



CEJA - JSCA

¿Qué es la gestión por resultados?

CEJA - JSCA

Conferencia Regional “Gestión por resultados
en la administración de justicia”

24 y 25 de Noviembre 2008

Contenidos

1. Definiciones y conceptos básicos de la gestión por resultados
2. Orígenes y problemas de los que se hace cargo.
3. Descripción de la metodología
4. Comparación y complementariedad con otras metodologías de mejoramiento de la gestión de instituciones públicas.
5. Ventajas y alcances
6. Condiciones para su aplicación
7. Experiencias de aplicación en otros sectores de la gestión pública
8. Reflexiones



1. Definiciones y conceptos básicos

CEJA - JSCA

Algunas definiciones

- Modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período determinado.
- Permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.
- Mecanismo de fortalecimiento de las capacidades de planificación y optimización de los procesos críticos de las organizaciones, vía reingeniería de procesos.
- Tiene por objetivo de incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público, a través de una mayor responsabilización de los funcionarios por el resultado de su gestión.

Algunas definiciones

- Proveer una estructura coherente para la planificación estratégica y la gestión basada en el aprendizaje y la rendición de cuentas en un entorno descentralizado de toma de decisiones.
- Basada en 4 pilares:
 - Definición de objetivos estratégicos.
 - Especificación de resultados esperados, para alinear los procesos y recursos tras los objetivos.
 - Monitoreo continuo y evaluación del desempeño, integrando las lecciones aprendidas en la planificación futura.
 - Mejoramiento de la rendición de cuentas.

Algunas definiciones

- Es una aproximación a la gestión enfocado en el logro de resultados, con una amplia gestión estratégica dirigida a cambiar la manera en la cual operan las agencias, con el mejoramiento del desempeño como orientación central.
- Pilares:
 - Procesos de planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación.
 - Gestión de recursos humanos.
 - Gestión de las TIC.

Conceptos básicos

- Distinguir productos de resultados.
- Productos : organización = resultados : sistemas
- Relación entre insumos, procesos, productos, resultados e impactos.
- Modelo autosustentable con indicadores de seguimiento y monitoreo, y sistema de incentivos.
- Asociaciones estratégicas para el logro de resultados.
- Combinación de metodologías top-down y bottom-up
- Planificación estratégica
 - Permite priorizar, definir objetivos y resultados, orientar las acciones.
- Reingeniería de procesos.
 - Cambios en las prácticas de trabajo, Adecuación de procesos internos, detección de inconsistencias entre objetivos y la operación diaria



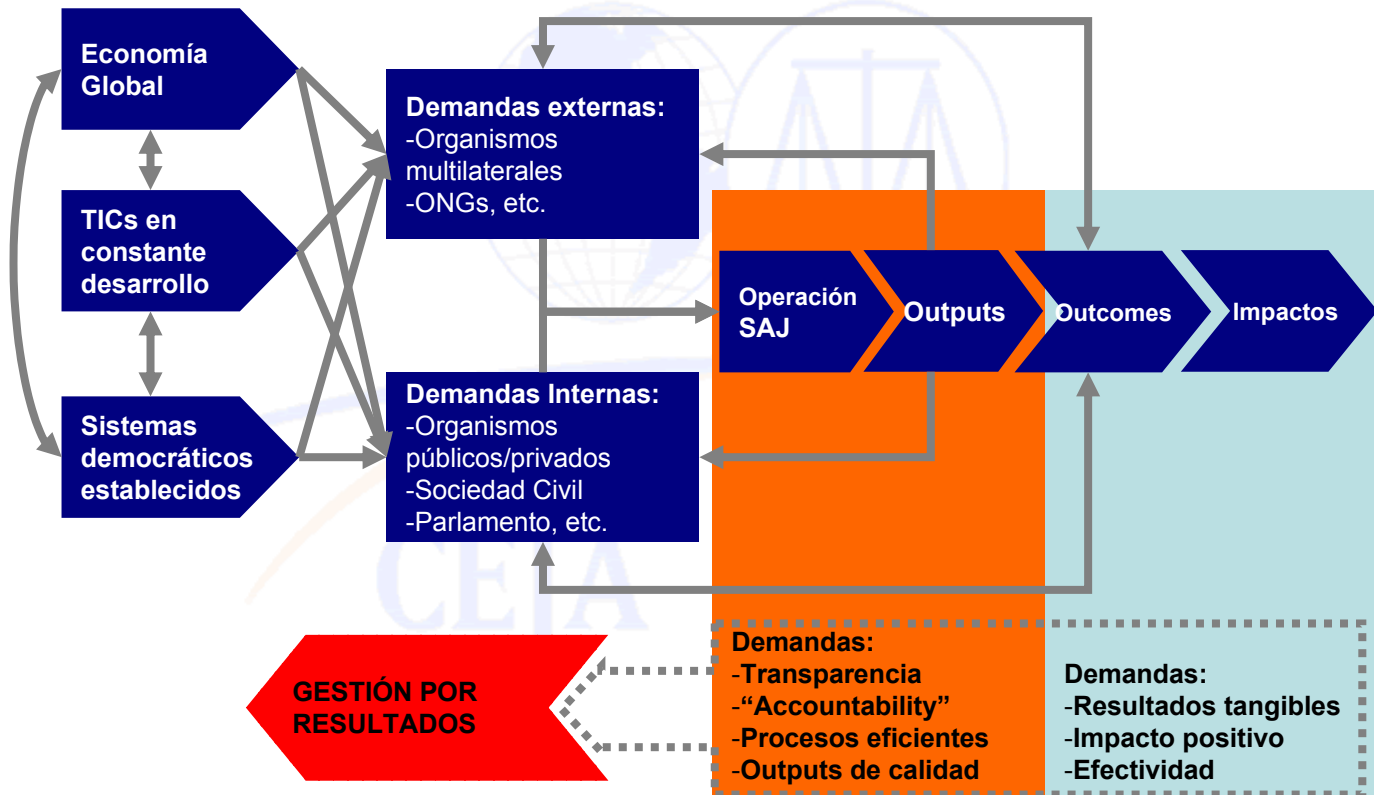
2. Orígenes y problemas de los que se hace cargo

CEJA - JSCA

Orígenes y entorno

- Necesidad de satisfacer las cada vez mayores demandas de los Stakeholders de un determinado sector -en nuestro caso el SAJ- generando presiones para corregir sus principales deficiencias con el fin de maximizar el beneficio para la sociedad en su conjunto.
- Aspectos de entorno:
 - Economía global (p.e. presiones económicas)
 - TICs (generación de redes, herramientas que promueven la transparencia)
 - Sistemas democráticos establecidos en la mayoría de los países de la Latinoamérica
- Niveles de demanda sobre el SAJ:
 - Externa
 - Interna
- Componentes del SAJ:
 - Aspectos operativos
 - Salidas (outputs)
- Componente sistémico:
 - Outcomes

Orígenes y problemas de los que se hace cargo



Problemas de los cuales pretende hacerse cargo

- Poca claridad o diferentes visiones respecto a los resultados de una organización.
- Planificación ritual e ineficaz.
- Prácticas rutinarias y de baja calidad.
- Poca autonomía para la gestión creativa e innovadora.
- Preocupación por cumplir con los procedimientos, antes que compromiso con los resultados.
- Administración centrada en el manejo de las urgencias.

Problemas de los cuales pretende hacerse cargo

- Débil coordinación entre la alta administración y las gerencias operativas.
- Gestión presupuestaria rutinaria y desligada del cumplimiento de objetivos.
- Poca claridad respecto a qué medir y por qué medir.
- Métricas de evaluación del desempeño sin relación con el logro de los objetivos de la institución.



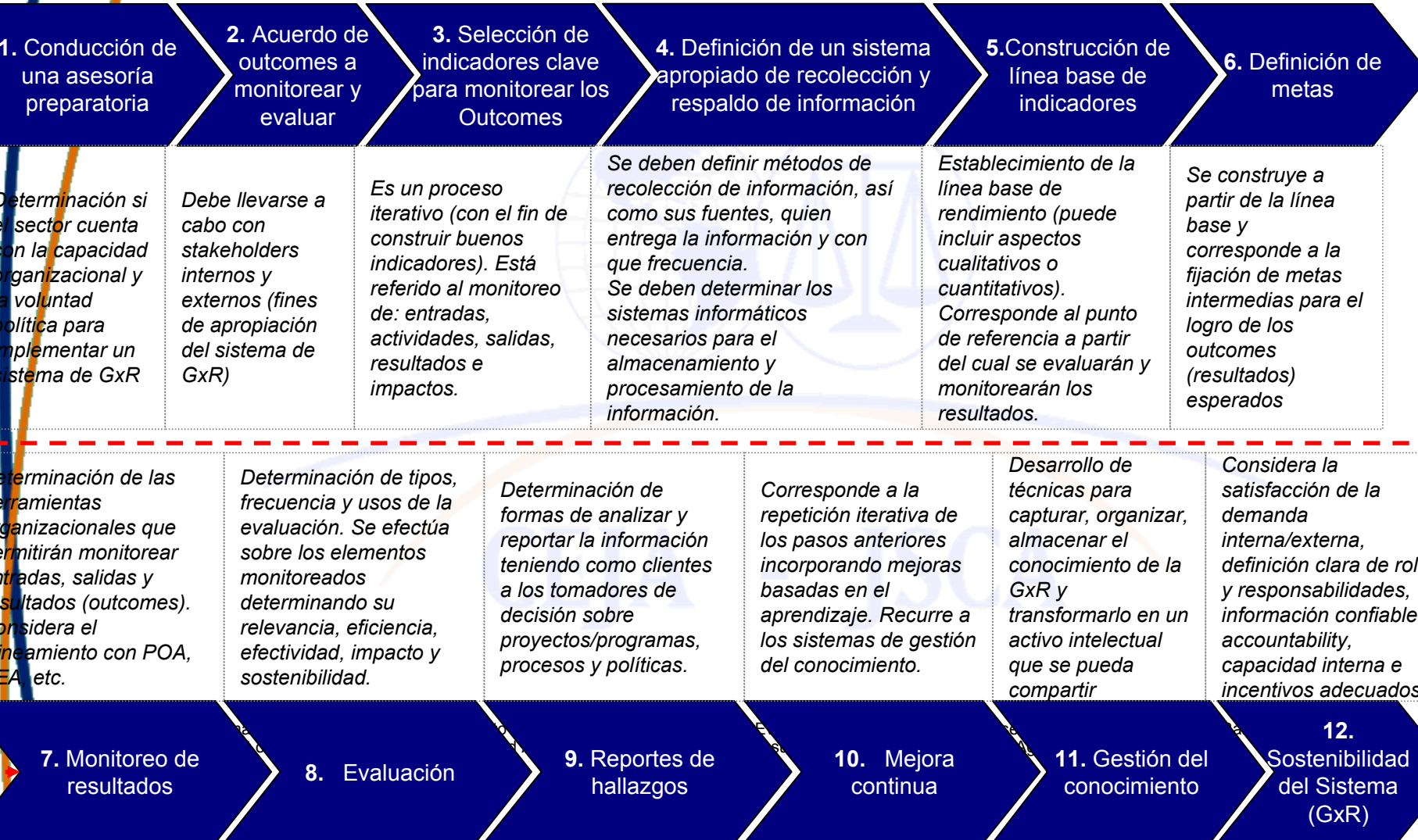
3. Descripción de la metodología



CEJA - JSCA

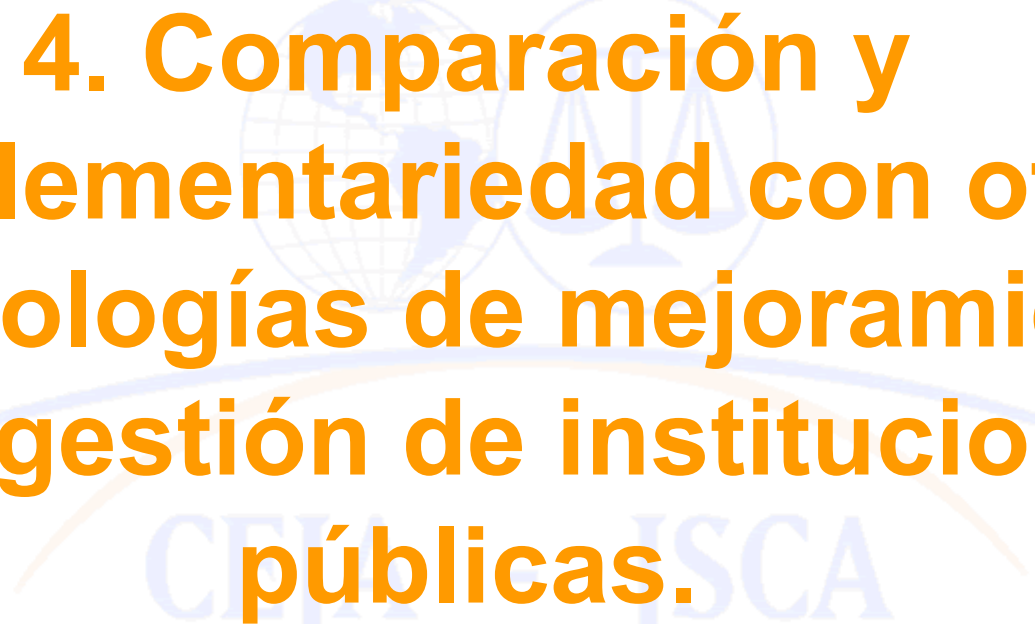

Descripción de la metodología

- La metodología se desarrolla en 12 pasos*



Productos a lograr

- Plan estratégico
- Planes operativos
- Procesos prioritarios rediseñados.
- Rediseño de procesos de formulación, programación y ejecución presupuestaria.
- Compromisos de resultados de gestión.
- Esquema de incentivos.
- Sistema de monitoreo de la gestión.



4. Comparación y complementariedad con otras metodologías de mejoramiento de la gestión de instituciones públicas.



5. Ventajas y alcances



CEJA - JSCA

Ventajas y alcances

- Integración de un modo coherente de diversas herramientas de gestión.
- Inclusión de variables políticas, muchas veces dejadas de lado por herramientas más “tecnocráticas”.
- Visión de los resultados de un sistema de instituciones públicas, y no solo de los productos o resultados parciales de algunas instituciones.



6. Condiciones para su aplicación



CEJA - JSCA

Condiciones de aplicación

- No hay recetas únicas, cada organización tiene que hacer las adaptaciones pertinentes a su mandato y entorno.
- Se trata de un proceso de cambio cultural, que requiere de años para su implantación efectiva.

CEJA - JSCA

Condiciones para su aplicación

- Liderazgo de la alta dirección/voluntad política.
- Compromiso por parte de las personas de la organización/sector.
- Disponibilidad presupuestaria para financiar la construcción y operación del sistema.
- Ocurrencia de determinados aspectos críticos que permitan su sostenibilidad en el tiempo.
- Existen diferentes modalidades de implantación, dependiendo de:
 - De las herramientas que se utilicen.
 - Contexto político, social y económico.
 - Profundidad con que se desee implementar.

Factores críticos de éxito para una exitosa implantación de la gestión por resultados

- Un claro marco de referencia conceptual.
- Las responsabilidades de los principales involucrados.
- Objetivos de largo plazo.
- Alineamiento de los programas con los objetivos organizacionales de largo plazo.
- Efectivos sistemas de monitoreo de desempeño.
- Uso efectivo de evaluaciones de descubrimientos a través de oportuno feedback.
- Internalización de la aproximación de gestión por resultados en la organización.
- Una estrategia de gestión del conocimiento para soportar la gestión por resultados.

¿Por qué fracasan los intentos de transformación?

- “...el proceso de cambio suele atravesar numerosas etapas que, en conjunto, requieren un período considerable de tiempo”.
- Errores más comunes:
 - No establecer la verdadera importancia del sentido de lo urgente. 75% de las autoridades piensan que lo actual es “inaceptable”.
 - No crear una coalición de dirección suficientemente poderosa.
 - Carencia de visión.
 - Insuficiente nivel de comunicación de la visión.
 - No retirar los obstáculos para la nueva visión.
 - No elaborar sistemáticamente un plan para obtener buenos resultados a corto plazo.
 - Cantar victoria demasiado pronto.
 - No arraigar los cambios en la cultura de la organización.



7. Experiencias de aplicación en otros sectores de la gestión pública.

CEJA - JSCA

Experiencias de aplicación

- Organismos internacionales.
 - Gestión de sus agencias.
 - Programas.
- Gobiernos.
 - Canadá.
 - Nueva Zelandia.

CEJA - JSCA



8. Reflexiones



CEJA - JSCA

Desafíos que enfrenta la administración de justicia

1. Mejorar la capacidad de respuesta del sistema de justicia ante una demanda creciente y cada vez más diversa.
2. Afianzar las reformas procesales en marcha, emprender reformas procesales para las materias no reformadas, y cambiar la lógica del expediente escrito.
3. Reorganización de los despachos judiciales.

Desafíos que enfrenta la administración de justicia

4. Mejorar sustantivamente los procesos de toma de decisión de gobierno y de gerenciamiento de las instituciones del sector.
5. Aumentar la eficacia y eficiencia global del sistema de justicia.
6. Desarrollar efectivos mecanismos de atención y comunicación con sus usuarios y con la ciudadanía, fortaleciendo los mecanismos de rendición de cuentas.

Reflexiones

- ¿Cuáles son los productos y resultados del Poder Judicial?.
- Mejorar la calidad de vida, mediante la disminución de la inseguridad pública.
- Aumentar la inversión, mediante el desarrollo de la seguridad jurídica.

CEJA - JSCA

Reflexiones

- Planes estratégicos individuales vs sectoriales.
- ¿Qué significa aumentar la eficacia de persecución penal?
 - Incentivos de policías, fiscales, defensores y jueces.
 - Las distorsiones que pueden producir los sistemas de incentivos y las métricas incoherentes.

Reflexiones

- Grandes debilidades en los sistemas de monitoreo y evaluación.
- Poca reflexión respecto a los incentivos de todos los actores involucrados.
 - El impulso de las partes en materia civil.
 - El uso de salidas alternativas en materia penal.

CEJA - JSCA



CEJA - JSCA

www.cejamericas.org