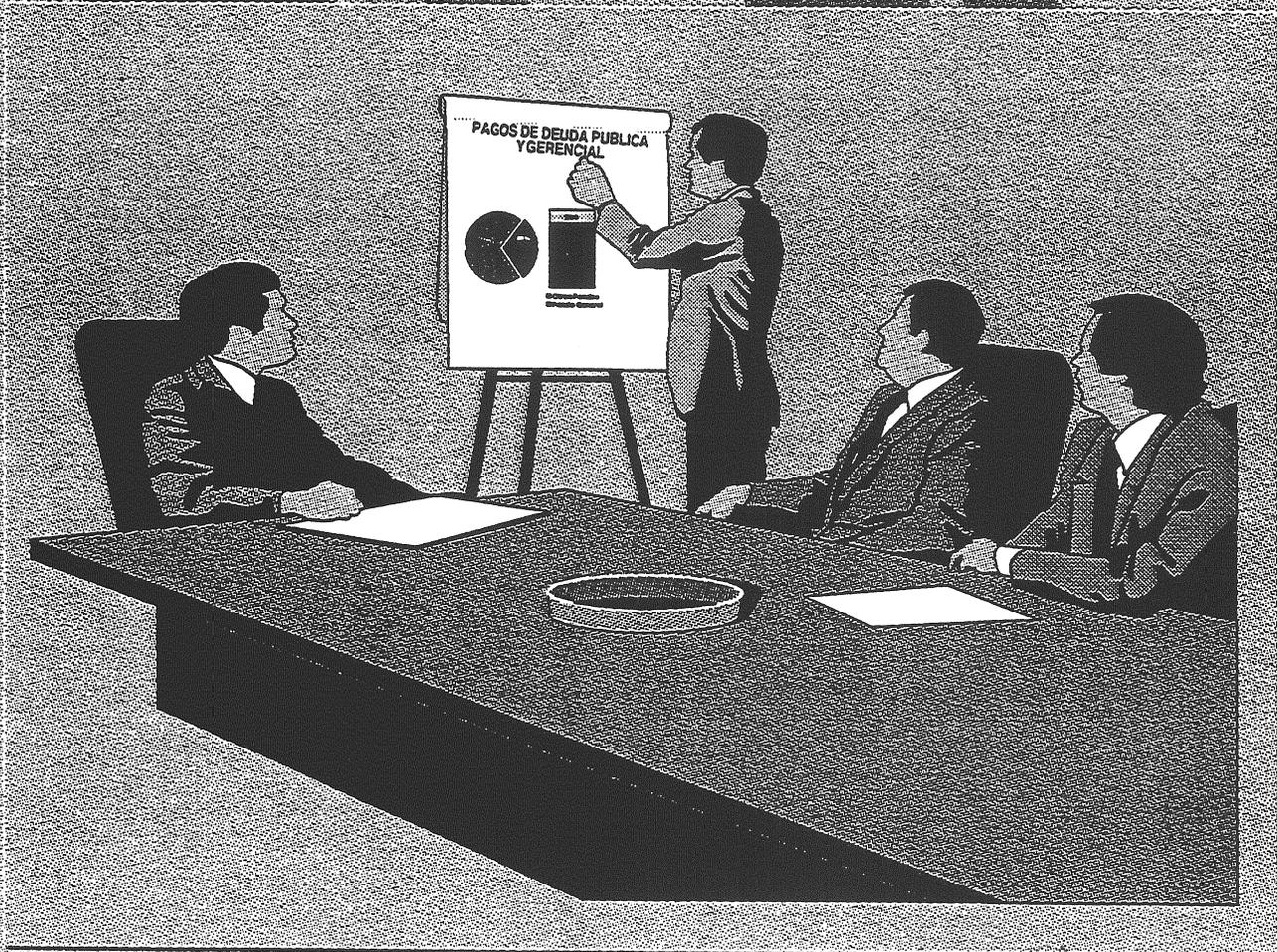


GERENCIA PARA RESULTADOS



PROPIEDAD - BIBLIOTECA
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA
OFICINA DEL GOBERNADOR



Segunda Edición
febrero 1997

Derechos Reservados Conforme a la Ley
Oficina de Gerencia y Presupuesto

Este documento puede ser reproducido parcial o totalmente, sujeto a que se identifique a la Oficina de Gerencia y Presupuesto del Gobierno de Puerto Rico como la fuente de información.

Catalogación de la Biblioteca del Congreso.

Impreso en Puerto Rico

Oficina de Gerencia y Presupuesto
Calle Cruz # 254 - PO Box 9023228
San Juan, Puerto Rico 00902-3228

PROPIEDAD - BIBLIOTECA
OFICINA DE PRESUPUESTO Y GERENCIA
OFICINA DEL GOBERNADOR

TABLA DE CONTENIDO

	<u>Página</u>
INTRODUCCIÓN	
CAPITULO I	1 - 8
ESFUERZOS EN LA MEDICIÓN DE EJECUTORIAS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
CAPITULO II	9 - 13
GERENCIA PARA RESULTADOS	
CAPITULO III	14 - 19
PLANIFICACIÓN GUBERNAMENTAL A NIVEL MACRO Y MICRO	
CAPITULO IV	20 - 26
ELABORACIÓN DE INDICADORES	
CAPITULO V	27 - 30
ASIGNACIÓN DE RECURSOS	
CAPITULO VI	31 - 36
MEDICION DE RESULTADOS	
CAPITULO VII	37 - 42
PREPARACIÓN DE INFORMES DE RESULTADOS Y LOGROS	
BIBLIOGRAFÍA	43 - 46

INTRODUCCIÓN

La ausencia de instrumentos para la evaluación y medición de ejecutorias en la gestión pública, llevó al Gobierno a mantener y financiar por años estructuras, organizaciones, programas, actividades, procesos y servicios, que no cumplían a cabalidad, con los propósitos para los cuales se crearon. Esto, a su vez, contribuyó al gigantismo gubernamental y a provocar una centralización excesiva que lo convirtió en una complicada burocracia sumamente costosa y poco efectiva.

En los últimos años, y ya de cara al año 2000, la medición de ejecutorias o evaluación de las operaciones de las instituciones mediante el establecimiento de indicadores de logros (de eficiencia y efectividad) ha adquirido relevancia a nivel mundial, tanto en el sector privado como público. Eso responde a la globalización del mercado mundial. La competencia económica asume un rol significativo, donde con el mejor producto o servicio se logra el mayor resultado ("outcome"). También esa tendencia responde a la escasez de recursos económicos que experimentan todas las sociedades a nivel internacional. El sector gubernamental no es una excepción a ese fenómeno. Por lo tanto, se ha visto obligado a reevaluar su rol, estructura, funcionamiento y servicios tradicionales para darle paso a las nuevas tendencias y corrientes innovadoras. Así se convierte en un instrumento que viabiliza el desarrollo y la prosperidad de los pueblos. El fin es lograr un gobierno más visionario, productivo, flexible, creativo, responsivo, eficiente y efectivo.

La Oficina de Gerencia y Presupuesto (OGP) tiene la responsabilidad de asesorar y/o establecer directrices a los organismos gubernamentales en todos aquellos asuntos de interés gerencial y presupuestario para que éstos sean entes de acción efectiva en la gestión pública. Asimismo, colaborar para que el personal de esos organismos dispongan de los conocimientos e instrumentos necesarios para responder a los requerimientos de la OGP en cuanto a nuevas formas de operar. El propósito es lograr que las agencias simplifiquen y mejoren la calidad, efectividad y eficiencia de sus operaciones, así como eliminen gastos innecesarios.

El objetivo esencial de esta publicación es ofrecer al personal del servicio público una guía práctica para desarrollar, implantar y aplicar los principios de la gerencia para resultados al proceso de presupuestación de la agencia. La intención primaria de esta publicación es que el personal en los distintos organismos gubernamentales cuente con un documento de referencia y de orientación para la acción. De esa manera, podrán cumplir con las directrices emitidas por la OGP de justificar la petición y uso de los recursos fiscales del erario público a base de resultados y logros obtenidos y no sobre aspectos procesales tradicionales.

La publicación está elaborada en forma sencilla e ilustrada en los casos que aplica. Provee una descripción clara y precisa de los conceptos, requerimientos, técnicas y principios básicos a ser utilizados por cualquier funcionario público para aplicar la gerencia para resultados en sus respectivas agencias.

CAPITULO I

ESFUERZO EN LA MEDICION DE EJECUTORIAS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA (TRASFONDO)

Los gobiernos democráticos se crean y operan bajo un sistema representativo. Ese sistema se fundamenta en los tres principios básicos que caracteriza un gobierno democrático, a saber: el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo. De modo que, en una democracia representativa las decisiones se toman de acuerdo con la iniciativa de la soberanía popular, equidad política y consulta para obtener la opinión mayoritaria del pueblo, que en última instancia es el gobierno.

Bajo esas premisas, se infiere que es el pueblo el poder ulterior en la toma de decisiones y en el establecimiento de políticas públicas. Sin embargo, eso no significa que el pueblo interviene diaria y directamente en las decisiones políticas, gerenciales y administrativas del gobierno. Es, por eso, que el gobierno es representativo, ya que mediante el proceso eleccionario el pueblo le confiere a sus elegidos el privilegio de ejercer el poder con que lo invistió. El conceder ese privilegio, no está en contradicción con el reconocer que los ciudadanos siendo soberanos retienen el derecho de decidir quienes ejercerán el poder de gobernar, qué poderes se delegan, cuáles se retendrán, así como el exigir el derecho a mantenerse informados sobre las acciones y ejecutorias del gobierno.

La dirección del gobierno se identifica generalmente, como administración pública o gubernamental. La administración pública se define como el uso de procesos o acciones gubernamentales legislativas, ejecutivas y

judiciales para llevar funciones reguladoras y de servicio a la ciudadanía en general. La administración del sector gubernamental al igual que cualquier otra, incluye las siguientes funciones: atender las necesidades, los problemas y las situaciones; buscar soluciones a los problemas; estudiar y adelantar posibles consecuencias a las alternativas para solucionar los problemas; planificar estrategias para atender y lograr solucionar los problemas; aprobar planes estratégicos; dar a conocer y poner en acción tales planes; evaluar los resultados de las estrategias; e informar los resultados de las evaluaciones a las personas responsables de la toma de decisiones en el gobierno y al Pueblo. Por años los gobiernos se han dedicado más a medir la cantidad de esfuerzos (o procesos) que han llevado a cabo, en lugar de resultados. Los gobiernos, por ejemplo, se dedicaron a señalar cuánto dinero se gastaba, cuántos formularios se llenaban, cuántas solicitudes se radicaban, etc. Esos eran indicadores de cuán eficientes y efectivos habían sido en su gestión pública. No obstante, el insumo, el número de transacciones o esfuerzos realizados, no son medidas de efectividad. Es, por esta razón, que la mayoría de los gobiernos incluyendo al de Puerto Rico, justificaron su gestión gubernamental a base de insumo (gasto), en lugar de por los resultados obtenidos.

La ausencia de instrumentos de medición para evaluar la gestión pública, llevó a la gran mayoría de los gobiernos, incluyendo a Puerto Rico, a mantener y financiar por años estructuras organizacionales programas,

actividades, procesos, servicios, etc., que no cumplieran con los propósitos para los cuáles se crearon.

Los gobiernos han buscado instrumentos y mecanismos gerenciales para satisfacer y cumplir con esa misión ineludible; conscientes de la responsabilidad de guiar su gestión hacia el logro de las aspiraciones de la sociedad. En la actualidad, esa responsabilidad adquiere mayor relevancia cuando se experimenta un interés mayor en los ciudadanos por los asuntos del gobierno. A tono con ese interés, le reclaman enérgicamente al gobierno la obligación de éste y el derecho de ellos a mantenerse informados, entre otros asuntos, sobre:

- cuáles son las prioridades del gobierno en la gestión pública,
- qué esfuerzos se han realizado para lograr esas prioridades;
- a dónde van dirigidos los recursos del erario público, y
- por último, evidencia que justifique el financiamiento de esas prioridades a base de los resultados obtenidos.

Para responder a esos reclamos ciudadanos y, a su vez, mejorar la gestión pública, los gobiernos han recurrido a la implantación de distintas técnicas o prácticas gerenciales dirigidas a la medición de ejecutorias. La finalidad de esos esfuerzos por parte del sector público es contar con las herramientas adecuadas que le permitan evaluar el éxito y los logros de los programas gubernamentales.

A continuación se presenta, en orden cronológico, varias de las técnicas adoptadas por los gobiernos en distintas épocas para medir o evaluar su gestión y lograr una mejor utilización de los recursos fiscales.

Sistema Presupuestario de Planificación y Programación (Planning Programming Budgeting System, conocido por sus siglas en inglés, PPBS):

Esa técnica gerencial comenzó a popularizarse entre el sector público para el 1965. Se implantó por primera vez en el Departamento de la Defensa del Gobierno Federal de los Estados Unidos. Por órdenes del Presidente Johnson la técnica se implantó en todas las agencias del gobierno a nivel federal. Muchos gobiernos estatales y locales comenzaron a implantar esfuerzos similares.

El PPBS perseguía evaluar las distintas opciones para la prestación de servicios mediante un análisis sistemático profundo. Cada opción se evaluaba desde la perspectiva de su costo y efectividad futura. Las decisiones bajo ese enfoque se fundamentaban en unas proyecciones multianuales, que cubrían un período de cinco años.

La implantación del PPBS en los organismos gubernamentales confrontó ciertos problemas que limitaron su efectividad. Uno de los problemas más significativos fue la falta de información o datos en las agencias para viabilizar el análisis sistemático de las distintas opciones para la prestación de algunos servicios. La mayoría de los programas de las agencias carecían de los datos históricos que sustentaran el análisis y la medición efectiva de las ejecutorias de los mismos. Tal situación hacía prácticamente imposible determinar la efectividad de los programas en el presente, así como proyectar la misma.

Presupuestación Por Programa (Program Budgeting):

Durante el período de implantación del PPBS, simultáneamente comenzó a surgir una nueva modalidad, conocida como presupuestación por programa. A pesar que esa modalidad se fundamentó básicamente en los principios del PPBS, se caracterizó por presupuestar los recursos fiscales por programa, en vez de por objeto de gasto. La presupuestación por programa continúa empleándose en muchos de los procesos presupuestarios de algunos gobiernos a nivel estatal y local de los Estados Unidos.

La realidad es que muchos de los elementos esenciales de la presupuestación por programa nunca han sido implantados efectivamente. Por ejemplo, el análisis y las proyecciones multianuales requeridas. Una excepción ha sido la utilización de los principios de esa modalidad en la planificación multianual de las mejoras permanentes, por parte de muchos de los organismos gubernamentales. En términos generales, en la mayoría de los gobiernos se consideraba que preparar las proyecciones multianuales en la presupuestación operacional consumía demasiado tiempo y esfuerzos. Sin embargo, el producto final resultaba poco útil para la toma de decisiones.

Gerencia por Objetivos (Management by Objectives conocida por sus siglas en inglés, MBO)

La gerencia por objetivos se puso de moda a principios de los años 70. Los fundamentos básicos de esa técnica son el establecer objetivos anuales por programa y darle seguimiento durante todo el año para

determinar los logros (progreso) de cada uno.

La finalidad de ese enfoque era que una vez el sistema de gerencia por objetivos estuviera implantado en su totalidad en el organismo, podría obtenerse durante todo el año la retroalimentación necesaria respecto a las ejecutorias y compararlas en el contexto de objetivos trazados. De manera, que los organismos tuvieran la oportunidad de buscar alternativas dirigidas a mejorar sus acciones o implantar las medidas correctivas necesarias.

Ese instrumento gerencial resultó sumamente atractivo en principio, pero en la práctica fue poco exitoso. La mayoría de los organismos que implantó ese instrumento se concentró más en elementos procesales y en objetivos personales. Esto es, los objetivos no estaban dirigidos a la obtención de resultados y logros.

Por otra parte, al no existir sistema alguno que proveyera información sobre la calidad o efectividad del servicio, era difícil la medición de los resultados. Es por esa razón que casi nunca los objetivos establecidos venían acompañados de elementos de calidad o efectividad. También, rara vez se incluía para los objetivos elementos de productividad/mejoramiento o estándares de reducción de costos.

Presupuestación Base Cero (conocida por sus siglas en inglés, ZBB)

La presupuestación base cero fue introducida en el sector gubernamental por el Presidente Carter en el 1977. Es un proceso operacional de planificación y de confección de presupuestos. Exige que se justifique la solicitud de cada una de las partidas en el

presupuesto de los programas en detalle desde la nada (de ahí el término base cero) y se presenten distintas alternativas (“decisión packages”) para financiar el mismo. Esas alternativas consisten en presentar opciones en cuanto a qué realizaría el programa de acuerdo a la cantidad de recursos fiscales que se le asigne al mismo.

Entonces, se procede a establecer prioridades conforme al costo y los logros proyectados en las alternativas presentadas bajo cada programa. De manera que, los responsables de la toma de decisiones pueden seleccionar la alternativa que ofrezca la máxima variedad de servicios al mejor costo y mejores beneficios.

La implantación de esa técnica presupuestaria iba dirigida principalmente a detener el enfoque incremental que prevalecía en los procesos presupuestarios de las agencias. Sin embargo, en la práctica dicha técnica resultó poco efectiva, ya que terminó siendo tan incremental como el enfoque mismo. Esto se debió a que en vez de evaluar todas las alternativas presentadas, sólo se consideraban la opción que estaba por debajo y encima de la asignación presupuestaria vigente. Al igual que la técnica PPBS, la presupuestación base cero perseguía mediante una forma racional determinar qué programas resultaban más o menos efectivos (y necesarios revisar) con el fin de mejorar el funcionamiento general del gobierno.

Gerencia para Calidad Total/ Círculos de Calidad (conocida por sus siglas en inglés, TQM y QC)

Tradicionalmente, muchos gobiernos al igual que el sector privado, han funcionado sobre unos enfoques autocráticos, en vez de

participativos. No obstante, por décadas, los tratadistas en el campo de la administración han destacado las virtudes y las ventajas de la gerencia participativa en la organización. Especialmente, en aquellas donde la labor que se realiza no es de alto contenido rutinario o de ensamblado como sería el tipo de trabajo que llevan a cabo la mayoría de las agencias del gobierno. El enfoque participativo consiste en promover y dar oportunidad a todos los empleados de una organización, incluyendo los subalternos para aportar al mejoramiento de la institución mediante su gestión activa. En la gerencia para la calidad total, así como en los círculos de calidad se promueve, enfáticamente entre los empleados de línea la aportación de sugerencias, recomendaciones o ideas innovadoras dirigidas a mejorar el trabajo, así como ampliar el ámbito decisional de los mismos empleados.

Durante los años 80 y en lo que va de los 90, esas prácticas por lo menos en principio, han resultado sumamente interesantes. Le permite a los empleados expresar sus puntos de vista respecto a cómo realizan el trabajo, asumir una mayor responsabilidad por el mismo y, por último, dar mayor atención y prioridad a la calidad del servicio a la clientela. El énfasis de esa práctica radica en que los empleados a todos los niveles de la organización deberían aportar y lograr mejorar la calidad del servicio, así como lograr la mayor satisfacción de la clientela. No obstante, a pesar de las bondades de esas prácticas, las mismas han resultado difíciles de implantar en las organizaciones. En gran medida, esas dificultades responden a que la filosofía principal de dichas prácticas gerenciales está en contradicción con la forma de pensar y el rol tradicional que por años viene desempeñando el nivel gerencial administrativo o directivo de una organización.

Los círculos de calidad se popularizaron a finales de la década del 70 y al comienzo de los 80. Se fundamentan en la idea de que los empleados de línea deben reunirse para detectar y resolver problemas relacionados con su trabajo, después que hayan sido debidamente adiestrados en las técnicas de solución de problemas. El éxito que tuvo esa práctica en el sector privado, llevó a los gobiernos a introducirla e implantarla en las agencias del sector público.

La experiencia del gobierno respecto a los círculos de la calidad fue que éstos se concentraron mayormente en la primera fase. Dicha fase consiste en detectar los problemas que confrontaban los empleados en el área de trabajo, en vez de dirigir los esfuerzos a mejorar el funcionamiento y la productividad laboral. Por otro lado, se observó una falta de compromiso por parte de los supervisores con el enfoque. Esa actitud quizás respondió a la posible resistencia de los supervisores a compartir lo que ellos entendían era su responsabilidad. Por esas razones, el interés por implantar círculos de calidad comenzó a disminuir en el sector gubernamental.

La gerencia para calidad total, se implantó también en el sector gubernamental. Esta en principio resultaba deseable al igual que con los círculos de calidad. Este instrumento gerencial confrontó problemas en la etapa de implantación. Fue sumamente difícil lograr que los empleados se concentraran en mejorar la calidad del servicio en momentos donde el gobierno atravesaba por dificultades fiscales y recortes en la asignación de fondos. También se dice, que el implantar dicha práctica sin haberse adaptado a las peculiaridades de la cultura organizacional del sector gubernamental, contribuyó a que no rindiera el fruto deseado. Otra de las razones fue la falta de

instrumentos adecuados para medir la calidad y la satisfacción de la clientela.

Evaluación de Programa (Program Evaluation)

La evaluación de programas surge con gran ímpetu para los años 70 y continúa siendo una de las técnicas más consideradas actualmente. Esta tiene su origen, en cierto grado, en el PPBS. No obstante, contrario al PPBS, la técnica dirige sus esfuerzos a evaluar la efectividad total de los programas existentes, en vez de analizar las alternativas futuras de los mismos. En otras palabras, la evaluación de programas tiene un enfoque retrospectivo y no prospectivo como el PPBS.

En la actualidad, los gobiernos, especialmente en los Estados Unidos, han hecho grandes esfuerzos dirigidos a la evaluación de programas en las áreas de salud, justicia criminal, empleo y adiestramiento, educación y transportación. También su uso se ha convertido en una actividad frecuente para las agencias, como resultado de auditorías y exigencias de los cuerpos legislativos.

Monitoría de Ejecutorias (Performance Monitoring)

Es de conocimiento general entre los directores de programa y de agencias gubernamentales, la necesidad que existe de dar seguimiento regularmente a los programas. Es importante determinar su progreso en cuanto a la calidad y efectividad de los servicios que se ofrecen a través de ellos. Tanto es así, que distintas organizaciones de índole profesional en los Estados Unidos han dedicado muchísimos esfuerzos dirigidos a crear conciencia en los gobiernos de la necesidad e importancia de identificar

o desarrollar indicadores para medir los resultados y la calidad de los servicios. También evaluar con regularidad las ejecutorias de los programas. Entre esas organizaciones se encuentran: The National Academy of Public Administration, American Society of Public Administration, Governmental Accounting Standard Board, and the Chief Financial Office.

El monitoreo para detectar la calidad de los servicios comenzó a principio de los años 70 en algunas agencias del nivel federal, estatal y local del gobierno de los Estados Unidos. No obstante, es en estos últimos años que ese instrumento gerencial ha adquirido popularidad en el ámbito gubernamental.

El enfoque de la técnica radica en aumentar la credibilidad y confiabilidad de los programas gubernamentales, en vez del funcionamiento y las ejecutorias de éstos. Sin embargo, todavía no se tiene claro aún, si mediante la monitoría de servicios podría mejorarse el funcionamiento y las operaciones de los programas. En términos teóricos, la monitoría ayudaría a la identificación de áreas problemáticas y a la motivación de los empleados. También permitiría a la alta gerencia seleccionar acciones dirigidas a mejorar las ejecutorias del programa. Por otro lado, los hallazgos resultado de las monitorías podrían utilizarse para determinar si las acciones han sido efectivas.

El aumentar la confiabilidad y el mejorar las ejecutorias de los programas son objetivos compatibles. Eso es así, debido a que en la mayoría de los casos utilizan los mismos indicadores para medir el logro alcanzado y los resultados obtenidos.

En resumen, concluimos que independientemente de las dificultades confrontadas

en la etapa de implantación (incluyendo ventajas y desventajas) las modalidades de evaluación antes discutidas, en principio han seguido los mismos objetivos. Estos son:

- ser un instrumento gerencial para evaluar y medir las ejecutorias gubernamentales,
- mejorar el funcionamiento general de las agencias de gobierno (en especial los programas y servicios),
- lograr la mejor utilización y distribución de los recursos fiscales,
- justificar la utilización de los recursos fiscales,
- disponer de los elementos de juicio para la toma de decisiones,
- evidenciar con información y datos concretos los logros y resultados obtenidos e,
- informar los mismos.

La limitación mayor para implantar efectivamente la mayoría de esas técnicas gerenciales fue la carencia de datos e información histórica sobre la calidad y los resultados de los programas y servicios en los organismos gubernamentales. La gran mayoría de los organismos del gobierno no contaban con los datos estadísticos necesarios o de existir los mismos no eran útiles por diversas razones. Tampoco se acostumbraba realizar evaluaciones de las ejecutorias gubernamentales. Por tal razón, los tratadistas en el campo de la administración pública entienden que la introducción de la práctica gerencial conocida como "monitoría de ejecutorias" representa una alternativa potencial para subsanar dicha situación a los esfuerzos que puedan originarse en el futuro.

Para la década del 80 surge un nuevo movimiento que comenzó con la publicación

titulada "In Search of Excellence" de Peters y Waterman ¹. Al igual que ha ocurrido con los demás movimientos y prácticas gerenciales éste se inició en el sector privado y se introdujo en el ámbito gubernamental para el 1982.

Dicho movimiento se dirigió a lograr que las entidades tanto del sector privado como público se autoevaluaran para identificar sus necesidades con el fin de mejorar su funcionamiento. El marco de referencia que consideraron tales sectores fue las experiencias y los criterios empleados por varias compañías multinacionales para alcanzar el éxito y la excelencia en el ámbito de la competencia comercial.

El movimiento en busca de la excelencia conjuntamente con la filosofía incluida en la publicación del 1992 de Osborne y Gaebler titulada "Reinventing Government" ², armonizaron y reforzaron los esfuerzos de las distintas prácticas gerenciales que habían prevalecido hasta esa época. Tal filosofía se dirige, entre otros, a lo siguiente:

- los logros y resultados
- mejorar el servicio a la clientela
- ser más creativos, innovadores, proactivos, etc.
- darle más participación a los empleados, de manera que éstos aporten al mejoramiento de los servicios gubernamentales.

Conforme a esa nueva filosofía, ha surgido desde el 1993 un gran interés en el sector gubernamental por desarrollar e implantar

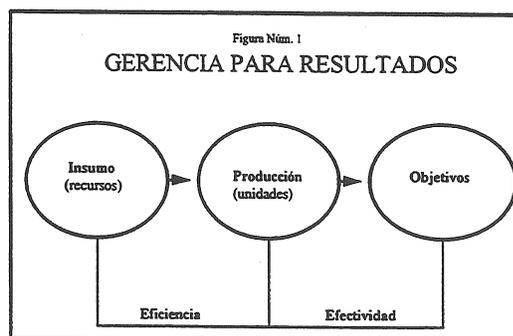
¹ Peters, Thomas, J. y Robert H. Waterman, Jr., En busca de la Excelencia (Buenos Aires Argentina: 1982).

² Osborne, David and Ted Gaebler, Reinventing Government, (New York, NY, 1992).

instrumentos gerenciales que le permitan medir ejecutorias, así como esfuerzos y logros. Ese interés ha conducido tanto al Gobierno Federal de los Estados Unidos como a muchos en el nivel estatal y local a tomar iniciativas dirigidas a enmarcar la administración pública hacia la medición de los resultados. Esas iniciativas sustituyen la medición de volumen de trabajo y procesos. El Gobierno de Puerto Rico, al igual que otros lo han hecho, está dirigiendo sus esfuerzos a establecer los mecanismos que le permitan medir los resultados y logros de su gestión gubernamental.

Gerencia para Resultados (Managing For Results)

En la actualidad, uno de los instrumentos o prácticas gerenciales que más se ha popularizado en el sector gubernamental para viabilizar un sistema de medición de esfuerzos y logros es la **Gerencia para Resultados**. Desde el punto de vista administrativo, la gerencia para resultados se puede definir como la administración **efectiva y eficiente** de los recursos de una entidad gubernamental, orientada hacia el logro de resultados esperados (Véase la Figura siguiente).



Para propósitos de auditoría, la gerencia para resultados es un instrumento de evaluación objetiva y sistemática. Su fin es proveer evidencia sobre los logros obtenidos de las

ejecutorias realizadas o propuestas por el gobierno, bajo cada una de sus organizaciones, programas y actividades. Mediante esa evidencia puede proveerse información que sirva para la toma de decisiones y aumentar la confiabilidad y

credibilidad de la ciudadanía en su Gobierno. En el Capítulo II se discutirá ampliamente en qué consiste este instrumento gerencial, así como su aplicación y utilidad para la gerencia gubernamental.

CAPITULO II GERENCIA PARA RESULTADOS

El interés y la participación activa de la ciudadanía en el funcionamiento y los asuntos gubernamentales se ha incrementado en los últimos años. Ese fenómeno responde al interés de los ciudadanos en saber en qué el gobierno emplea los fondos del erario público. Asimismo, en saber si dichos fondos son administrados correctamente y de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes. Además, cómo son utilizados en los programas para los cuales fueron autorizados. La intención es poder determinar si el gobierno está empleando los fondos en programas y servicios que redunden en beneficio positivo para la ciudadanía. Esto es, si funcionan eficiente y efectivamente.

Por otra parte, el gobierno, los legisladores y todos los funcionarios públicos tienen la obligación de manejar eficiente y efectivamente los recursos públicos. De igual manera, la responsabilidad de mantener informados a los ciudadanos no sólo de cómo utilizan los recursos, sino también de los resultados alcanzados. A tales efectos, todo funcionario público que administra agencias y/o programas tiene la obligación de rendir cuentas respecto a las actividades que lleva a cabo. La obligación de responder por sus acciones y de rendir cuentas es inherente a los procesos de todo buen gobierno; mucho más en un sistema democrático.

El enfoque de Gerencia para Resultados se inició para la década de los 70. Sin

embargo, no fue hasta los años 90 que comenzó a coger auge en el ámbito público. Desde el 1973 la Oficina General de Contabilidad (siglas en inglés GAO) demostró interés y promovió el uso de la planificación estratégica y la medición de ejecutorias ("performance measurement").

El Informe del 1985 titulado "Managing the Cost of Government, Building An Effective Financial Management Structure"³ plantea que la gerencia de recursos efectiva requiere examinar los resultados de las actividades gubernamentales, así como sus costos. Ese argumento demuestra el gran interés y la necesidad del Gobierno de Estados Unidos (E.U.) por implantar mecanismos dirigidos a la medición de ejecutorias. Tanto es así, que el Gobierno de E.U. a nivel federal legisló para dirigir los esfuerzos de las distintas jurisdicciones gubernamentales del País (federal, estatal y local) hacia la gerencia para resultados. Esa dirección conduce a la presupuestación a base de medidas de esfuerzos y logros. La medición de ejecutorias se convirtió en una de las más altas prioridades para el sector gubernamental. Las iniciativas legislativas para esos propósitos fueron:

- La Ley de Oficiales Financieros Principales de 1990.
- La Ley de Rendimiento y Resultados del Gobierno de 1993 (Ley Pública 103-62)

³U.S. General Accounting Office (1985), Managing the Cost of Government: Building an Effective Financial Management Structure, GOA/AF MD-85-35, February, Washington, DC: US Government Printing Office.

Por otro lado, la "National Association of State Budget Officer (NASBO)" realizó una encuesta en el 1991 la cual reflejó que 34 estados informaron la implantación (o en proceso) de sistemas de medición de ejecutorias a base de indicadores de producción en el proceso de presupuestación. De igual forma, esos estados requirieron que las agencias sometieran indicadores de producción en sus peticiones presupuestarias.

Entre los estados más sobresalientes y cuyas experiencias con instrumentos de medición sirven de modelo y guía para otros están: Oregón, Texas, Virginia, California, (Ciudad de Sunnyville) y Arizona (Ciudad de Phoenix).

También la gerencia para resultados ha tenido impacto en otros países. Por años muchos han desarrollado ese instrumento de medición de ejecutorias. Por ejemplo, en el Reino Unido se comenzó el desarrollo de la gerencia para resultados en el 1982, mediante su iniciativa conocida como "Financial Management Initiative".

Finalmente, el Gobierno de Puerto Rico ha buscado alternativas para responder a los reclamos del pueblo por una mayor información respecto al funcionamiento gubernamental. Ese interés del Gobierno por convertirse en un ente responsivo, lo ha llevado a establecer mecanismos e instrumentos de medición adecuados para evaluar su gestión pública. Entre los esfuerzos desarrollados por el Gobierno en esa dirección está la implantación de la "Gerencia para Resultados".

La Gerencia para Resultados sirve a los Gobiernos para:

- mejorar y medir los resultados
- informar sobre el rendimiento de los programas
- ayudar en la toma de decisiones
- evaluar las ejecuciones de los programas
- guiar la distribución de recursos

A continuación se presenta un diagrama que ilustra cada una de las seis etapas en que se divide el proceso que es continuo y dinámico. También el orden cronológico en que van desarrollándose hasta que se completa el ciclo. Inmediatamente, una descripción breve de lo que es cada etapa.

Etapas de la Gerencia para Resultados



1. Planificación Estratégica (o a Nivel Macro Gubernamental)

Esta etapa les requiere a los organismos gubernamentales interesados en la implantación de la gerencia para resultados estudiar y realizar un análisis exhaustivo de la visión que tiene el gobierno sobre el futuro del país. Esa visión es la que define los cursos de acción o el enfoque adoptado por éste en cada una de las áreas, sectores o ámbito de necesidad. El propósito es alcanzar las condiciones de vida a que aspira la

sociedad. Por lo tanto, es responsabilidad de cada organismo enmarcar su gestión conforme a los planes, prioridades, estrategias y programación delineada por el gobierno en su planificación a nivel macro. Así la planificación a nivel macro del gobierno será la base que guíe los planes de acción de las agencias para que éstas sean entes que viabilicen y aporten a la obtención de los logros que deseen alcanzarse. El Capítulo III discute en detalle esa etapa.

2. Planificación del Programa (o A Nivel Micro Gubernamental)

Es la respuesta organizada de la agencia para atender las necesidades que están en su misión para un tiempo establecido y enmarcada en la planificación estratégica macro gubernamental. Eso conlleva que cada programa de la agencia defina y logre sus objetivos y metas, conforme a la visión general del gobierno.

Entiéndase por programa aquel esfuerzo(s) mayor realizado por una o más agencias, orientado hacia un fin específico y que responda a unos requerimientos de ley o a la iniciativa de ejecutivos. Forma una unidad de servicio a base de la clientela que sirve y de la organización y estructura operacional. Está integrado por las actividades y proyectos principales que una agencia debe realizar con el fin de alcanzar unas metas.

3. Desarrollo de Indicadores

Es la etapa que identifica y/o se desarrollan los instrumentos de medición (indicadores) a base de lo establecido en la planificación a nivel del programa.

Permite medir los esfuerzos realizados, así como los resultados o logros obtenidos. Los indicadores son aquellas variables reales que hemos seleccionado para medir. Pueden ser medidas cuantitativas o cualitativas. Por ejemplo, indicadores, cuantitativos son: la cantidad de turistas que vienen a PR anualmente, el número de estudiantes que se matricularon en Kindergarden, los kilómetros de carretera asfaltada. Ejemplos de indicadores cualitativos son: % de millas de carretera en excelentes condiciones, índice de calidad del agua luego de ser tratada, porcentaje de ciudadanos que opinan que sus vecindarios son seguros o muy seguros.

A pesar de que existen indicadores cuantitativos y cualitativos en la gerencia para resultados mayormente se desarrollan y se utilizan los de naturaleza cuantitativa. Eso es así, porque ese tipo de indicador facilita medir, evaluar y comparar los resultados obtenidos.

Los indicadores tienen que relacionarse directamente con las metas y objetivos que se establecen en el programa y sus correspondientes actividades. Estos deben ser comprensibles, pertinentes al servicio o actividad que se pretende medir o evaluar. Por ejemplo, para una meta de “reducir la criminalidad” y cuyo objetivo sea “disminuir los delitos Tipo I en 280 anualmente”, un indicador podría ser:

- % de disminución de Delitos Tipo I en el año.
- % de Delitos Tipo I no cometidos como resultado de la intervención policiaca.

- % de Delitos Tipo I informados vs. los esclarecidos.

Estas medidas o indicadores son fuente de información para que la agencia comunique sus logros y resultados a la ciudadanía.

En Gerencia para Resultados se clasifican los Indicadores de la siguiente forma:

- Indicador de Insumo (“inputs”)
- Indicador de Producción (“outputs”).
- De eficiencia (“efficiency”)
- Indicador de Efectividad (“outcome”): Este se subdivide en servicio, calidad y tiempo.

Cada uno de los indicadores mencionados será discutido en detalle en el Capítulo IV, Elaboración de Indicadores.

4. Asignación de los Recursos

Es la etapa en la cual se distribuyen los fondos. Es decir, la que incorpora los recursos fiscales o económicos de la agencia al proceso de la gerencia para resultados. En la asignación de los recursos se toma en consideración, entre otros, la planificación a nivel de programas establecida por la agencia. La base fundamental para la distribución de los recursos son las actividades identificadas para cada programa y sus correspondientes objetivos.

En esa distribución se considera todo tipo de fondo necesario para desarrollar la actividad. En otras palabras, se indica, en términos monetarios, cuánto le cuesta a la agencia ejecutar cada una de las

actividades de un programa. La distribución o asignación de los recursos, a su vez tiene una relación directa con los indicadores de medición elaborados para cada una de las actividades identificadas por programa. Estos indicadores precisamente son los que se utilizan para determinar si con los esfuerzos humanos y fiscales invertidos en el desarrollo de las actividades (servicios), y por ende el programa, se obtuvieron los resultados y logros deseados.

En esta etapa en la cual se identifican los costos (directos e indirectos) de las actividades realizadas. Una explicación más detallada de esa etapa se presenta en el Capítulo V, Asignación de Recursos.

5. Medición de los Resultados

En esa etapa se miden los resultados por actividad utilizando los indicadores previamente establecidos. Es en esa fase precisamente donde utilizamos, manejamos, procesamos los datos o la información para determinar qué hemos logrado y cuánto nos costó.

Para la medición de los resultados es imprescindible considerar los datos e información obtenidos de los indicadores en conjunto y no aisladamente. De ese modo, puede llegarse a conclusiones concretas y confiables. Tales conclusiones han sido los resultados y logros obtenidos de cada una de las actividades conforme a los objetivos trazados para éstas.

Más detalles sobre esta etapa se presentan en el Capítulo VI, Medición de Resultados.

6. Preparación de Informes de Resultados y Logros

Es la etapa que establece la relación entre el uso de los recursos, los resultados de los servicios provistos y la forma de informarlos de manera sistemática. La divulgación sobre los resultados y logros debe incluir información relevante, comprensible, confiable y oportuna. También contener datos históricos pertinentes que le permitan al lector realizar una evaluación comparativa. Además, debe planificarse, organizarse y estandarizarse la base de datos a utilizar, el formato, el tipo y la frecuencia de los informes.

El Capítulo VII discute el tema en detalle.

Las seis etapas de la Gerencia Para Resultados, están íntimamente relacionadas y dependen una de la otra para

derivar logros. En resumen, la Gerencia para Resultados intenta cambiar el enfoque que por tantos años prevaleció en las agencias de gobierno. Esto es de un enfoque procesal a uno de resultados y logros. Ese cambio de enfoque permite que se asignen los recursos a base de resultados.

Podemos decir, además, que la Gerencia para Resultados contribuye también al cambio en la cultura organizacional. Promueve un cambio en el paradigma de la organización para transformarla de una enfocada en sí misma a una dirigida a su clientela. De igual forma, crea un proceso continuo para medir y mejorar el desempeño de la organización. Los objetivos que se establecen constituyen un reto que ayuda a los integrantes de la organización a mejorar el funcionamiento y los servicios que ésta presta.

CAPITULO III

PLANIFICACION GUBERNAMENTAL

A NIVEL MACRO Y MICRO

El punto de partida para implantar exitosamente la *Gerencia Para Resultados* es la **Planificación**. Se utiliza como referencia la planificación establecida por el gobierno. Para efectos del ciclo que sigue la gerencia para resultados, ésta divide la planificación en dos etapas: a nivel macro del Gobierno (estratégico) y a nivel micro (programa u operación de los organismos públicos). Los gobiernos y sus componentes deben considerar esas dos etapas para guiar todo esfuerzo dirigido a la medición de ejecutorias y para responder por los resultados obtenidos. A continuación se discutirá cada una de las etapas de planificación y su importancia en el desarrollo de la técnica.

ETAPA I. Planificación Macro del Gobierno (Estratégica)

La planificación macro del gobierno es un elemento importante y esencial para todo sistema gubernamental. Es el único instrumento que tiene el gobierno para guiar sus acciones en forma ordenada. Además, sirve de barómetro, tanto para el gobierno como a la ciudadanía, para evaluar el desarrollo y el cumplimiento de la gestión pública.

La planificación macro del gobierno es el proceso por el cual el estado visualiza el futuro del país. Es a través de esa herramienta gerencial que los responsables de dirigir un gobierno

identifican los problemas más urgentes de la sociedad y la prioridad para atenderlos. De igual forma, se establecen las metas y los objetivos que se desean alcanzar bajo cada una de las prioridades o problemas señalados para subsanar o solucionar los mismos.

Ese nivel conlleva, además:

- la elaboración de políticas
- la delineación de estrategias a corto plazo, para atender problemas o situaciones prioritarias
- el desarrollo de programas y proyectos específicos que viabilicen las metas y objetivos trazados
- el desarrollo de instrumentos que permitan evaluar el progreso y la dirección del futuro que se desea alcanzar.

Los gobiernos en su función planificadora tienen que establecer en forma clara y precisa, cuáles serán los principios o enunciados que definen sus acciones. Esto es, el enfoque adoptado por éste en cada una de las áreas, sectores o ámbito de necesidad de los ciudadanos para alcanzar las condiciones de vida a que aspira la sociedad. Para eso es necesario que la planificación esté enmarcada, entre otros, en los siguientes:

- Misión
- Visión
- Filosofía y Valores

- Opinión del sector público y privado
- Estándares o “benchmarks” a nivel del estado
- Enlazar a las agencias y lograr de los programas:
 - Medidas de Efectividad
 - Metas
 - Medidas de producción de las actividades

La planificación estratégica tiene a su vez un rol sumamente importante para todos los componentes de la administración pública. Los organismos funcionan a la luz de los mandatos fundamentales de la política pública que emana de la planificación establecida a nivel macro. Enmarcados en ella, los organismos definen y determinan las acciones a seguir, para viabilizar y concretar la visión y los compromisos del gobierno con su pueblo. Es por tal razón, que se dice que el documento que contiene la planificación macro del gobierno es la base fundamental que guía a los distintos organismos públicos a establecer sus planes de acción. De esa forma, se garantiza que cada agencia aporte a través de su visión, funciones, programas y actividades a dirigir la programación trazada. O sea, se dará dirección general a los organismos públicos y ese esfuerzo disciplinado producirá decisiones y acciones fundamentales que los guiarán para lo que harán, cómo lo harán y porqué lo harán.

En Puerto Rico, esa planificación está contenida en un documento titulado “Programa de Gobierno”. Es el instrumento primordial donde el Gobierno

plasma su misión, visión, filosofía y estrategias para llevar a cabo su obra. Es además, una guía que canaliza las acciones y los recursos económicos a las actividades que tengan alta prioridad en beneficio de los ciudadanos. Este le indica directa y, en ocasiones indirectamente, a las agencias hacia donde dirigir sus esfuerzos. Dicho documento también establece los estándares de ejecución (“benchmarks”) que el gobierno desea alcanzar en un periodo de tiempo establecido bajo cada una de las áreas prioritarias a atender. Esos estándares (“benchmarks”) ayudarán al Gobierno a mejorar grandemente su desempeño y lograr unos niveles altos de trabajo y rendimiento.

En resumen, la etapa de planificación macro le permite a los organismos:

- Desarrollar estrategias efectivas
- Clarificar la dirección futura
- Establecer prioridades
- Desarrollar una base coherente y justificable para la toma de decisiones
- Mejorar la ejecución organizacional
- Lidiar adecuadamente con los cambios
- Mejorar la coordinación interagencial

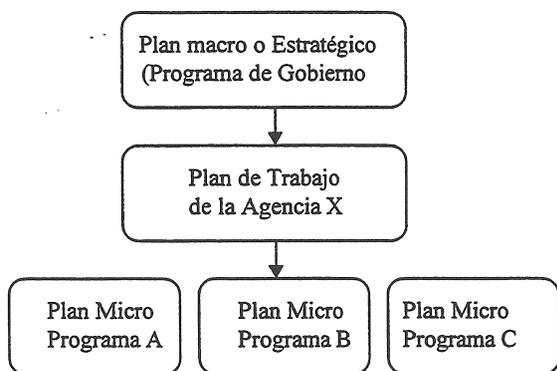
FASE II. Planificación a nivel micro (de programa u operación de los organismos)

La *Gerencia Para Resultados* requiere en la segunda etapa la planificación a nivel micro (de programa u operación de los organismos). Esa planificación es

importante y vital para el proceso de implantación de esa técnica. Partiendo de la planificación estratégica como marco de referencia, los distintos organismos establecen entonces su planificación interna.

A través de la planificación a nivel micro surge la respuesta organizada del organismo para atender las necesidades que recaen dentro de su misión, para un año fiscal en particular. Cuando la agencia desarrolla dicha planificación tiene que considerar la organización en su totalidad. No obstante, la planificación se hará a nivel de programas y sus respectivas actividades. Por lo tanto, dará dirección a los diferentes procesos y planes operacionales de las entidades públicas.

La siguiente ilustración muestra los diversos niveles de planes que deben considerarse para tener éxito en la *Gerencia Para Resultados*.



Con la implantación de la *Gerencia Para Resultados* el organismo se dirige a lograr una administración efectiva y eficiente de los recursos económicos, proveer evidencia sobre las ejecutorias de acuerdo a lo planificado y lograr y proveer información suficiente para la

toma de decisiones en el futuro. En la planificación a nivel micro de la agencia se tomará en consideración lo siguiente:

- **Misión de la Agencia** es la responsabilidad básica de un organismo. Se refiere a la razón de la existencia de éste y a lo que lo distingue de otros. Contesta en términos generales para qué se creó el organismo, propósito, a quién sirve, objetivo principal, política e identidad institucional.
- **Identificación del programa**, es el nombre por el cual se conoce éste. Programa se entiende, el esfuerzo mayor realizado por una o más agencias o entidad, orientado a un fin específico y que responda a unos requerimientos de ley o a la iniciativa de los ejecutivos. Forma una unidad de servicio a base de la clientela que sirve y de la organización o estructura programática. Un programa está integrado por las actividades y proyectos principales que una agencia debe realizar. El propósito es lograr resultados medibles cuantitativamente, con el fin último de alcanzar unas metas.
- **Descripción del Programa**, detalla el programa en términos de los servicios que ofrece y la clientela que sirve.
- **Propósito del Programa**, es la razón de la existencia del programa y qué debe éste realizar y aportar para dar apoyo y cumplir con la misión de la agencia.

- **Meta**, es el resultado general o finalidad que desea alcanzarse en la atención de una necesidad que da base a un programa y recae dentro de la misión de la agencia.

- **Actividad**, es el conjunto de tareas o acciones que se realizan dentro de un programa para alcanzar el objetivo o producto final. Consiste en la ejecución de ciertos procesos de trabajo mediante la utilización combinada de recursos humanos, fiscales y de equipo. En términos funcionales representa el cómo se lleva a cabo un programa. Ese conjunto de tareas (actividad) debe expresarse cuantitativa y/o cualitativamente. De ser aplicable debe especificar el área geográfica y/o clientela a atender.

- **Objetivo**, es el resultado más específico que se tiene que lograr a más corto plazo para que la meta sea alcanzada. Al igual que la meta debe expresar qué es lo que se pretende alcanzar, dónde se desean los logros y cuándo (tiempo). Los objetivos deben expresarse en forma concisa, medible y alcanzable. Cada actividad debe tener uno o más objetivos.

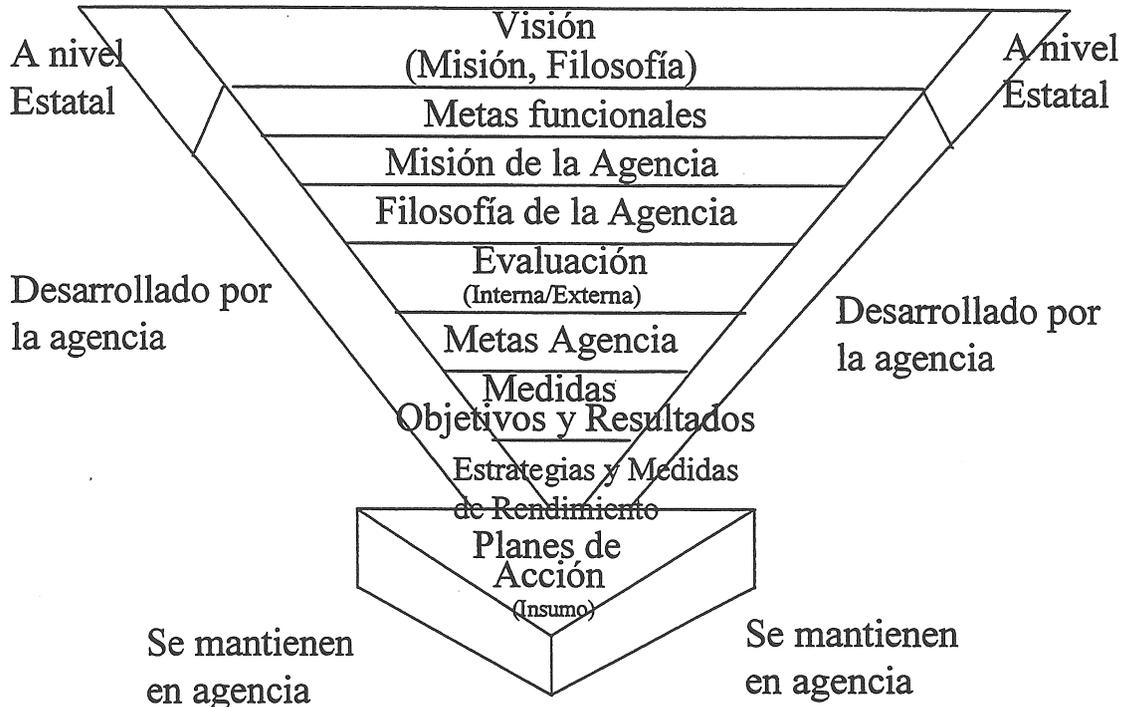
- **Indicadores**, son aquellos instrumentos de medición que se elaboran para medir los resultados y logros de una actividad de acuerdo al objetivo trazado.

Una vez se haya considerado cada uno de esos conceptos, se procede a establecer uno o más objetivos por actividad. Luego se elaboran los indicadores de insumo, producción, eficiencia y efectividad para cada actividad y uno de efectividad a nivel del programa. El Capítulo IV contiene en detalle la explicación para la elaboración de indicadores.

En resumen, la planificación macro contempla la visión y filosofía que el estado o gobierno desea alcanzar para el éxito de su administración. Por lo tanto, las agencias tienen que enfocar su planificación y su gestión en el contexto de las prioridades del gobierno. Además, es importante que los organismos gubernamentales enmarquen su planificación dentro de la visión del gobierno para asegurar que éstos encaminan sus esfuerzos y recursos en la misma dirección.

A continuación se muestra un modelo de la estrategia de planificación que utilizan en el estado de Texas. Presenta como se atan todos los conceptos que se han discutido en este Capítulo.

TEXAS STRATEGIC PLANNING TEMPLATE



Finalmente, el siguiente diagrama presenta un ejemplo claro de la planificación a nivel micro. Vemos como ésta armoniza directamente con la de nivel macro del gobierno (estratégica). Al desarrollar buenos indicadores

establecemos los parámetros para medir el Programa y obtener los resultados que desean alcanzarse

Plataforma del Gobierno: (Política Pública)	Sanas prácticas de administración y maximización de los recursos tanto humanos como económicos				
Agencia:	Departamento General de Auditorías				
Misión	Fiscalizar los programas gubernamentales para garantizar la eficiencia, efectividad y economía del Gobierno.				
Nombre del Programa:	Auditoría Operacional de los Programas Gubernamentales				
Descripción del Programa:	Realiza intervenciones de auditoría, prepara informes con los resultados, evalúa informes del Contralor, constata servicios dedicados a la ciudadanía y ofrece adiestramientos.				
Propósito:	Asegurar que los programas gubernamentales operen bajo los mejores niveles de eficiencia, economía y efectividad e informar al Gobernador y la Rama Legislativa sobre los resultados.				
Indicador de Efectividad:	El 80% de las recomendaciones contenidas en los informes de auditoría y constatación de servicio implantadas en los programas intervenidos.				
Meta (s):	Realizar auditorías operacionales y constatación de servicios en 100 programas inter-intra agenciales de servicios directos a la comunidad en un período de dos años.				
ACTIVIDAD	OBJETIVO POR ACTIVIDAD	INDICADOR DE INSUMO	INDICADOR DE PRODUCCIÓN	INDICADOR DE EFICIENCIA	INDICADOR DE EFECTIVIDAD
Auditorías Operacionales	<ul style="list-style-type: none"> Realizar 291 auditorías de los 527 programas de servicios a la comunidad. 	\$ 350,000	291 programas auditados	\$1,203	100%.
Constatación de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> Constatar en 56 programas de servicio directo a la comunidad 	\$ 250,000	56 programas constatados	\$4,464	100%.
Evaluación de Informes Periódicos	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el 80% de los informes mensuales referidos. 	\$ 250,000	75 evaluaciones revisadas	\$3,333	94%
Adiestramientos	<ul style="list-style-type: none"> Ofrecer 40 horas de educación continuada a 120 empleados 	\$ 150,000	110 empleados adiestrados	\$1,363	92%

CAPITULO IV ELABORACION DE INDICADORES

La etapa de elaboración de indicadores es la más significativa e importante para lograr la implantación exitosa de la Gerencia para Resultados (GPR). Ninguna entidad u organización puede desarrollar e implantar un sistema de gerencia para resultados sin ésta haber elaborado indicadores. La ausencia de éstos no permitiría alcanzar la finalidad principal de la medición de esfuerzo y logro. Por lo tanto, podemos afirmar categóricamente que los indicadores constituyen la médula de la gerencia para resultados.

Es importante que los organismos gubernamentales desarrollen las destrezas necesarias para elaborar indicadores. Primeramente, para asegurar que los esfuerzos dirigidos a la implantación de la gerencia para resultados no sean en vano y sea exitosa. En segundo lugar, garantizar que los indicadores elaborados sean los adecuados y correctos según el programa y las actividades en la agencia.

En esta parte presentamos las definiciones y la clasificación de los distintos tipos de indicadores de acuerdo a la gerencia para resultados. De igual forma, se explica en términos generales su aplicación conforme a lo que se desea medir. Además, se presentan criterios y guías a considerar en la elaboración y selección de los mismos.

Definición Genérica de Indicador

El término indicador se define como aquella variable real que se ha seleccionado para establecer, señalar, o medir. Entendiéndose

por variable, toda condición cuyo valor puede cambiar a través del tiempo.

Algunos ejemplos de variables son: la cantidad de turistas que visitan a Puerto Rico anualmente; el número de personas disponibles y capaces para recoger café; la cantidad de personas que fuman por cada 100,000 habitantes; el número de vehículos que transitan por una avenida congestionada; la cantidad de errores de facturación en algún servicio público; y el número de delitos Tipo I que se esclarecen. En todos esos casos relacionamos una condición a una cantidad que puede variar, y varía, a través del tiempo.

Además, las variables que se utilizan para la medición de ejecutorias en el gobierno tienen que ir dirigidas a asuntos que pueden cambiarse mediante programas gubernamentales eficientes y efectivos. Especialmente por aquellos programas que fueron creados para atender unas necesidades específicas. Por ejemplo, al gobierno no le interesa la variable que indique la cantidad o tasa de niños que nacen con talento musical nato. Esto, porque el gobierno carece de un mecanismo para alterar o influenciar a través de la política pública y los programas gubernamentales los resultados de ese valor.

Sin embargo, las variables bajo el ámbito o el área gubernamental son de interés para la administración pública. Eso responde a que son variables que al gobierno le interesa mejorar por la estrecha relación entre éstas y sus responsabilidades ministeriales, así

como con su compromiso de mejoramiento por la calidad de vida de la población. En segundo lugar, porque el comportamiento positivo o negativo de esas variables tienen un efecto directo en la opinión pública o la forma en que la ciudadanía percibe la gestión gubernamental. Entre las variables que son más significativas para el gobierno están aquellas que indican: el tiempo que tarda una guagua en llegar; la rapidez en reparar averías en las carreteras; la frecuencia del recogido de basura; el número de familias que reciben cierto tipo de asistencia y la cantidad de homicidios por año.

Por otra parte, para cada variable hay que determinar la unidad de medición y modo de presentarla, ya que resulta más útil para medir el logro. La unidad de medición es el sistema de medida que acompaña una variable, que nos indica la magnitud numérica (cantidad, dimensión, proporción, tamaño, envergadura, talla, escala, etc.) de lo que se mide. Por ejemplo, al igual que se mide la longitud de un pasillo en pies, pulgadas o centímetros, las ejecutorias gubernamentales pueden medirse a través de diversas unidades de medición.

Entre esas podemos mencionar, cantidad de clientes, cantidad de casos, cantidad de tiempo, cantidad de errores, por ciento de evaluaciones, millas de carretera pavimentada, número de teléfonos instalados o reparados, dólares etc. También podemos medir utilizando tasas. Por ejemplo, cantidad de clientes en 100,000 habitantes, cantidad de casos en la población, cantidad de errores en cada 100 expedientes, cantidad de dólares por personas mayores de 65 años, etc.

Definición y Clasificación de Indicadores

Desde la perspectiva de GPR, indicador se define como el dato o conjunto de datos que

se utiliza para analizar y medir el progreso que se obtiene en la ejecución de un programa, actividad o servicio. Progreso en término de los resultados deseados de las metas y objetivos trazados. Los indicadores pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa. Generalmente, los utilizados en el gobierno para analizar y medir sus ejecutorias son de tipo cuantitativo. Eso es así, porque la implantación de la GPR está enmarcada en los procesos presupuestarios de cada organismo gubernamental.

En la GPR se utilizan cuatro tipos de indicadores, a saber de: insumo, producción, eficiencia y efectividad. Este último, a su vez, tiene tres categorías, dependiendo de lo que se desea medir (servicio, calidad o satisfacción). Cada uno de esos indicadores se discutirán en detalle más adelante en este Capítulo.

Los indicadores que se establezcan deben reunir las siguientes características básicas:

- se relacionen directamente con las metas y objetivos del programa y/o sus actividades,
- entendibles y no demasiado técnicos,
- relevantes a la actividad o servicio que se desea medir e informar,
- precisos, exactos y actualizados,
- consistentes y comparables a través del tiempo,
- cuantificables, o sea, que se puedan expresar numéricamente.

- verificables mediante datos estadísticos recopilados y confiables.

A continuación se define cada uno de los indicadores señalados, así como una breve descripción y ejemplos de los mismos.

Indicadores de Insumo (“inputs”)

Es el instrumento de medición específico que nos permite medir los recursos que entran en un proceso productivo. También se pueden definir como los elementos que entran en la operación de un programa.

Los indicadores de insumo son una medida de los recursos que se utilizan durante un año para ejecutar las actividades y ofrecer los servicios de un programa. Estos dan una idea de la magnitud de la inversión. A través de ellos mide los recursos monetarios (económicos) y no monetarios (número de empleados, número de horas dedicadas a X actividad, número de equipo dedicado a X actividad, etc.)

Insumos expresados en valores monetarios incluyen el costo de todos los recursos que entran en la producción de un bien o servicio. Para calcular el costo total de los insumos que se utilizan en dicha producción, se considera el valor en dólares y centavos de cada uno de los recursos. Esos insumos podrían ser los siguientes:

- nómina del personal que entra esa producción (\$1,200,000),
- costo de dietas y transportación al personal (\$5000),
- costo del equipo y mantenimiento (\$234,000)

- costo de adiestramiento al personal (\$245,789)
- costo de materiales (\$3,000)
- costo de las utilidades públicas agua, energía eléctrica, teléfono (\$275,000)

En cuanto a insumos no monetarios podemos, entre otros, mencionar los siguientes:

- número total de horas trabajadas (1590 horas)
- número de personal asignado (125 trabajadores sociales)
- número de vehículos asignados (25 automóviles, 7 autobuses)

En la mayoría de los sistemas de medición de ejecutorias a ese indicador de insumo se le conoce o se le clasifica como indicador de esfuerzo.

Indicador de Producción (“Output”)

Es el indicador que nos permite señalar cuánto trabajo realizamos con la inversión. O sea, cuánto se produjo. Generalmente, se expresa en términos de unidad(es) producida(s). Por ejemplo: el número de carreteras pavimentadas, el número de arrestos realizados o el número de pacientes atendidos en la Clínica Ambulatoria, cantidad de adiestramientos ofrecidos (Ej. se ofrecieron 20 adiestramientos), cantidad de desempleados atendidos, cantidad de familias que obtuvieron vivienda pública y número de pasajeros transportados en guaguas.

Es importante que se identifique con claridad y precisión cuál es realmente la unidad de producción en una actividad, de manera que el indicador refleje correctamente el producto obtenido, así como se le atribuya el costo adecuado a dicha unidad. Por ejemplo, la unidad de producción de una actividad que se dedica a ofrecer evaluaciones sicosociales a pacientes de salud mental, sería cada evaluación y no el paciente. El dinero asignado a dicha actividad va dirigido a financiar el costo de cada evaluación realizada a los pacientes. El paciente en ese caso, constituye el receptor del servicio.

Indicador de eficiencia (“efficiency”)

La relación entre los indicadores de insumo (“input”) y de producción (“output”) expresado en términos de costo por unidad, se le llama “indicador de eficiencia”. Por ejemplo, el indicador de eficiencia para la actividad de un programa que se dedica a pavimentar carretera sería, el costo total de la actividad (insumo)/por el número de millas de carretera pavimentada o a pavimentarse (producción). El ejercicio matemático siguiente ilustra la relación:

$$\text{Ind. Eficiencia} = \frac{\$ 200,567 \text{ c/t}}{3467 \text{ millas}}$$

$$\text{Ind. Eficiencia} = \$ 57.90 \text{ por milla pavimentada}$$

Conforme a ese indicador, le cuesta a la agencia \$57.90 cada milla de carretera pavimentada.

Indicador de Efectividad (Outcome):

Este concepto hace referencia al logro de los objetivos o resultados de un programa o

actividad. Nos permite medir el impacto o resultado del trabajo o servicio provisto, la calidad y la satisfacción de la clientela. Es mediante ese indicador que se relaciona el producto con el objetivo de la actividad o programa.

Ejemplos de indicadores de efectividad:

- % de adictos rehabilitados
- Índice de suavidad del pavimento
- Tiempo de respuestas al recibir llamadas de emergencias
- Índice de mortalidad en hospital
- Calidad del agua luego de ser tratada
- % de satisfacción de la clientela sobre las condiciones de las carreteras

Este indicador es el que establece la diferencia entre la gerencia para resultados y otros esfuerzos en la medición de ejecutorias. Mediante la comparación permite medir los resultados obtenidos. Esto es, la información para determinar si están lográndose los objetivos. Es a través de los datos o información que el gobierno puede entre otros:

- cumplir con su función de informar al pueblo los resultados y logros de los programas y actividades (“accountability”)
- mejorar la distribución de los recursos fiscales
- mejorar la ejecución de los programas y actividades
- guiar la toma de decisiones

La diferencia entre los indicadores de efectividad (“outcome”) y el de producción (“output”) consiste en que el primero mide, entre otros, la calidad con que se ofreció el servicio o producto, mientras que el

segundo, la cantidad producida. Por ejemplo, pueden cumplirse con ofrecer una serie de servicios sin que necesariamente esos sean de calidad. Por otro lado, puede darse el caso de que no se cumpla con el número de producción trazada y la cantidad producida es de calidad. También puede darse un servicio efectivo, pero ineficiente porque el costo por unidad producida sea demasiado alto.

El indicador de efectividad se clasifica en tres tipos: de servicio, de calidad, o de satisfacción de la clientela.

Indicador de Servicio se relaciona con la disponibilidad y accesibilidad del servicio; la responsabilidad o tiempo de respuesta en que se brinda el servicio y la exactitud del servicio o producto o cuán libre está de errores.

Indicador de Calidad mide cuan bien se ofreció el servicio. Puede determinarse la calidad de un servicio o producto a través de:

- instrumentos científicos o técnicos
- estándares establecidos en la industria u otras jurisdicciones
- estándares o niveles establecidos en legislación u órdenes de la Corte

Indicador de Satisfacción; se fundamenta en la percepción que tienen los consumidores o clientela de los servicios brindados o productos producidos. Es la respuesta de los clientes a cómo se realiza un servicio o se atiende una necesidad. Se determina mediante la utilización de encuestas, cuestionarios, o cualquier instrumento que se desarrolle para recoger el sentir de la población servida.

En la gerencia para resultados generalmente se requiere que se elabore para cada actividad los tres indicadores de efectividad: servicio, calidad, satisfacción. Sin embargo, a nivel del programa solamente se requiere uno de esos tres.

Proceso para Desarrollo de Indicadores

El proceso de desarrollar y establecer los indicadores debe ser uno racional que esté basado en un entendimiento de los propósitos para los que se van a utilizar.

1. Hay que comenzar por **enmarcarnos en la planificación estratégica**, es decir, considerar o tomar como punto de partida la visión del futuro que tiene el gobierno en ese momento y las estrategias delineadas para lograrlo. Debe recordarse que el propósito de la GPR es proveer evidencia y poder informar a los ciudadanos de los logros obtenidos con los fondos asignados para diversos propósitos. Esa asignación está guiada por la planificación a largo plazo en el sector programático donde se ubique el Programa. En esa fase inicial del proceso debe identificarse la misión de la agencia y cómo el Programa debe contribuir a lograrla. Es aquí donde puede utilizarse de referencia la plataforma del Gobierno, mensajes del Gobernador, Documentos de la Oficina de Gerencia y Presupuesto, planes de la Junta de Planificación y otros documentos. En la página siguiente presentamos un diagrama que nos presenta la relación entre la planificación y los indicadores.
2. En la segunda fase se **define o establece la descripción y el propósito del Programa**, ya que los indicadores tienen

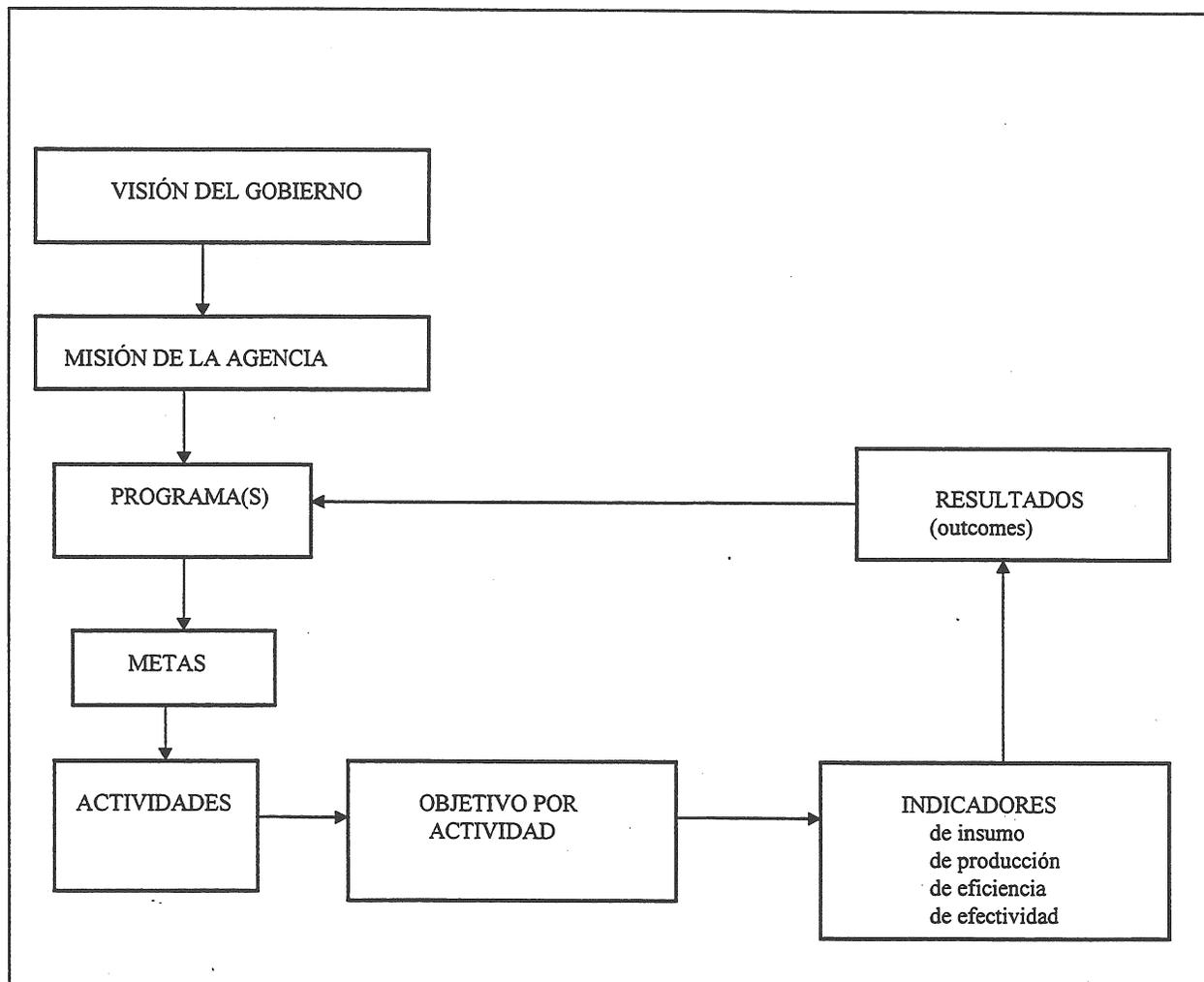
que relacionarse directamente con las metas y objetivos que se establecen. La base legal, órdenes ejecutivas y resoluciones son guías para esa labor. La descripción del programa debe incluir servicios que ofrece, clientela que sirve o se beneficia y funciones principales que desarrolla. El propósito del programa debe establecer por qué existe, por qué se creó o se necesita, qué clientela sirve o se beneficia con los servicios que ofrece y el logro que quiere alcanzarse. Es en esa fase que utilizaremos los conceptos presentados en el Capítulo III.

3. Luego se procede a **identificar las actividades** que es necesario desarrollar para lograr el propósito del programa. Debe recordarse que actividad es el conjunto de tareas o acciones que se llevan a cabo para llegar a un producto o resultado. Al desarrollar las actividades de un programa éstas deben describir en forma concisa los **servicios** que se ofrecen a la clientela.
4. Una vez identificadas las actividades, se procedé a **desarrollar el o los objetivos de cada una de ellas** para el año fiscal. Es establecer el resultado más específico que se quiere lograr, y debe relacionarse con la(s) meta(s). El objetivo de cada actividad debe contestar qué se quiere,

cuándo y dónde. Debe ser medible, realista y comprensible; y estar estructurado para lograrse en un año fiscal específico.

5. **Desarrollar los indicadores para cada actividad** definiéndolos en el siguiente orden: indicadores de insumo (“inputs”), de producción (“output”) y de eficiencia, así como los indicadores de efectividad (“outcome”).
6. **Establecer el Indicador de Efectividad para el Programa** (“Outcome del Programa”). Es el indicador que utilizaremos para determinar si se logró la finalidad del programa. Si el propósito del programa se identificó adecuadamente se facilitará desarrollar ese indicador. Deberá integrar o resumir los logros (“outcomes”) obtenidos en todas las actividades.
7. Finalmente, desarrollar una metodología **para enmarcar, relacionar, armonizar los indicadores en el proceso de asignación de recursos o presupuestario.**

DIAGRAMA DE RELACION ENTRE LA PLANIFICACION Y LOS INDICADORES



CAPITULO V ASIGNACION DE RECURSOS

El cumplir con las etapas de planificación y con la de elaboración de indicadores no contribuyen por sí solos a la gerencia para resultados. Las etapas de planificación sólo le permite a los organismos gubernamentales conciliar su misión, así como los objetivos y metas de sus programas y actividades con la del gobierno en general. Por otro lado, la etapa de elaboración de indicadores únicamente provee las herramientas necesarias para determinar si las ejecutorias de los programas y actividades alcanzan los objetivos trazados en el plan de acción. El objetivo final de la gerencia para resultados trasciende la medición de ejecutorias gubernamentales. Lo importante es cómo la medición de ejecutorias es un mecanismo esencial para guiar la utilización eficiente, efectiva y económica de los recursos en la gestión pública.

Para que la técnica resulte un instrumento administrativo útil, se requiere que la medición de ejecutorias no constituya un esfuerzo aislado, sino parte esencial del proceso presupuestario de una agencia. El integrar la medición de ejecutorias al proceso presupuestario es la aportación más significativa de la gerencia para resultados.

El proceso de presupuestación fundamentado en medidas de ejecución, se denomina, Presupuestación a Base de Resultados ("Performance Base Budgeting"). La presupuestación a base de resultados consiste, en términos generales, en asignar o distribuir los recursos o fondos fiscales por actividad. Para esa acción se consideran los

resultados y los logros alcanzados en la ejecución de las distintas actividades. Entre

las ventajas atribuidas a ese enfoque presupuestario están:

- determinar a base de los resultados obtenidos o esperados la cantidad de recursos fiscales a asignarse,
- facilitar la toma de decisiones relacionadas con la asignación de los recursos fiscales en aquellos casos donde éstos sean escasos,
- convertir el proceso de presupuestación en uno de negociación o de acuerdos contractuales, donde la asignación de recursos está sujeta a unos resultados esperados,
- dirigir los recursos fiscales a aquellas actividades o ejecutorias con las mayores probabilidades de logros,
- proveer mayor flexibilidad a los administradores de las agencias o programas en el manejo de los fondos a cambio de una mayor responsabilidad por parte de éstos en la obtención de resultados y logros,
- proveer una fuente de información valiosa a las agencias para éstas manejar mejor sus ejecutorias a nivel administrativo y operacional,

- contar con la evidencia necesaria para sustentar los logros de los programas.

Integrar la medición de ejecutorias al proceso presupuestario es un cambio radical en el enfoque que ha prevalecido por años. O sea, de un proceso que se fundamentaba en la asignación de recursos (insumo) y procesos (esfuerzos) a uno cuyo énfasis principal es en los resultados y logros. La utilización de indicadores de efectividad (resultados y logros) como criterio esencial en la distribución de los recursos fiscales es en definitiva un avance significativo que se aleja del proceso presupuestario tradicional.

Primeramente, el proceso conlleva que se establezcan los indicadores adecuados para cada uno de los programas y sus respectivas actividades. En segundo lugar, la relación entre la medición de ejecutorias y el proceso de presupuestación no es una directa. Por ejemplo, la imposibilidad de obtener los resultados deseados puede deberse a dificultades en la interpretación del problema bajo estudio y no a deficiencias administrativas operacionales del programa.

Por otra parte, el que el programa carezca de los fondos necesarios para operar con cierto grado de adecuación podría entenderse (erróneamente) e interpretarse que para ser efectivo requiere la asignación de mayores recursos adicionales para aumentar o mejorar sus ejecutorias. Esa interpretación podría ir en detrimento de aquellos programas que estén logrando sus objetivos, pues se parte de la premisa que éstos no requieren recursos adicionales para aumentar o mejorar sus ejecutorias.

El uso de indicadores de medición no garantiza en forma absoluta una distribución

o asignación de recursos fiscales adecuada o equitativa. Sin embargo, provee información valiosa y útil para la toma de decisiones relacionadas con el proceso de presupuestación.

En la gerencia para resultados, la base o la unidad para la presupuestación es por "actividad" y no por partida o línea de gasto. Por eso es importante identificar todas las actividades de un programa durante la etapa de planificación.

Una vez identificadas las actividades de un programa se desarrolla el objetivo que se desea alcanzar bajo cada una durante un período establecido (año fiscal) de presupuestación. Por ejemplo, para una actividad de un programa que se dedica a la iluminación de las vías públicas, el objetivo podría ser: Iluminar 30,000 millas de carretera en la zona rural.

Tomando como base la actividad y el objetivo trazado, se procede a calcular los recursos fiscales necesarios. En otras palabras, se desarrolla el "indicador de insumo". Recordemos que ese indicador representa la medida de los recursos necesarios durante un año para ofrecer los servicios. Esos indicadores dan una idea de la magnitud de la inversión por actividad y, por ende, del programa. Para calcular el valor de los indicadores de insumo es necesario incluir los:

- **Costos Directos:** Son aquellos atribuibles a la producción de un bien o servicio. Ejemplo, salarios directos, gastos de materiales y equipo.
- **Costos Indirectos:** Son aquellos que son necesarios para el proceso de

producción, aunque no necesariamente están relacionados directamente con el producto o servicio. Ejemplo, beneficios de los empleados, costo de seguros, costo de utilidades (agua, luz, teléfono y renta).

Además, deben considerarse todas las fuentes de ingreso que financian la actividad. Para calcular los costos de todos los insumos que se utilizan en las actividades cuyos logros se van a medir, es recomendable que las agencias desarrollen sistemas de información internos. Entre otros, pueden incluir los costos de:

- administración del programa,
- personal
- equipo (comprado o alquilado) y su mantenimiento
- adiestramiento de personal
- contratos de servicio
- servicios públicos (agua, electricidad y teléfono)
- viajes
- compra de materiales
- bienes capitales y su mantenimiento

Proceso de análisis para la asignación de recursos

La distribución de recursos fiscales bajo el enfoque de gerencia para resultados conlleva, como toda actividad sistemática, un proceso analítico, tanto para el peticionario como el concesionario de los fondos. Ese proceso, incluye una comparación de las etapas que anteceden la asignación de recursos. Mediante ese análisis se llega a determinar la acción final apropiada (decisiones) en cuanto a la asignación de recursos. Esas acciones imparten objetividad y racionalidad al

proceso. El proceso de análisis incluye los siguientes pasos:

- Identificación de la estructura programática.
- Relación entre los distintos programas y sus respectivas actividades.
- Verificación de las actividades establecidas y los objetivos trazados para cada una.
- Evaluación de los indicadores de esfuerzo y logros establecidos por actividad.

El primer paso en ese proceso es asegurar que los programas señalados por el organismo gubernamental están a tono con su misión y funciones. El propósito final es determinar si cada uno de los programas son oficiales y responden a un mandato legal, así como delimitar el ámbito de acción de cada uno de ellos. Ha de procurarse, además, identificar si el radio o ámbito de acción de los programas constituye una prioridad para el gobierno. O sea, asegurar que las metas generales de los programas estén en armonía con las políticas y prioridades establecidas por la administración gubernamental vigente. Igualmente, determinar si los programas para cumplir con su misión y funciones tienen que coordinar sus esfuerzos con otros organismos gubernamentales.

Cuanto más claramente se defina la estructura programática, más se facilitará la labor de tomar decisiones acertadas respecto a la asignación de recursos. Por tal razón, es importante tener claro en ese paso del proceso, entre otros, lo siguiente:

- la base legal del programa
- la descripción general del programa (qué hace)

- el propósito del mismo (para qué existe)
- las metas
- el indicador de efectividad que utilizará el programa para determinar los resultados y logros

El paso consiste en pasar juicio sobre la razón de ser de cada programa en el contexto de sus actividades. Deben identificarse para, entre otros, conocer:

- qué grado de responsabilidad requiere y el nivel de complejidad
- el orden de importancia y prioridad
- el posible impacto que tendría en el programa
- la relación entre las distintas actividades en un mismo programa
- la unidad de producción

El paso tercero, es verificar si los objetivos establecidos para cada actividad están bien planteados y en armonía con lo que se espera. Además, asegurar que dichos objetivos estén en forma cuantificable y tengan relación con los indicadores de medición establecidos para cada actividad.

En el paso cuarto, considerando los datos e información analizada en los pasos 2 y 3, se evalúa si para cada actividad y objetivo se establecieron los indicadores de medición. También revisar que los indicadores desarrollados guarden relación directa con la actividad y el objetivo trazado, así como con lo que se desea medir.

El último paso (5) es determinar cuántos recursos fiscales se le asignarán a cada actividad. En ese momento se pondera los beneficios y los costos de cada una de las actividades. Para ello se considera cuáles han sido los resultados y logros de las actividades, según los valores de los indicadores de años anteriores.

Finalmente, ese proceso de análisis para la asignación de recursos pretende contestar para cada programa y sus actividades interrogantes como las siguientes:

- ¿Cómo ha impactado el programa las metas y objetivos del gobierno?
- ¿Contribuyó o aportó significativamente a lo que se quiso resolver?
- ¿Cómo debe continuar el programa?
- ¿Es efectivo?
- ¿Qué actividades del programa son efectivas?
- ¿Cuáles son?
- ¿Cuáles necesitan modificarse?
- ¿Cuáles necesitan continuarse?
- ¿Demuestra el programa o las actividad(es) ser efectivas a la luz de la inversión ?

CAPITULO VI MEDICION DE RESULTADOS

La medición de resultados es una de las etapas principales del proceso de gerencia para resultados. Le permite a las agencias pasar juicio objetivo sobre el producto de las ejecutorias a la luz de los recursos invertidos. De ese modo puede constatar en qué medida se lograron los objetivos trazados y hacer los ajustes pertinentes.

Para que esa etapa resulte efectiva, es necesario que las anteriores se hayan realizado adecuadamente. Los datos de los resultados obtenidos deben guardar una relación directa con los objetivos e indicadores establecidos en las etapas que preceden la medición. De existir incongruencia entre los datos medidos y los que deseaban medirse implica fallas en el proceso de desarrollar e implantar la gerencia para resultados. Eso significa que los resultados obtenidos carecen de confiabilidad y relevancia. Por ejemplo, en una actividad de adiestramiento, cuyo objetivo establecido para un año fiscal es "Adiestrar 280 Empleados", se espera que en la etapa de medición de resultados se pueda constatar si el objetivo se logró. O sea, cuántos empleados fueron adiestrados ese año. Sin embargo, si lo que se obtiene es el dato de cuántos adiestramientos se ofrecieron el resultado reflejará falla en el proceso.

Es imprescindible disponer de un sistema apropiado de acopio y registro de datos a tono con las actividades, objetivos e indicadores establecidos. Por lo tanto, del programa carecer de aquellos datos

pertinentes para la medición de resultados, deberá desarrollar y elaborar aquellos instrumentos que permitan registrar y recopilar los datos necesarios para medir los logros. En esos se recomienda que los mismos se diseñen simultáneamente durante el proceso de desarrollo e implantación de la gerencia para resultados. Lo ideal es que se inicie la recopilación de datos previo al comienzo del proceso de la gerencia para resultados. De esa forma se asegura que los datos a recopilarse estén en armonía con las actividades, objetivos e indicadores establecidos en el proceso. En la elaboración de esos instrumentos se podría considerar, entre otros, las siguientes fuentes de información o mecanismos:

- cuestionarios
- entrevistas
- informes internos o externos
- publicaciones (periódicos y revistas profesionales)

Para la tabulación de los datos recopilados se recomienda que se utilice los avances tecnológicos y así facilitar y agilizar el manejo y el análisis de los mismos. El proceso de recopilación de datos debe ser uno confiable y sistemático. Debe recopilarse con regularidad y consistentemente durante un período de tiempo acordado. Podría llevarse a cabo semanal, quincenal o mensualmente durante un período (año fiscal o natural).

La frecuencia con que se recopilen los datos para la medición de resultados, depende, entre otros, de los siguientes criterios:

- la complejidad de la actividad
- la magnitud del objetivo trazado
- la naturaleza del servicio
- la población a servir
- la periodicidad de la preparación de informe
- instrumento para recopilar datos

El proceso de medición puede resumirse contestando tres preguntas claves: ¿Qué se está haciendo? ¿Cuánto costó? y, ¿Qué se logró? El ejemplo que incluimos en la tabla siguiente ayudará a comprender el proceso.

¿Qué se está haciendo?

Los datos necesarios para contestar esa pregunta la provee el indicador de producción. Ese indicador, según se definió anteriormente, es aquel que nos señala cuánto trabajo realizamos con la inversión. Generalmente se expresa, en términos de unidades producidas. Este dato por sí solo, es insuficiente para determinar si se obtuvo los resultados deseados. Para determinar el resultado, es necesario enmarcar el análisis en la próxima interrogante, a saber:

Tabla Ejemplo:

Programa: COMBATIR INCENDIOS						
Descripción: Ofrece servicios de extinción y control de incendios, rescata vidas y propiedades en peligro, adiestra el personal bomberil en términos de prevención y extinción de fuego y da mantenimiento al equipo para combatir incendios, etc.						
Objetivo: Proteger vidas y propiedades contra incendios.						
Indicador Efectividad del Programa ("Outcome"): 80% de reducción en pérdidas de vidas y propiedades.						
Meta: Responder con prontitud a emergencias de incendios para evitar daños a causa de los mismos.						
Actividades	Objetivo	Id Insumo	Id. Producción	Id. Eficiencia Pro. Real.		Id. Efectividad
1. Llamadas 911	Responder 230 llamadas de incendios dentro de los 3 mis. de recibidas	\$6,000	200 llamadas en 3 mis. 30 llamadas en más de 30 mis.	\$26.00	\$26.00	86%
2. Extinción de Incendios	Combatir 100 incendios	\$1,000,000	105 incendios	\$10,000	\$9,524	100%
3. Mantenimiento de equipo	Realizar 960 inspecciones a 80 camiones bombas	\$78,000	805 inspecciones	\$81.00	\$97.00	84%
4. Desarrollo Profesional	Adiestrar 300 bomberos	\$29,000	295 adiestrados	\$97.00	\$97.00	95%

¿Cuánto Costó?

Para obtener la respuesta a esa interrogante, se utiliza el indicador de eficiencia correspondiente a la actividad bajo consideración. Recordemos que el valor de ese indicador es la relación entre los indicadores de insumo y de producción expresada en términos de costo por unidad (unidad de medición). En ese análisis es necesario que se compare el costo por unidad proyectada versus el costo por unidad real al final del período evaluado.

En los ejemplos de la tabla en la página anterior, podemos observar que al comparar el indicador de eficiencia para cada actividad señalada, encontramos que existe, en algunos casos, una variación en costo por unidad. Esto es, entre el proyectado y real. Esa discrepancia la encontramos en la actividad “Extinción de Incendios” y “Mantenimiento de Equipo”. En la primera actividad el costo por unidad proyectada era de \$10,000 por incendio atendido y el costo real se redujo a \$9,524. Contrario a esto en la segunda actividad, el costo real por unidad (\$97.00) aumentó \$16.00 sobre la cantidad proyectada (\$81.00).

El proceso de medición en la gerencia para resultados implica un ejercicio analítico para buscar las razones que expliquen en forma satisfactoria los hallazgos. En el caso, por ejemplo, de la actividad “extinción de incendios” encontramos que hubo un incremento en las ejecutorias realizadas (indicador de producción). No obstante, el indicador de insumo se mantuvo constante. Esa situación pudo responder entre otras razones a:

- se utilizó un equipo de trabajo más moderno

- las funciones del personal se redistribuyeron
- reingeniería de procesos

Con respecto a la actividad de “mantenimiento de equipo” se detectó que hubo un incremento en el costo real por unidad (indicador de eficiencia) y una reducción en la producción (indicador de producción).

Cuando surgen situaciones similares a ésta pueden ser consecuencia de que:

- en la etapa de distribución de recursos fiscales se calculó incorrectamente el costo total de la actividad,
- en el proceso de ejecución de la actividad hubo un incremento en el costo de producción que incluye materiales, mano de obra, equipo y piezas.

Hasta este momento del análisis hemos logrado identificar el grado de eficiencia de cada una de las actividades del programa. Ese “grado” de eficiencia se determinará considerando la relación insumo/producción, para así identificar el costo por unidad de producción o servicio. Por lo tanto, en la medida en que la actividad haya alcanzado el número de producción establecido en el objetivo (o más) con la misma cantidad de inversión asignada (insumo) podría asumirse que ésta fue eficiente. En aquellos casos en que la producción de la actividad quedó por debajo de la esperada o el costo por unidad fue más de lo calculado, puede interpretarse como que dicha actividad no fue sumamente eficiente.

Esa medida de eficiencia es muy importante, sobre todo si se usa para comparar con otros programas similares, pues nos ofrece una idea de la razonabilidad de la inversión. Por ejemplo, permite comparar cuánto invertimos en un programa gubernamental para transportar un pasajero en guagua, y cuánto invierte la empresa privada para un servicio similar.

Sin embargo, el determinar la eficiencia de cada una de las actividades no nos indica nada sobre la efectividad de la gestión pública. Ese indicador, simplemente nos dice cuánto producto obtuvimos con los recursos o insumos invertidos. El inverso de la relación nos dice el costo por unidad producida. Por ejemplo, si sabemos cuánto esfuerzo hubo en un programa de servicio de ambulancias, conoceremos los indicadores de insumo: el dinero que se invirtió, el personal, los vehículos, a cuántos pacientes transportamos (indicador de producción), y podremos conocer el costo de transportación por paciente (la eficiencia). Sin embargo, esa medición no nos permite saber cuán accesible estuvo el servicio a los pacientes, ni tampoco si las ambulancias llegaron a tiempo, si los choferes guiaron con cuidado, ni si tenían instalado y operando el equipo de emergencia necesario. No podemos inferir la efectividad de la actividad.

Para completar el proceso se requiere contestar lo siguiente:

¿Qué se logró?

La contestación a esa pregunta la obtenemos comparando el objetivo trazado de la actividad con el dato del indicador de producción, indicador de eficiencia e indicadores de efectividad.

En otras palabras, es mediante esas relaciones comparativas que puede entrelazarse la labor o servicios de gobierno con la calidad con que se ofrecen.

Para completar el análisis faltaría determinar si el programa a través de sus actividades está ofreciendo el servicio o atendiendo la necesidad de la clientela en la forma adecuada.

Ese dato lo provee el indicador de efectividad. Conforme a lo mencionado en el Capítulo IV, el indicador de efectividad de una actividad puede expresarse, en términos de:

- servicios provistos
- calidad de servicio
- satisfacción de la clientela con el servicio

En la actividad “extinción de incendios” que aparece en la tabla anterior, podemos observar, que al comparar el objetivo con el indicador de producción se determina que la ejecución de dicha actividad se logró en más de un 100%. Esto es, que se logró producir más de lo proyectado. En ese caso, el 100% viene a indicarnos que el servicio fue provisto efectivamente. Para efectos de la gerencia para resultados, ese tipo de indicador de efectividad sólo mide el grado de servicio provisto. Por lo tanto, lo adecuado sería expresarlo de la siguiente manera: “100% de incendios combatidos”. Sin embargo, para tener un cuadro completo de la efectividad de una actividad sería necesario medir la calidad de los servicios provistos y la percepción que tiene la clientela de los mismos. Disponer únicamente del indicador de efectividad de servicio, sería insuficiente para medir el impacto de la actividad.

Tomando como ejemplo la actividad mencionada anteriormente, algunos indicadores de efectividad que midan la calidad podrían, ser:

- % de reducción en el valor de las propiedades perdidas en los incendios
- % de casos en que se identifica el origen del incendio
- % de incendios que no se propagaron
- % de incendios controlados dentro del "standard" nacional de control de incendios
- % de reducción de querellas recibidas relacionadas con extinción de fuegos

Además, otro indicador de efectividad importante es el que nos mide la satisfacción de la clientela o la población con el servicio. La importancia de ese indicador es que señala o mide a través de la opinión de la clientela o la población si los esfuerzos humanos y fiscales están cumpliendo con las expectativas y las necesidades de ellos. Ese dato puede obtenerse a través de un instrumento desarrollado (entrevistas, encuestas, etc.) para recopilar la opinión pública sobre el desarrollo de la actividad.

Otro mecanismo para recopilar estos datos podría ser la información divulgada en los periódicos y estudios realizados por instituciones o grupos. Generalmente ese indicador se expresa en términos de:

- % de la clientela que evaluó como excelente el servicio de extinción de incendios
- % de ciudadanos que están conforme con la rapidez con que

llegan los bomberos a la escena de los incendios

- % de ciudadanos que consideran que los bomberos cuentan con el equipo necesario para extinguir incendios

El análisis por separado de cada una de las actividades que integran un programa permite evaluar el resultado de cada una de ellas. Esto provee información sobre cuán eficiente y efectiva resulta cada una de las actividades y su aportación a las ejecutorias del programa. El análisis en conjunto de los resultados obtenidos de las actividades determinará la efectividad del programa.

Es decir, que en la medida en que cada una de las actividades logre sus objetivos contribuye al logro del objetivo general establecido para el programa, así como a la obtención de los resultados deseados en el indicador de efectividad del programa.

En resumen, la medición de resultados es una función esencial del proceso de gerencia para resultados que se realiza constantemente. Es una ponderación y juicio de valor. Pretende contestar interrogantes tales como:

- ¿Cómo ha impactado el programa o sus actividades la situación que se deseaba resolver o atender?
- ¿Cómo funciona el programa?
- ¿Logró sus metas?
- ¿Qué actividades del programa son efectivas? ¿Cuáles no? ¿Cuáles necesitan cambiarse? ¿Cuáles deben continuarse o eliminarse?

- ¿Demuestra el programa ser efectivo a la luz de la inversión que se ha hecho?

Esta etapa denominada “medición” de la gerencia para resultados debe proveer al ejecutivo la información necesaria para que éste pueda determinar el curso futuro del programa. También decidir si debe incrementar la magnitud del programa, reenfocar los objetivos y cambiar, eliminar o ampliar las actividades. Para que la medición sea útil, ésta debe ser confiable y precisa.

La medición en la gerencia para resultados debe ser un proceso continuo para que sea efectivo. Es de conocimiento general los méritos de esa técnica para suministrar información al nivel gerencial durante las etapas de diagnóstico, de monitoría o seguimiento programático. **Asimismo, en la**

etapa de los resultados finales del programa.

El medir los resultados durante toda la vida de un programa tiene un sinnúmero de ventajas. Incrementa las probabilidades de que los recursos del programa se usen adecuadamente para alcanzar las necesidades. También le provee información imprescindible para hacer las modificaciones necesarias a los programas y/o actividades para la consecución de las metas y objetivos trazados.

Recuerde que se evalúa porque es necesario rendir cuentas acerca de la labor realizada (“accountability”). Es la forma racional y objetiva de determinar si el quehacer de la agencia, con todos sus programas de acción, corresponden al engranaje total del gobierno y su política pública.

CAPITULO VII

PREPARACIÓN DE INFORMES DE ESFUERZO Y LOGRO

FINALIDAD DEL INFORME

La preparación de informes es con el fin de dar a conocer los logros alcanzados bajo cada una de las metas trazadas por programa o proyecto, actividad y agencia gubernamental. Eso permite cumplir con la obligación primordial de todo gobierno de responder o rendir cuentas (“accountability”) al pueblo por sus acciones y por la utilización de los recursos del erario público.

La fase de preparación de informes de esfuerzo y logro es el último requisito del proceso de gerencia para resultados. Representa la evidencia final de los esfuerzos realizados y los resultados obtenidos.

Los informes de esfuerzo y logro son la expresión documentada del ejercicio de la responsabilidad pública. Permiten rendir cuentas públicamente por las inversiones hechas para operar agencias, programas y proyectos gubernamentales. Son además, el eslabón entre los planes de trabajo de una agencia de un año a otro, ya que miden y evidencian los logros. Por otra parte, sirven de base y justificación para lo que se propone en el próximo plan.

Al considerar la variedad de usos e importancia que tienen los informes de esfuerzo y logros, podemos concluir que rinde grandes beneficios. A continuación se presentan algunos de sus usos más importantes.

Desarrollar planes de trabajo

Los datos incluidos en los informes propician el análisis y la evaluación de las prioridades programáticas de un gobierno, la identificación de obstáculos para alcanzar las metas trazadas, la consideración de alternativas de acción, y la distribución de recursos fiscales y no fiscales. Ese tipo de análisis facilita el desarrollo de los planes de trabajo de los distintos componentes de la estructura gubernamental. Además, los resultados de los indicadores que se incluyen en los informes son datos concretos y confiables que ayudan a la toma de decisiones.

Formular y justificar la petición presupuestaria

Una petición presupuestaria fundamentada en esfuerzos y logros pasados y propuestos, y las ejecutorias bien documentadas de la agencia, facilita la labor de los encargados de la asignación de los recursos fiscales. Permite que la distribución de fondos se lleve en forma más sistemática, justa y equitativa y enmarcada en las prioridades y realidades gubernamentales. Además, permitirá a evaluadores de propuestas presupuestarias ponderar con más y mejor información los recursos solicitados y su impacto en las ejecutorias de todo el ámbito gubernamental.

Administrar Programas

El uso de informes permite la toma de decisiones sobre las operaciones de los programas. Esto es, permite una mejor administración de los programas tanto en términos fiscales como su mejoramiento. De igual forma, la información que ofrece, permitiría hacer análisis comparativos con los programas en otras jurisdicciones para ampliar el marco de referencia informativo.

Propiciar la Colaboración Interagencial

Las ejecutorias de las agencias gubernamentales se beneficiarían unas a otras. El informe de cada agencia ofrecerá información que permitirá resaltar datos e información que podrían ser de utilidad a otros organismos gubernamentales. Eso puede crear una mayor conciencia y voluntad de colaboración entre las agencias para beneficio de todas.

Comunicar las Ejecutorias a la Ciudadanía

El presentar públicamente evidencia sobre las ejecutorias de los programas, aún cuando no se hayan alcanzado las metas trazadas, aumenta la credibilidad de la ciudadanía en las instrumentalidades públicas. A pesar que

la ciudadanía no necesita el informe para conocer o expresar su opinión respecto a las ejecutorias y servicios del gobierno, el hacerlo público desarrolla confianza en que la agencia y el gobierno en general está atento a las necesidades de la población. Por otra parte, al dar a conocer públicamente los resultados, el gobierno estaría cumpliendo con su responsabilidad constitucional de mantener al pueblo informado sobre su gestión (“accountability”).

FORMATO Y CONTENIDO DEL INFORME

El formato de los informes varía de uno a otro de acuerdo a los intereses de la entidad y lo que se desea presentar. No obstante, independientemente del formato utilizado para la preparación del informe, éste debe ser uno sencillo. Debe invitar a leer el contenido del informe. Además, el formato seleccionado debe presentar los datos e información en forma clara y concisa que permita la fácil interpretación y análisis por cualquier empleado público y ciudadano.

El contenido del informe puede variar, ya que depende del ámbito y cuán abarcador es el mismo. Sin embargo, todos deben cumplir con unos criterios y contener unos datos o información básica para lograr informar a la ciudadanía.

La Tabla a continuación muestra el formato básico recomendado por la **Government Accountability Standard Board (GASB)** para la preparación de un informe de

esfuerzo y logro. Con el propósito de familiarizar al lector con el formato del informe se discutirá su contenido.

INFORME DE ESFUERZO Y LOGROS					
INDICADOR	Año Fiscal Histórico	Año Fiscal Anterior	Año Fiscal Presente	% Cambio Año fiscal Anterior	Promedio Año fiscal Corriente
Esfuerzos:					
Insumo					
Producción					
Logros:					
Eficiencia					
Efectividad:					
Calidad Servicios Satisfacción					
Información Explicativa					

Indicadores de Esfuerzos y Logros

En la primera columna a la izquierda de la tabla aparecen los indicadores que todo informe de esta naturaleza debe incluir, y que se discuten en detalle en el escrito. Nótese, además, que a la derecha de la columna de los indicadores aparecen otras columnas con información que se ofrecerá para cada uno. Cabe recordar que en la fase de evaluación antes discutida se destacó cuán importante es contar con bases comparativas. Como podrán observar por los títulos de las columnas del 2 al 5 (de izq. a derecha), éstas representan las bases de comparación del informe. Están constituidos por cinco valores para cada indicador. Esos valores están enmarcados en períodos de tiempo, o sea años fiscales. La clave de esos valores es el de "Año Fiscal Presente".

Este es el que representa la ejecutoria del año corriente.

Para evaluar esa ejecutoria, se compara la misma con los otros valores de años anteriores y con las de otras jurisdicciones.

El proceso de comparación se fundamenta en dos o tres interrogantes básicas, a saber;

- **¿Estamos mejorando?** Para contestar esa pregunta se compara el valor del año fiscal presente con otros tres valores:

- * valor del año fiscal histórico

- * valor del año fiscal anterior; y

* por ciento de cambio del año fiscal anterior al presente

- **¿Logramos las metas?** Para contestar esa interrogante, se compara el valor del año fiscal presente, con el estándar pre-establecido en la etapa de planificación.
- **¿Cómo compara la ejecutoria con la de programas similares en otras jurisdicciones?** En aquellos casos donde el informe abarca ese tipo de comparación, se incluye una columna para registrar ese valor. En ese caso se compara el año fiscal presente, con el que logran otras jurisdicciones. La comparación con otras jurisdicciones requiere que identifiquemos de antemano aquellos programas con los que vamos a comparar.

También puede compararse programas similares en diversos municipios o regiones del país. Por ejemplo, el estado de California agrupa los distritos escolares de acuerdo a ciertas características poblacionales y socioeconómicas. Luego compara el esfuerzo y logro de cada distrito con otros del mismo grupo. De igual forma, se puede comparar el programa de una agencia con similares de la empresa privada.

En aquellos casos en que el informe considere esfuerzos y logros de otras jurisdicciones, la comparación tiene que realizarse bajo criterios similares y comparables. Por ejemplo, que los lugares sean similares en densidad poblacional o geográfica, o distribución de la población por edad, niveles de ingresos, de educación, de salud pública, de densidad vehicular, etc.

Información Explicativa

El informe de esfuerzo y logro incluye otros “indicadores” que pueden explicar situaciones o cambios notables en la ejecutoria de un programa y sus actividades. En esos casos la GASB recomienda que las agencias y programas tengan la oportunidad de incluir esos indicadores. Sin embargo, esos indicadores no son de producción o de calidad, sino que expresan cambios o fenómenos en la clientela o en la otorgación de los servicios. Generalmente esos cambios o fenómenos se deben a situaciones internas o externas que están fuera del ámbito de control de la agencia o el personal que labora en ella.

Algunos ejemplos de variables que se pueden incluir en la sección de información explicativa del informe son: aumento en la inmigración, desastres climatológicos, interrupciones prolongadas en servicio de energía eléctrica, agua, u otros. Esos fenómenos pueden ocurrir inesperadamente y afectar el funcionamiento y la efectividad de los programas durante el año.

Otro ejemplo es que haya un sector de la población que no esté recibiendo un servicio y la agencia entienda que debe extenderse. A pesar que la decisión estuvo a cargo de la agencia, puede que conlleve un proceso de ajustes que afecte la otorgación del servicio y la efectividad del programa. Es por tal razón que el jefe de la agencia o director de programa debe tener la oportunidad de explicar e incluir asunto en el informe.

Sin embargo, para evitar que año tras año se busquen justificaciones a la falta de efectividad, la GASB recomienda que las instrumentalidades públicas identifiquen de antemano cuáles son aquellas variables que puedan surgir que afecten en forma negativa el programa y actividades. Una vez, se hayan identificado las variables (durante la

etapa de planificación o elaboración de indicadores) que pueden afectar la efectividad del programa, éstas serán las únicas que se señalarán en el informe de

esfuerzo y logro, como información explicativa.

Presentamos en la Tabla a continuación un ejemplo de un Informe de Esfuerzo y Logro.

INFORME DE ESFUERZO Y LOGRO						
ACTIVIDAD: EDUCACION REGULAR I DISTRITO ESCOLAR X						
Indicadores	Año Fiscal Histórico	Año Fiscal Anterior	Año Fiscal Presente	% Cambio Año Fiscal Anterior	Estándar Año Fiscal Presente	Promedio Comparación Jurisdicción
Insumo*	\$ 63.5	\$ 68.5	\$ 73.7	8%	8%	
Producción Núm. Estudiantes graduados	12,700	12,400	11,900	-4%	-4%	13,900
Eficiencia	\$ 5,000.00	\$5,524.00	\$ 6,193.00	12%	12%	\$5,432.00
Efectividad:						
Servicios (**% estudiantes reciben orientación o tutoría académica en X tiempo de solicitada)	16.4%	15.9%	16.3%	3%	3%	13.3%
Calidad (***% de estudiantes que aumentaron su puntuación en los exámenes de aprovechamiento académico)	78%	77%	73%	-5%	-5%	88%
Satisfacción (% de padres que evalúan sus hijos excelentes, buenos o han mejorado en sus conocimientos académicos.)	57%	63%	61%	-2%	-2%	72%\$
Información Explicativa:						
* En millones de dólares.						
** Los servicios de orientación o tutoría se ofrecen a solicitud del estudiante o por referido de un maestro. El servicio se comienza a ofrecer generalmente a la semana de haberse solicitado el mismo. No obstante, esto depende del interés y la disposición del estudiante a comenzar inmediatamente a recibir dichos servicios.						
*** En éste ejemplo presentamos sólo los totales. Sin embargo, se deben incluir los resultados para cada materia académica, además de los totales. Los exámenes son ofrecidos a los estudiantes por una institución educativa privada contratada por la Oficina Central del Programa Regular del Departamento de Educación.						

La Tabla presenta un Informe de Esfuerzo y Logro para una Actividad de Educación Regular del Programa de Educación Superior de un distrito escolar. Los datos presentados en este ejemplo responden a un caso hipotético y no a resultados reales.

Enfoques para Establecer los Estándares del Informe de Esfuerzo y Logro

El establecimiento de requisitos para la preparación de informes de esfuerzo y logro puede tomar distintos enfoques. Por una parte, los estándares del informe podrían requerir el mismo a agencias, departamentos, programas y servicios esenciales de un organismo gubernamental. Esto es, sin especificar las medidas particulares a tomarse en consideración o sobre lo que se debe informar. En esos casos, el requisito podría consistir en que se informen las medidas de forma adecuada para las metas y objetivos esenciales de la agencia, departamento, programa o servicio; y que se establezcan comparaciones entre las metas trazadas para distintos años.

Por otra parte, el enfoque respecto a los estándares, podría ir dirigido a establecer un conjunto mínimo central de medidas requeridas en los informes. Esto conllevaría que cada agencia, departamento, programa o servicio gubernamental cumpla con ese conjunto de requisitos básicos y, a su vez

tiene la oportunidad de incluir otras medidas que entienda apropiadas. Generalmente, para esa alternativa, la entidad responsable de establecer los requisitos mínimos en el sector gubernamental podrá fundamentarse en la experiencia y las recomendaciones de la GASB para este propósito.

También los estándares del informe pueden ir dirigidos a medidas ya existentes y utilizadas con frecuencia en las agencias, departamentos, programas o servicios significativos. En ese caso, los requisitos podrían ser que se informe un conjunto específico de medidas de la entidad gubernamental. También solicitar se incluya en el informe otras relacionadas con metas y objetivos principales para los cuales no se ha determinado o especificado medida alguna.

Frecuencia del Informe

Los requisitos del informe podrían cubrir la frecuencia o periodicidad del mismo. Sobre este particular la GASB recomienda que se siga la norma de los informes financieros, o sea de un informe anual. También la GASB indica que podría decidirse que las agencias, departamentos, programas, o servicios informaran por un período de tiempo preestablecido. Por ejemplo, un programa X podría informar anualmente por un período de 2, 3 ó 5 años.

BIBLIOGRAFIA

- Accountability: Newsletter of Financial Management. Accountability Defined, Arlington, VA., Pág. 6.
- Ammons, David N. "The Role of Professional Associations in Establishing and Promoting Performance Standards for Local Government," Public Productivity and Management Review, Volume XVII No. 3, Spring 1994: Págs. 281-295.
- Asociación Internacional de Presupuesto Público, No. 30 (1996). "Revista Internacional del Presupuesto Público." Presupuesto por Resultados, Buenos Aires, Argentina.
- Bader, Gloria E. "Measuring Team Performance".
- Blodgett, Terrell and Gerald Newforman. "Performance Measurement: The Hottest Topic in Government Today," Public Management, January 1996, Pág. 6.
- Bloom, Michael J. and Menefic, Mary K. "Scenario Planning and Contingency Planning" Public Productivity and Management Review, Volume XVII No. 3, Spring 1994.
- Bouckaert, G. "Measurement and Meaningful Management," Public Productivity and Management Review 17 (Fall 1993): Págs 31-34.
- Bouckaert, Greert. "Performance Measurement and Public Management," Public Productivity & Management Review, Volume XVII Number 1, Josset-Bass, Fall 1993.
- Brizzuis, Jack A. and Michael D. Campbell. Getting Results: A Guide for Governmental Accountability, Council of Governors' Policy Advisors, Washington, D.C., 1991.
- Broom, Cheryle A., and Lynne McGuire. "Manuscript. Performance-Based Government Models: Building a Track Record", Public Budgeting & Finance Journal, June 1995.
- Broterick, Otto. "Public Organizations that Perform Well," The Public Manager, Summer 1992. Pág. 53.
- Carter, N. and P. Greer. "Evaluating Agencies: Next Steps and Performance Indicators," Public Administration 71 (1993): Págs. 407-416.
- Chan, Amy. "Managing a Government Like a Business: The Sunnyvale System," Government Finance Review, April 1994, Volume 10, Págs. 7-11.

- Cohen, Steven A. "Defining and Measuring Effectiveness in Public Management," *Public Productivity and Management Review* 17 (Fall 1993): Págs. 48-58.
- Daniels, Robert *The Basics of Benchmarking, Quality Resources, New York, NY, 1995.*
- Davis, Dwight F. "Do You Want a Performance Audit or a Program Evaluation?" *Public Administration Review* (January/February 1990): Págs. 35-41.
- DuPont-Morales, M.A and Jean E. Harris. "Strengthening Accountability: Incorporating Strategic Planning and Performance Measurement into Budgeting," *Public Productivity & Management Review, Volume XVII Number 3, Jossey-Bass, 1994.*
- Duquette, Dennis J. and Alexis Stowe. "Enter the Era of Performance Measurement Reporting," *Government Accountants Journal, 42 (Summer 1992): Págs 17-26.*
- Ellen Doree Rosen. "Improving Public Sector Productivity," Chapter 4 *Measurement. International Educational and Professional Publisher, Newbury Park London New Delhi, Págs. 6-84.*
- Fairbanks, Frank. "Managing for Results - The Path that Phoenix has Followed," *Public Management, January 1996, Págs. 12-15.*
- Finked, Ed. *Measuring Performance: Benchmarking Goes Big-State, The Public Innovator, Issue No. 42, December 14, 1995. Págs. 1-3.*
- Fisher, Richard J. (1994) *An Overview or Performance Measurement. Special Section.*
- Foster, Scott R. "Benchmarking, Performance Measurement Help Government," "Manager for Results," *Public Objective, Volume 2 No. 2, May 1996.*
- Fountain, James, Jr. and Micheell Roob. "Service Efforts and Accomplishments Measures," *Public Management, March 1994, Págs. 6-12.*
- Fountain, James, Jr. and Micheell. "Service Efforts and Accomplishments Measures," *Development and Use for Government Services. Norwalk, C.T.: Governmental Accounting Standards Board.*
- GASB (1994) "Serie de Estándares de Contabilidad Gubernamental". *Informe de Esfuerzo y Logros. Norwalk, C.T.*
- Grifel, Stuart S. "Organization Culture: Its Importance in Performance Measurement," *Performance Measurement Special Section, September 1994, S-11/5-23.*
- Government Accounting Standards Board, *Services Efforts and Accomplishments Reporting: Its Time has Come: Elementary and Secondary Education Research Report Series, Norwalk CT, 1989.*

- Hatry, Harry P., Gerhart, and Martha Marshall. "Eleven Ways to Make Performance Measurements More Useful to Public Managers," *Public Management*, September 1994.
- Holt, Craig L. "Performance Based Budgeting: Can it Really Be Done?" *The Public Manager* - Winter 1995-96, Pags. 19-21.
- Marlowe, Herbert, Jr. "The Being of Local Government: Understanding and Shaping Government Change," *Public Productivity and Management Review*, Volume XVII, No. 3, Spring 1994.
- Mihm, Christopher, J. "GPRA and the New Dialogue," *The Public Manager*, Winter 1995-96, Págs. 15-18.
- Minnesota State Capital. "Minnesota Milestones," December 1992.
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. *Manual de Referencia para el Desarrollo de Indicadores de Esfuerzo y Logro*, septiembre 1992.
- Oficina de Gerencia y Presupuesto. *Módulo Auto-Instruccional para la Preparación de Planes de Trabajo*, agosto 1991.
- Osborne, David and Ted Gasbler. *Reinventing Government*, Addison Wesley, New York, NY 1992.
- Peters, Thomas J. y Robert H. Waterman Jr. *En Busca de la Excelencia 1982*, Editorial Atlantida, Buenos Aires, Argentina, Pág. 340
- Programa de Gobierno 1993-1996 Partido Nuevo Progresista. Dr. Pedro Rosselló - *El Liderato de las Ideas*.
- Public Sector Accountability Literature Review. *Measure by Measure: Benchmarking and Performance Measurement in the South Growth Policies Board*, January 1995.
- Richard Chang Associates, Inc. Publications Division, Irvine California, 1994. Second Printing Pág. 107.
- Schrader, Richard W. "An Empirical Investigation into the Decision Usefulness of Service Efforts and Accomplishments Measurements," *International Journal of Public Administration* 18, 2 and 3 (February/March 1995) Págs. 443-446.
- Schick Allen. "Budgeting for Results: Recent Development in Five Industrialized Countries" *Public Administration Review*, January-February 1990, Págs. 26-33.

- Smith, Kimberly J. and Wanda A. Wallace. "Incentive Effects of Service Efforts and Accomplishments Performance Measures: A Need for Experimentation", *International Journal of Public Administration* 18, 2 and 3 (February/March 1995): Págs. 383-407.
- Spendline, Michael J. *Benchmarking, Revision Technics* Félix Martínez, Grupo Editorial Norms, Primera Edición 1994.
- Steinberg, Harold I. "The Time has come the Hour is attend: Performance Measurement in the Federal Government - From Resources to Results," *AGA Journal*, Winter 1996, Págs. 27-30
- The Abraham Group. "Managing for Results Government of PR" Presentation Prepared by Mark D. Abrahams, CPA President of the Abrahams Group. 52 Flamaja Drive Framingham MA 01701.
- The Public Manager. *The New Bureaucrat*, Winter 1992-93, Pág. 65.
- Using Performance Measures in the Federal Budget Process. Congress of the United States, Congressional Budget Office, julio 1993.
- U. S. General Accounting Office (1985). "Managing the Cost of Government: Building an Effective Financial Management Structure, GOA/AFMD-85-35, February. Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office.
- U. S. General Accounting Office. "Managing for Results: Experience Abroad Suggest Insights for Federal Management Reforms." May 1995.
- Waterman, Robert H. Jr. *What American Does Right*, Plum Printing, 1995, New York, N.Y., Pág. 318.
- Wray, Lyle D. and Tody A. Hover. "Best Practices Reviews for Local Government" *Public Management*, January 1996, Págs. 7-11.