Centro de Estudios Multidisciplinarios sobre el Gobierno y Asuntos Públicos

Taller: Guía Práctica para la Evaluación del Desempeño Gubernamental (Primera parte)

Por la Dra. Myrna Rivas

Escuela Graduada de Administración Pública

Universidad de Puerto Rico

Objetivos

Presentarles la **Guía** y la plantilla o el **tablero de desempeño** (*dashboard*) que la acompaña

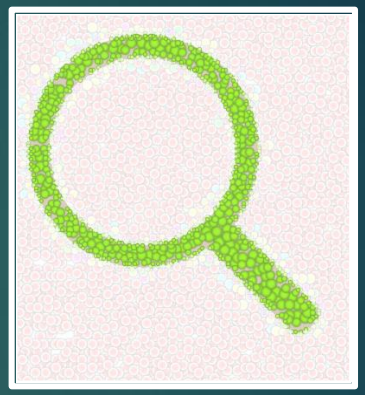
Propiciar la **conversación** sobre la recopilación sistemática de información, la medición de indicadores y el uso de los datos en los procesos de toma de decisiones

Fortalecer una comunidad de **aprendizaje** entorno a la evaluación de las agencias gubernamentales y desarrollar una **cultura sólida** de gestión basada en los resultados

Escuchar sus preguntas, comentarios y dudas es parte importante del taller (primera y segunda parte)

La Guía

Busca que cada entidad gubernamental pase por un proceso de **auto-análisis**



Que puedan registrar y presentar la información del trabajo que realizan de una manera **comprensiva**, integrada y visual

Radiografía administrativa, operacional y de resultados

Diversidad

Se reconoce la **diversidad** de las agencias y corporaciones de la Rama Ejecutiva

Pero es importante desarrollar un marco, un lenguaje y eventualmente un **sistema común**

Aunque cada una lo **adapte** a sus particularidades

Evaluación

Un proceso sistemático a través del cual se identifican, recopilan y analizan datos válidos y fiables con el fin de hacer un **juicio de valor;** no es sinónimo de fiscalización

Herramienta para decidir, planificar y mejorar

Existen múltiples **sectores** interesados en proveer o conocer información

Desempeño en el sector público

Foco: la gestión de las agencias como un todo

Proveer información a los/las **ciudadanos/as** sobre cómo las entidades pública están cumpliendo con su misión

Teoría de cambio

Modelo lógico

¿Hubo cambios, impacto?

¿Se está creando **valor social y público** para el conjunto de la sociedad?

La plantilla o el tablero de desempeño (dashboard)

Plantilla o tablero para la evaluación del desempeño de las agencias o corporaciones de Rama Ejecutiva de Puerto Rico, año 2015-16

A. Marco institucional
¿Para qué existe? ¿Cómo está organizada? ¿Cuál es su meta?

Misión (según ley orgánica o base legal y según plan estratégico, si es diferente)

Sector

Visión y valores

Estructura organizacional

Metas estratégicas y principales objetivos estratégicos (de acuerdo a plan estratégico sometido a la Oficina de Gerencia y Presupuesto u otro, si aplica)

Principales programas
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Principales acuerdos de colaboración interagencial

B. Recursos o insumos *¿Con qué equipo humano se cuenta? ¿Qué se está invirtiendo?*

Recursos humanos

Total de empleados/as
- de carrera
- de confianza
- transitorios
- irregulares
- temporeros

Empleados /as destacados/as en otras agencias
Pago de nómina en cada una de las categorías (presupuestado y gastado)
Total de directores/as y supervisores/as
Cantidad de horas de capacitación a directores y supervisores
Total de empleados/as que ofrecen servicios directos
Total de evaluaciones a los empleados/as de carrera
Total de empleados/as reclasificados/as (ascensos, traslados y descensos)
Total de contratos por servicios profesionales y monto otorgado; así como de contratos con empresas de servicios temporeros de empleo

Recursos financieros

Presupuesto total
Fuentes de fondos
- Fondo General
- Fondos Especiales Estatales
- Ingresos Propios (recurrentes y no recurrentes)
- Fondos Federales (recurrentes y no recurrentes).
- Asignaciones Especiales

Pareo de fondos federales
Cuentas por cobrar
Gastos operacionales
Gastos en inversión
Deuda emitida y pagos a la deuda
Sostenibilidad fiscal:
- Liquidez
- Superávit o déficit operacional
- Deudas con proveedores de servicios privados
- Deudas con proveedores de servicios públicos

Infraestructura

Total de sede(s) y ubicación geográfica
Vías de acceso a servicios (telefónica, internet o presencial)
Estado general de las oficinas que ofrecen servicio directo e inversión en construcción, mantenimiento y conservación (se auscultará por medio de cuestionario)
Tecnología disponible, estado general e inversión (se auscultará por medio de cuestionario)

C. Necesidades y clientela atendidas
¿Qué busca resolver? ¿A quiénes sirve?

Principales necesidades que atiende
- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Total de la población que proyectaba servir este año en todo PR y proyección para próximo año

Clientela Servida (total, por áreas geográficas y en principales programas)
- Programa 1
- Programa 2
- Programa 3
- Programa 4
- Programa 5

Perfil general de la clientela servida (edad, género, ingreso, pueblos de procedencia, etc.)
- Programa 1
- Programa 2
- Programa 3
- Programa 4
- Programa 5

D. Productos y resultados *¿Qué se hizo? ¿Cómo se beneficia la gente? ¿Se resolvieron las necesidades? ¿Qué opina la gente?*

Indicadores de productos (*outputs*) de principales programas [resultado directo de principales estrategias, servicios y actividades]
- Producto 1
- Producto 2
- Producto 3
- Producto 4
- Producto 5

Indicadores de resultados [cambios, repercusiones, beneficios en la población] (*outcomes*)
- Indicador 1
- Indicador 2
- Indicador 3
- Indicador 4
- Indicador 5

Comparación de los indicadores de resultados con indicadores y estándares de otras jurisdicciones o internacionales
- Indicador 1
- Indicador 2
- Indicador 3
- Indicador 4
- Indicador 5

Satisfacción de la clientela (Se auscultará por medio de cuestionario a la agencia)

E. Análisis del costo de principales programas *¿Con cuánta eficiencia?*

Total de empleados/as, nómina y otros costos de los principales programas
- Programa 1
- Programa 2
- Programa 3
- Programa 4
- Programa 5

Costo por persona servida en principales programas (costo total del programa/personas servidas)
- Programa 1
- Programa 2
- Programa 3
- Programa 4
- Programa 5

Diseñado por la Dra. Myrna Rivas como parte de la Guía Práctica para la Evaluación del Desempeño Gubernamental, CEMGAP-UPR y OGP, agosto de 2016

A. Marco institucional

Misión: ¿Para qué existe? ¿Qué la hace única?

- ❑ Establecida en la ley u orden que la crea
- ❑ Misión operacional o estratégica

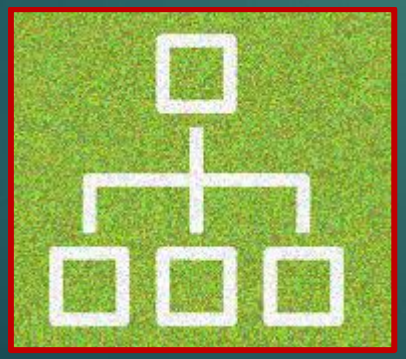
Sector o sectores a los que sirve

Valores principios y creencias éticas que guían

Visión las aspiraciones de cómo cambiará la sociedad a raíz del trabajo que realiza la entidad; representa los resultados ideales a largo plazo

Estructura organizacional

- Organigrama. ¿Cómo se toman las decisiones? (estructura de gobernabilidad) ¿En cuántas áreas o departamentos administrativos está dividida?



Metas estratégicas y principales objetivos estratégicos

Principales programas

Principales acuerdos de colaboración

B. Acercamiento a los recursos o insumos

La **inversión** indispensable o medular para poder desarrollar cualquier actividad gubernamental

¿Con qué equipo humano se cuenta? ¿Qué se está invirtiendo?

Capital Humano

Ley Núm. 184 de 3 de agosto de 2004, enmendada, y Ley Núm. 89 del 25 de julio de 2016

Total de empleados/as

- de carrera
- de confianza
- transitorios
- irregulares
- temporeros

Por destaque

Costo de nómina

Directores y supervisores

- Horas de capacitación

Proporción de empleados que ofrecen servicios directos

- Horas de capacitación

Transacciones de personal se llevaron a cabo

- Empleados reclasificados (ascensos, traslados y descensos)

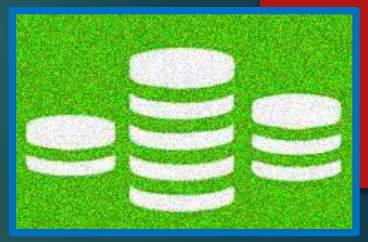
Evaluaciones de empleados de carrera

¿Cuál es el uso que hace el Gobierno de los recursos que se obtienen mediante impuestos, transferencias federales o ingresos propios?

No son meros recursos monetarios

Hace falta contar con un sistema financiero integrado, transparente y fácil de comprender para los ciudadanos

Presupuesto total



Fuentes de fondos

- Fondo General
- Fondos Especiales Estatales
- Ingresos Propios (recurrentes y no recurrentes)
- Fondos Federales (recurrentes y no recurrentes)
- Asignaciones Especiales

Pareo de fondos federales

Cuentas por cobrar (por franjas de antigüedad, según los días transcurridos desde su vencimiento o *aging*)

Gastos operacionales

Gastos en inversión

Deuda pública emitida y el total de desembolsos

Sostenibilidad fiscal:

- **Liquidez**: relación entre el efectivo en caja más los ingresos por recibir y las obligaciones por pagar trimestral y mensualmente (la razón corriente, que debe ser igual o mayor a 1)
- Superávit o déficit operacional
- Obligaciones por pagar (con proveedores de servicios privados o públicos)

Número de oficinas administrativas y de servicios

Municipios dónde están ubicadas

Vías de acceso: telefónica, internet, presencial

Estado de los espacios donde se ofrecen servicios

Inversión en construcción, mantenimiento y conservación

Por medio de cuestionario

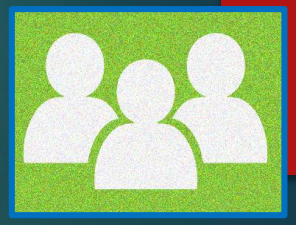
Equipo, sistemas y portal de internet

Inversión anual total en tecnología

} Por medio de cuestionario

- empleados asignados a funciones de tecnología
- si cuentan con un portal de internet, frecuencia de su actualización y volumen de usuarios
- programas de informática más usados por los empleados y cuál es la última versión disponible
- promedio de años de los equipos (computadoras)
- el número de empleados que recibió capacitación sobre temas de tecnología y el número de horas

C. Necesidades y clientela atendida



Principales necesidades que atiende

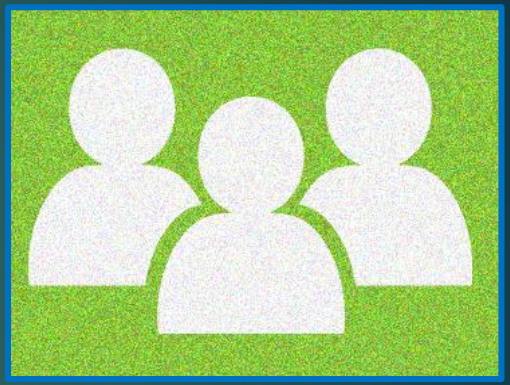
Fundamentadas por datos estadísticos o estudios que den cuenta de la magnitud del asunto que se busca atender en Puerto Rico

- ¿Cómo estaba el problema o la situación cuando se creó la agencia y cómo está en la actualidad? ¿Cómo la agencia ha aportado en atender la necesidad?

Necesidades y poblaciones emergentes

Total de población que proyectaba

Proyección para el próximo año (demanda)



Clientela Servida (total, por áreas geográficas y en principales programas)

Perfil general de la clientela servida (edad, género, ingreso, pueblos de procedencia, etc.)

¿Se está alcanzado la población prevista en la misión, metas y objetivos estratégicos de la entidad pública?

D. Productos y resultados

¿La entidad pública está **cumpliendo efectivamente** con su misión, sus metas y objetivos estratégicos, y por tanto, creando valor público al País y sus ciudadanos?

Se reconoce que el Gobierno trabaja con necesidades y problemas sociales y económicos **complejos** que requieren varios años, el sistema de medición de resultados debe adaptarse a esa complejidad

Indicadores:

- Concretan y traducen en términos medibles si se lograron los cambios esperados por una agencia, programa o servicio

- Permiten medir la ejecutoria de una iniciativa en diferentes momentos de su desarrollo (indicadores iniciales, de proceso, intermedios, al término o finales)

- Permiten centrarnos en elementos específicos de un programa o en el vínculo de diferentes elementos (indicadores de insumo, de eficiencia, de proceso, de producción, de efectividad, de resultado, de impacto)

Número manejable de indicadores

Son útiles si cuentan con **estándares** o criterios claros con los cuales contrastar o comparar dónde estamos y dónde queremos llegar

Deben ser retantes, pero realistas

Predecir el comportamiento de un indicador con respecto al estándar es un reto en un escenario como el de Puerto Rico, con situaciones y cambios socio-demográficos y económicos significativos

Indicadores de producto (*outputs*):

Son el resultado directo e inmediato de estrategias, servicios y actividades puestas en marcha por un programa ¿Se hizo lo que se tenía que hacer?

Muestran cómo las agencias activan sus recursos humanos y financieros

Podemos ver todo lo que se ofreció a la clientela

…pero no informan si se atendieron las necesidades últimas de los ciudadanos. Un programa puede documentar un alto volumen de actividades, pero podría no estar beneficiando a su clientela

Indicadores de resultados (outcomes)

Son logros sociales, políticos, ambientales o económicos que cambian, transforman, repercuten o benefician significativamente la vida de los miembros de la sociedad de forma positiva

Es el **cambio** medido en la calidad de vida de las personas a partir de su participación en un servicio o programa público. ¿Hizo la diferencia en la vida de la gente, de la comunidad, del pueblo o del País?

El fin último para el que se creó la entidad pública

Corto plazo, intermedios o largo plazo (de impacto)

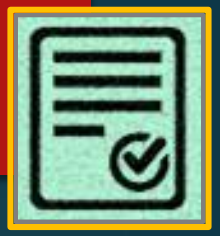
Los resultados son la finalidad o propósito de un buen Gobierno y lo que crea valor público

Por ejemplo: se adquirieron nuevos conocimientos, se aumentaron destrezas, se adquirió y se mantuvo el empleo, se cambiaron las actitudes, se modificaron conductas, se mejoraron las condiciones de vida, se adquirió una vivienda digna, se logró una salud óptima, se erradicaron enfermedades prevenibles, disminuyeron las averías, disminuyó la mortalidad por cáncer, se erradicó el abuso sexual a menores, bajaron los delitos Tipo 1, mejoró la calidad del agua, etc.

Previo a la selección de indicadores:

- Revisar resultados y estadísticas de años anteriores disponibles en Puerto Rico relacionadas al tema y analizar cómo se ha comportado en el pasado (tendencias, patrones, cambios bruscos, incrementos, disminuciones)

- Comparar si se observan patrones en las diferentes áreas geográficas o por grupos poblacionales que puedan afectar el comportamiento de los resultados (por ejemplo: área metropolitana versus el resto de la Isla)



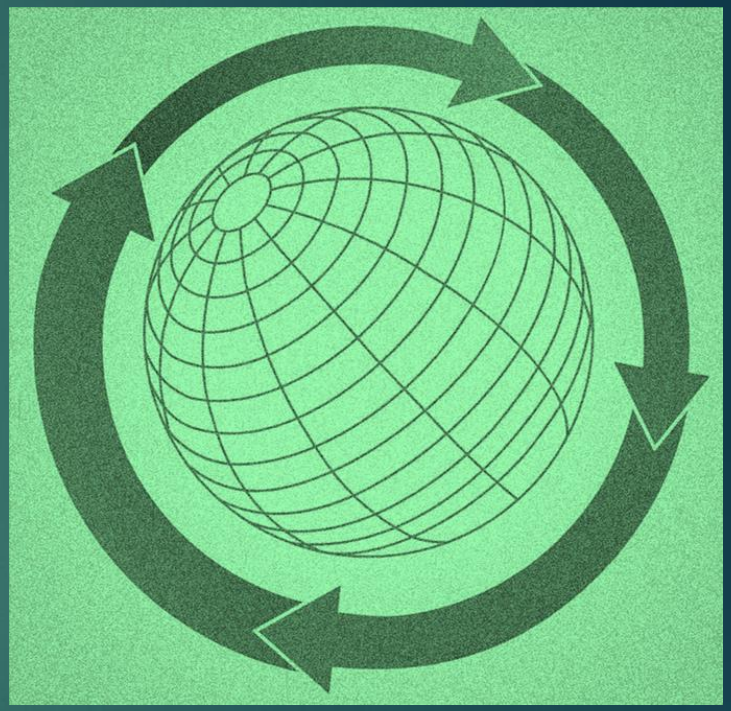
- Auscultar si existen resultados en otras entidades públicas que aborden directamente o indirectamente el tema y que puedan afectar o tener sinergia con nuestro programa

- Indagar resultados del sector privado con o sin fines de lucro en Puerto Rico, aunque haciendo la salvedad que la clientela a las que sirven puede tener perfiles muy diferentes

- Llevar a cabo una revisión de programas, indicadores y resultados de otros países

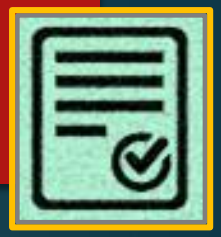
Indicadore internacionales

Los resultados adquieren mayor peso en la medida que se utilizan estándares e indicadores comunes a otras jurisdicciones o países y se puede por ende comparar periódicamente los resultados de Puerto Rico con los de otros lugares y observar en qué posición estamos respectos a otros



Es importante conocer cuántos años han necesitado otros países para ver resultados tangibles de sus estrategias.

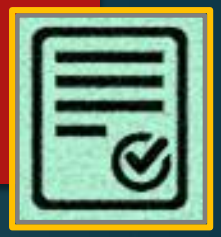
Satisfacción de la clientela
¿Qué opina la gente?



Se debe recopilar sistemáticamente el punto de vista de los ciudadanos sobre el trato recibido, la calidad del servicio y si se atendieron sus necesidades

Se sugiere administrar un *cuestionario* a todas las agencias públicas que indague: si realizan algún tipo de consulta sobre la satisfacción de la clientela hacia sus programas; qué medios o mecanismos utilizan para que los ciudadanos expresen sus opiniones; cuáles son las áreas de mayor o menor satisfacción de su clientela; y si cuentan con un plan de acción para atender los reclamos y la insatisfacción de los ciudadanos

Sistema de registro y documentación



Objetivo: la transparencia y acceso de la información a los ciudadanos

- Bases datos de servicios ofrecidos, de la clientela, pruebas estandarizadas, consultas a los participantes, observaciones, encuestas a la población, etc.
- Con qué regularidad van a recopilar información (semestral, anual, bianual, etc.)
- Quién la recopilará; quien la analizará; cómo se divulgará la información

E. Análisis del costo de los principales programas

Informar de forma certera el costo de sus programas a todos los ciudadanos

Total de empleados asignados a los principales programas, nómina y otros costos ¿Qué proporción de la nómina se dirige a las principales metas estratégicas? ¿Qué proporción los costos se asignan a la nómina?

Costo por persona servida en los principales programas (costo total del programa/personas servidas)

¡OJO!

El objetivo no es que se alcance un número alto de personas, sino llegar a la población que estaba prevista y resolver efectivamente sus necesidades

Los programas públicos existen porque atienden necesidades que así lo **ameritan**, no se busca obligar a las agencias a bajar sus costos, sino a ampliar su comprensión de los programas para alcanzar una gestión más eficiente de los recursos

INDICADORES MEDULARES (OGP)

Indicador	Descripción	Periodicidad Sugerida*
Razón entre el gasto y presupuesto asignado (expresado en por ciento)	(Total ($) del gasto realizado en el trimestre/Total ($) de presupuesto anual asignado)*100	Trimestral y anual (el indicador anual corresponde a la suma de los 4 trimestres)
Por ciento de Presupuesto que proviene de fondos federales	(Total ($) de Fondos Federales recibidos en el periodo /total ($) de presupuesto gastado en el periodo *100	Trimestral y anual
Por ciento de Presupuesto que proviene de fondos propios	(Total ($) de Fondos Propios generados durante el año/Total ($) presupuesto gastado durante el año))*100	Anual
Proporción de Gasto Administrativo	(Total ($) de gasto administrativo/Total ($) gasto total)	Anual
Por ciento de Deuda	(Total ($) Deuda/ total ($) de Presupuesto asignado)*100 [incluir cuentas por pagar y pagos pendientes a suplidores por servicios ya recibidos]	Trimestral y Anual
Horas promedio de capacitación del personal	(#Horas de capacitación ofrecidas al personal/# total de personal)	Anual
Por ciento de Empleados de Carrera	(Empleados de Carrera/# total de empleados)*100	Anual
Razón entre el monto de contratos de servicios profesionales y la nómina, (expresado en por ciento)	(monto total de los contratos de servicios profesionales (para funciones operacionales) /total de nómina(funciones operacionales))*100	Anual

Próximos pasos y próximo taller

Se necesita información procedente de diversas fuentes dentro de cada agencia pública por eso es necesario compartir esta información

Se espera que la Guía y el tablero de desempeño puedan enriquecerse con las aportaciones, experiencias y recomendaciones de ustedes

Este proceso no sustituye el Informe de Resultados que se requiere por la Ley Núm. 236, sí constituye una herramienta para complementar el mismo

No se pretende que este proceso sea uno punitivo, sino uno de aprendizaje, intercambio y respeto

Se espera que comiencen a completar el tablero de desempeño

Traigan la mayor información posible para el próximo taller e identifiquen aquella información que puede ser provista por otras agencias (Ej. Hacienda, la propia OGP)

Ustedes presentarán el trabajo realizado en su agencia

Reflexionaremos juntos sobre los retos y las fortalezas del proceso

Si tienen dudas y preguntas se pueden comunicar con esta servidora a:

myrna.rivas@upr.edu

GRACIAS POR SU ATENCIÓN