

Usando Seguimiento a Resultados para Fortalecer la Toma de Decisiones

Katharine Mark
Bogotá, Colombia
Marzo, 2009
Urban Institute

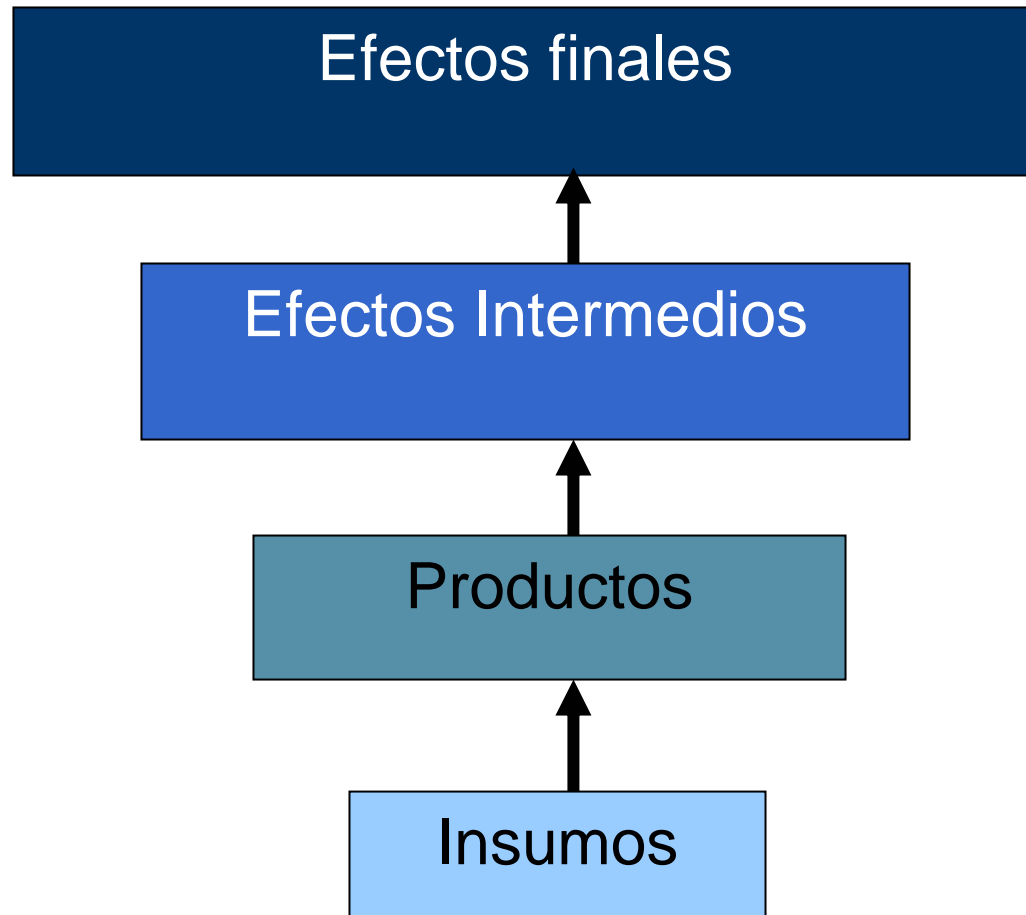




Gobierno basado en Resultados – ¿Qué ofrece?

- Rendición de cuentas
- Transparencia
- Comunicación con los ciudadanos
- Tomar decisiones informadas
 - Como enfocar recursos escasos en lo más importante
 - Como mejorar los servicios del gobierno

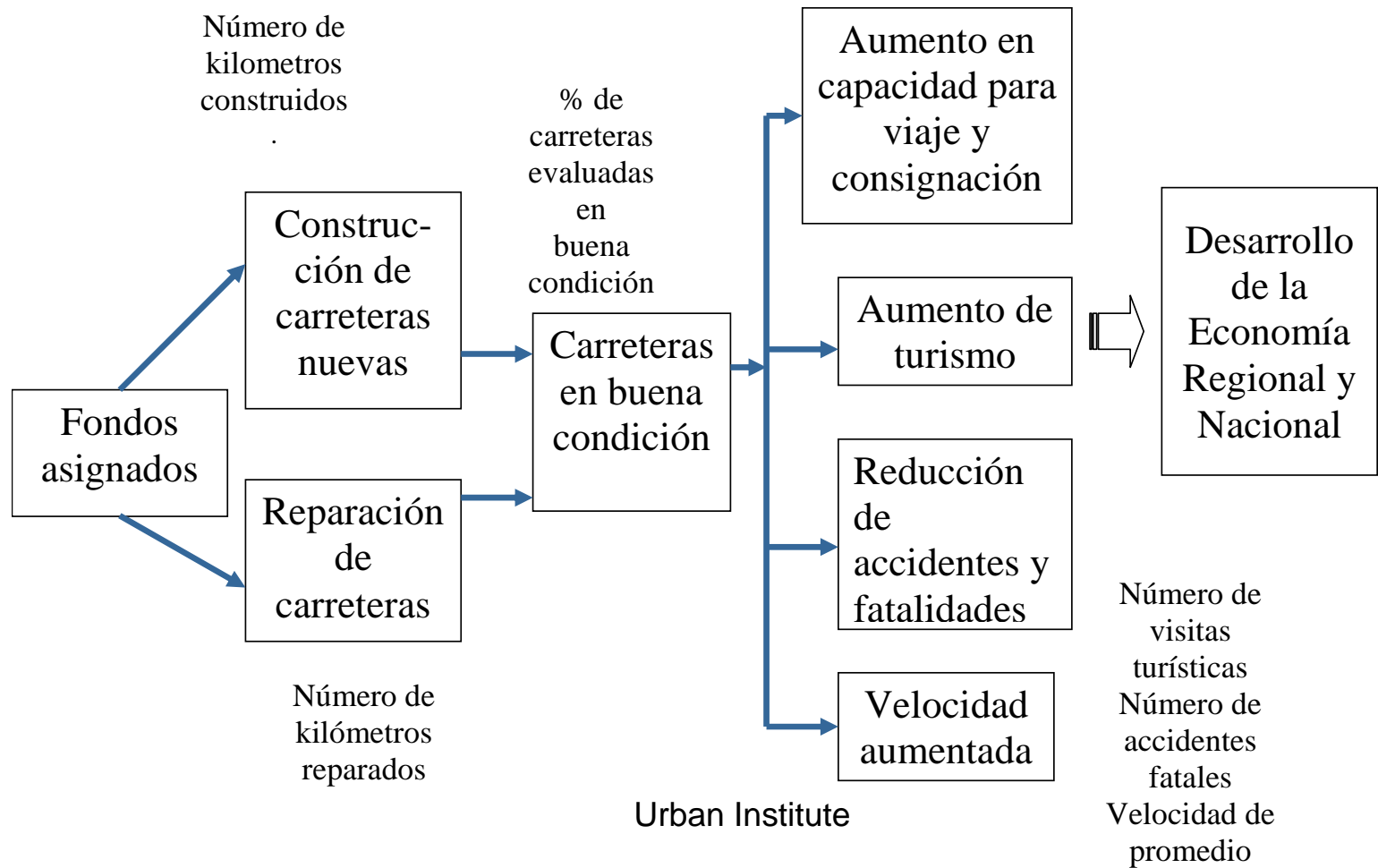
Tipos de “Resultados”



Cadena de Resultados

Construcción de Carreteras

INSUMOS - PRODUCTOS - EFECTOS INTERMEDIOS - EFECTOS FINALES

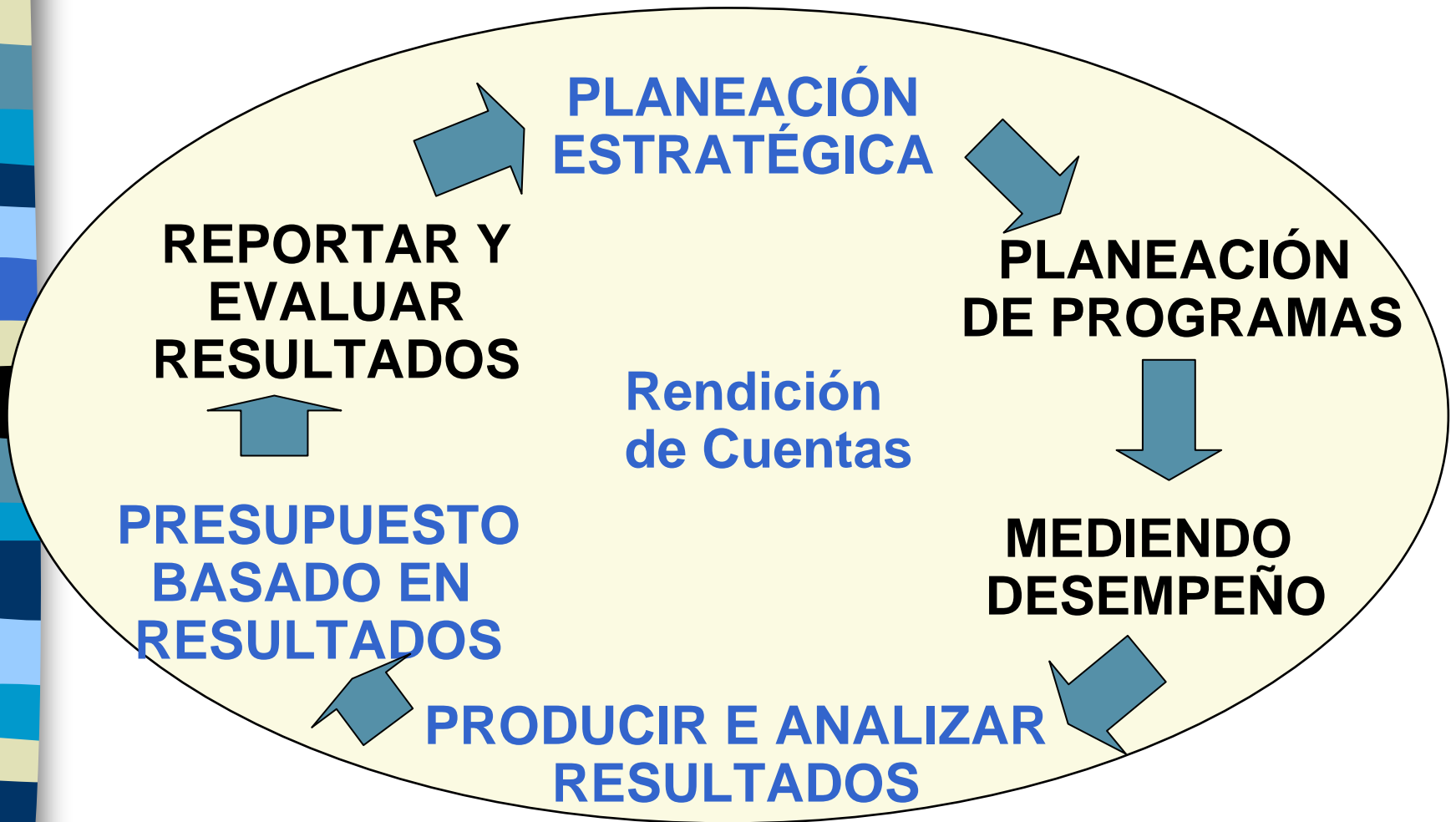




Oportunidades Importantes para la Toma de Decisiones Basadas en Resultados

- Planificación estratégica
- Presupuestos
- El mejoramiento de servicios continuo

Gestión por Resultados





Planificación Estratégica

“Planificación Estratégica es
la Gestión para Resultados”

- Oficina del Gobernador, Estado de Arizona



Planificación Estratégica

- Al comienzo una estrategia es **una línea base y visión para el futuro**. Identifica objetivos, y después **defina los indicadores** y establece la base. Pon una meta para cada indicador, para que la meta sea precisa, y sea claro cuando se alcance.
- **Seguir el progreso hacia las metas** para ver si es necesario cambiar el plan estratégico



Plan Estratégico de Salud con Indicadores de Desempeño

Estado de Arizona Departamento de Salud

- **Área de enfoque:** ADHS tomara un enfoque sistemático para prevenir y controlar enfermedades
- **Puntos de Guía:** Mejorar el acceso a cuidado de salud, invertir en la prevención y promoción de salud, crear asociaciones, medir los resultados
- **Objetivo 1.1:** Reducir la incidencia y el impacto de enfermedades crónicas, incapacidades y heridas
- **Indicadores:**
 - Datos de muerte de personas mayores (edad 65+) por 100,000 como resultado de una caída severa.
 - Heridas Involuntarias-ocasionando la muerte de niños entre 1-14 años de edad (por 100,000)
 - Porcentaje de recién nacidos que son chequeados, y porcentaje de esos que tienen condiciones confirmadas por las cuales reciben el tratamiento apropiado



Presupuestación Basado en Resultados

Los Resultados ayudan en la presupuestación

- Influyen las decisiones importantes de como alocar recursos
- Guían la petición de recursos que reflejen los resultados deseados
 - Si el programa ha tenido éxito, pueden usar los resultados para obtener recursos
 - Si no ha cumplido los resultados, puede reemplazar el programa, o obtener mas fondos para mejorar el programa
- Planificar para el largo plazo



¿ Quienes están involucrados en presupuestación basada en resultados?

Algunos actores clave

- Gerentes de programa que formulan la primera propuesta del presupuesto
- Director de financiamiento en el Ministerio
- Analistas en Hacienda y el DNP
- Congreso en su revisión del presupuesto



¿ Como se elabora un presupuesto basado en resultados?

Elementos clave

- Seleccionar indicadores
- Recolectar datos
- Fijar metas
- Usar la información y metas para desarrollar el proyecto de presupuesto
- Análisis
- Seguimiento y Reportes
- Información explicativa



Analizando información de efectos para desarrollar y revisar presupuestos

- **Comparen efectos:**
 - A valores pasados
 - Entre grupos de clientes (por edad, sexo, grupo étnico)
 - Entre unidades que proveen los servicios
- Si no cumplen con la meta, pidan explicaciones, y planes para cumplirla en el futuro
- Pidan estimaciones para el futuro, no solo el año presupuestario



Mejorar Servicios

Los gerentes de programas pueden usar información sobre el desempeño todos los días

- Ver donde servicios son débiles y mejoras son necesarias
- Ver donde hay prácticas buenas que podrían ser replicadas
- Comparar resultados entre grupos de clientes, regiones, o desde un periodo hasta otro

Midiendo desempeño para mejorar servicios: Clínicas

← Productos → ← Efectos Directos →

Zona	Número de clínicas	Número de familias en la zona	Numero promedio de empleados por clínica	Duración de visita promedio (minutos)	% de niños y adultos que han recibido todas las vacunas requeridas
1.	4	2500	4	90	45
2.	2	1750	5	60	60
3.	1	750	7	75	35



Motivación de Personal

- Asegurar que todo el personal conoce los efectos finales y las metas de los servicios de su agencia
- Dar premios a unidades o individuos que han contribuído a resultados o metas específicas
- Premios no monetarios pueden incluir recursos para la unidad para capacitación, equipo nuevo, o simplemente reconocimiento.

Efectos Directos Actuales comparados a las Metas

Reporte Ejemplar: Educación Primaria

Indicador de Efecto Directo	Valor Línea de Base	Este Periodo		
		Meta	Actual	Diferencia
1. Tasa de deserción escolar a nivel de primaria	45%	35%	45%	-10%
2. % estudiantes que pasaron exámenes estandarizados	30%	50%	35%	-15%
3. Tasa de asistencia en la escuela (promedio)	60%	80%	85%	+5%

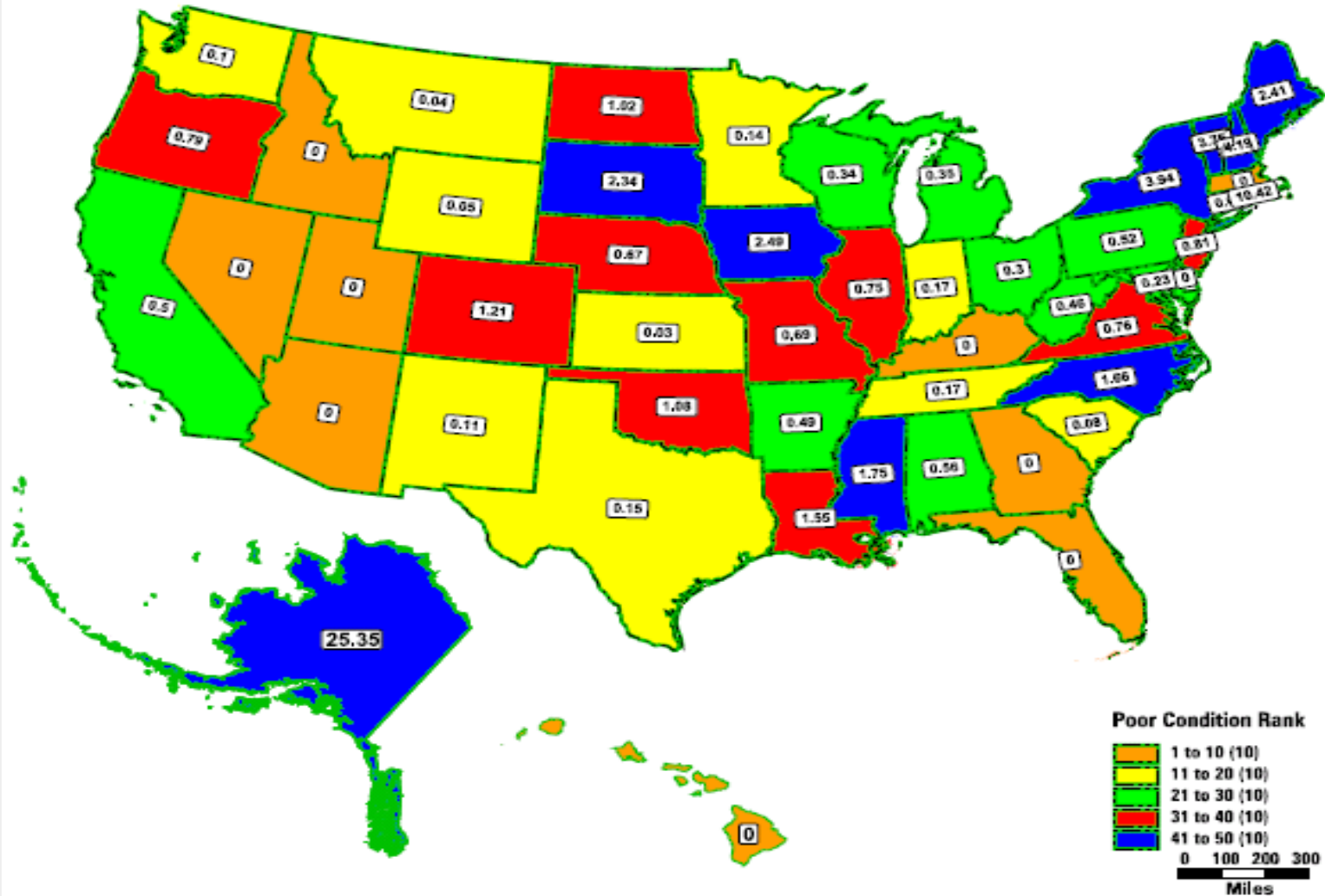


Presentación

- Es importante presentar resultados en una manera clara
- No usar demasiados indicadores
- Mostrar comparaciones entre unidades

Comparando Zonas

Figure 5: Rural Arterial Condition: Poor Condition Rank



Louisiana – Reporte Trimestral de Resultados

Porcentaje de participantes en el programa “FIND Work” que han conseguido empleo no subsidiado				
Trimestre	Meta	Actual	Variación (%)	Aprobación de director
1	10	7	- 30	Y
2	10	7.0	- 30	Y
3	10	7.9	- 21	Y
4	10	7.3	- 21	Y
Notas Trimestre 1	Indicador Nuevo – el éxito o no depende en parte a la situación económica en general, y de las capacidades de los clientes			
Notas Trimestre 2	Lo mismo			
Notas Trimestre 3	Enfoque nuevo en resultados se espera resultara en efectos mejorados			
Notas Trimestre 4	Enfoco Nuevo en “engagement” universal bajo el nuevo programa “STEP” promete mejoras en esta área			

Departamento de Servicios Sociales, Oficina de Apoyo Familiar de 2003

Tomado del Louisiana Performance Accountability System

<http://www.state.la.us/opb/lapas/lapas.htm>



Puntos Generales

- Todos los grupos asociados deben de comprender las metas y los efectos deseados
- El propósito principal es mejorar los servicios de los ciudadanos, y no acusar o culpar a nadie
- Use los resultados para motivar a los empleados
- Ponga atención a los resultados de efectos directos