



Séptimo Seminario Internacional sobre Gobierno y Políticas Públicas



Estimados Miembros del Presidium

En este Séptimo Seminario, hemos puesto sobre la mesa de trabajo el tema de la Gestión por Resultados, incorporando las propuestas y acciones emprendidas por el Ejecutivo y el Legislativo Federales, en particular, en que situación se encuentra y como esta siendo vista por investigadores.

Con el fin de ampliar la visión y ver como están tratando el tema en otras partes del mundo, contamos con la presencia de expositores de Europa, Sudamérica y Japón.

En la ceremonia de inauguración, el C. Lic. Aguilar Padilla, Gobernador Constitucional del Estado de Sinaloa; nos planteó la difícil situación por la que está atravesando el sistema económico internacional derivado de diversos acontecimientos, destacando la crisis financiera en los EUA donde quedó en evidencia que el modelo de libre mercado, como en su momento lo fue el modelo económico con fuerte intervención del Estado, no resultaron en un sistema de mayor alcance. Por tal motivo, las políticas públicas deberán reflexionar tanto el cómo y el porqué, así como los marcos de actuación de las esferas de lo público y de lo privado en la sociedad.

Por orden cronológico, la primera presentación la realizó el Lic. Sergio Penagos García, Subsecretario Federal de la Función Pública, presentó una visión de la administración pública federal en donde reconoce deficiencias en la operación del gobierno, en la atención a la ciudadanía y necesidades crecientes de la población no satisfechas. Por tal motivo, el Gobierno del Presidente Felipe Calderón ha desarrollando un Programa de la Mejora de la Gestión que busca resolver la problemática referida y cuyos resultados ya han empezado a verse con la gestión de algunos trámites gubernamentales a través de internet.

Para aportar elementos a la discusión, el Dr. David Arellano del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) sometió a la consideración de los participantes que la democracia es, por definición, ineficiente; luego entonces el trabajo de la gestión pública tiene un largo camino que recorrer y en donde se tiene que poner atención a las cadenas causales entre objetivos y resultados. Tener claro que más que tener recetas para ser eficiente y eficaz, los sistemas de evaluación de la gestión pública solo estarían proponiendo un medio para discutir las políticas públicas señalando, además, que México debe prepararse para evaluar las políticas públicas por resultados construyendo el andamiaje legal que se requiere y que hoy aún no está disponible.

Con una visión de conjunto de lo que está sucediendo en América Latina, el Dr. Ricardo Martner de ILPES-CEPAL en Chile, nos permitió comparar los trabajos de México en la gestión por resultados con respecto a otros países. La primera distinción son países con sistemas que evalúan políticas públicas desde el punto de vista de un Plan Nacional de Desarrollo y, otros países, con sistemas de evaluación de programas por resultados. Apunto también que el México de hoy en día, vive un proceso de transformación donde está edificando una estructura que le permita tener un fin común en las diferentes instancias de gobierno y articular la operación de los tres niveles de gobierno. Señaló también que construir objetivos comunes en países con gran inestabilidad política juega en contra de la consolidación de los sistemas de evaluación. Sin embargo, cada medición de desempeño, según su recomendación, debiera funcionar más como una medida de cambio que como una descalificación de acciones.

Introduciendo a la discusión un factor adicional, las modificaciones el Art. 6 de la Constitución en materia de Acceso a la Información Pública, el Dr. Mauricio Merino del CIDE nos comentó que tal medida generó un Iceber Organizational, descubrió deficiencias en materia de legislación, mecanismos de acceso, autonomía operativa, condiciones de gestión y del ejercicio de los recursos públicos y que, de llegar a golpear al barco de la gestión por resultados, lo puede dañar severamente. Puso un ejemplo contundente, los sistemas de contabilidad operados en la actualidad no son compatibles entre los diferentes niveles de gobierno y estados de la República y cuando se trata de hacer una traza de su trayectoria desde la distribución que se realiza a nivel del gobierno Federal hasta la aplicación de

recursos, en su trayectoria no tiene un camino comparable ente Estados de la Federación y menos aún a nivel de los gobiernos municipales.

El Ing. Carlos Ceceña, distinguido sinaloense radicado en España, nos puso al tanto de cómo el creciente deterioro en la competitividad de las empresas mexicanas y del país, tienen un componente al cual debemos ponerle atención y este se refiere a las acciones gubernamentales que inhiben un mejor desarrollo de los negocios y si la gestión por resultados permite superar los rezagos entonces tiene un impacto no solo sobre los gobiernos, sino también en la proyección de la competitividad. Señalando que actualmente México cuenta con distintos factores problemáticos para ser competitivo como lo es una burocracia ineficiente, altos niveles de corrupción, infraestructura ineficiente, regulaciones laborales restrictivas y regulaciones fiscales inadecuadas.

Desde Colombia, el Dr. Hernán Moreno consultor de CEPAL, nos vino a exponer trabajos que se han estado realizando en Brasil y Colombia sobre Gobierno Electrónico. El principio es la elaboración de protocolos operativos para una buena parte de los servicios públicos con alto niveles de burocracia para acceder a través de redes de información digital. En un segundo momento, permitir la interconexión entre países para generar intercambio de información, en particular, en cuanto al comercio y las restricciones no arancelarias generando un círculo virtuoso de eficiencia operativa. Otro aspecto a considera es que las bases de datos almacenadas por medios electrónicos permiten compartir información (interoperabilidad) entre diferentes agencias con una misma base de información evitando multiplicar esfuerzos y recursos.

En el segundo día de trabajo, continuando con las tecnologías de la información y el gobierno digital desde España, Ignacio Criado, comentó que a pesar de haber demostrado las bondades como instrumento de política pública, el uso en México se encuentra apenas en proceso de diseño y con rezagos respecto a Europa. Recomendó que, considerando la experiencia europea, México puede articular redes entre los distintos niveles de gobierno y generar accesos a los ciudadanos desde cualquier lugar remoto a través de procesos de colaboración administrativa utilizando métodos abiertos de coordinación. Sin embargo, reconoció como un gran reto el contextualizar cada paso de la implementación para obtener mejores resultados y minimizar, con ello, los factores críticos que se presenten en el camino.

La Comisión Nacional para la Evaluación de los Programas Sociales (CONEVAL), institución de reciente creación a partir de la Ley de Desarrollo Social del año 2005, vino a proponer una serie de cambios en el diseño y operación de las políticas públicas. Con esta referencia, el Dr. Gonzalo Hernández Licona (director del CONEVAL) presentó en el séptimo seminario la evaluación de la gestión pública en México.

Entre otros planteamientos, el Dr. Hernández Licona, presentó una serie de indicadores donde los niveles de bienestar de la población aún no han podido ser mejorados dejando a grandes grupos de la población en condiciones de limitado desarrollo humano. Entre otros, el diagnóstico para explicar esta situación indica la existencia de una descoordinación entre los diferentes niveles de gobierno y entre el poder ejecutivo y legislativo, problemas en la conceptualización y diseño de los programas gubernamentales, problemas de calidad, cobertura en la población beneficiaria, inequidad en la aplicación, juez y parte en los mecanismos de evaluación hasta hoy existentes en los productos y servicios públicos.

Los resultados esperados de la evaluación de la gestión pública conlleva a tomar mejores decisiones en la operación de los programas gubernamentales siendo el reto construir un sistema de evaluación y monitoreo que considere principios institucionales, técnicas y mecanismos de gestión, líneas de trabajo que son el mandato de la Comisión Nacional de Evaluación.

En todo este planeamiento, el trabajo de la CONEVAL se magnifica teniendo enfrente un amplio espectro de posibilidades y de acciones a desarrollar. Es evidente que no es un trabajo a realizar por una sola institución, se requiere del trabajo de todos pues a fin de cuentas, en palabras del Dr. Hernández, la evaluación de los programas gubernamentales contribuye a una mayor democracia.

Luigi Valdez Buratti vino a darle un aliento diferenciado a los trabajos expuestos presentando una serie de reflexiones, destacando entre otras, la realizada en torno de cómo ciertos factores humanos pueden transformar éxitos en fracasos. Tal es el caso de la inercia de las acciones que llega a entorpecer el cambio y lo más difícil es cuando ni siquiera se sabe porque se están manteniendo como un obstáculo y, las acciones de gobierno no son la

excepción. En segundo lugar, el mensaje es utilizar a la calidad para generar una estrategia sistémica que permita romper las inercias y sostener los cambios que se requieren como es la gestión por resultados.

Con el tema de la Administración en un Mundo Global, el Sr. Shigenobu Nomura del Instituto de Tecnología de Aichi en el Japón, presentó un punto de vista de otra parte del mundo utilizando el modelo de administración de la producción de la empresa automotriz Toyota conocido como sistema Monozukuri y el método para solucionar problemas (kaisen) basados en tres fundamentos de operación: el mejoramiento continuo (kaisen), la reforma de puntos críticos (kairyo) y la innovación (kakusin). El reto propuesto sería transformar los elementos sobre los que se ha construido el éxito de Toyota en oportunidades para la gestión por resultados.

No todo en el seminario fueron planteamientos para la discusión o la reflexión sobre las experiencias de otros países. Con la presentación de Alejandro Sánchez, tuvimos la oportunidad de constatar los avances de la aplicación de la técnica en la Gestión por Resultados en un ejemplo práctico con la experiencia del Gobierno del Estado de Baja California. Ya para el año presupuestal 2009, ha logrado sustentar los resultados de la planeación operativa en un presupuesto basado en resultados a la vez que, ha logrado incorporar el binomio Resultados – Indicador como pilar en la construcción de una forma de trabajo innovadora.

Por su parte Salvador Delgado Garza, mostró en su exposición que aún existen distorsiones que generan conflictos en la elaboración de evaluaciones tipo de políticas públicas a través de la gestión por resultados. Es el caso del círculo perverso que hay en la relación entre el nivel del gasto y el nivel de bienestar de la población. No obstante la problemática que subyace, es posible construir alternativas para generar valor público incorporando al proceso de programación presupuestación del gasto público en una gestión por resultados. Para ello, presentó una metodología que utilizando diversas técnicas, entre otras, el marco lógico, permiten realizar ejercicios transparentes de la ejecución del presupuesto.

El camino seguido por el Perú fue comentado en la presentación de José Carlos Mochicao, permitiéndolo acercar a los seminaristas a un planteamiento de la gestión por resultados

basado en las demandas ciudades requiriendo que, en el proceso de vinculación, se distinga entre una acción y un logro, entre un nivel estratégico y uno operativo y entre el papel de los ejecutores (gobierno) y los beneficiarios (la ciudadanía).

Para exponernos la experiencia del presupuesto por resultados en los países de la OCDE, el Sr. Eduardo Zapico Goñi hizo un recorrido de las diversas situaciones que han enfrentado países que, en algunos casos, tienen más de 10 años trabajando con el concepto que hoy en México pretende desarrollarse. Hoy pueden hacerse informes de información no financiera en los presupuestos pero aún continúan haciendo modificaciones y en ese camino la información sirve como apoyo más que para determinar el nivel de los recursos. Señalo también que para este tipo de evaluaciones es importante considerar el análisis de las tres "D": diagnóstico, diseño y desarrollo.

Andrés Hofman, a través de su participación, estableció los pasos que se están siguiendo para utilizar las innovaciones tecnológicas en términos de medios digitales a diversos servicios y productos que los gobiernos en sus diferentes niveles prestan de manera cotidiana. Sugiriendo la creación de una ventanilla única donde, una vez que haya coordinación entre gobiernos, puedan realizarse diversos trámites entre ellos y entre la ciudadanía.

Siguiendo con los trabajos de evaluación que está realizando la CONEVAL, María Lilia Bravo, comentó que están realizándose pruebas piloto para determinar en detalle el tipo, cantidad y calidad de la información que se utilizará para afinar los instrumentos de recolección y medición de atributos. Este trabajo servirá para determinar los términos de referencia para su implementación en la evaluación de procesos de los programas sociales en el 2009.

Javier González, en representación de la Secretaría de la Función, expuso que la estrategia del ejecutivo federal es transformar la operación cotidiana de las instituciones públicas hacia el logro de resultados tangibles y verificables. Esto mediante programas de modernización, combate a la corrupción y fomento a la transparencia y el Desarrollo Administrativo y con una agenda de buen gobierno.

Finalmente no quiero dejar pasar la oportunidad para agradecer el invaluable apoyo de la Fundación José Ortega y Gasset, al Instituto de Administración Pública del Estado Sinaloa, a la Comisión Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, al Centro de Investigación y Docencia Económica, al Instituto Nacional para el Federalismo y Desarrollo Municipal, al Gobierno del Estado de Sinaloa y, de manera muy especial, a los ponentes y seminaristas pues sin entusiasmo y su disposición para entablar el diálogo no habríamos llegado a donde estamos.

Y un reconocimiento a todas las personas que han estado detrás apoyando y resolviendo todos los problemas para que este seminario llegara a termino.

Muchas Gracias