

Medición y control de Resultados de la acción pública en el nivel local

**Cuál es la capacidad necesaria para vigilar, evaluar y asegurar resultados en los niveles regional y local
¿Cómo asegurarla?**

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Fernando Rojas

Seminario Internacional de M&E para las entidades federativas
México DF, 3 y 4 de diciembre

LINEA DE ARGUMENTACION

RESPONSABLES ESTATALES:

1. Los principales problemas/programas quedan por fuera del M&E de estados, DF y municipios
2. Responsables de M&E en los estados no tienen suficiente independencia para garantizar objetividad y credibilidad

ESTA PRESENTACIÓN:

1. **Otros países aseguran influencia del M&E local en programas cofinanciados o con transferencias**
2. **Se puede reforzar la independencia y credibilidad del M&E local – Focalizar el compromiso estatal**

Contenido

- I - **Antecedentes:** cambio de enfoque: coincidencia en el ciudadano – de competencias a servicios – nuevo punto común intergubernamental

- II- **M&E- FOCO actual:** asegurar resultados en ciudadanos en territorio-
 - Nuevo foco del monitoreo: la cadena de implementación (intergubernamental; multisectorial)
 - Nuevo foco de la evaluación: Trayectorias implementación; análisis de desviación

- III- **Precedentes internacionales** – M&E por estados y municipios:
 - Francia: mas desconcentración y mas descentralización
 - Inglaterra: autonomía de gestión con control central
 - Otros ejemplos: Colombia, Suráfrica, Brasil, Estados Unidos

- IV- **¿Qué se monitorea y evalúa?** Responsabilidad del estado o municipio dentro de visión compartida del **camino estratégico de implementación**
 - Ejemplo: el BSC instrumento de planeación estratégica convenida y coordinación intergubernamental de acción en el territorio

- V- **El desafío institucional:** Como conseguir independencia frente a los varios actores?
Consenso sobre responsabilidad individual y Transparencia

I - Antecedentes

**cambio de enfoque: coincidencia en
el ciudadano – de competencias a
servicios – nuevo punto común
intergubernamental**

I. Antecedentes (1)

Del M&E en las entidades federativas: un modelo de gasto coordinado (R-33; convenios)

El desafío del M&E en los estados es captar la brecha entre el potencial/la realidad de las cadenas de producción del servicio para el resultado en un grupo humano en un territorio

Vigilar la cadena es analizar eficacia de las Relaciones Intergubernamentales e intersectoriales para prioridad común



Es necesario articular el 'win-win' de las prioridades estratégicas de varios gobiernos PARA conseguir un resultado multijurisdiccional en el territorio



II- M&E- FOCO actual: asegurar resultados en ciudadanos en territorio

EL DESAFÍO:

- Nuevo foco del monitoreo: la cadena de implementación (intergubernamental; multisectorial)**
- Nuevo foco de la evaluación: Trayectorias de implementación; análisis de desviación**

II- El Desafío

Cómo asegurar que los resultados esperados de las prioridades nacionales sean alcanzados mediante la gestión de los gobiernos regionales y locales?



Lecciones de la intervención en gestión de los gobiernos regionales y locales para el logro de prioridades compartidas entre niveles de gobierno: nuevo campo de monitoreo y evaluación: focalizada en **la gestión local de programas cofinanciados/coordinados**



III - Precedentes internacionales

M&E por estados y municipios:

-

Colombia y Francia: no funciona bien

- **Inglaterra: autonomía de gestión con control central**
- **Estados Unidos**
- **Otros**

Colombia: la desconfianza en la gestión y en el M&E locales

Intervención central temporal del nivel nacional en gestión regional para servicios de responsabilidad compartida o producidos en cadena (D 028/2007):

- Entidad territorial propone plan desempeño: conocen mejor particularidades de función de producción
- Autoridad nacional monitorea, sigue, controla y asegura la ejecución (gestión) del gasto que ejecuten las entidades territoriales para metas fijadas por autoridad competente
- Autoridad nacional controla resultados y puede corregir plan de desempeño de los gobiernos regionales o locales

Estados Unidos: confianza en el M&E de las autoridades regionales en programas compartidos

Programa “No Child Left Behind”

Un Caso de Intervención federal en la gestión de un Servicio Público (Educación) controlado por Gobiernos Estatales y Locales

pero

cofinanciado con *earmarking* por Gobierno Federal/Nacional

Estados Unidos: intervención nacional en la gestión regional y local

- El Programa está dirigido a asegurar que todos los distritos y colegios de un Estado logren progreso anual en los estándares académicos
 - Incluye logros de todos los estudiantes; sanciones y premios
- Una revisión anual determina:
 - Si el Estado ha logrado los progresos anuales para cada grupo de estudiantes; si consiguió los objetivos medibles definidos.
- Si el Estado no obtiene el progreso anual previsto, por 2 años consecutivos, se le provee Asistencia Técnica
- Todas **las Autoridades Locales** deben:
 - Revisar anualmente el progreso para definir si las escuelas están alcanzando el Progreso Anual Adecuado (AYP), usando el sistema de evaluación estatal y/o cualquier evaluación local u otros indicadores académicos (**confianza en sistemas de evaluación locales**)
 - Transparencia: deben publicar y diseminar los resultados entre padres, profesores, escuelas de estados, ciudades y condados

USA: No Child Left Behind - Intervención de los varios niveles de gobierno por fases de recuperación

Año 1

- Cada **distrito** debe identificar las escuelas que fallan en lograr el AYP por dos años consecutivos.
- El Plan de Desempeño: En un plazo de 3 meses, **las escuelas deben desarrollar un plan en consulta con los padres, profesores, distrito y expertos externos (menos regulado)**:
 - Plan cubre 2 años
 - Incorpora estrategias basadas en investigación científica para resolver problemas identificados
 - Adopta medidas que se orienten a aquellas áreas centrales de la escuela que tengan mayor probabilidad de mejorar el desempeño de los alumnos.
 - Establece objetivos anuales medibles de progreso
 - Promueve la participación de los padres
- Los distritos revisan el plan, dan opción a alumnos de cambiar de escuela y aseguran que escuelas reciban asistencia técnica

USA: No Child Left Behind - Intervencion intergubernamental por fases de recuperacion

Año 2

- Si la escuela falla en hacer las mejoras previstas para el año 1, continua la asistencia técnica y la opción de los alumnos de ir a otra escuela.

Año 3

- Continua con acciones de año 2 pero puede tomar las siguientes acciones:
 - Reemplazar al personal de la escuela relacionada con los problemas
 - Establecer un nuevo currículo (tecnología)
 - Reducir la autoridad de gestión de los directivos de la escuela
 - **Nombrar expertos externos; extender el período escolar**

Reestructuración interna de la escuela:

- **El Distrito** puede implementar las siguientes medidas:
 - Reabrir la escuela bajo otro régimen
 - Remplazar el personal
 - Contratar a una empresa especializada para que maneje la escuela
 - Tomar el control

Temporalidad:

- Si la escuela cumple con el AYP por dos años, sale del régimen de supervisión

Reino Unido – Salud: Intervención inter-gubernamental en caso de Servicios Terciarizados

Régimen para Proveedores deficientes del Servicio Nacional de Salud (SNS):

Vigilancia, evaluación e intervención posible **de los tres niveles del gobierno** en los contratos con proveedores de servicio sectorial (salud, amplio espectro)

Hasta corregir deficiencia en resultados de servicio cofinanciado

UK Salud (SNS): Objetivo y Alcance de las intervenciones multi-gubernamentales

- *Primary Care Trusts* (PCTs) son las organizaciones responsables de:
 - prestar servicios en el ámbito local
 - responsables ante la *Secretary of State of Health* (Gobierno Central).
 - responsables de monitorear el servicio prestado mediante contratos con proveedores y pueden intervenir para resolver desempeños no satisfactorios.
- La intervención debe ser proporcional al riesgo; pero cuando el débil desempeño es sustancial, la intervención puede estar dirigida a cuidar la seguridad de los pacientes y/o a procurar la prestación de servicios de fuentes alternativas.
(Responsabilidad Compartida)

UK – Salud (SNS): Vigilancia y correccion - Los roles de cada nivel de gobierno

- Las intervenciones incluyen:
 - PCTs envían Notas Contractuales o Notas de Desempeño, que requieren respuesta del proveedor de cómo resolverá el problema de desempeño.
 - Remedios Contractuales o Acciones de Remedio, que requiere que las partes acuerden, implementen **y monitoreen un Plan de Acción** para resolver el problema de desempeño persistente.
 - Sanciones Financieras, aplicables **por los comisionados**, como incentivo para que los proveedores corrijan incumplimiento de metas estipuladas en los contratos.
 - Suspensión y Terminación, que **son facultades de los comisionados** como respuesta extrema a deficiencia en el servicio.
- Subsidiariedad: **El desempeño del proveedor es supervisado por el PCT en primera instancia.** Si el problema escala lo ve SHA y en el caso de problemas mas serios va al Departamento de Salud.

Otros ejemplos de Gran Bretaña: Educación -- Socios para la Mejora de las Escuelas

Mejoramiento de Resultados de Educación mediante estímulos por fases, que van desde **la autoevaluación** hasta la **intervención correctiva** de la autoridad sectorial mas elevada.

El eje del incentivo estriba en la evaluación constructiva, entre iguales (*peer to peer*), de la comunidad educativa

UK Educación: Fases y Modalidades de Soporte e Intervención

La graduación de las medidas: del estímulo a la autocorrección hasta la intervención superior

- Autoevaluación mediante apoyo de la comunidad educativa: expertos de otras escuelas se vuelven “Socios para la Mejora de Escuelas” (School Improvement Partners,, SIP)
- Notas de Advertencia (Warning Notes).
- **Intervenciones de Autoridades Locales.**
- **Intervenciones de la Secretaría de Estado.**

Programa “Socios para la Mejora de los Colegios” – Segunda Fase: Plan Imperativo mediante Advertencias

- Evidencia Cuantitativa:
 - La información de la Escuela muestra que el progreso de los alumnos permanece significativamente por debajo de las expectativas
 - Hay evidencia específica de que ciertos grupos de alumnos están desempeñándose por debajo de las expectativas
 - La información muestra que el desempeño de la Escuela está por debajo de los promedios nacionales en áreas importantes
- Evidencia cualitativa es considerada cuando confirma los datos de la evidencia cuantitativa.
- Problemas en la gestión:
 - Detrimento de la popularidad de la Escuela, manifestada por el declive de la matrícula. (participación del usuario final)
 - Alta rotación de profesores.
 - Opinión de los padres o incremento de quejas de los padres (participación del usuario final).

“Socios para la Mejora de los Colegios” – Tercera Fase: la Autoridad Local interviene **Directamente en la Gestion**

- 1) Acuerdo de Colaboración Obligatorio.- cuando la escuela se niega a hacerlo voluntariamente.
- 2) Suspensión de Presupuesto Delegado.- Cuando el manejo de la gestión y el presupuesto no priorizan la solución de problemas claves.
- 3) Nombramiento de nuevos Directivos de la Escuela.- cuando se requiere equipos con mayor experiencia o los existentes requieren ayuda adicional. Se usa para fortalecer el rol de la Autoridad Local sobre la Escuela y para proveer experiencia adicional.
- 4) Nombramiento de una Directiva Interina Temporal.- Cuando la actual no exige lo suficiente a los profesores, obstaculiza las mejoras o hay un quiebre en las relaciones internas. Se usa para asegurar un cambio en la gerencia y liderazgo de la Escuela.
- 5) Cierre de la Escuela.- Si las mejoras no se producen, **por decisión de la Autoridad Local**, pero previendo la **cobertura del servicio con fuentes alternativas**.

Cuarta Fase: Poderes de Intervención de la Autoridad Nacional. Poderes de de la Secretaría de Estado para Educación y Habilidades

Son poderes subsidiarios, cuando la Autoridad Local no los hubiera ejercido, **y siempre se ejercen previa consulta con la Autoridad Local:**

- Nombramiento de directivos adicionales. En este caso no se puede eliminar el presupuesto delegado o se tiene que restituir si la Autoridad Local lo hubiere eliminado.
- Nombramiento de Directiva Interina Temporal.
- Cierre de la Escuela

Suráfrica: monitoreo y evaluación locales de servicios públicos básicos (normados)

La Ley de Gestión Financiera Municipal N° 56 de 2003 (MFMA), establece las funciones del gobierno nacional y provincial en la [vigilancia y el apoyo](#) a los gobiernos locales

“Si una municipalidad, como resultado de una crisis en su situación financiera, se encuentra en serio y/o persistente incumplimiento de sus obligaciones de [proveer servicio básicos](#) y/o cumplir con sus compromisos financieros, o admite que es incapaz de cumplir con los mismos”

2 tipos de intervenciones:

- Intervención discrecional
- Intervención mandatoria como resultado de una crisis financiera

2 clases de interventores:

- Provincial
- GoB Central (a partir de 2003)

Suráfrica: Medidas de Intervención después del monitoreo y evaluación locales

1. Se comunica una directiva al Concejo Municipal, describiendo el alcance del problema y estableciendo los pasos necesarios para cumplir con sus obligaciones.
2. Se asume la responsabilidad de las obligaciones relevantes para:
 - Mantener estándares nacionales básicos, o alcanzar estándares mínimos de provisión de servicios,
 - Prevenir que el Concejo Municipal tome medidas que podrían ser perjudiciales a los intereses de otra municipalidad o de la provincia en su conjunto
 - Para mantener la unidad económica
3. En casos extremos, se disuelve el Concejo Municipal y se asigna un nuevo administrador hasta que un nuevo Concejo sea elegido y tome posesion.

CONCLUSIONES de esta revisión de la experiencia internacional

LOS CAMPOS INELUDIBLES DEL M&E REGIONAL Y LOCAL

- La gestión y financiación de los programas y servicios públicos opera en cadena
- Programas financiados por el gobierno nacional esperan CO-PLANEACION DE GESTION E IMPLEMENTACION de gobiernos municipales y estatales Y MONITOREO, ANALISIS Y EVALUACION EN EL NIVEL LOCAL Y REGIONAL
- Además, los niveles local y regional intervienen crecientemente en la determinación de líneas de base y de niveles mínimos de servicios o niveles de derechos regulados

IV- QUE SE MONITOREA Y EVALUA? LA RESPONSABILIDAD DEL NIVEL REGIONAL Y LOCAL, ESTABLECIDA DE MANERA DIAFANA Y DE COMUN ACUERDO CON LOS VARIOS NIVELES DE GOBIERNO

Responsabilidad del estado o municipio dentro de visión compartida del **camino estratégico de implementación**

Ejemplos de Instrumentos de definición consensuada de responsabilidades:

- El contrato-plan francés
- El BSC instrumento de planeación estratégica convenida y coordinación intergubernamental de acción en el territorio

¿Cómo asegurar que los resultados esperados de las prioridades nacionales son efectivamente buscados?

- El problema: las prioridades nacionales y regionales no coinciden automáticamente ni necesariamente
- Múltiples soluciones (todas ellas para monitorear y evaluar):
 - Introducir las preocupaciones del PND en los criterios de asignación
 - La visión y el plan compartido de desarrollo regional: el precedente del Contrato Plan/Contrato Proyecto en Francia
 - La planeación estratégica (intersectorial e intergubernamental) conjunta para el desarrollo regional y local



A- Un Ejemplo de Aproximación Estratégica a la Capacidad Subnacional para acción coordinada

**La solución (parcial) francesa:
más desconcentración y más descentralización
con debilidades de monitoreo, análisis, evaluación y
compromisos institucionales**



El Precedente francés (1): de centralización a desconcentración y descentralización

Hasta 1970 : un país altamente centralizado

100 débiles départements y 36,000 débiles municipalidades

Papel clave del Gobierno Central (GC); los ministerios, coordinados en cada departamento por un poderoso prefecto

GC Apoyado y coordinado por 2 pequeñas agencias:

- La Comisión Nacional de Planeación
- DATAR, para promover la política de desarrollo regional

El precedente francés (2): de centralización a desconcentración y descentralización

- Transferencias de Destinación Especial se transformaron en transferencias de libre disposición (*block grants* son ahora el 100% de las transferencias)
- Poderes adicionales de tributación propia a los Gobiernos Subnacionales
- Reducción de los controles sobre los presupuestos de los gobiernos Subnacionales
- Creación de 22 regiones: entidades de planeación-> gobiernos subnacionales completamente financiados mediante impuestos & block grants.
- Gobiernos subnacionales son ahora el mayor actor en la inversión pública



El precedente francés (3) Los contratos de Planeación Estado-regiones - 1

**Instrumento especial introducido en 1982. Nombre actual:
« Contratos-Proyecto Estado-Regiones »**

A – En que consisten?

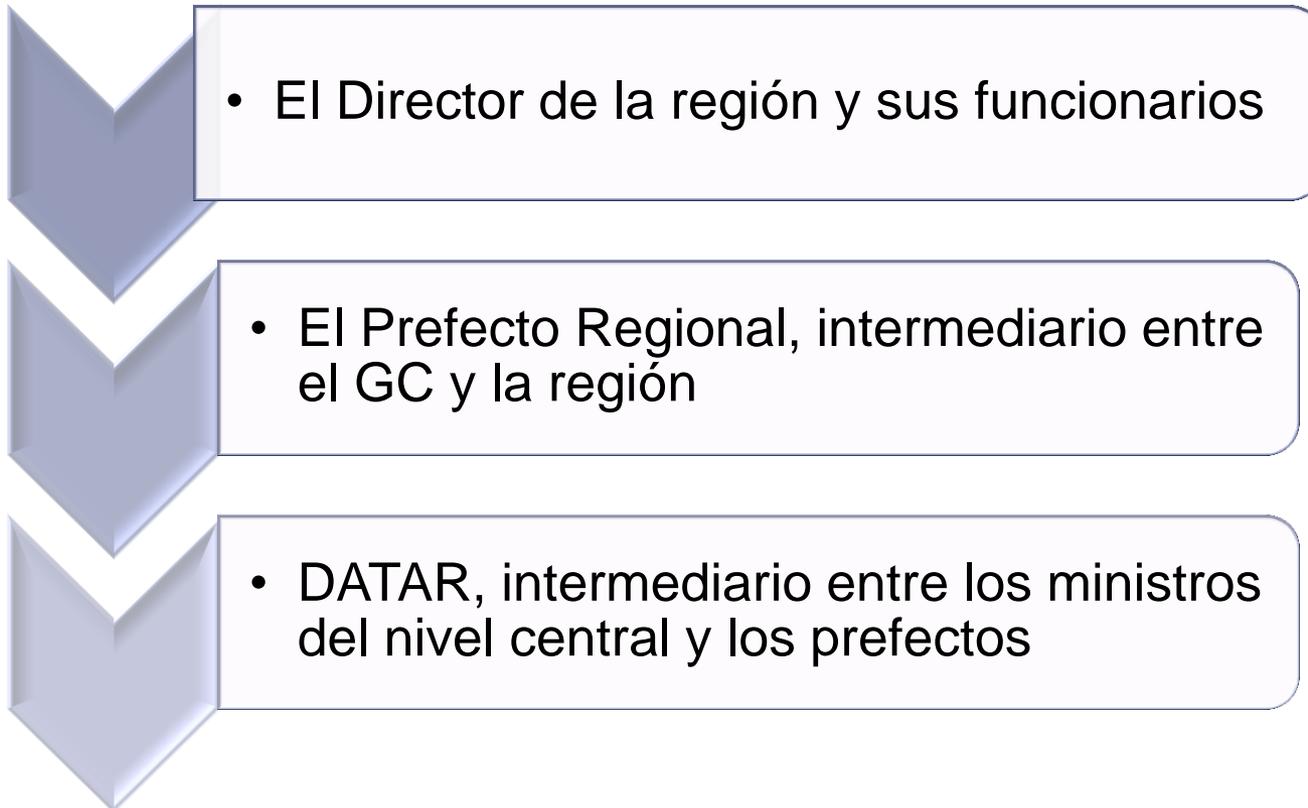
- « Contratos » firmados entre cada región y el GC
- Por un periodo de 7 años
- Lista de proyectos (en su mayoría inversiones), con el costo de cada uno, y la contribución financiera del GC, de las regiones, de los departamentos, de las principales municipalidades
- Con un texto que contiene el plan de objetivos y prioridades
- Firmado por el Director (Chairman) de la región y por el Prefecto regional
- Durante 2007-2013 : 28 billones de euros, o 4 billones por año, 13 por CG, y 15 por gobiernos subnacionales.



Un instrumento especial: los contratos de planeación Estado-Regiones -2

B) Como se producen?

Negociaciones dentro de cada región, y entre la región y el GC, con tres actores principales:



Un instrumento especial: los contratos de planeación Estado-Regiones - 3

C) Como se implementan? DEBILIDADES DEL M&E

Solo parcialmente: 60-70%

No tienen fuerza coercitiva; se trata de compromisos políticos y morales

Ambas partes firmantes se quejan frecuentemente de que la otra parte no esta cumpliendo con lo que se comprometió en este o aquel proyecto



Un instrumento específico: los contratos de planeación Estado-Regiones - 4

D) Que han conseguido?

- Fuerzan a las regiones a mirar hacia delante, clarificar sus objetivos, evaluar los costos de los proyectos, establecer prioridades
- Posibilitan la influencia del GC sobre las decisiones regionales e implementar (también modificar) sus propias políticas
- Crean consensos y entendimientos comunes de los problemas y sus posibles soluciones



B- La visión estratégica compartida (y la forma de monitorearla, analizarla, corregirla y evaluarla)

EL BSC o TABLERO DE PLANEACION ESTRATEGICA:

1. Principios de la integración inter-gubernamental orientada a la producción de resultados estratégicos
2. Movilizar el cambio a través del liderazgo
3. **Traducir la estrategia en términos operativos en cada nivel de gobierno**
4. Alinear la organización con la estrategia
5. **Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos**
6. **Hacer que la estrategia sea un proceso continuo**



1. Principios

- ▶ **Enfoque: la organización enfocada a la estrategia de implementación**
-



Principios (Continuado)

Enfoque: la organización enfocada a la estrategia

1. Proporcionar una agenda para el cambio

- ...para que el liderazgo ejecutivo movilice el cambio

2. Traducir la estrategia a términos operativos

- ...para que todos la comprendan

3. Ligar y alinear a la organización en torno de la estrategia

- ...que crea una sola visión integral desarrollo territorial

4. Hacer de la estrategia el trabajo de todos

- ...mediante la contribución personal de cada unidad y de cada jurisdicción a la ejecución de la estrategia

5. Hacer de la estrategia un proceso continuo

- ...mediante el aprendizaje organizacional y la adaptación en un contexto de coordinación entre unidades descentralizadas

Una visión estratégica del camino al fortalecimiento de capacidad: los resultados

1. Principios de la integración inter-gubernamental orientada a la producción de resultados estratégicos
2. Movilizar el cambio a través del liderazgo
3. **Traducir la estrategia en términos operativos en cada nivel de gobierno**
4. Alinear la organización con la estrategia
5. **Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos**
6. **Hacer que la estrategia sea un proceso continuo**



2. Movilizar el cambio a través del liderazgo

* La importancia del liderazgo

Mejores Prácticas

- Esponsorización al más alto nivel de cada jurisdicción
- Claridad en la descripción del cambio interno y en relación con ciudadano y firmas
- Compromiso de la Alta Dirección de cada nivel de gobierno
- Clarificación de la Visión Estratégica: no son meros programas aislados. Es el corazón de los propósitos del Estado (Plan Nacional de Desarrollo)
- Nueva forma de gestionar dentro de cada jurisdicción y entre jurisdicciones
- Identificación del Agente de Cambio

Un programa exitoso para la implantación del BSC empieza con el convencimiento de que no se trata de un proyecto de “indicadores”...
SE TRATA DE UN PROCESO DE CAMBIO

Mobilizar el cambio a través del liderazgo (Continuo)

* Claridad en la descripción del cambio

Visión de cambio...



▶ Resultados a obtener: dentro y entre jurisdicciones

- Imperativos Estratégicos del Cambio
- Cambio definido de manera clara y comunicable (Mapa del Cambio)
- Principales Hitos del Cambio
- Plan de Comunicación: hacia dentro de cada jurisdicción y para el ciudadano

Materiales de Trabajo

- Plan de Desarrollo se transforma en: Mandato expresado en Plan Estratégico Coordinado
- Informes de Gestión Situación Actual
- ~~Objetivos e Indicadores del BSC~~
- ▶ ~~Proyectos actuales en Curso~~

Movilizar el cambio a través del liderazgo (Continuado)

* Clarificación de la visión de la estrategia



Una visión estratégica del camino al fortalecimiento de capacidad: los resultados

Índice de la parte cuatro:

1. Principios de la integración inter-gubernamental orientada a la producción de resultados estratégicos
2. Movilizar el cambio a través del liderazgo
3. **Traducir la estrategia en términos operativos en cada nivel de gobierno**
4. Alinear la organización con la estrategia
5. **Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos**
6. **Hacer que la estrategia sea un proceso continuo**

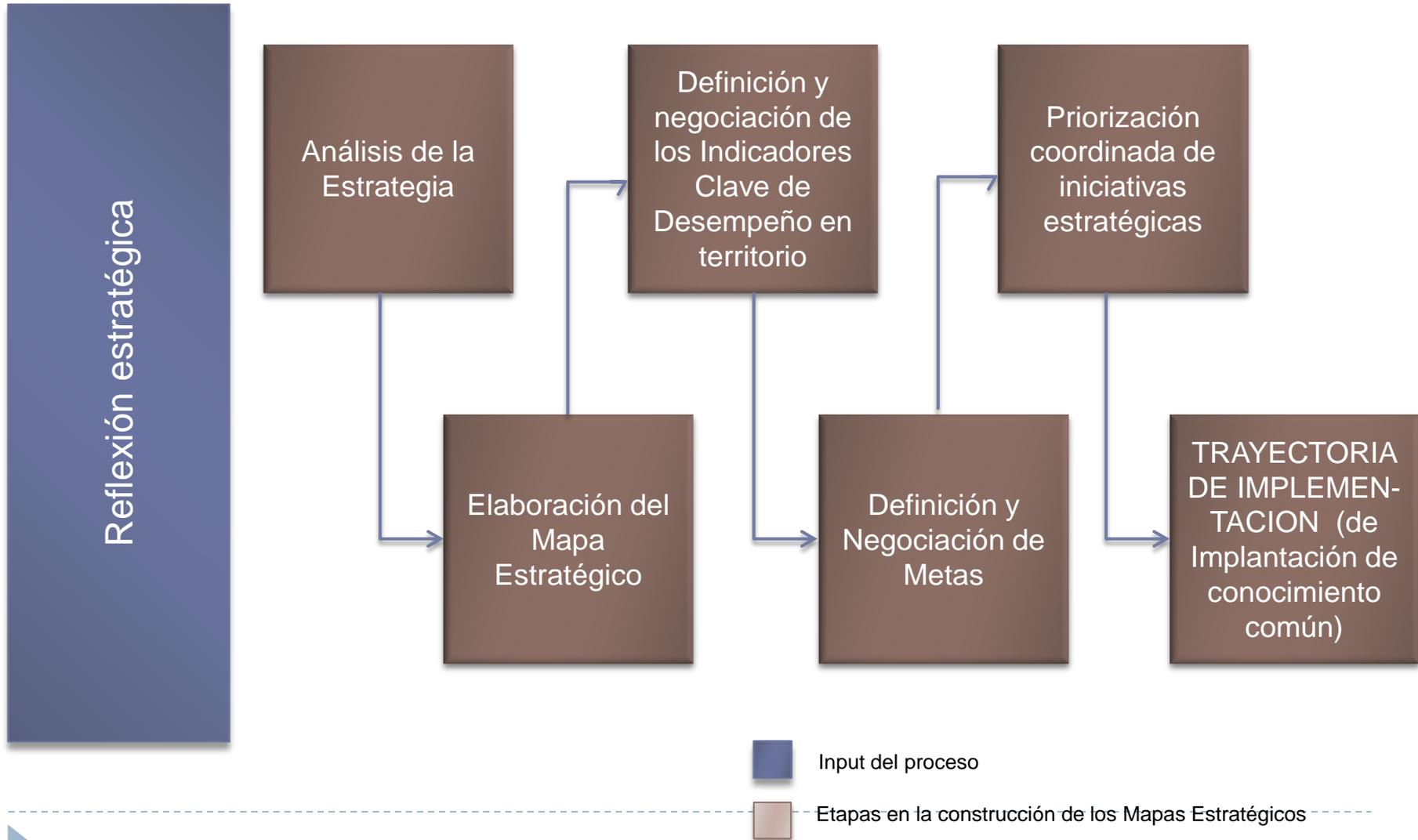


OPERACIONALIZACION = PROGRAMAS Y ACCIONES DE LA TRAYECTORIA DE IMPLEMENTACION

- Entidad territorial propone plan desempeño: conocen mejor particularidades de funcion de produccion en su territorio.
- Autoridad nacional monitorea, sigue, controla y asegura la ejecucion (gestion) del gasto que ejecuten las entidades territoriales para metas fijadas por autoridad competente.
- Autoridad competente: central, regional o municipal, según sector o servicio = Rol especializado de los sectores.
- M&E distingue y separa la responsabilidad individual de la entidad federativa/municipio.

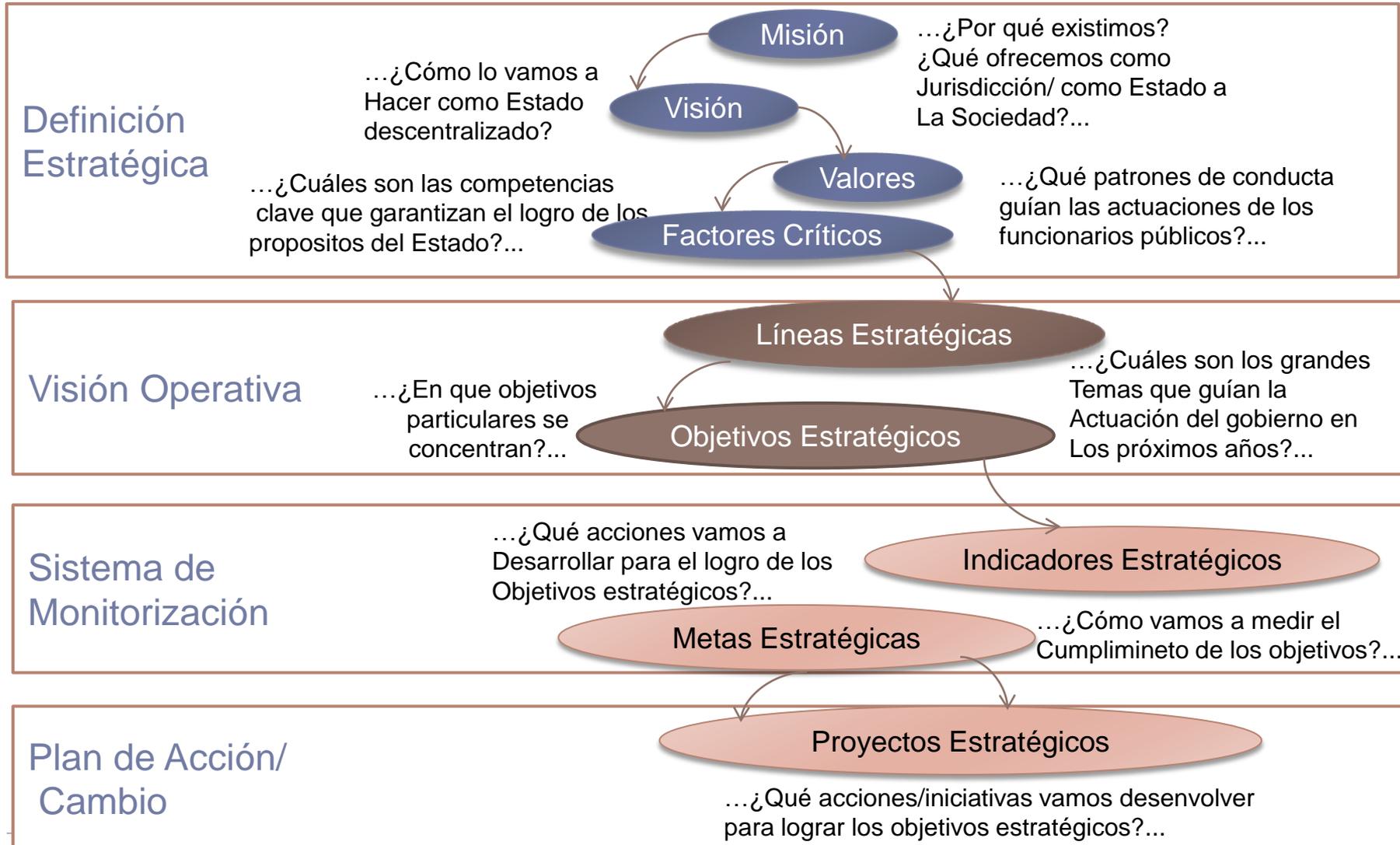
3. Traducir la estrategia en términos operativos (1)

* Proceso de construcción del mapa estratégico



Traducir la estrategia en términos operativos (2)

* Clarificación y operativización estratégica



Traducir la estrategia en términos operativos (3)

* Estructura de un mapa estratégico

Objetivos Estratégicos: Representan aquello que queremos conseguir de un modo concreto en los próximos años.

Líneas Estratégicas: Ejes básicos que inspiran la actuación de la Organización. Representan la apuesta estratégica para cumplir la Misión

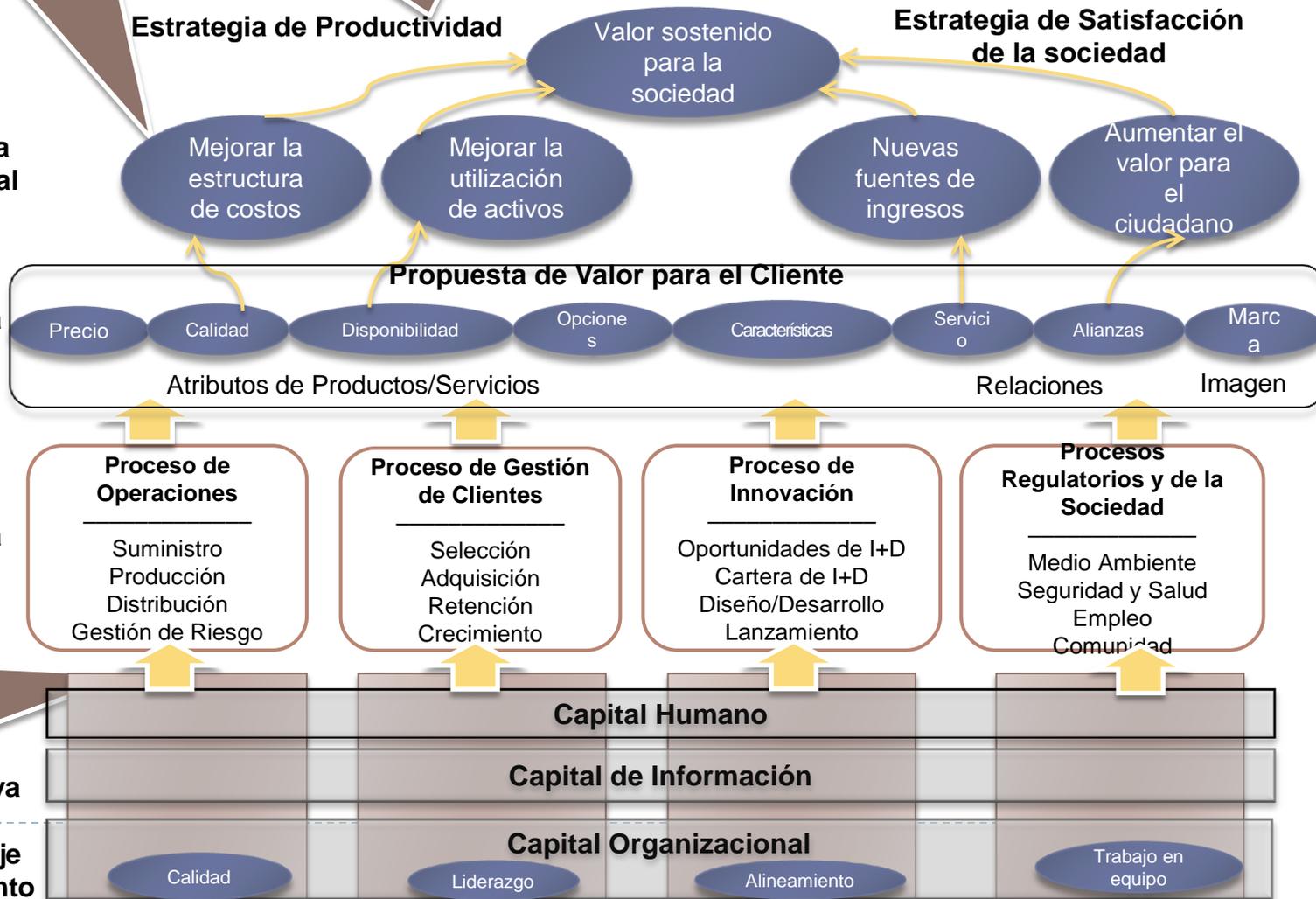
Perspectivas: Etapas de creación de valor de una Organización, desde los recursos hasta los clientes y los ciudadanos

Perspectiva presupuestal

Perspectiva del Cliente

Perspectiva de Procesos Internos

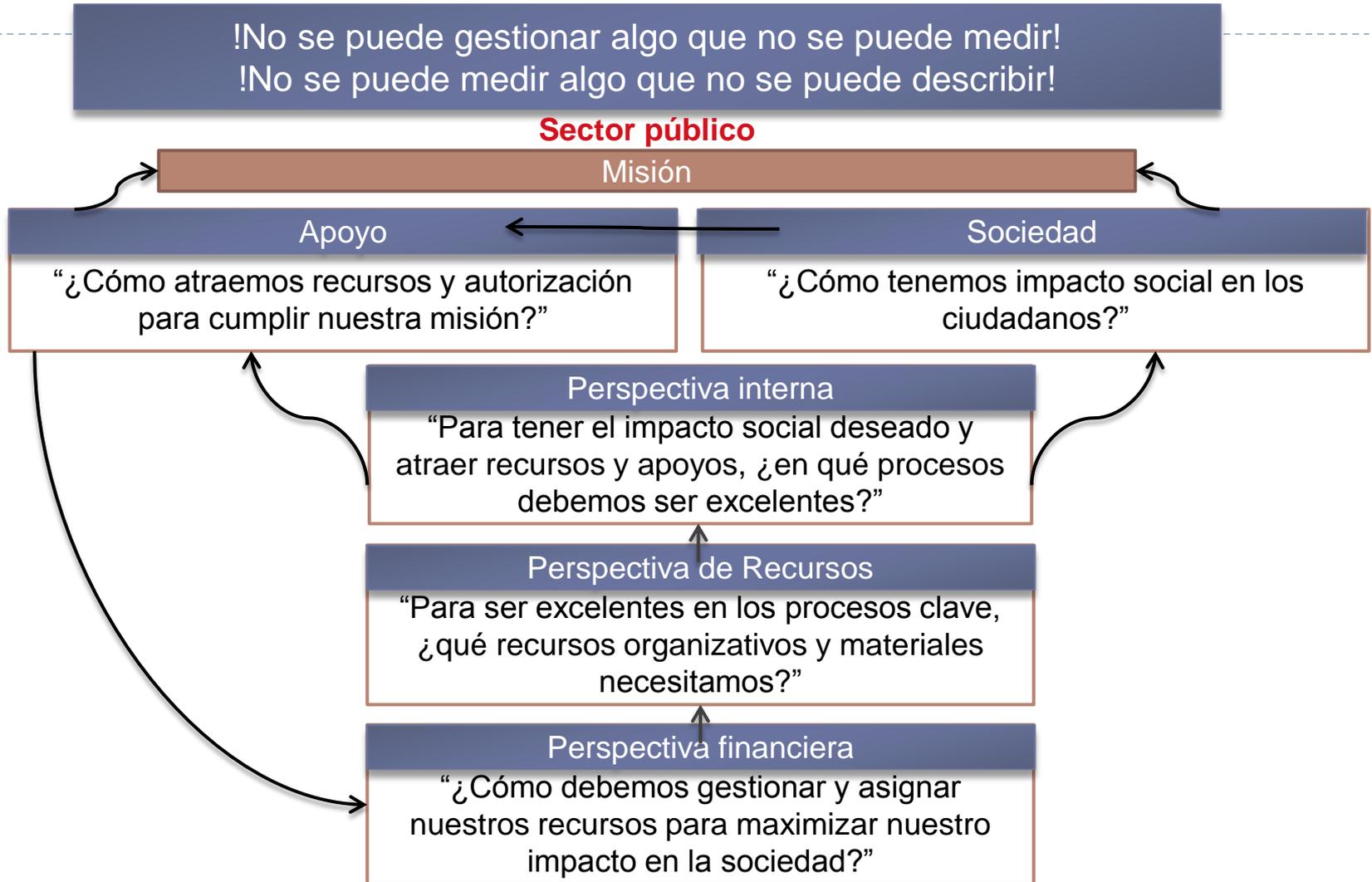
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento



Relaciones Causa-Efecto: Explican la "historia" de la Estrategia y facilitan la comprensión de la contribución individual al cumplimiento de la Misión de la Organización

Traducir la estrategia en términos operativos (4)

* Un mapa estratégico permite describir la estrategia



Un Mapa Estratégico es un marco para la traducción de la estrategia en términos operativos

Traducir la estrategia en términos operativos (5)

CORFO

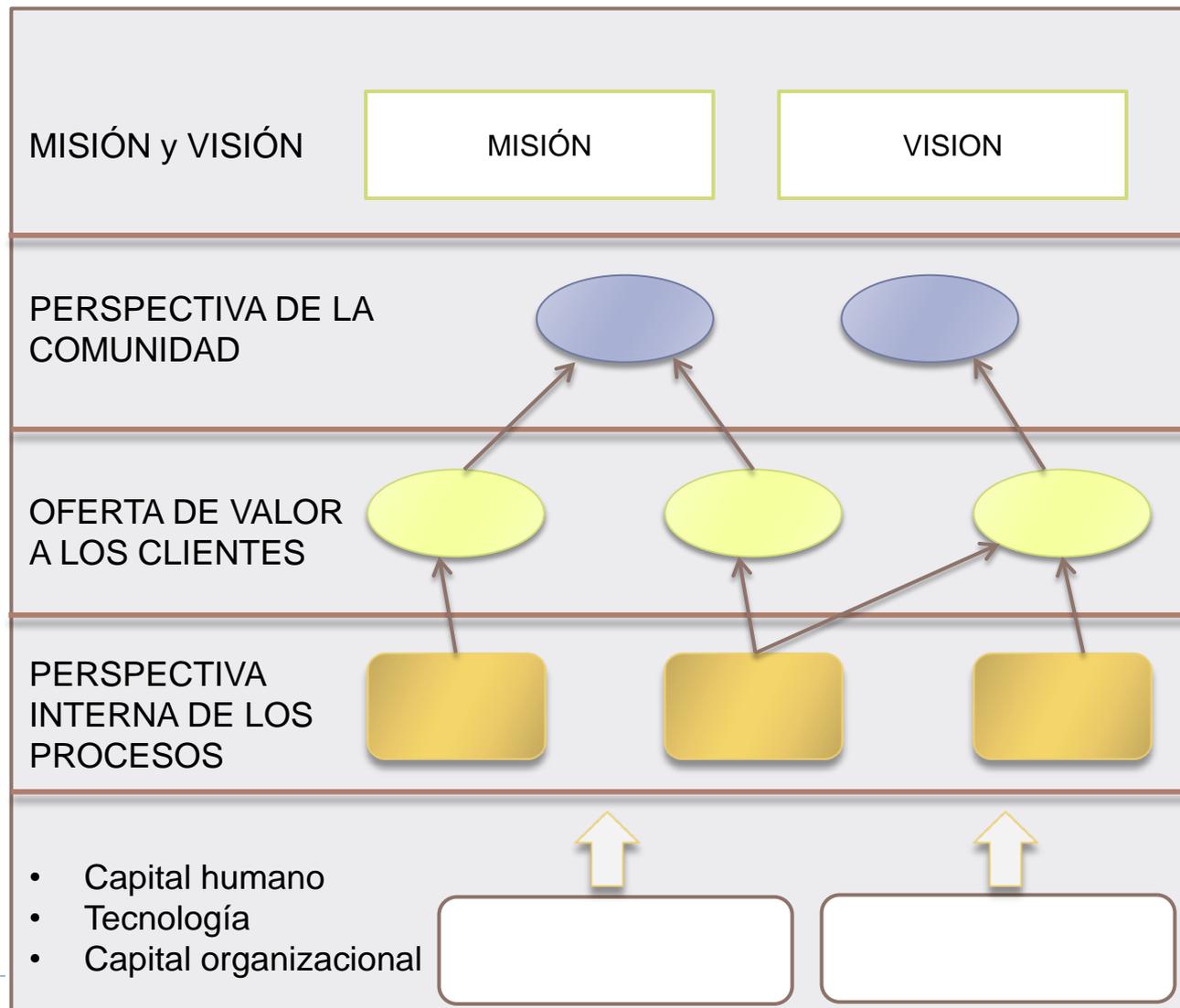
* Estructura de un mapa estratégico: ejemplo público

MISION

Lograr que en Chile emerjan y crezcan más empresas innovadoras, dinámicas, responsables e insertas en el mundo, mediante el apoyo a proyectos de alto impacto, para contribuir a hacer realidad las aspiraciones de prosperidad y desarrollo de los chilenos

VISIÓN

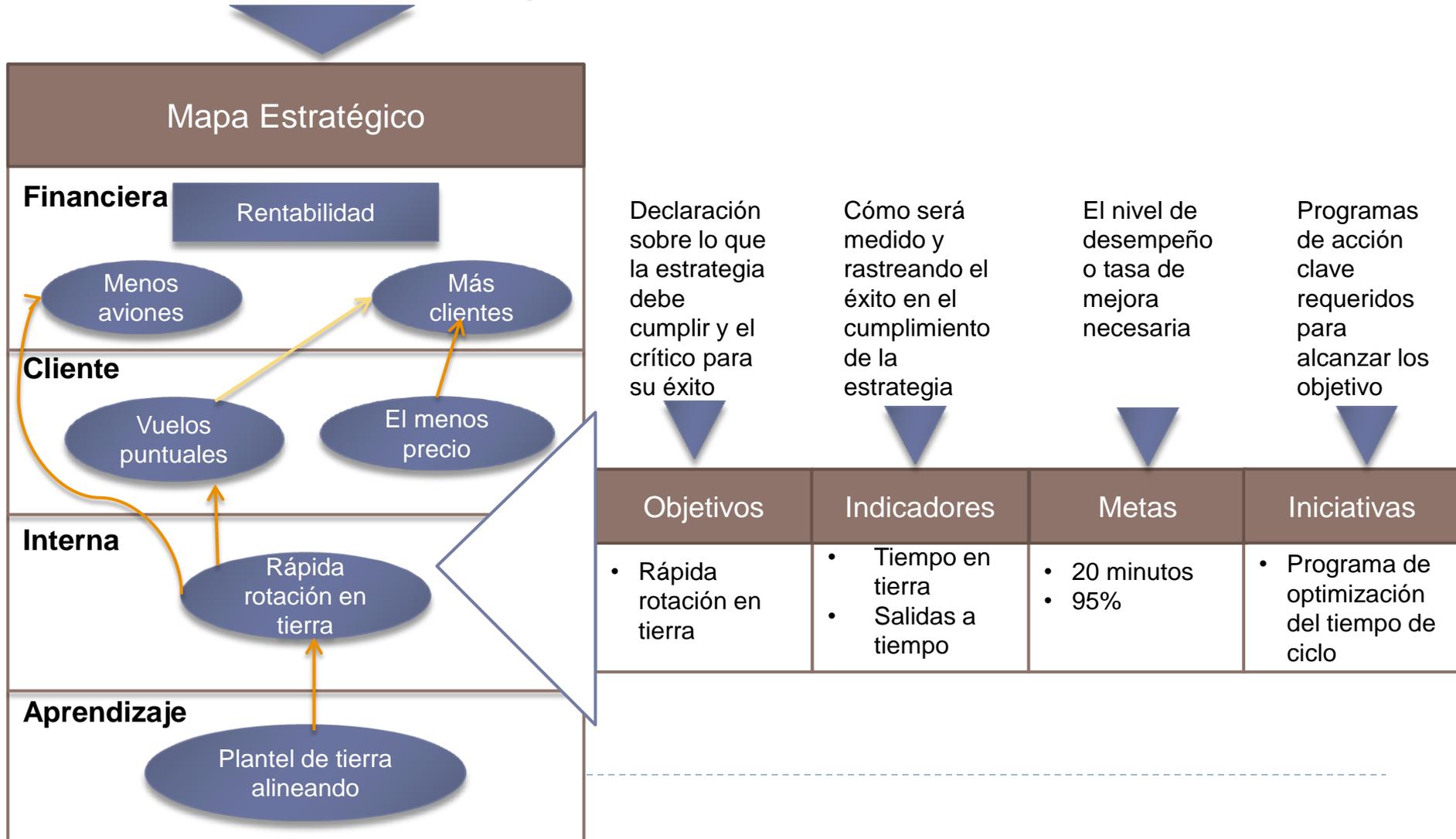
CORFO será una institución de desarrollo productivo atenta a los desafíos y problemas que enfrentan las empresas, en un entorno crecientemente competitivo, capaz de brindar soluciones creativas a ellos, poniendo a disposición, en forma oportuna y ágil, servicios y conocimiento de excelencia.



Traducir la estrategia en términos operativos(6)

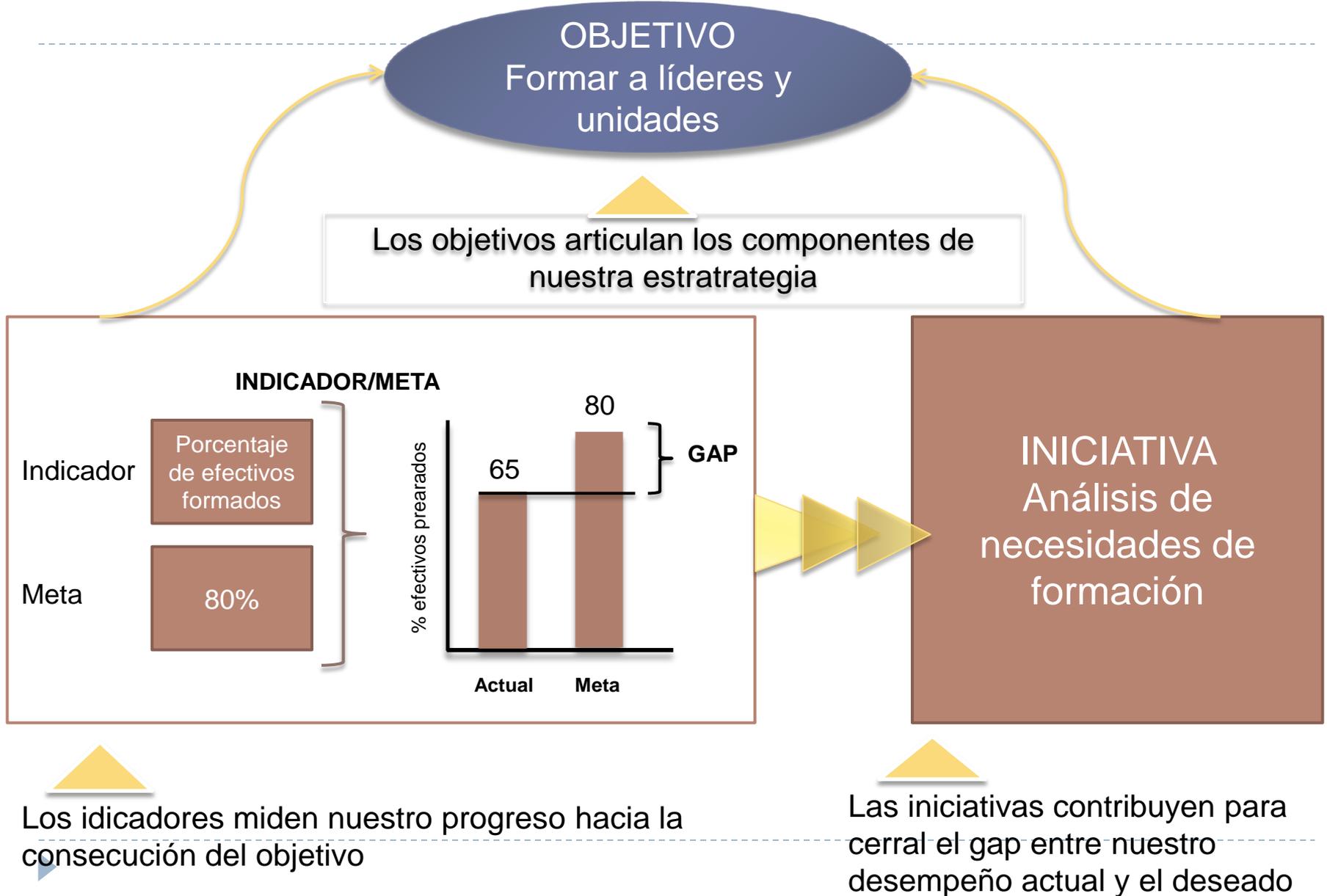
*Indicadores, metas e iniciativas estratégicas:

Diagrama de relaciones de Causa Efecto entre objetivos estratégicos



Traducir la estrategia en términos operativos (7)

* Priorización de iniciativas estratégicas



Una visión estratégica del camino al fortalecimiento de capacidad: los resultados

1. Principios de la integración inter-gubernamental orientada a la producción de resultados estratégicos
2. Movilizar el cambio a través del liderazgo
3. Traducir la estrategia en términos operativos en cada nivel de gobierno
4. Alinear la organización con la estrategia
5. **Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos**
6. **Hacer que la estrategia sea un proceso continuo**



4. Alinear la organización con la estrategia (1)

* Alienamiento estratégico: el atributo más valorado del BSC

Estrategia Institucional

```
graph TD; A([Estrategia Institucional]) --- B[Alineamiento de la Estrategia]; A --- C[Alineamiento de la Organización]; A --- D[Alineamiento de las Personas];
```

Alineamiento de la Estrategia

¿Es que la estrategia del municipio consistente con el mandato y con la proposición de valor del Estado al ciudadano?

- Alienación del Proceso clave
- Alineación del Capital Humano
- Alineación de la información clave
- Alineación de la Organización clave

Alineamiento de la Organización

¿Están los distintos sectores y unidades ejecutoras alineados con la proposición de valor (cambio) del plan de desarrollo coordinado?

- Roles corporativos definidos
- Alineación Corp-UNE
- Alineación SBU-Unidades de Soporte
- Alineación de Socios Externo
- Alineación del Consejo/Accionistas

Alineamiento de las Personas

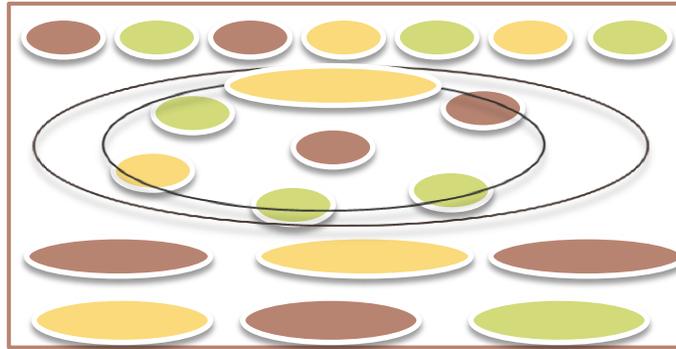
¿Están los objetivos e incentivos individuales alineados con la unidad administrativa adecuada?

- Conocimiento de la estrategia
- Alineamiento Objetivos personales
- Alineamiento incentivos personales
- Desarrollo Personal

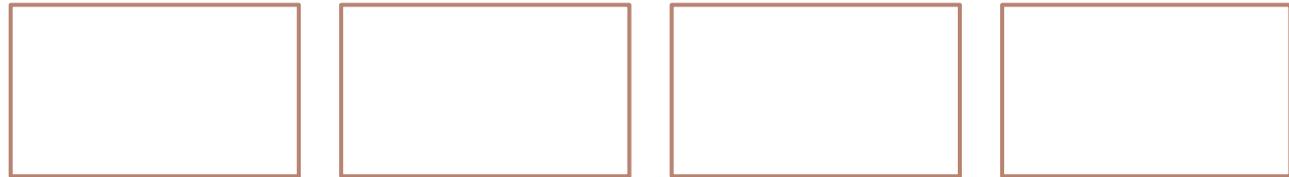
Alinear la organización con la estrategia (2)

- * El “Despliegue en cascada”: proceso de despliegue estratégico del BSC
El proceso de “despliegue en cascada” del BSC crea sinergias en el gobierno

Mapa
gubernamental
(agrupado)



Departamentos/
Gobernaciones



Municipalidades



El Balanced Scorecard alinea prioridades a través del Estado como organización

Una visión estratégica del camino al fortalecimiento de capacidad: los resultados

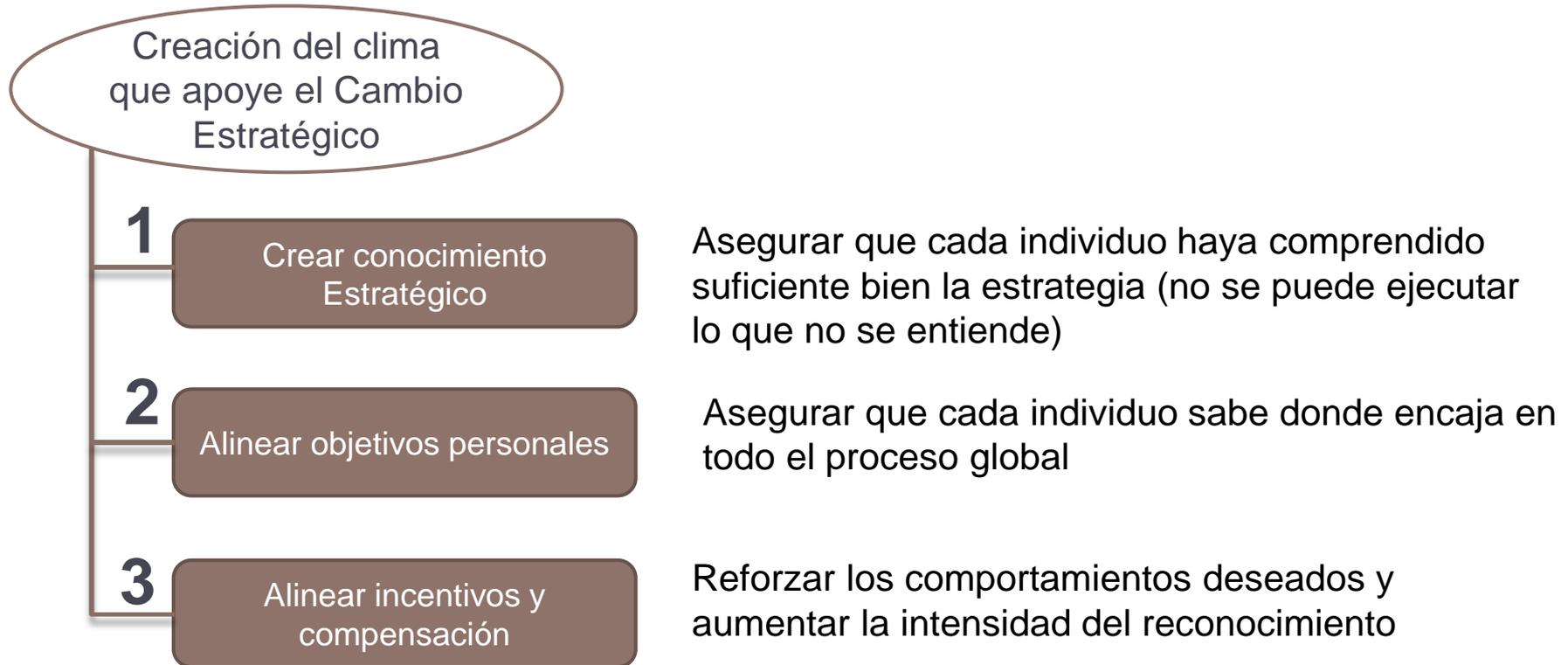
Índice de la parte cuatro:

1. Principios de la integración inter-gubernamental orientada a la producción de resultados estratégicos
2. Movilizar el cambio a través del liderazgo
3. Traducir la estrategia en términos operativos en cada nivel de gobierno
4. Alinear la organización con la estrategia
5. **Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos**
6. **Hacer que la estrategia sea un proceso continuo**



5. Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos (1)

*Introducción: Hacer de la estrategia el trabajo de todos. No se puede ejecutar lo que NO se conoce



Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos (2)

* Introducción: Hacer de la estrategia el trabajo de todos. Comunicar la estrategia a todos

La estrategia se **decide** de arriba abajo, pero...



...se ejecuta de abajo a arriba

El 95% de las personas de la organización no entiende la estrategia

Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos (3)

* Herramientas para hacer la estrategia un trabajo de todos

La metodología BSC es un excelente instrumento para alinear a las personas con la estrategia de la organización y que además:

- ❑ Garantiza el **alineamiento entre el sistema de incentivos y recompensas y los objetivos de negocio** definidos a diferentes niveles organizativos mediante los Mapas Estratégicos
- ❑ Asegura que el seguimiento y revisión del **CMI se integra en la gestión habitual del negocio** (comités de dirección, estructura de reporting, sistemas de información para la dirección, equipos de trabajo, etc.)
- ❑ Fomenta el debate estratégico entre los equipos de dirección, logrando el compromiso de todos con los objetivos y proyectos que se consideran estratégicos por consenso.
- ❑ Ayuda al **desarrollo de competencias estratégicas** en personas clave de la organización: liderazgo, visión estratégica, trabajo en equipo, negociación, etc.
- ❑ Facilita **la comunicación** de las prioridades estratégicas a toda la organización, mediante instrumentos sencillos y fáciles de comprender como, por ejemplo, los Mapas Estratégicos.



Una visión estratégica del camino al fortalecimiento de capacidad: los resultados

Índice de la parte cuatro:

1. Principios de la integración inter-gubernamental orientada a la producción de resultados estratégicos
2. Movilizar el cambio a través del liderazgo
3. Traducir la estrategia en términos operativos en cada nivel de gobierno
4. Alinear la organización con la estrategia
5. Hacer que la estrategia sea un trabajo de todos
6. **Hacer que la estrategia sea un proceso continuo**



6. Hacer de la estrategia un proceso continuo (1)

*Introducción

De un Proyecto de Mapa Estratégico
Un marco estratégico potente

A un Proceso de Gestión de la Estrategia

- ✓ Empujar el proyecto a través de un liderazgo ejecutivo fuerte (Principio 1)
- ✓ Representar la estrategia en términos operativos: Mapa, Indicadores, Metas, e Iniciativas (Principio 2)
- ✓ Alinear toda la organización: áreas como personas (Principio 3)
- ✓ Comunicar la estrategia e involucrar todos hacia los retos estratégicos



Hacer la gestión de la estrategia es un proceso continuo integrado en el proceso de gestión diario de toda la organización

Hacer de la estrategia un proceso continuo (2)

*¿Cómo?



1

Establecer un sistema de reporte

2

Planificar reuniones de seguimiento estratégico

3

Integrar la planificación y el presupuesto a la estrategia

4

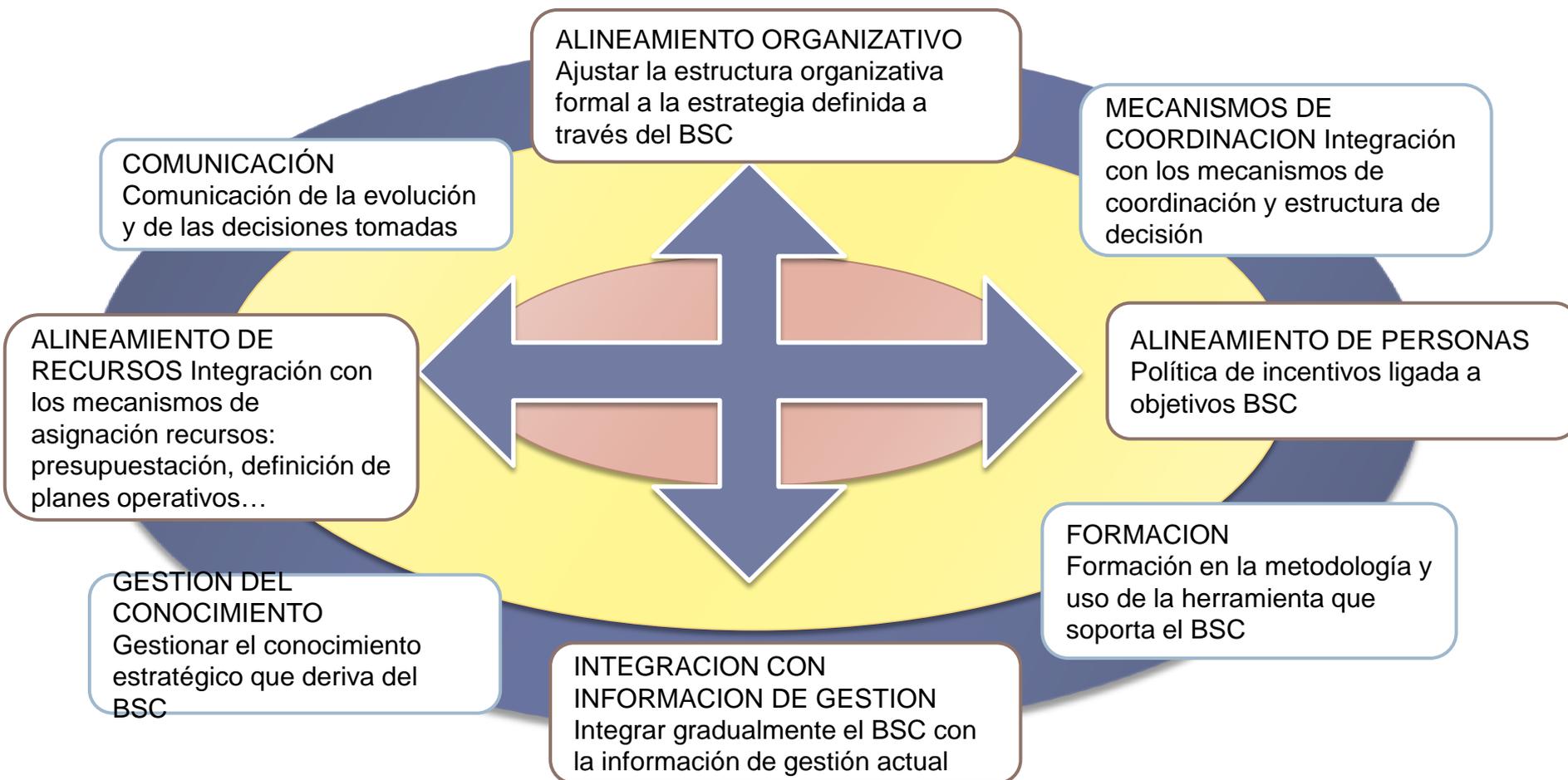
Crear una Oficina de Gestión Estratégica

El 85% de los equipos de gestión emplea menos de una hora al mes en temas estratégicos

Hacer de la estrategia un proceso continuo (3)

Planificar reuniones de seguimiento estratégico

Para conseguir la integración real del Balances Scorecard no basta con implantar una herramienta informática, es preciso emprender una serie de acciones:



Hacer de la estrategia un proceso continuo (4)

Integrar la planificación y el presupuesto a la estrategia

En la mayoría de las Organizaciones, los Presupuestos Operacional y Estratégico no suelen diferenciarse, sin embargo, se debe distinguir el un del otro

Gestión
Estratégica

Mejora
Operativa
y de la
Eficiencia

Iniciativas Estratégicas

Fortalecimiento
Mantenimiento

Operaciones

Infraestructuras

1

0

25
%

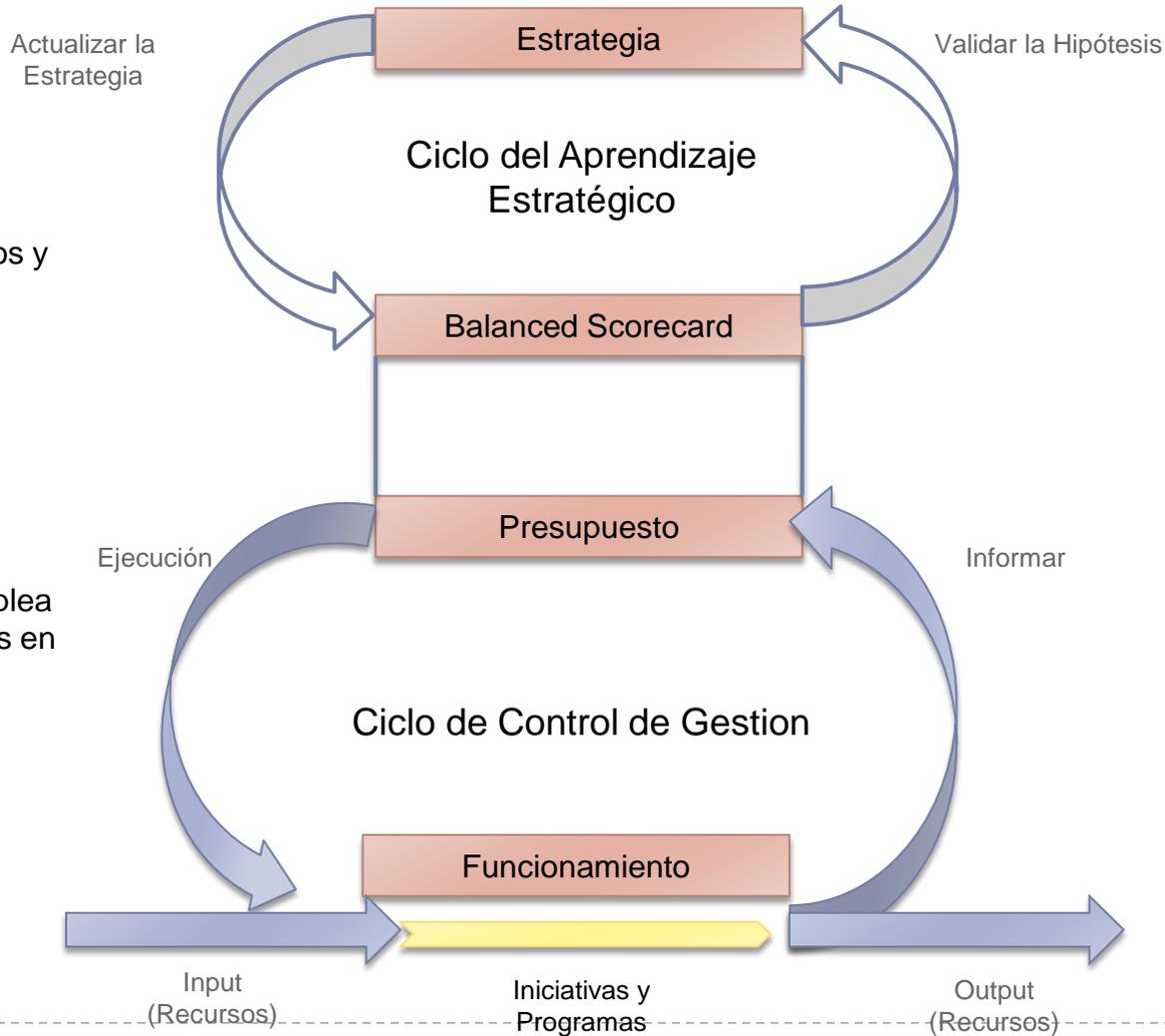
65%

En muchos casos las iniciativas estratégicas, y su presupuesto, coincidirán con las iniciativas de inversión o con los programas estratégicos del presupuesto por resultados

Hacer de la estrategia un proceso continuo (5)

Integrar la planificación y el presupuesto dentro de la estrategia

El proceso presupuestario debe hacerse en base a la gestión estratégica:



El 60% de las organizaciones no vincula presupuestos y estrategia

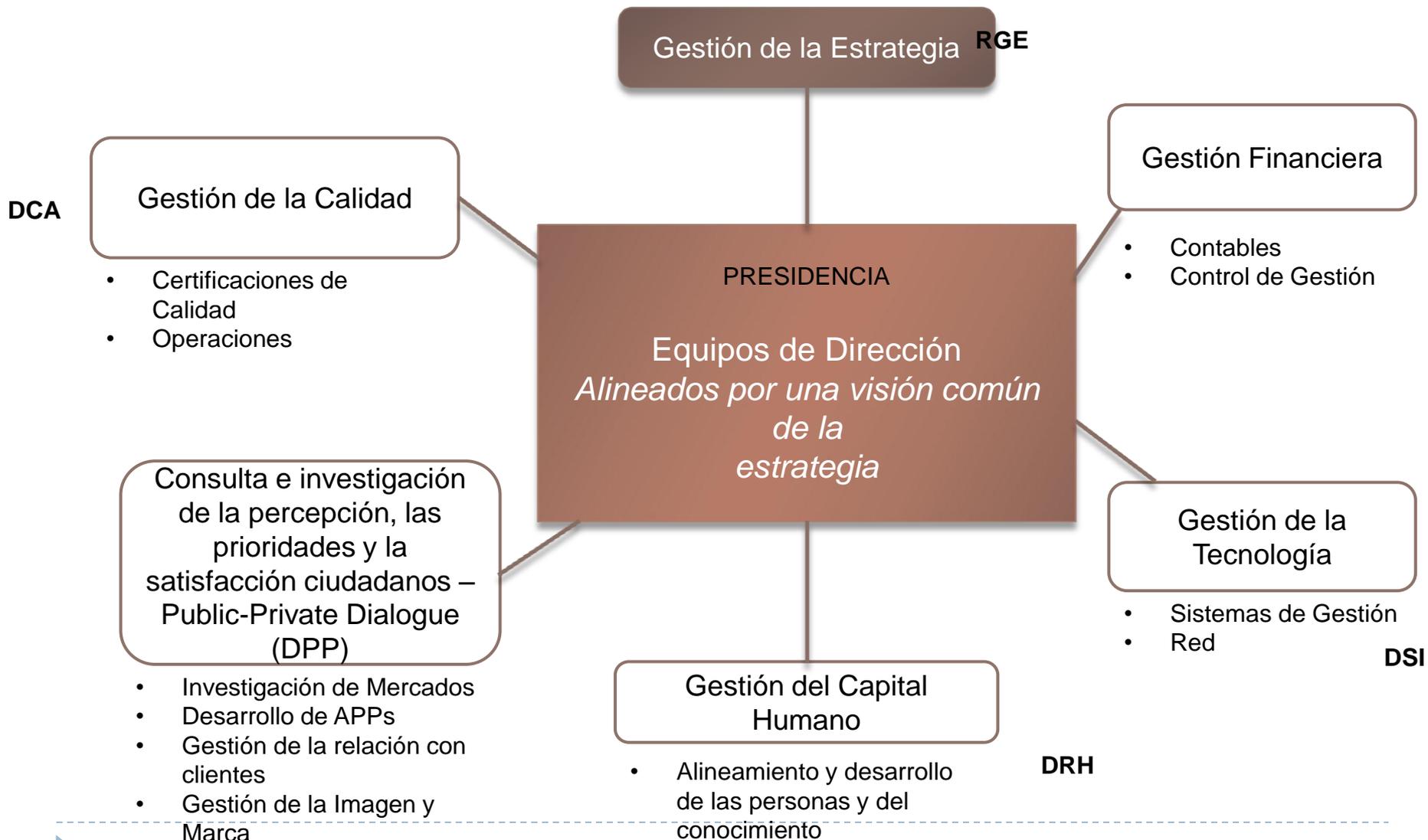
El 85% de los equipos de gestión emplea menos de una hora al mes en temas estratégicos

El 20% de las organizaciones emplea más de 16 semanas en preparar un presupuesto

El 92% de las organizaciones no reporta en base a indicadores de dirección

Hacer de la estrategia un proceso continuo (6)

4. Crear una Oficina de Gestión Estratégica



Hacer de la estrategia un proceso continuo (7)

4. Crear una Oficina de Gestión Estratégica

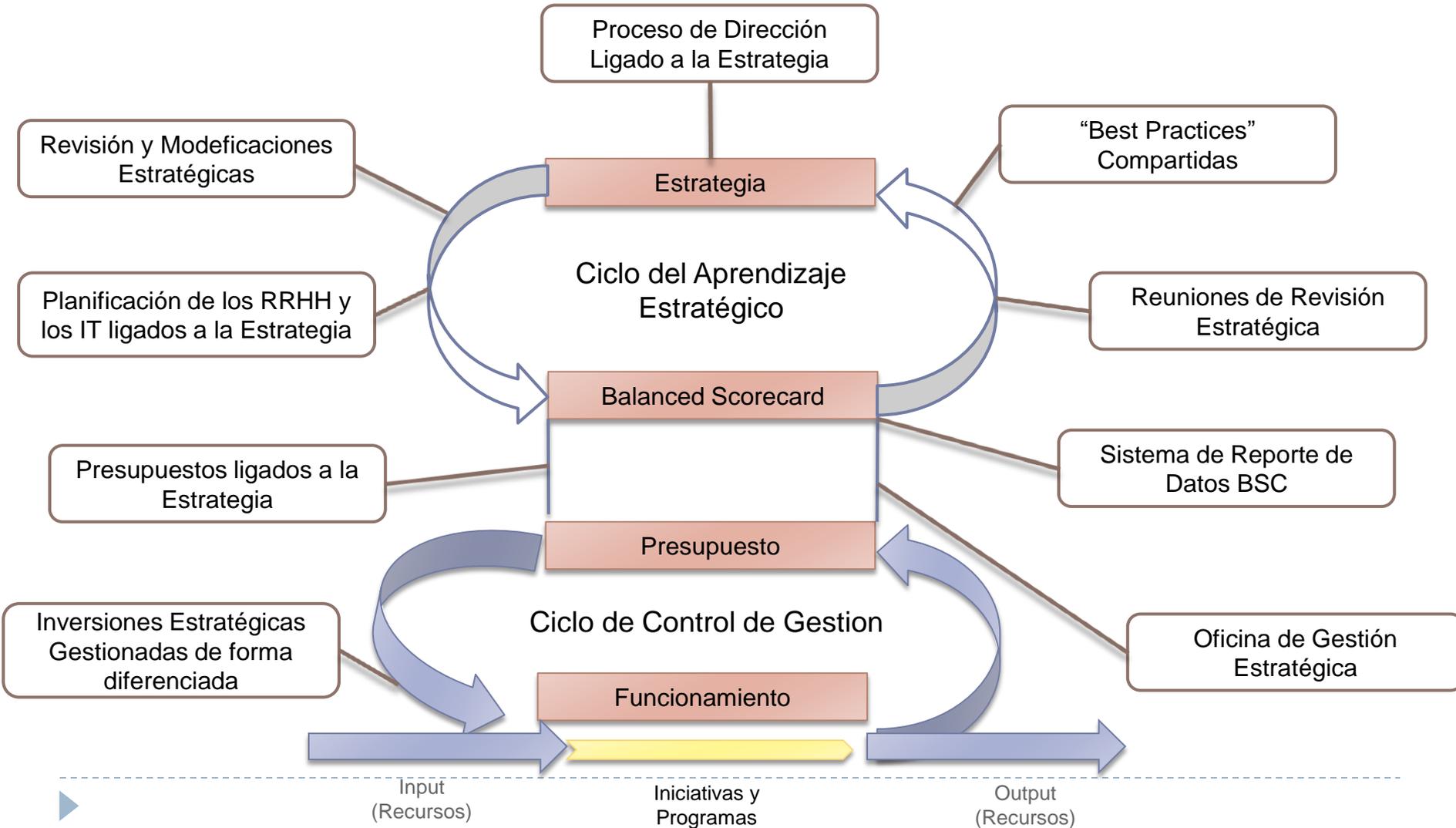
1. **Estrategia**—responsable del proceso de elaboración y revisión/actualización del Plan Estratégico
2. **Alineamiento**—asegurar que la estrategia se despliega a toso los niveles de la organización: sectores y unidades ejecutoras, tanto de Producción como Cooperativas
3. **Conciencia Estratégica**—diseñar e implementar un roceso de comunicación y “educación” alrededor de la estrategia.
4. **BSC**—diseñar un proceso que permita tanto operativizar la estrategia (Mapas Estratégicos) como seguir el éxito de su implementación (Indicadores, Metas y Reporting).
5. **Acción Estratégica**—identificar, priorizar, definir e implantar las iniciativas que permitan el cumplimiento de la estrategia.
6. **Gobierno Estratégica**—responsable del proceso de integración efectiva de la estrategia en la gestión de la organización (proceso de gestión en base a la estrategia como eje de la gestión del negocio).
7. **Revisión Estratégica**—trabajo con los equipos directivos a distintos niveles de la organización para monitorizar la implantación de la estrategia (objetivos e iniciativas) y plantear las acciones necesarias que aseguren su éxito.
8. **Agente del Cambio Estratégico**—actuar como planificador y catalizador de los cambios en la organización que supone la implantación de la estrategia.

Una Unidad <<bisagra>>
Organizativa Informal con
acceso y reporte directo
al Presidente, al
Gobernador, al Alcalde,
que asume el liderazgo
en diversos roles
transversales

Hacer de la estrategia un proceso continuo (8)

5. Conclusión

El Balanced Scorecard aporta un Marco de Trabajo para diseñar un nuevo tipo de Proceso de Gestión...La Gestión de la Estrategia



Beneficios del M&E focalizado en alineación y gestión

Los beneficios a obtener son muy notables desde el principio de la implementación

Beneficios a corto plazo

- Se traduce la estrategia a objetivos indicadores y metas concretas
- Proporciona una visión integrada, sintética y actualizada del cumplimiento de la estrategia en toda la organización
- Se alinean las Subdirecciones Generales con la estrategia global y mejora su coordinación
- El seguimiento del Cuadro de Mando permite identificar desviaciones y tomar acciones correctas
- Se facilita la priorización y enfoque en iniciativas y procesos clave de mayor contribución a la estrategia y por tanto la resolución de conflictos de intereses internos
- Los mapas estratégicos son una potente herramienta de comunicación de la estrategia a toda la organización

Beneficios a medio plazo

- Se alinean gradualmente todas las Unidades a través del despliegue del mapa estratégico en cascada
- La puesta en marcha de las iniciativas produce mejoras en los resultados operativos
- Se simplifica la gestión de toda la organización al homogeneizarse objetivos e indicadores de y automatizarse su seguimiento

Beneficios a largo plazo

- La gestión estratégica se integra con la planificación presupuestaria
- Se detectan mejores prácticas internas a través del desempeño entre unidades



Beneficios del M&E focalizado en alineación y gestión

Los beneficios a obtener son muy notables desde el principio de la implementación

Las organizaciones que adoptan un modelo de gestión basado en los principios de la estrategia están obteniendo resultados tremendamente exitosos , en términos de:

- Impacto en la inter-gubernamentalidad por encima de las expectativas
 - Alineamiento organizativo de personas
 - Establecimiento de un proceso continuo de gestión estratégica, en el que participan la mayoría de las personas clave de la organización, ante cambios entorno
 - Mejora de la agilidad y capacidad de reacción de la organización
 - Incremento de los niveles de autonomía sin perder la dirección estratégica central
 - Enfoque de la organización y sus personas a la ejecución estratégica
-

