

GESTION POR RESULTADOS

APROXIMACION CONCEPTUAL

Koldo Echebarría

INDICE

¿POR QUÉ LA GESTION POR RESULTADOS?

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN POR
RESULTADOS?

¿CÓMO SE LOGRA LA GESTION POR
RESULTADOS?

¿POR QUÉ LA GESTIÓN POR RESULTADOS?

Contexto Externo

- Restricciones fiscales del Estado
- La presión política por los resultados de los servicios públicos
- El desarrollo de alternativas de mercado

Contexto Interno

- Los cambios en la frontera entre política y administración
- La preponderancia de las “burocracias fiscales”
- La pérdida de protagonismo de las “burocracias sociales”

¿POR QUÉ LA GESTION POR RESULTADOS

- Un Estado con más responsabilidades pero con relativamente menos recursos directos
- El cambio en la forma de ejercicio de responsabilidades públicas (“gobernanza sin gobierno”)
 - Desarrollo de la regulación
 - Prestación a través del mercado (externalización)
 - Agencias
 - Directivos
- Diversos paradigmas de la arquitectura administrativa (gerencialista y economicista)

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTIÓN POR RESULTADOS?

- La idea de resultado (desempeño, rendimiento, logro): aparentemente sencilla pero compleja (depende de la perspectiva)
 - Proceso y resultado
 - Eficiencia y Eficacia
 - Output y Outcome
- Resultado y valor público (considerar proyecciones políticas, externalidades, valor del proceso, creación de capacidades de respuesta)
- Resultado y proceso político
- Dificultad de medición relevante del valor público

¿QUÉ ENTENDEMOS POR GESTION POR RESULTADOS?

- Como SISTEMA DE MEDICIÓN E INFORMACIÓN
- Como SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS
- Como SISTEMA DE GESTIÓN
- Como SISTEMA DE LEGITIMACIÓN

SISTEMA DE MEDICIÓN E INFORMACIÓN

- Lo que es medido es gestionado, lo que no es medido no siempre es gestionado.
- Dificultades:
 - Medir sólo lo que es fácilmente medible
 - Medir de forma errónea (por problemas técnicos o por incentivos)
 - Problemas de atribución
 - Desarrollo excesivo del sistema de medición en relación a la capacidad de aplicación del mismo
- Implicaciones:
 - Termómetro o sauna (valor relativo de la información)

SISTEMA DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS

- Vinculación al presupuesto y al plan de actuación
- Dificultades:
 - Lógica incremental del presupuesto
 - Tensión entre programas y estructuras organizativas
 - La naturaleza política del proceso presupuestario
 - Consecuencias del “fracaso” sobre la asignación de recursos
- Implicaciones:
 - Transformación y fortalecimiento de las autoridad presupuestaria (vinculación con la línea política y gerencial)

SISTEMA DE GESTIÓN

- Marco de gestión por resultados supone instituciones de gestión: agencias, directivos, autonomía de gestión y rendición de cuentas
- Dificultades:
 - Adaptación entre estructuras y subsistemas de gestión
 - Desarrollo de los directivos, como autoridad y como capacidad
 - Desarrollo de las relaciones entre principal y agente (contractualización: negación de objetivos y recursos)
 - Fijación de sistema de incentivos y sanciones
- Implicaciones:
 - Reordenación del marco institucional de la administración pública (incluyendo los sistemas de control)

SISTEMA DE LEGITIMACIÓN

- Marco de “accountability” de la responsabilidad política. Los resultados como derechos (modelo ciudadano o modelo usuario)
- Dificultades:
 - Doble filo de la “responsabilización” por resultados (cortoplacismo/eficientismo / “cosismo”)
 - Ley de hierro de la evaluación (es más fácil probar lo que no funciona que lo que funciona)
 - Adaptación de los resultados a la estrategia de comunicación política
- Implicaciones:
 - Conexión entre el sistema político (incluyendo el legislativo) y el sistema administrativo

¿CÓMO SE LOGRA LA GESTION POR RESULTADOS?

- Dificultades Institucionales:
 - La coherencia entre instrumentos e instituciones
 - La coherencia entre la dimensión formal e informal de la gestión por resultados
 - La interfase político - administrativa
 - La interfase directivos – productores
 - La interfase administración - ciudadanos

¿CÓMO SE LOGRA LA GESTION POR RESULTADOS?

- Dificultades Metodológicas:
 - Instrumentos y fines (pluralidad)
 - Construcción progresiva de las infraestructura de medición y control (eficiencia – eficacia – impacto)
 - Gestionar activamente expectativas y consecuencias
 - Adaptar la organización, no solo los instrumentos