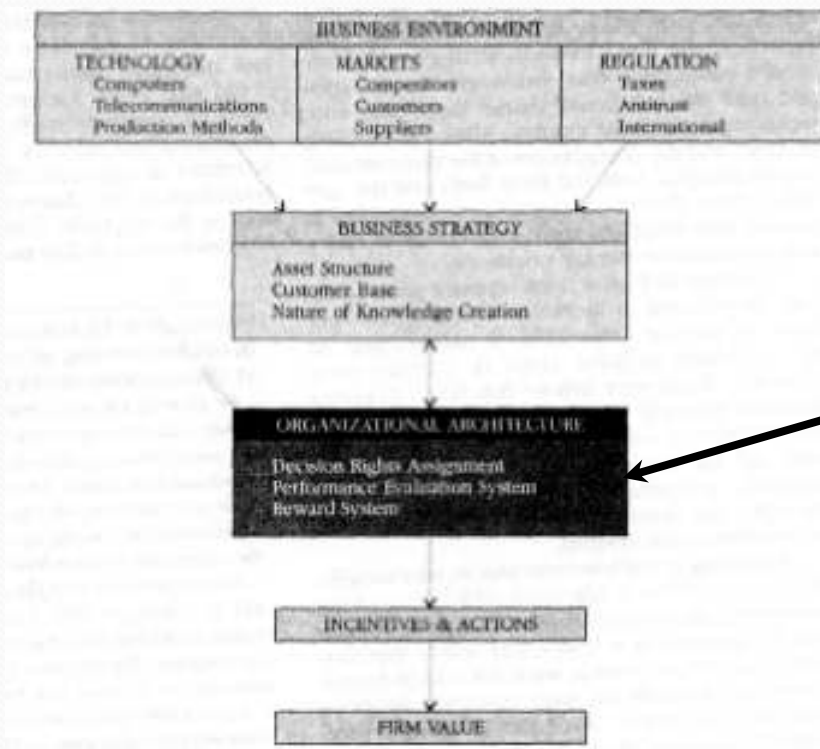
Estructura Organizacional

- En otras palabras se requiere una conceptualización teórica que por un lado permita el diseño coherente de una estructura respecto de la estrategia y simultáneamente permita que la estrategia sea coherente con el entorno competitivo.



Estructura Organizacional

Determinantes de la “Arquitectura Organizacional”



Diseño de la estructura Organizacional: The three legs of the stool



Estructura Organizacional

- Elemento CRÍTICOS en el diseño ORGANIZACIONAL. (The three LEGS)
 - 1. Assignment of decision rights. Asignando el poder de decisión dentro de la organización.
 - 2. Performance evaluation system . Sistema de seguimiento y control del desempeño de la unidades de actividad y de los individuos. MONITOREO-EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.
 - 3. The Rewarding System. Sistema de incentivos (positivos y/o negativos)

Estructura Organizacional

- Assignment of decision rights. Asignando el poder de decisión dentro de la organización.+ Control (Evaluación) + Rewarding
- La idea básica de todo buen sistema organizacional es : A) Asignar las decisiones con el criterio de asignar las mismas a nivel (personas) que tienen el conocimiento ESPECÍFICO y la información RELEVANTE para poder tomar decisiones rápida y eficientemente. B) Utilizar un sistema de Control y EVALUACIÓN , C) desarrollar un esquema de Incentivos para reducir los conflictos de AGENCIA E INCENTIVAR a los funcionarios ha tomar las decisiones que maximicen EL VALOR DE LA ORGANIZACIÓN.



3. EVALUACIÓN

LA EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

- La evaluación es una herramienta que logra medir el desempeño de la gestión pública y garantizar un mejor uso de los recursos públicos.
- La calidad de las políticas públicas y de los programas, depende de la eficiencia y efectividad de los instrumentos seleccionados para cumplir con los objetivos deseados.
- Para esto es necesario monitorear y evaluar los programas y políticas públicas de manera sistemática.

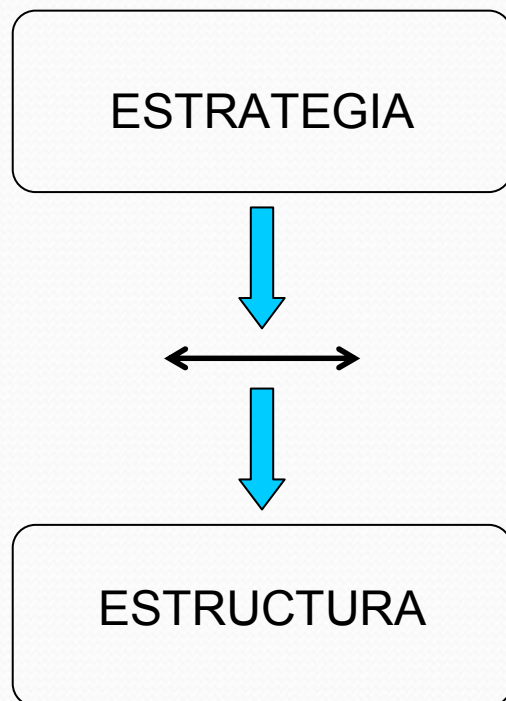
LA EVALUACIÓN EN EL MARCO DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

- La preocupación por la evaluación se enmarca en la reforma del Estado y en la modernización de sus instituciones.
- Generar información que permita retroalimentar la toma de decisiones hacia el mejoramiento constante de la gestión pública.
- La evaluación es un instrumento que permite dar señales que orienten a la administración pública hacia el cumplimiento por resultados.

IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

- Necesidad de medir la gestión y el desempeño de instituciones públicas.
- Determina el grado de eficiencia y calidad de la administración una vez concluidos los proyectos, programas o políticas.
- Genera información sobre el cumplimiento de metas, calidad, efectos, coberturas e impacto.

PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA GERENCIA PÚBLICA



- El principal problema que enfrenta la gerencia pública en la administración de los recursos, esta asociado a la falta de vinculación entre los elementos que la conforman (estrategia y estructura).

- En particular, es típico encontrar que la metas, objetivos y rubros presupuestales asignados a los proyectos, no guardan una clara conexión con los fines, metas y objetivos estratégicos.

- Esta dicotomía muestra un claro rompimiento de la línea de coherencia estrategia -> estructura.

LA EVALUACIÓN EN EL CICLO DE LA POLÍTICA PÚBLICA

- Una buena gestión pública consiste en lograr resultados que respondan a las demandas de la población, haciendo uso eficiente de los recursos disponibles.
- El fin último de los sistemas de evaluación debe enfocarse en la necesidad de integrarse al proceso tradicional de planeación y presupuestación.

CICLO DE LA POLITICA PÚBLICA



LA EVALUACIÓN EN EL CICLO DE LA POLÍTICA PÚBLICA

- Importancia que el proceso de evaluación y control de gestión esté institucionalmente vinculado y se alimente con el proceso presupuestario.
- Genera efectos positivos sobre la formulación y ejecución del presupuesto de cada institución.
- Los resultados de las evaluaciones y el cumplimiento de las metas de los indicadores tiene un efecto sobre la asignación de los recursos.

¿PARA QUÉ SE EVALUA?

- Para generar información que retroalimente las decisiones hacia el mejoramiento de la gestión pública.
- Para dar cuentas de las acciones del gobierno frente al cumplimiento de objetivos de prioridad para la sociedad.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE LA EVALUACIÓN?

- Crea incentivos para la gestión por resultados.
- Enfatiza la importancia de la planeación por objetivos.
- Facilita la cuantificación de objetivos y metas a través de indicadores.
- Permite una rendición de cuentas de la gestión del gasto público.
- Apoya eficiencia en el sector público y mayor rendición de cuentas.
- Permite determinar con precisión que intervenciones e inversiones públicas tienen mayor impacto.