

Instituciones Rectoras en Administración Pública en los Países de las Américas

Estudio exploratorio

Secretaría General
Secretaría de Asuntos Políticos
Departamento para la Gestión Pública Efectiva



Organización de los
Estados Americanos

El Departamento para la Gestión Pública Efectiva, de la Secretaría de Asuntos Políticos de la Organización de los Estados Americanos (OEA), expresa su especial agradecimiento a la Misión Permanente de Canadá ante la OEA por haber patrocinado la realización de este evento.

Publicación realizada por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva/Secretaría de Asuntos Políticos (DGPE/SAP) de la Secretaría General de la Organización de los Estados Americanos

José Miguel Insulza

Secretario General de la Organización de los Estados Americanos

Kevin Casas Zamora

Secretario de Asuntos Políticos

María Fernanda Trigo

Directora del Departamento para la Gestión Pública Efectiva

Silverio Zebral

Coordinador del Área de Modernización e Innovación de la Gestión Pública Efectiva

Equipo responsable

Franz Chevarría (Coordinador del proyecto y editor del documento)

Hugo Inga (edit.)

Enrica De Pasquale

Alexandre Bohl

OAS Cataloging-in-Publication Data

Estudio exploratorio [sobre las] instituciones rectoras en administración pública en los países de las Américas : Cooperación regional /

[Preparado por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva].

p. ; cm. (OEA Documentos Oficiales; OEA Ser.D/XX SG/SAP/III.30)

ISBN 978-0-8270-6109-5

1. Public administration--America. 2. Transparency in government--America. 3. America--Politics and government.

I. Organization of American States. Secretariat for Political Affairs. Department for Effective Public Management.

II. Series.

OEA/Ser.D/XX SG/SAP/III.30

Diseño Claudia Saidon, Ideas@graphic-ideas.com

Indice

Introducción	5
Notas metodológicas	9
Marco teórico general	11
Análisis Sistémico de las Entidades de la Administración Pública	
Primera Consulta Hemisférica sobre Instituciones Rectoras en Administración Pública en las Américas	17
Eje 1	19
Gestión Estratégica	
Eje 2	29
Gestión de Procesos	
Eje 3	49
Gestión de Resultados	
Eje 4	55
Gestión de Relaciones Institucionales	
Conclusiones	59
Anexo I	65
Anexo II	71



Introducción

El funcionamiento del Estado y de las instituciones del sector público - así como la necesidad de apoyar sus procesos de modernización - han sido motivo de análisis en el Hemisferio en las últimas tres décadas. Para ello los gobiernos han implementado distintas iniciativas con el objetivo de lograr una mejor prestación de los servicios públicos y, al mismo tiempo, mantener los equilibrios económicos de sus economías.

En la mayoría de países de la región, los años 80 marcaron el retorno de la democracia electoral; así como el control civil de las instituciones públicas. No obstante, la libertad política recién conquistada demandó del Estado el pronto y amplio rescate de la deuda social para combatir la pobreza y la inequidad, proceso que fue obstaculizado por la crisis económica de la deuda externa y conflictos violentos en varios países de la región.

Es a partir de los noventa que los países de la región iniciaron un amplio proceso de modernización, redefiniendo el rol de Estado - de agente "productor" al agente "regulador" - y de la renovación de sus capacidades de inversión en temas claves como educación, salud, seguridad ciudadana y de coordinación de las estrategias nacionales orientadas al crecimiento económico, así como la reducción de la pobreza y de la desigualdad.

No obstante, y a pesar del dramatismo que implicó implementar estas reformas - por los cambios institucionales implementados, una redefinición de los derechos sociales y de los sistemas de protección estatal- los países, en algunos casos, siguen contando con marcos institucionales incompletos, fragmentados y divergentes que afectan directamente a la legitimidad de la democracia y de sus gobiernos.

En ese sentido, es posible afirmar que la democracia y la gobernabilidad democrática se fortalecen si los gobiernos electos democráticamente cuentan con un aparato estatal que

pueda atender y responder de manera transparente, sostenible, eficiente y efectiva a las demandas ciudadanas. Hoy, contamos con ciudadanos mejor y más informados, con expectativas más altas de sus gobiernos y que exigen respuestas rápidas con soluciones concretas. Es decir, ciudadanos más vigilantes del cumplimiento de las promesas electorales de sus gobernantes.

De ahí que uno de los actuales desafíos de los gobiernos de la región es encontrar iniciativas que atiendan estas demandas, garanticen la adecuada provisión de los servicios públicos; así como la incorporación de todos los segmentos de la sociedad en el desarrollo de las políticas públicas haciendo que los ciudadanos sean participantes activos en la construcción de una sociedad democrática.

Para coadyuvar en esta tarea, los gobiernos han considerado la existencia de entidades rectoras de la administración pública entendidas como las instituciones responsables del desarrollo institucional de la política de gestión pública a nivel nacional, con el propósito de asegurar su buen funcionamiento y administración para lograr los fines y objetivos del gobierno, independientemente del carácter sectorial o especialidad que éstas tengan.

Se trata entonces de un tipo de entidad especial -que por lo general no tiene una notable visibilidad dentro de la administración pública- que tiene una singular importancia porque permite, regula y soporta el funcionamiento de todas las otras entidades públicas al ocuparse de aspectos como la planificación, la realización del presupuesto, la calidad de las políticas públicas, la evaluación de políticas públicas, las políticas de participación ciudadana, entre otras, que son transversales a cualquier entidad de la administración pública.

Considerando estos aspectos, el presente estudio busca aportar elementos para conocer a profundidad la naturaleza, el trabajo y otros alcances de estas entidades; para lo cual, en el transcurso del primer trimestre del año 2013 el Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la OEA, realizó una Consulta Hemisférica a las entidades rectoras de la administración pública de sus 34 Estados Miembros, recibiendo un total de 23 respuestas (Ver Anexo II).

Esta Consulta ha sido realizada usando una encuesta uniforme de 48 preguntas organizadas en cuatro ejes que responden a un ciclo integral de desarrollo de una política pública que realiza cualquier entidad.

Es decir, se inicia con el Eje de Gestión Estratégica en el que es posible conocer aspectos sobre la planificación y dirección estratégica de la entidad; el Eje de Gestión de Procesos en el que es posible conocer aspectos sobre la gestión de recursos humanos, compras y adquisiciones, aspectos logísticos, gestión de riesgos, entre otros; el Eje de Gestión de Resultados en el que es posible conocer la forma en la que se generan los “entregables” o bienes y servicios de la entidad y en cómo estos generan posibilidades de mejora y retroalimentación; y finalmente, el Eje de Gestión de Relaciones Institucionales que aporta información sobre los vínculos e interrelación de la entidad con otros Grupos de Interés en su desarrollo y accionar, ya sean ciudadanos u otras entidades, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

La información obtenida se complementa y contextualiza a través de un marco teórico general relacionado con la “Teoría General de los Sistemas”, que es una herramienta analítica adaptable al conocimiento de la gestión pública, que permite comprender los elementos e interrelaciones de las entidades públicas y de esta forma explicar su funcionamiento y alcances.

Debe notarse que cada eje y cada pregunta cuenta con una breve exposición sobre su alcance, un cuadro gráfico en el que es posible conocer en detalle las respuestas obtenidas y una referencia sobre los datos más resaltantes en términos porcentuales y/o numéricos que permiten “mensurar” o tener una idea clara sobre el estado de cada pregunta.

En última instancia, se han elaborado un conjunto de conclusiones que dan una visión agregada de todo el reporte pudiendo extraerse afirmaciones sobre el estado de cada eje y sobre las entidades rectoras de la administración pública en los países de las Américas.

Finalmente, debe notarse que este esfuerzo del Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) de la Secretaría de Asuntos Políticos de la OEA, representa un paso inicial que continuará con una serie de nuevas publicaciones de sus especialistas y expertos con el claro objetivo de brindar a la comunidad académica, funcionarios públicos y estudiosos de la administración pública, elementos y conocimientos que permitan el desarrollo de iniciativas e innovaciones en gestión pública, así como el desarrollo de otras investigaciones, coadyuvando de esta forma con el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y la mejor atención a las preocupaciones de los ciudadanos como centro, razón y motivo de todos los que se ocupan y sirven en el sector público.

Washington DC, 13 de enero de 2014.

María Fernanda Trigo

Directora

Departamento para la Gestión Pública Efectiva

Secretaría de Asuntos Políticos

Organización de los Estados Americanos



Notas metodológicas

La metodología usada para el presente estudio es descriptiva y analítica. Toda la información expuesta ha sido proveída por las entidades rectoras de la administración pública de veintitrés (23) países miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA) obtenida a través de una encuesta a profundidad que contenía un total de cuarenta y ocho (48) preguntas organizadas en cuatro (4) ejes que son los de Gestión Estratégica, Gestión de Procesos, Gestión de Resultados y Gestión de Relaciones Institucionales aplicada durante el primer semestre del 2013.

Debe advertirse que los datos han sido procesados estadísticamente y se han realizado comparaciones y estimaciones, a efectos de obtener valores referenciales sobre cada una de las preguntas que permitan sostener premisas sustentadas y respaldadas estadísticamente.

El conjunto de estas premisas han sido sistematizadas y analizadas dando como resultado un conjunto de conclusiones e hipótesis que de forma general nos dan un panorama sobre el estado de las instituciones rectoras en administración pública de los países de las Américas.

Finalmente, debe señalarse que los datos obtenidos han sido agregados y presentados en cuadros, tablas y gráficos que facilitan su interpretación y comprensión.



■ Marco teórico general

Análisis Sistémico de las Entidades de la Administración Pública

Desde inicios del siglo pasado las ciencias sociales cuentan con una poderosa herramienta de interpretación cual es la Teoría General de los Sistemas desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy que es sin duda una de las más importantes contribuciones a la ciencia moderna¹.

Esta teoría es importante porque demuestra la posibilidad de estudiar ampliamente aspectos del conocimiento científico a través de principios universales, de un marco teórico único aplicable a todas las ciencias. Bajo esta consideración todos los objetos naturales o sociales sujetos de estudio y análisis científico, dejan de ser conceptualizados como unidades distantes alejadas y desconectadas pudiendo ser organizados como “sistemas” entendiendo estos como un conjunto o reunión de elementos, componentes o partes relacionados entre sí, en interacción dinámica y que actúan como un todo en la búsqueda de un propósito u objetivo común.

En ese sentido, si consideramos a la Administración Pública como el conjunto de entidades de carácter público orientados a garantizar el bien común de los ciudadanos a través de la prestación de bienes y servicios de carácter público, estamos haciendo referencia a una compleja red de organizaciones que interactúan entre sí con un objetivo particular y esencial.

Siendo así, es posible hacer aproximaciones acerca de los elementos o parámetros² que componen un sistema y asimilarlo a la administración pública y a las administraciones públicas que lo componen.

¹ Bertalanffy, Ludwig Von (1968). General System Theory. Foundations, Development, Applications. George Brazillier: New York.

² Castro Sáez, Bernardo Alonso (2007), Análisis organizacional desde la Teoría General del Sistema (Trabajo de tesis para optar al grado de Doctor en Educación), Universidad La Serena: La Serena-Chile, pág.106.

El primero es la existencia de insumos o “inputs” que son todos aquellos elementos que dan inicio a la acción del sistema. Por lo general, estos vienen del exterior o “medio ambiente” y pueden ser información que permite al sistema orientar y planificar su accionar, energía que es el insumo que permite dinamizar el sistema y que varía según sea la naturaleza del sistema, o materiales que luego son utilizados por el sistema para producir resultados.

En el plano de la administración pública los “inputs” vienen a ser todos los elementos que demandan la atención de la administración pública y que dan razón a su funcionamiento. De ser el caso, es posible identificar a los diferentes Grupos de Interés que interactúan con la administración pública a fin de lograr su atención (ciudadanos, sector privado, agentes políticos, sociedad civil) los que usan distintos medios para llegar a ella como por ejemplo proveyendo información sobre las necesidades ciudadanas o de algún grupo específico; facilitando “energía” que pueden ser decisiones políticas o regulatorias que orientan y dinamizan a la administración en determinado sentido; o insumos mucho más tangibles o “materiales” como son los recursos presupuestales, estudios especializados, voluntarios, etc.

El segundo elemento es la existencia de salidas o “outputs” que vienen a ser todas las respuestas que da el sistema para satisfacer las exigencias de los “inputs” y que son en sí la materialización de los objetivos del sistema, su razón de ser. Analizando a la administración pública, los “outputs” son todas las políticas públicas o acciones afirmativas que realiza la administración o las administraciones públicas para resolver los problemas públicos.

De ser el caso, las administraciones públicas pueden emitir regulaciones para diferentes actividades o directamente la provisión de bienes y servicios como la educación, salud, justicia, seguridad, entre otros, dependiendo de su naturaleza y función.

El tercer elemento es el aparato de transformación o “black box”³ que es el conjunto de unidades o subcomponentes de un sistema que interactúan para procesar los “inputs” con el propósito de producir “outputs” o respuestas del sistema. En el caso de la administración pública, este rol lo llevan a cabo las distintas entidades que cumplen con una función pública, las que de acuerdo a su naturaleza y funciones procesan las necesidades ciudadanas generando políticas públicas para atender a los distintos problemas públicos.

El cuarto elemento es el mecanismo de retroalimentación por el cual todos los sistemas vuelven a asimilar sus “outputs” con la finalidad de volver a procesarlos y generar correcciones para la mejora general de todo el sistema así como su sostenibilidad. En el plano de la administración pública, este elemento se encuentra relacionado con las funciones de monitoreo y evaluación de las políticas públicas desde diferentes perspectivas (político, técnico, social,) que periódicamente realizan las entidades públicas.

El quinto elemento es el “medio ambiente” que está relacionado con el entorno en el cual se desenvuelve el sistema siendo el lugar por excelencia donde se encuentran los “inputs” y los “outputs” que interactúan con el aparato de transformación “black box” que se encarga de procesarlos y transformarlos. En la administración pública el medio ambiente estaría conformado por el entorno político, social, económico y administrativo en el cual se desarrollan las administraciones públicas y en donde es posible encontrar una diversidad

³ El término de “Black Box” o “Caja Negra” fue creado por David Easton para reflejar el desconocimiento que normalmente los ciudadanos tienen sobre como funcionan los sistemas políticos. Mayor información es posible de ser encontrada en el libro: Easton, David. “An Approach to the Analysis of Political Systems.” *World Politics*. 9 (April. 1957). Jones, Charles O. *An Introduction to Public Policy*. Belmont, CA: Wadsworth, 1984.

de agentes o Grupos de Interés que se interrelacionan con las entidades públicas y a su vez reciben las prestaciones de esta.

Del mismo modo los sistemas tienen diferentes características que también son aplicables al análisis de las administraciones públicas.

La primera de ellas es la globalidad de sus interacciones de tal forma que el accionar de cualquier componente afecta al funcionamiento de todo el sistema. Esta función aplicada a las administraciones públicas se expresaría en la su correcta funcionalidad cuando las áreas responsables de los procesos de soporte (compras, recursos humanos, logística, entre otras), procesos esenciales (característicos de la entidad según sea el caso) o de los procesos de dirección (dirección y planificación) de cualquier entidad operan articuladamente con la finalidad de cumplir con sus objetivos institucionales. En sentido inverso, es evidente que una disfuncionalidad o mal funcionamiento de cualquier componente de las entidades generaría dificultades para el cumplimiento de sus funciones institucionales.

La segunda característica es la entropía negativa, término prestado de las ciencias físicas que hace alusión a la tendencia de los sistemas a evitar un estado de desintegración y caos siendo necesario “nutrirse” de inputs que vienen del exterior o de otros sistemas. Siendo así, todos los sistemas necesitan interactuar, captar energía e información, y abrirse a nuevos “inputs” que les permitan funcionar; de lo contrario terminarían aislados, obsoletos y desintegrados.

En el caso de la administración pública es difícil no imaginarla en plena interacción con otros sistemas como por ejemplo el de la sociedad civil organizado o de los ciudadanos en forma individual, quienes, entre otros, proveen impulsos, demandas, información entre otros aspectos que hacen que la administración pública funcione.

Una tercera característica es la homeostasis, entendida como la capacidad de los sistemas de alcanzar un equilibrio entre los “inputs” que recibe y los “outputs” que emite lo cual le da una permanencia en el “medio ambiente” donde se desarrolla. Aplicada esta característica a la administración pública, podríamos decir que se trata de un reconocimiento de la funcionalidad que esta tiene en el cumplimiento de su misión consistente en el logro del bien común satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos.

Así tenemos que la administración pública recibe demandas “inputs” de los ciudadanos, del sector privado, u otros Grupos de Interés que son procesadas por la administración pública en un intento por lograr un equilibrio “homeostático” entre lo que se le exige y realmente puede dar. No obstante, y como resulta evidente este equilibrio no siempre es conseguido, en tanto son muchas las disfuncionalidades que impiden que las administraciones públicas cumplan adecuadamente con su misión y son muchas las veces en las que las necesidades ciudadanas no son satisfechas del todo.

Una cuarta característica es la retroalimentación de todo sistema que implica un control de su propio desempeño con fines auto-regulatorios y de mejora de sus funciones. En el plano de la administración pública, podríamos establecer que esta función se refiere a la evaluación política que hacen permanentemente los gobernantes; así como a la evaluación de las políticas públicas que realizan las entidades públicas.

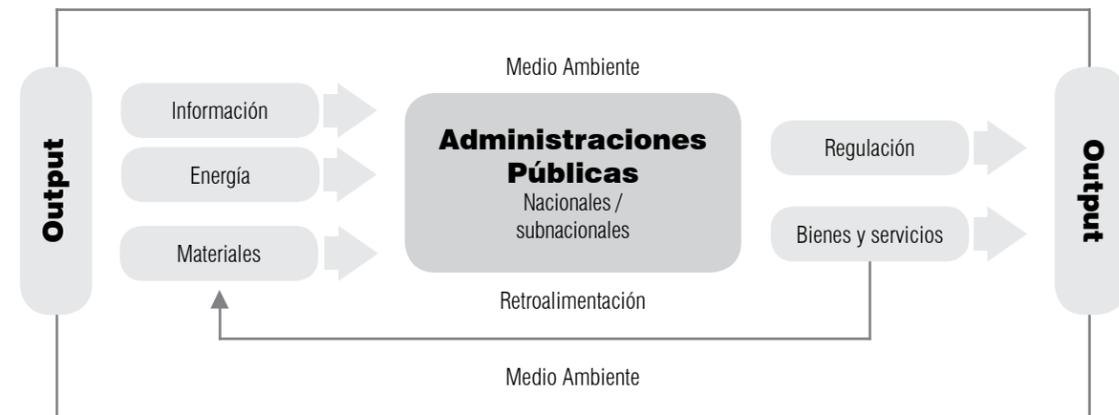
Una quinta característica de los sistemas es la equi-finalidad que implica la posibilidad de utilizar diversos medios para el logro de sus fines. En el caso de la administración pública, esta característica se expresa en la posibilidad de utilizar diversas estrategias para conseguir un objetivo concreto. Al respecto existe una diversidad amplia de ejemplos que mues-

tran que muchas veces ante los cambios políticos, presupuestales, logísticos y de diversa índole las administraciones públicas adoptan cambios y diversas estrategias para seguir cumpliendo sus objetivos institucionales manteniendo así una regularidad en la provisión de los bienes y servicios ofrecidos a la ciudadanía.

Finalmente, la última característica es la sinergia entendida como la acción de dos o más componentes y/o sistemas para lograr un resultado diferente que sea superior a la acción de una sola parte en forma individual. En efecto, en cualquier sistema es posible advertir la interacción y trabajo cooperativo entre sus diversos componentes para el logro de una finalidad concreta.

Así por ejemplo, en el plano de la administración pública, es usual que las entidades cooperen entre sí para lograr diversos objetivos. El caso de la política de seguridad ciudadana es un ejemplo de ello en donde además de la policía; juegan un rol especial los ciudadanos organizados, las empresas privadas, las autoridades judiciales, entre otros. Similar razonamiento es posible ejemplificarlo dentro de una entidad en particular en donde las unidades administrativas como las de presupuesto, planificación, recursos humanos, entre otras, requieren cooperar entre sí para poder lograr que la entidad funcione y cumpla sus objetivos institucionales.

Esquema Sistémico de las Administraciones Públicas



Grupos de Interés

- Ciudadanos,
- Empresas,
- Agentes políticos,
- ONGs, etc.

Elaboración propia



■ Primera Consulta Hemisférica sobre Instituciones Rectoras en Administración Pública en las Américas

Considerando el enfoque de análisis sistémico descrito en la sección anterior, el Departamento para la Gestión Pública Efectiva (DGPE) diseñó una encuesta para conocer todos los aspectos sistémicos de una entidad pública en este caso de las *Autoridades Rectoras en Administración Pública de los Países de las Américas*.

Debe entenderse por *Autoridades Rectoras en Administración Pública de los Países de las Américas* a aquellas entidades responsables de la política de gestión pública y de desarrollo institucional de las entidades de la administración pública a nivel nacional.

En el análisis de las diferentes preguntas es posible conocer la forma de actuación de los diferentes componentes que conforman estas entidades públicas y además, el estado sobre sus procesos internos y la forma de cómo éstas se relacionan con su entorno dentro de un sistema perfecto en sí mismo, y a la vez, como partes de un sistema mayor que, en su caso, sería la administración pública en su conjunto.

Para ello, las preguntas formuladas a los países miembros de la OEA han sido sistematizadas en cuatro (4) ejes que son los siguientes: Eje 1. Gestión Estratégica, Eje 2. Gestión de Procesos, Eje 3. Gestión de Resultados, y Eje 4. Gestión de Relaciones Institucionales.

En detalle los hallazgos fueron los siguientes:

Gestión Estratégica

El Eje 1 de Gestión Estratégica comprende un conjunto de (12) doce preguntas relacionadas a los componentes y a los procesos relacionados con la formulación de estrategias y planes que dan orientación a las acciones de la entidad.

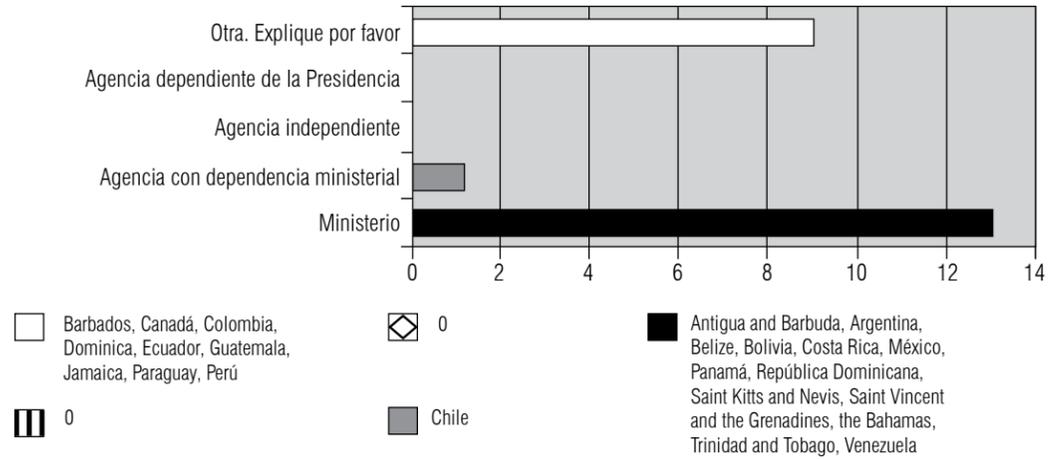
En esa línea, se han obtenido resultados sobre la naturaleza orgánica y funcional de las entidades rectoras de la administración pública, la existencia y proceso de elaboración de planes estratégicos, la relación de los planes estratégicos con otros instrumentos de planificación de alcance nacional, la forma y enlace de los planes estratégicos con las funciones, programas y actividades propias de la entidad, entre otros aspectos.

La información disponible estaría vinculada con el elemento “aparato de transformación” o “black box” descrito anteriormente. Asimismo, en este Eje es posible verificar la característica de “globalidad” del sistema en tanto que es en el momento de la planificación donde las administraciones públicas enfocan e interrelacionan el actuar del conjunto de sus elementos que la componen, procurando darle un sentido integral a su actuar con la finalidad de lograr sus objetivos institucionales. Siendo así, es difícil pensar en un proceso de planificación que no tome en consideración las funciones, operatividad e interacción de todas las unidades responsables de los procesos de soporte institucional (presupuesto, logística, planificación interna, entre otras), de las unidades operativas, entre otras unidades que componen una administración pública.

Un primer hallazgo importante es que de los veintitrés (23) países que reportan información, trece (13) de ellos señalan que sus autoridades rectoras tienen un rango ministerial y nueve (9) de ellas son unidades administrativas dependientes de otras entidades.

Este dato es importante porque muestra que en la región existe una tendencia a dar suma prioridad a los temas de gestión pública al dársele un rango ministerial, lo cual significa que estas entidades cuentan con autonomías en la gestión administrativa y, además cuentan con un pliego presupuestal propio que les da autoridad dentro de toda la administración pública. Además de ello, la condición o “estatus” ministerial de alguna forma fortalece el rol de rectoría que deben de cumplir estas entidades.

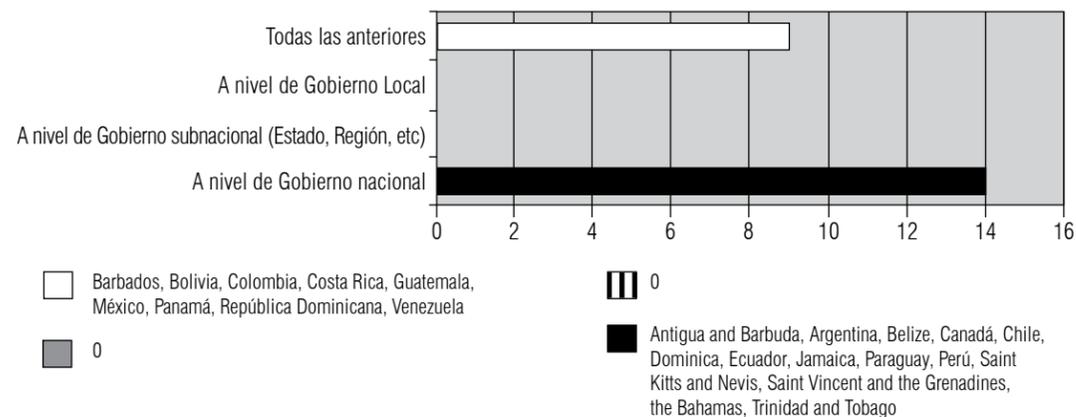
¿Orgánicamente su Institución es un(a)?



A nivel competencial el alcance de las entidades rectoras de la administración pública está mayoritariamente centrado en el nivel central de gobierno (60,8%); mientras que en el restante (39,1%) tienen competencias en el nivel central de gobierno y además en los niveles subnacionales intermedios (Estado, Región, entre otras) y a nivel de la administración local.

Atendiendo a estos resultados, es posible inferir que existen dos (2) tipos de consideraciones que se reflejan en la posibilidad de ejercer el rol de rectoría en gestión pública de las entidades analizadas y que bien podrían ser desarrolladas en posteriores investigaciones. La primera consideración es la realidad federal de algunos países donde sus competencias se encuentran restringidas al nivel nacional, habiendo necesario considerar otras estrategias descentralizadas para atender los temas de gestión pública en los niveles subnacionales de gobierno. Por su parte, la segunda consideración es la posible debilidad de estas entidades para ejercer sus labores a nivel nacional.

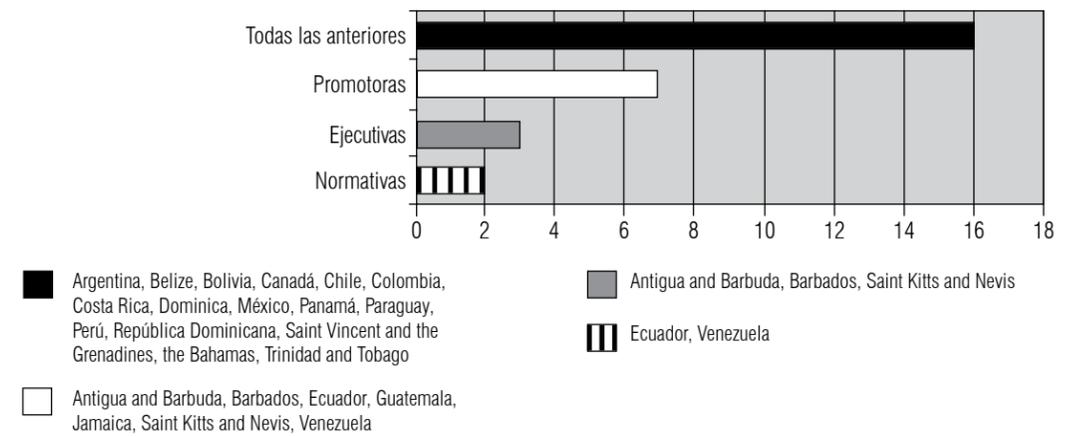
¿Su Institución tiene competencia de alcance?



En relación a las funciones de las entidades rectoras de la administración pública, dos (2) de ellas señalaron que tienen sólo funciones de carácter normativo, tres (3) funciones de carácter ejecutivo, siete (7) funciones de carácter promotor, y dieciséis (16) todas las anteriores.

Este resultado muestra una amplia variedad de opciones que nos dan a entender distintos alcances sobre las competencias de las entidades rectoras que rompen el “molde tradicional” que las encasillaba como entidades reguladoras de otras entidades. No obstante, y también materia de una posterior investigación es analizar la naturaleza de las labores ejecutivas y de promoción de políticas públicas que algunas de ellas realizan.

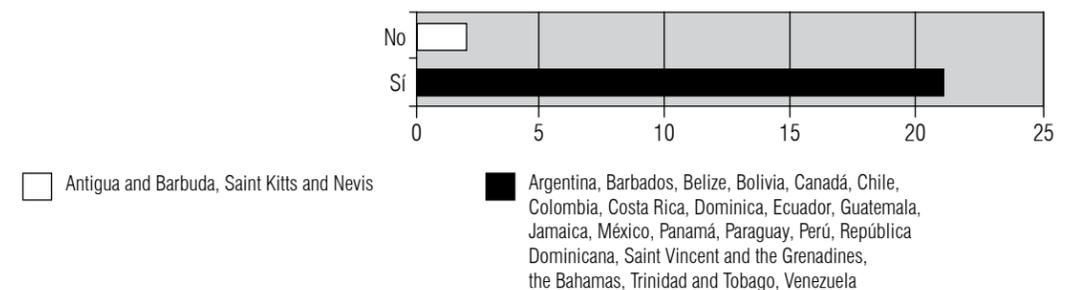
Las funciones de su Institución son:



Asimismo, en este Eje, es posible encontrar preguntas relacionadas a la gestión estratégica de las entidades rectoras de la administración pública. Así por ejemplo, veintiuno (21) de ellas que en su conjunto hacen el 91,3% del total de entidades encuestadas expresa contar con un Plan Estratégico; mientras que el restante -dos (2)- manifiestan no contar con el, y hacen un total del 8.6%.

Sin duda, es una buena consideración que la mayoría de las entidades encuestadas cuenten con planes estratégicos de las entidades rectoras de la administración pública, en tanto es un proceso de la administración pública básico que permite la operatividad de las instituciones.

¿Su Institución cuenta con un Plan Estratégico?

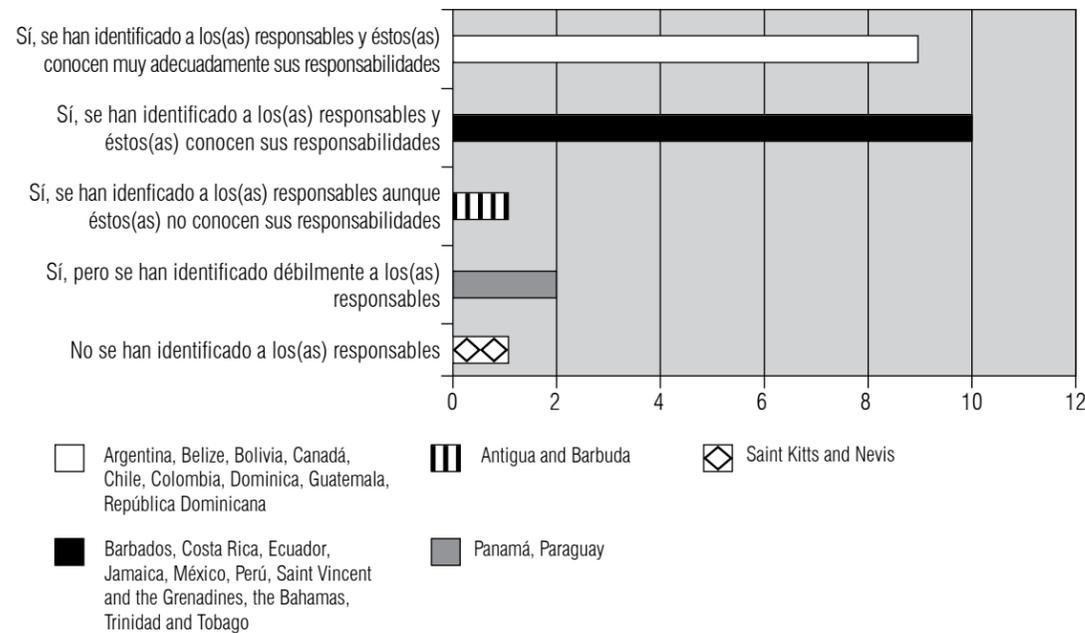


Pero además de la existencia de planes estratégicos, la encuesta nos provee información sobre el proceso de planificación en sí mismo y de la forma en la que se desarrolla continuamente.

Así tenemos información sobre la identificación de responsabilidades de la planificación estratégica en las entidades públicas, que es posible deducir si se sabe que este proceso tiene responsables identificados y si éstos conocen sus responsabilidades al interior de las entidades rectoras de la administración pública. En ese sentido, las respuestas obtenidas han tenido amplitud, siendo posible afirmar que la mayoría de las entidades rectoras de la administración pública sí han identificado claramente a los responsables de la planificación y éstos conocen adecuadamente (diez entidades / 43,5%) y “muy” adecuadamente sus labores (nueve entidades / 39,1%).

Un grupo reducido de entidades rectoras han afirmado: que no han logrado identificar a los responsables de la planificación (1 entidad / 4,3%); que sí tienen débilmente identificados a sus responsables (2 entidades / 8,6%); y que a pesar de haber identificado a sus responsables estos no conocen sus responsabilidades (1 entidad / 4,3%).

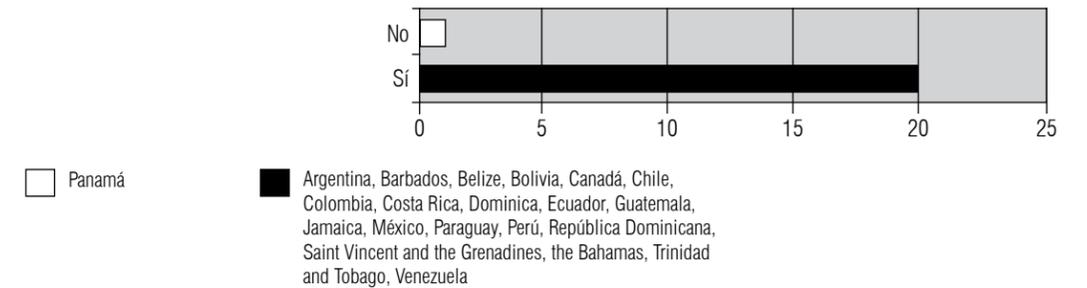
¿Se han identificado en la Institución quiénes son los(as) responsables de la planificación estratégica y éstos(as) conocen sus responsabilidades?



Del mismo modo, es posible conocer que el proceso de construcción de los planes estratégicos en su mayoría han tenido un carácter participativo, lo cual es un aspecto positivo que fortalece la capacidad de acción de las entidades rectoras de la administración pública, bajo el supuesto que cuantas más personas de todos los niveles jerárquicos de la entidad hayan participado en su proceso de construcción, más fácil será el proceso de implementación de los mismos.

En términos estadísticos, veinte (20) entidades expresan que la elaboración de su plan estratégico sí tuvo un carácter participativo (86,9%) y sólo una señaló que no (4,3%)

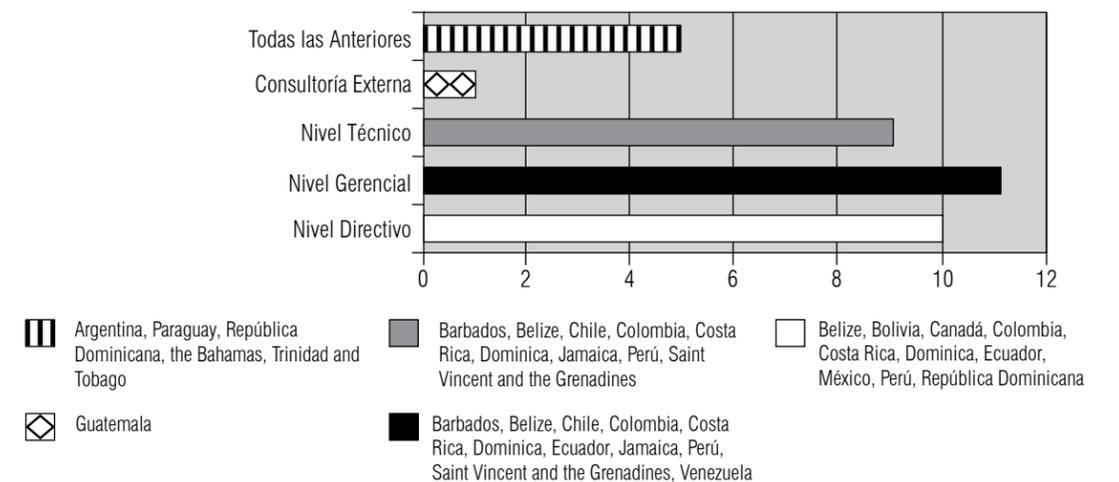
¿La elaboración del Plan Estratégico ha sido desarrollada en forma participativa?



En cuanto al nivel de participación en la elaboración de los Planes Estratégicos, diez (10) entidades expresaron que el proceso se desarrolló a nivel directivo, once (11) a nivel gerencial, nueve (9) a nivel técnico, una (1) a través de una consultoría externa, y cinco (5) de ellas manifestó que el proceso se realizó entre todos los niveles señalados anteriormente.

Debe advertirse que en esta pregunta han sido varias las entidades que han optado por marcar varias opciones lo cual deja suponer que existe una combinación diversa entre los niveles jerárquicos responsables de elaborar el Plan Estratégico de la institución.

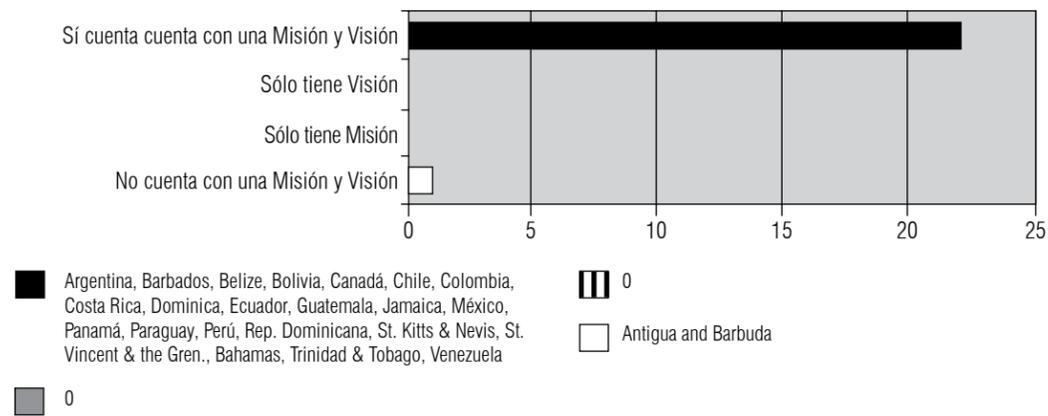
Si la respuesta es SI, favor de indicar a que nivel pertenecen quienes lo elaboraron



Enfocando la información a aspectos mucho más procedimentales sobre la planificación estratégica, la información de la encuesta hace referencia a la existencia de una misión y visión institucional en la gran mayoría de las entidades rectoras de la administración pública (22 entidades / 95,7%), y sólo una entidad expresa no contar con estos instrumentos (1 entidad / 4,3%).

La identificación de estas categorías de planificación son de suma importancia porque permite centrar y ubicar a la entidad rectora de la administración pública en el conjunto de las entidades de la administración pública y a partir de ahí desarrollar estrategias, programas, proyectos y actividades.

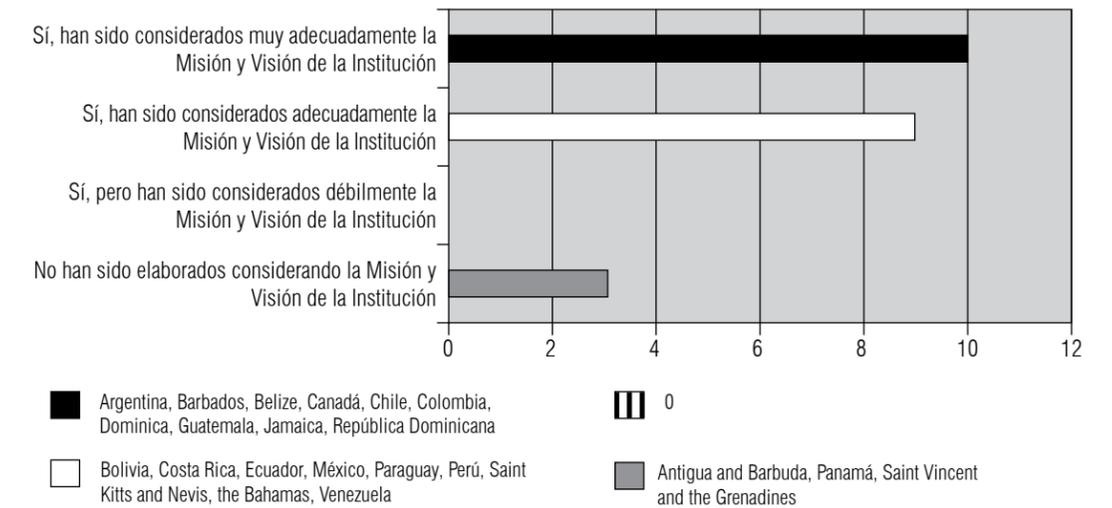
¿La Institución cuenta con una misión y visión de largo plazo?



Considerando la pregunta anterior, es positivo conocer que a nivel de objetivos estratégicos y operativos la mayoría de las entidades han considerado la misión y la visión de los Planes Estratégicos como condiciones importantes que permiten concatenar los objetivos institucionales de las entidades rectoras con los grandes lineamientos de planificación contenidos en la misión y visión institucional que dan sentido y orientación al trabajo de la entidad.

Así tenemos que nueve (9) entidades que son el 39,1% del total de las entidades encuestadas han considerado que al momento de elaborar los objetivos estratégicos sí han considerado la misión y visión institucional, diez (10) entidades lo han hecho de forma "muy adecuada" que son el 43,5%; y sólo tres (3) de ellas, que son el 13% del total de entidades encuestadas, expresan que en la identificación de los objetivos institucionales no han considerado la misión y visión estratégica precisada en los planes estratégicos institucionales.

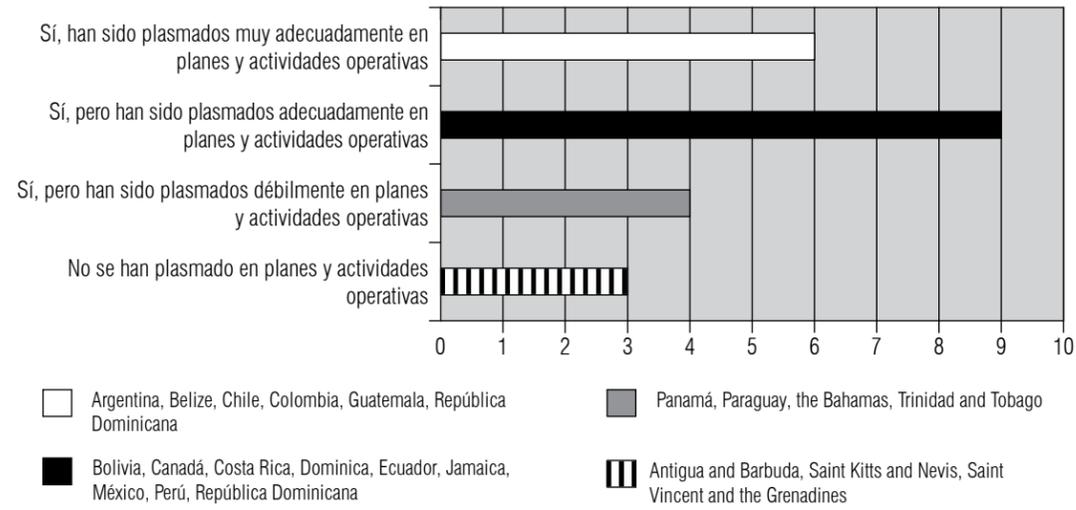
¿Los objetivos estratégicos y operativos han sido elaborados considerando la Misión y la Visión de la Institución?



Del mismo modo, y descendiendo en las jerarquías de planificación, es posible conocer si los planes estratégicos, visión y misión, y objetivos estratégicos han sido traducidos en planes y actividades operativos concretos. Este proceso es de suma importancia porque si todo el diseño y gestión estratégico no aterriza en acciones específicas no se podrá operar, dando lugar a que toda la gestión de la institución se encuentre carente de orientación y estrategia.

En términos estadísticos, la mayoría de los encuestados manifiestan que los objetivos estratégicos si se han operativizado en planes y actividades; aunque cuatro (4) entidades -que son el 17,4% del total- señalan que se hizo débilmente, nueve (9) entidades señalan que han sido plasmados adecuadamente lo cual hace un 39,1%, y seis (6) entidades encuentran plena satisfacción mencionando que los objetivos estratégicos sí han sido plasmados "muy adecuadamente" en planes y actividades operativas constituyendo un 26% del total de entidades encuestadas. Asimismo, son tres (3) entidades las que expresan que los objetivos estratégicos no han sido plasmados en planes y actividades operativas.

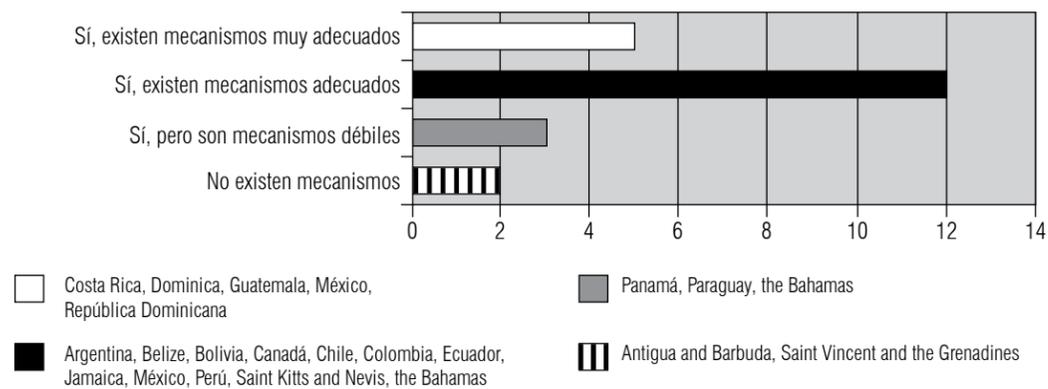
¿Los objetivos estratégicos y operativos de la Institución se han plasmado en planes y actividades operativas?



Finalizando este Eje Estratégico, se preguntó sobre la existencia de mecanismos para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación de la gestión estratégica y de su regularidad con la finalidad de conocer si así es posible tener información o data sobre su aplicación y resultados, y si a partir de ahí la entidad es capaz de retroalimentarse para corregir o de ser el caso mejorar sus próximos procesos de planificación.

La mayoría de entidades encuestadas expresó que sí cuentan con mecanismos adecuados para el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica y sí los aplica regularmente (12 entidades / 52,2%), asimismo también indicaron que cuentan con mecanismos "muy adecuados y los aplican regularmente (5 entidades / 21,7%), otro grupo señaló que si bien cuentan con mecanismos de esta naturaleza éstos tienen una débil aplicación (3 entidades / 13%); y otro mencionó que no cuentan con estos mecanismos (2 entidades / 8,6%).

¿Existen mecanismos para hacer el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica en toda la Institución? ¿Son aplicados regularmente?



Gestión de Procesos

El Eje 2 de Gestión de Procesos abarca el conjunto de interacciones entre las partes de la entidad que hacen posible su funcionamiento. En total abarca un conjunto de veintiséis (26) preguntas organizadas en cinco Sub ejes que son: Sub eje de Procesos en General, Sub eje de Procesos vinculados a la Ciudadanía, Sub eje de Procesos de Soporte/Gestión de Personal, Sub eje de Soporte/Gestión Presupuestal, y Sub eje de Procesos de Soporte/Aspectos Logísticos.

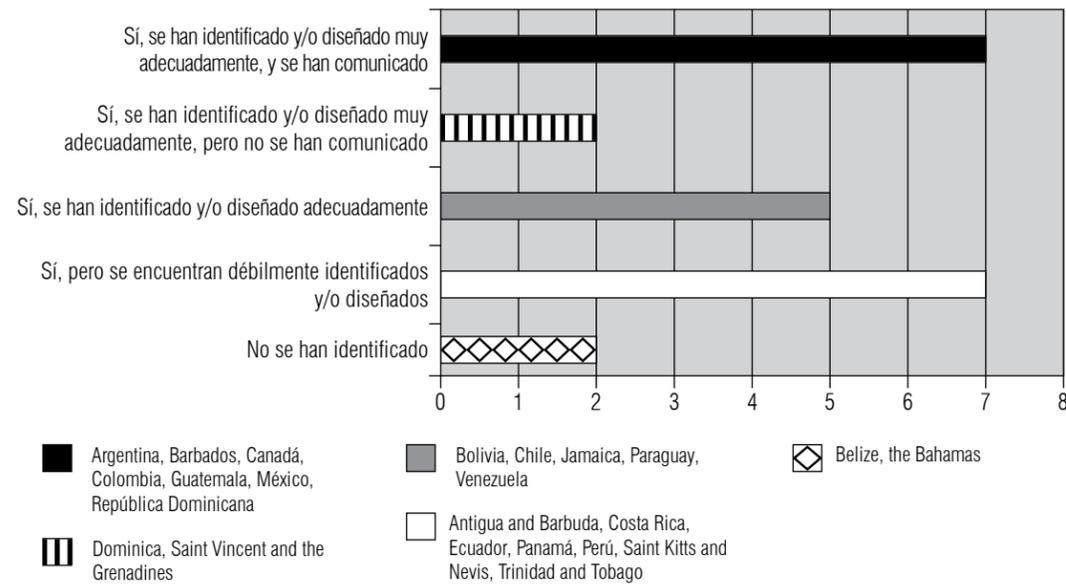
La información disponible en el conjunto de todas las preguntas de estos cinco Sub ejes están vinculadas con el elemento “aparato de transformación” o “blackbox” descrito anteriormente. En relación a las características de los sistemas, se evidencia la “homeostasis” del mismo, en tanto es a través de la interacción de las unidades administrativas de las entidades públicas en los procesos de gestión de personal, gestión presupuestal y de los aspectos logísticos que son capaces de dar cumplimiento a sus objetivos institucionales.

El **Sub eje de Procesos en general** contiene preguntas sobre el uso del enfoque o metodologías de gestión por procesos de las entidades rectoras de la administración pública, si ha existido un esfuerzo por identificar, sistematizar, documentar y socializar los procesos clave de la entidad, si en estos procesos se han incluido aspectos relacionados a la igualdad de género, entre otros.

Ante la pregunta sobre si se han identificado, diseñado o comunicado “procesos claves” para llevar a cabo la planificación estratégica en la organización, solamente dos (2) entidades -que representan el 8,6 del total de entidades.- han expresado que es una actividad que no se ha realizado; mientras que el restante (91,4%) expresan que los han realizado en diferentes grados, abarcando desde aquellos que lo han hecho de forma débil, adecuadamente, muy adecuadamente aunque no lo hayan comunicado y, hasta aquellos que lo han hecho muy adecuadamente y sí lo han comunicado al conjunto de la entidad.

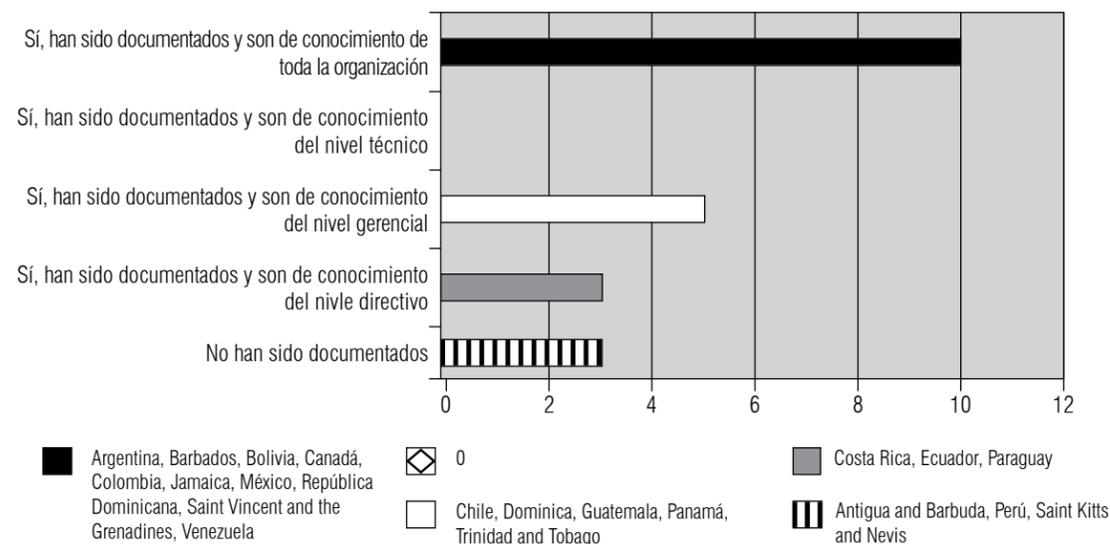
Sin duda se trata de resultados positivos que demuestran que en su mayoría las entidades rectoras de la administración pública en los países de las Américas reportados han adoptado un enfoque claro y moderno de gestión lo cual es positivo para el desarrollo de su trabajo.

¿Se han identificado, diseñado y comunicado procesos claves para llevar a cabo la planificación estratégica en la organización?



Un aspecto importante de la gestión por procesos es la documentación de los mismos con la finalidad de asegurar su transmisibilidad y permanencia más allá de los cambios. De acuerdo a los resultados de la encuesta formulada a los países miembros de la OEA, un 43,4 % del total (10 entidades) manifiestan que sí se ha hecho el esfuerzo por documentarlos y ponerlos en conocimiento de toda la organización; mientras que un 13,04% (3 entidades) expresa que aunque han sido documentados los procesos estos sólo son de conocimiento del nivel directivo y, un 21,7% (5 entidades) manifiestan que han sido documentados y de conocimiento del nivel gerencial. En sentido opuesto, sólo el 13,04% (3 entidades) han expresado que no han documentado sus procesos.

¿Los procesos claves identificados han sido documentados? ¿Quiénes conocen estos documentos?

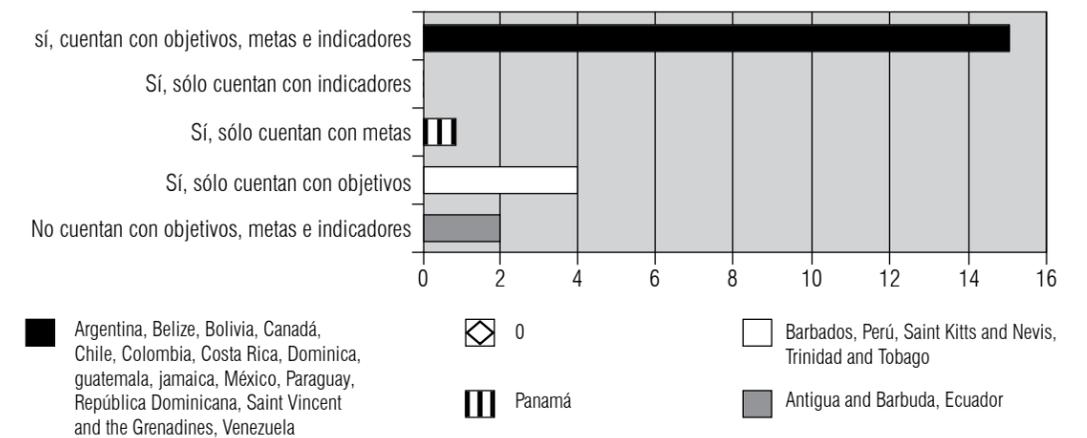


Asimismo, se preguntó si es que los procesos identificados cuentan con metas e indicadores, a fin de conocer si es que existe un desarrollo operacional de los mismos que permita la obtención de logros concretos capaces de ser monitoreados y evaluados.

Los resultados obtenidos muestran que un 68,18% de las entidades que absolvieron la encuesta sí cuentan con procesos con objetivos, metas e indicadores; el 18,18% (4 entidades) cuentan sólo con objetivos; el 4,54% (1 entidad) cuenta sólo con metas y; sólo el 9,09% (2 entidades) expresa que no cuentan con objetivos, metas e indicadores.

De acuerdo a estos resultados, es posible inferir que la mayoría de las entidades que absolvieron la encuesta han hecho un esfuerzo por mensurar sus avances institucionales desarrollando instrumentos que les permitan precisar, dar seguimiento y obtener resultados concretos en su gestión.

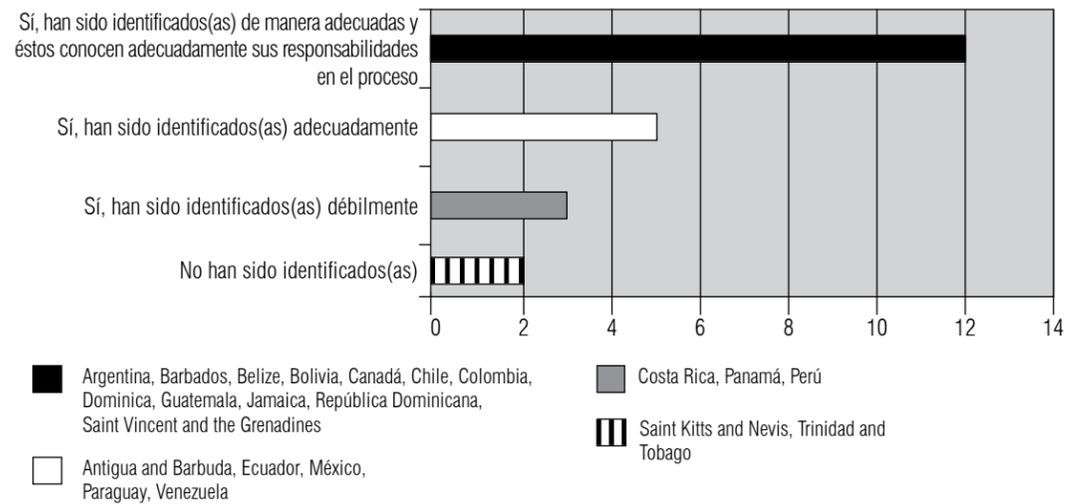
¿Los procesos identificados tienen objetivos, metas e indicadores?



Una etapa importante en el desarrollo de los procesos institucionales es la identificación de sus responsables en sus distintas etapas. Esto es de suma importancia porque posibilita alinear los recursos humanos al desarrollo de los procesos estableciendo responsabilidades, perfiles y aptitudes en el desarrollo de las labores de la entidad.

Para ello, se formuló una pregunta concreta sobre si las entidades habían identificado a los responsables de las diferentes etapas de sus procesos, obteniéndose por resultado que un 9,09% (2 entidades) no han identificado a sus responsables; mientras que un total de 90.84% expresa que si lo han hecho en diferentes grados. De éstas, un 54,54% (12 entidades) lo han identificado de manera adecuada y éstos conocen sus responsabilidades en el proceso, un 22,7% (5 entidades) los han identificado adecuadamente y, un 13,6% (3 entidades) los han identificado pero débilmente.

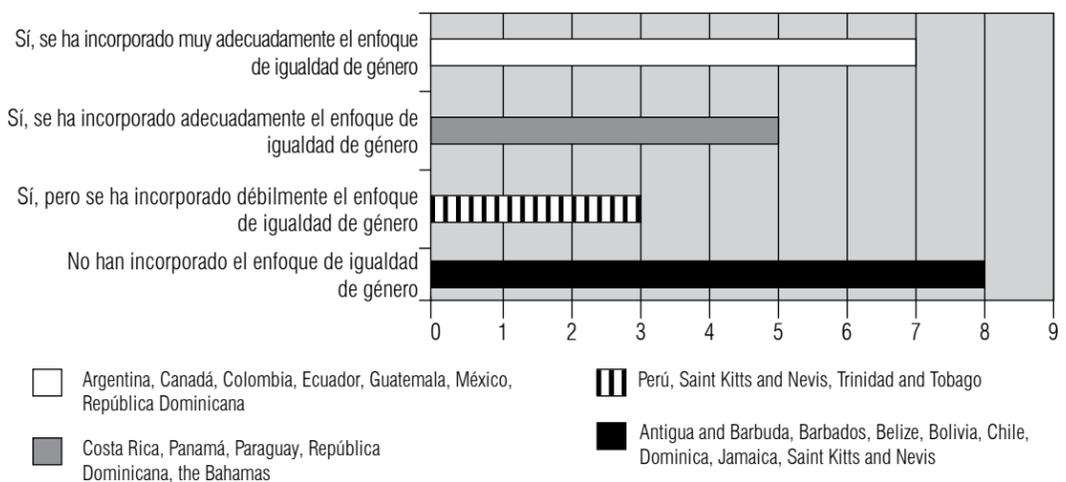
¿Para el desarrollo de los procesos se han identificado a sus responsables?



Un aspecto importante que se consideró en la encuesta es la inclusión del enfoque de género en las tareas de la entidad, con la finalidad de conocer su grado de internalización y desarrollo operativo.

El resultado que se obtuvo muestra que aún es necesario incidir en la inclusión de políticas de género, debido a que un 34,7% (8 entidades) de las entidades que absolvieron la encuesta expresan que no han incorporado el enfoque de género en su trabajo; mientras que el restante -65,3% (15 entidades)- expresan que lo han hecho en diferente grado, así siete (7) de ellas han indicado que lo han hecho muy adecuadamente, cinco (5) adecuadamente y, tres (3) en forma débil.

¿La Institución incorpora el enfoque de igualdad de género en sus actividades?



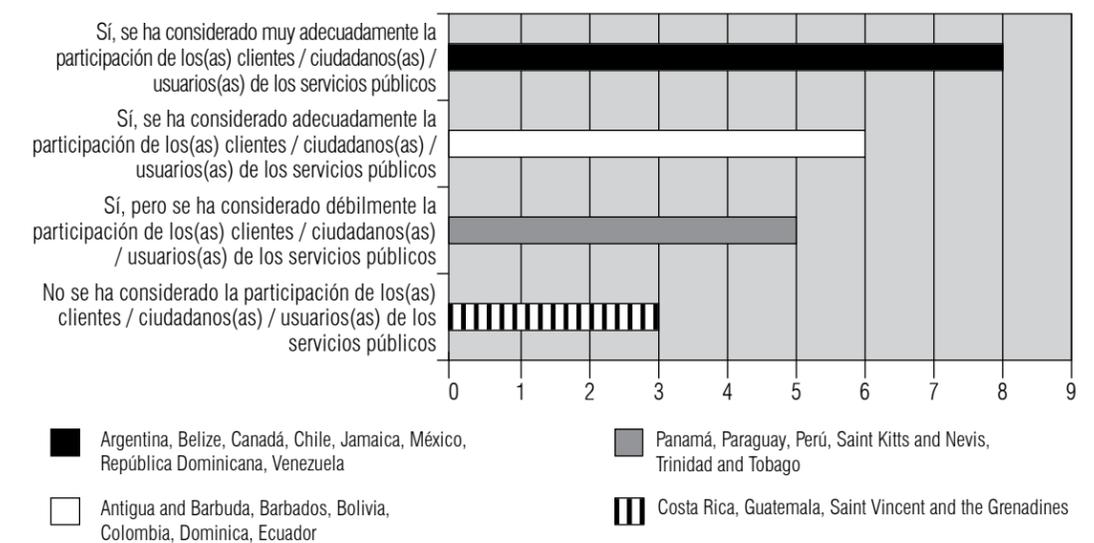
El Sub eje de Procesos Vinculados a la Ciudadanía se refiere a las relaciones de la entidad con la ciudadanía y como ésta participa y se involucra en los quehaceres de la entidad. Así es posible encontrar preguntas sobre la atención a los ciudadanos y a sus necesidades, la forma en la que la entidad procesa estos “inputs”, los medios que la entidad utiliza para acercarse e interrelacionarse con los ciudadanos, procedimientos para impugnar las decisiones de la entidad, entre otros.

En cuanto a las características de los sistemas, en esta sección es posible verificar la “entropía negativa” en tanto que las preguntas hacen referencia a la forma en cómo las administraciones públicas son capaces de captar insumos o necesidades de los ciudadanos para “nutrirse” y tener operatividad.

La primera pregunta general que se hizo a las entidades rectoras de la administración pública fue si en la identificación de los procesos institucionales se había considerado la participación de los clientes, ciudadanos y/o usuarios de los servicios públicos; ante lo cual solamente el 13,6% (3 entidades) expresaron que no los habían considerado y las restantes -diecinueve (19)- lo han hecho en diferente medida. Así, 5 de ellas (22,7%) expresaron que lo hicieron débilmente, 6 entidades (27,2%) lo hicieron adecuadamente y, 8 entidades (36,3) lo hicieron muy adecuadamente.

De acuerdo a estos resultados, es posible inferir que la consideración de los usuarios, clientes y ciudadanos de los servicios públicos han sido tomados en cuenta en la identificación y diseño de los procesos institucionales de las entidades rectoras de la administración pública, lo cual demuestra una orientación positiva que considera las preocupaciones de los destinatarios finales de los bienes y servicios públicos proveídos por la administración pública.

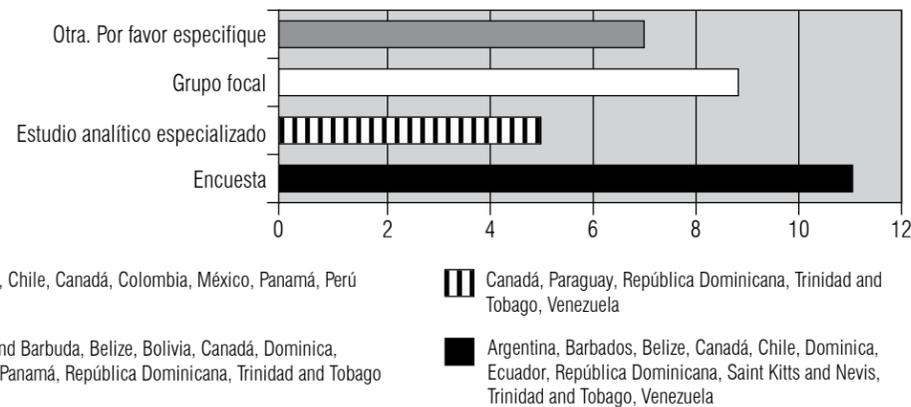
¿En la identificación y diseño de los procesos institucionales, se ha considerado la participación de los(as) clientes/ciudadanos(as)/ usuarios(as) de los servicios públicos?



Asimismo, la encuesta indaga sobre el medio usado por las entidades para considerar los insumos provenientes de los clientes, usuarios y/o ciudadanos; descubriendo que once (11) entidades utilizaron encuestas, cinco (5) entidades estudios analíticos especializados, nueve (9) entidades grupos focales y, siete (7) entidades utilizaron diversos medios.

En este último grupo, destacan la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa de Argentina que utilizó un mecanismo de constitución de redes con los ciudadanos de los servicios públicos; el Ministerio Secretaría General de la Presidencia/Unidad de Modernización y Gobierno Digital de Chile hizo consultas a través de su página web; el Treasury Board of Canada Secretariat que hizo consultas a organizaciones civiles; el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia que publicó sus documentos de planificación en la página web y abrió espacios virtuales para consultas; la Secretaría de la Función Pública (SFP9 de México hizo un proceso de consultas ciudadanas y mesas sectoriales para elaborar el Plan Nacional de Desarrollo que involucra estrategias de planificación para el sector; el Ministerio de Gobierno de Panamá que realizó congresos y reuniones comunitarias y; la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de Perú que recogió las demandas ciudadanas a través de su libro de recomendaciones para sus posteriores ejercicios de planificación.

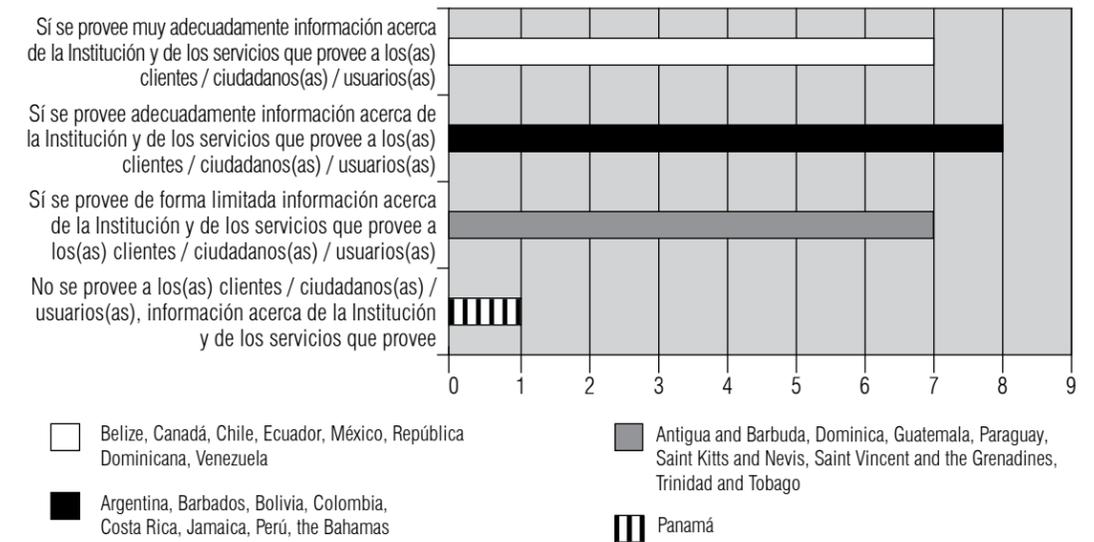
¿Si la respuesta es SÍ, diga Usted que medios han sido utilizados?



Tan importante como el recojo de las opiniones de los destinatarios de los bienes y servicios de las entidades públicas es proveer información acerca de la institución y de los servicios que ésta provee. De esta forma, se mejora la relación entre ambos actores y los resultados de las políticas públicas se optimizan.

Por ello, se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si proveían información a los clientes, usuarios y/o ciudadanos información acerca de la institución y de los servicios que provee; obteniéndose que solamente una entidad (4,3%) no provee información, mientras que las restantes 22 entidades (95,7%) la proveen en diferentes grados siendo que 7 entidades (30,4%) la proveen en forma limitada, 8 entidades (34,7%) la proveen de forma adecuada y, 7 entidades (30,4%) la proveen de forma muy adecuada.

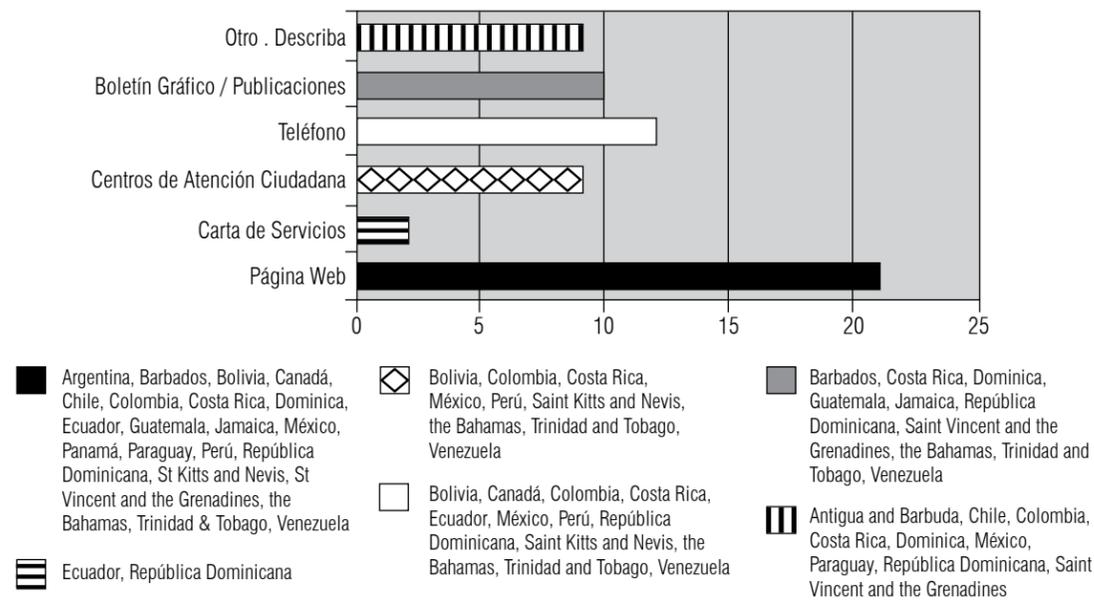
¿Se provee a los clientes / ciudadanos (as) / usuarios(as), información acerca de la Institución y de los servicios que provee?



En relación a los medios usados por las entidades rectoras de la administración pública existe una amplia variedad de mecanismos. Así, veintiún (21) entidades utilizan su página web para proveer información acerca de la institución y de sus entidades, dos (2) entidades cuentan con cartas de servicios informativas, nueve (9) entidades cuentan con centros de asistencia a los ciudadanos, doce (12) entidades prestan atención especializada vía teléfono, diez (10) entidades tienen boletines gráficos y publicaciones y, nueve (9) entidades expresaron que utilizan otros medios alternativos.

En este último grupo, destacan la *Public Sector Transformation Unit* de Antigua y Barbuda que utiliza estrategias de publicidad a través de medios privados; el Ministerio Secretaría General de Gobierno / Unidad de Modernización y Gobierno Digital de Chile que utiliza redes sociales; el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) de Colombia que utiliza asesorías, capacitaciones, orientaciones verbales y escritas; el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) de Costa Rica que utiliza comunicados de prensa, oficinas regionales, redes sociales, prensa escrita y televisión; el *Establishment, Personnel and Training Department* de Dominica que provee información directa a otras entidades, ministerios y agencias de gobierno; la Secretaría de la Función Pública (SFP) de México que cuenta con un portal especializado llamado Transparencia Focalizada con más información además de la obligatoria; la Secretaría de la Función Pública (SFP) de Paraguay que realiza actividades públicas de rendición de cuentas con una periodicidad semestral; el Ministerio de Administración Pública (MAP) de República Dominicana que utiliza mecanismos de acceso a la información, folletos, charlas, seminarios, redes, etc; y la *Public Sector Reform Unit (PSRU)* de St. Vincent and The Granedines que tiene un programa de radio semanal.

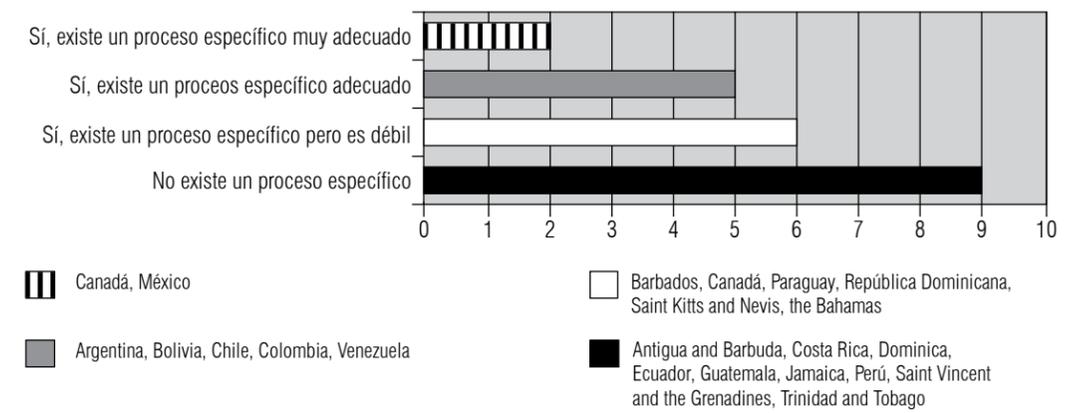
¿Cuál es el medio por el cual la Institución pone en conocimiento de los(as) clientes / ciudadanos(as) / usuarios(as), información institucional y de los servicios que provee?



Pero además es positivo que las administraciones públicas cuenten con procedimientos mucho más proactivos que faciliten la solución de los problemas que los usuarios/clientes o ciudadanos puedan encontrar al momento de relacionarse con los servicios públicos y no limitarse sólo a la provisión de información en forma pasiva. Por ello es que concretamente se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si contaban con un proceso específico para proporcionar a la clientes/usuarios/ciudadanos asistencia y ayuda en la prestación de un servicio cuando éstos no tengan la capacidad de exigirlo personalmente.

Los resultados obtenidos muestran que nueve (9) entidades (40,9%) no cuentan con un proceso específico para proporcionar a los clientes/usuarios/ciudadanos asistencia y ayuda en la prestación de un servicio cuando estos no tengan la capacidad de exigirlo personalmente; mientras que trece (13) entidades sí cuentan con un proceso de esta naturaleza en diferentes grados. Así, 6 entidades (27,2%) expresan que éste es débil; 5 entidades (22,7%) expresan que cuentan con un proceso de esta naturaleza adecuado y, sólo dos (2) entidades -0.09- expresan que sí cuentan con un proceso de esta naturaleza que es muy adecuado.

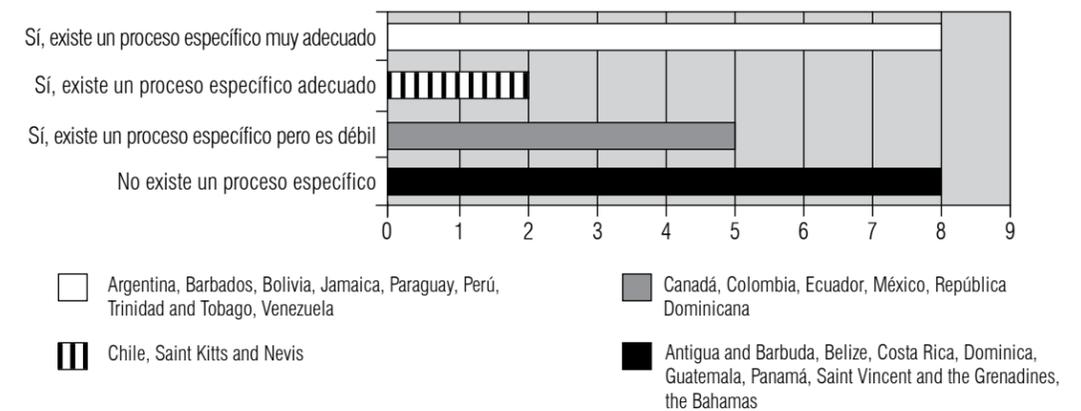
¿Existe un proceso para proporcionar a los(as) clientes / ciudadanos(as) / usuarios(as), asistencia y ayuda en la prestación de un servicio cuando éstos no tengan la capacidad de exigirlo personalmente?



Asimismo, se preguntó a las entidades rectoras en gestión pública si contaban con un proceso para la gestión y atención de las quejas y sugerencias formuladas por los clientes/usuarios/ciudadanos como una forma de conocer si las entidades tienen sistemas que den respuesta efectiva a las necesidades ciudadanas y así puedan mejorar sus procesos internos.

De acuerdo a ello, 8 entidades (34,7%) expresaron no contar con procesos específicos de esta naturaleza mientras que las restantes 15 entidades expresaron que sí cuentan con un proceso específico para atender las quejas y sugerencias en diferentes niveles, siendo que 2 entidades (8,6%) manifestaron tener procesos débiles, 8 entidades (34,7%) manifestaron tener procesos adecuados y, 5 entidades (21,7%) cuentan con procesos muy adecuados.

¿Existe un proceso para gestionar las quejas y sugerencias formuladas por los(as) clientes / ciudadanos(as) / usuarios(as), a la Institución?

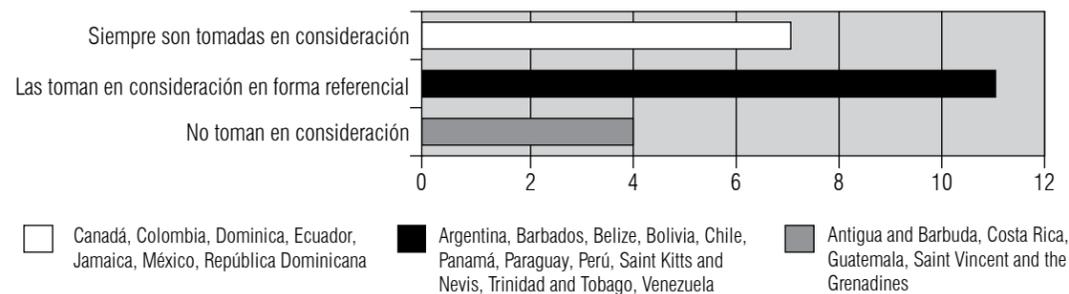


Finalmente, y completando las preguntas de este Sub eje, se pidió a las entidades rectoras de la administración pública si en sus acciones de mejora institucional o de retroalimen-

tación tomaban en cuenta la satisfacción, sugerencias, quejas, pedidos, de los ciudadanos / clientes / usuarios de los servicios públicos. De esta forma, es posible conocer la receptividad de las entidades respecto a los "inputs" de los ciudadanos y si todos los procesos descritos anteriormente se reflejan en medidas concretas de mejora.

En ese sentido, 4 entidades (18,2%) expresaron que no toman en cuenta la satisfacción, sugerencias, quejas, pedidos, de los ciudadanos/ clientes/usuarios en sus procesos de mejora; mientras que 11 entidades (50%) lo hacen referencialmente y, 7 entidades (31,8%) siempre las toman en consideración. Sin duda, este es un campo importante dónde fortalecer a las entidades a fin de lograr una mayor receptividad con los ciudadanos.

¿Las acciones de mejora institucional toman en consideración la satisfacción, sugerencias, quejas, pedidos, etc. de los(as) ciudadanos(as)/ clientes/usuarios(as) de los servicios públicos?

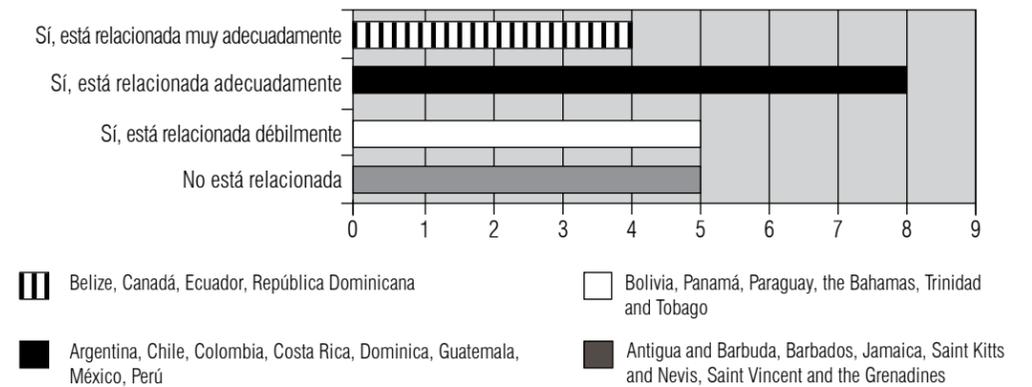


El Sub eje Procesos de Soporte / Gestión de Personal se refiere a todas las interacciones internas de la entidad orientadas a la administración de sus recursos humanos. Este proceso es de suma importancia en cualquier entidad y, a través de las preguntas formuladas es posible obtener información sobre la alineación de los recursos humanos con la planificación de la entidad, las interacciones entre los distintos niveles horizontales y verticales dentro de la entidad, la existencia de mecanismos de medición del desempeño de toda la política de recursos humanos y de los trabajadores en particular, la consideración de mecanismos de evaluación y su relación con los procesos de mejora permanente y de capacitación, entre otros.

En ese sentido la primera pregunta formulada a las entidades rectoras de la administración pública fue si sus estrategias de recursos humanos están ligadas con la planificación estratégica de la entidad con la finalidad de conocer si existe una concatenación entre ambos procesos y si la gestión de los recursos humanos se realiza en forma planificada de acuerdo a las necesidades y expectativas de la entidad.

Al respecto, 5 entidades (22,7%) respondieron que su política de recursos humanos no está relacionada con la planificación estratégica de la entidad, y las restantes 17 respondieron que si tiene relación en diferente grado. Así, 5 entidades (22,7%) respondieron que ambos procesos tienen una relación débil, 8 entidades (36,4%) respondieron que tienen una relación adecuada y, 4 entidades (18,2%) respondieron que si existe una relación muy adecuada entre ambos procesos.

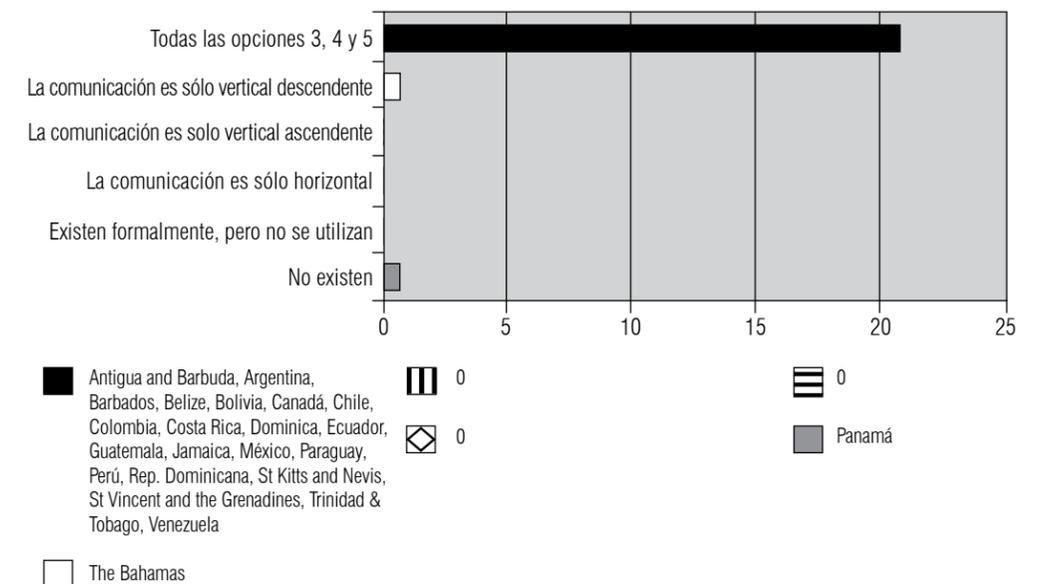
¿La política de Recursos humanos está relacionada con la planificación estratégica de la Institución?



Así también, se preguntó si al interior de las entidades existen canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente entre los distintos niveles administrativos (directivos, gerentes y personal) de la entidad, bajo el supuesto que esta es una condición importante para asegurar la adecuada implementación de las políticas públicas de la entidad.

Sólo 1 entidad (4,3%) ha expresado que no cuenta con canales de comunicación entre sus niveles administrativos, 1 entidad (4,3%) expresó que cuenta con canales de comunicación vertical descendente y las restantes 21 entidades (91,4%) señalaron que tienen múltiples canales de comunicación ya sean horizontales, vertical ascendente y vertical descendente.

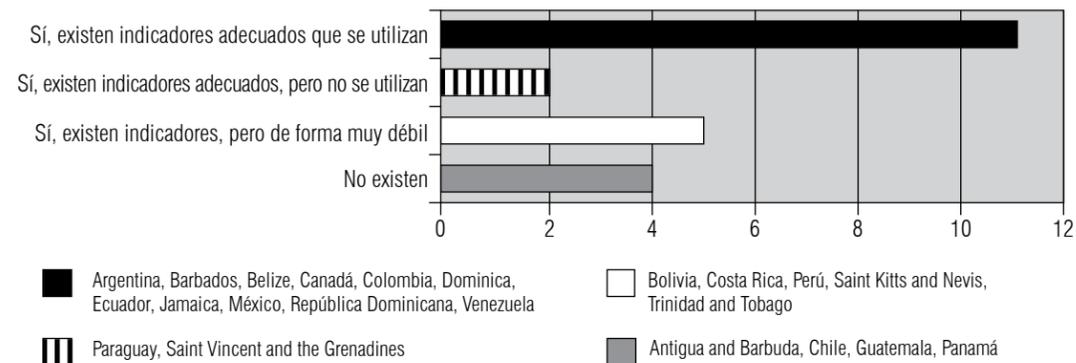
¿Existen en la Institución canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente entre los directivos / responsables y el personal?



Profundizando, en la gestión del personal en sí mismo, se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si cuentan con indicadores de desempeño y si estos muestran resultados positivos. Este aspecto es de suma importancia porque permite conocer si las entidades cuentan con instrumentos de medición del desempeño de sus trabajadores en relación al cumplimiento de los objetivos institucionales de las entidades. De esta forma, se facilita el proceso de evaluación del personal y alinear la gestión en función de los objetivos institucionales.

Tomando en cuenta los resultados 4 entidades (18,2%) señalaron que no existen indicadores relacionados al desempeño del personal; mientras que las restantes 18 expresaron que los tienen en diferente grado. Así, 5 entidades (22,7%) los tienen de forma muy débil, 2 entidades (9,1%) los tienen aunque no los utilizan y 11 entidades (50%) expresan que si los tienen y además los utilizan en la gestión del personal de sus entidades.

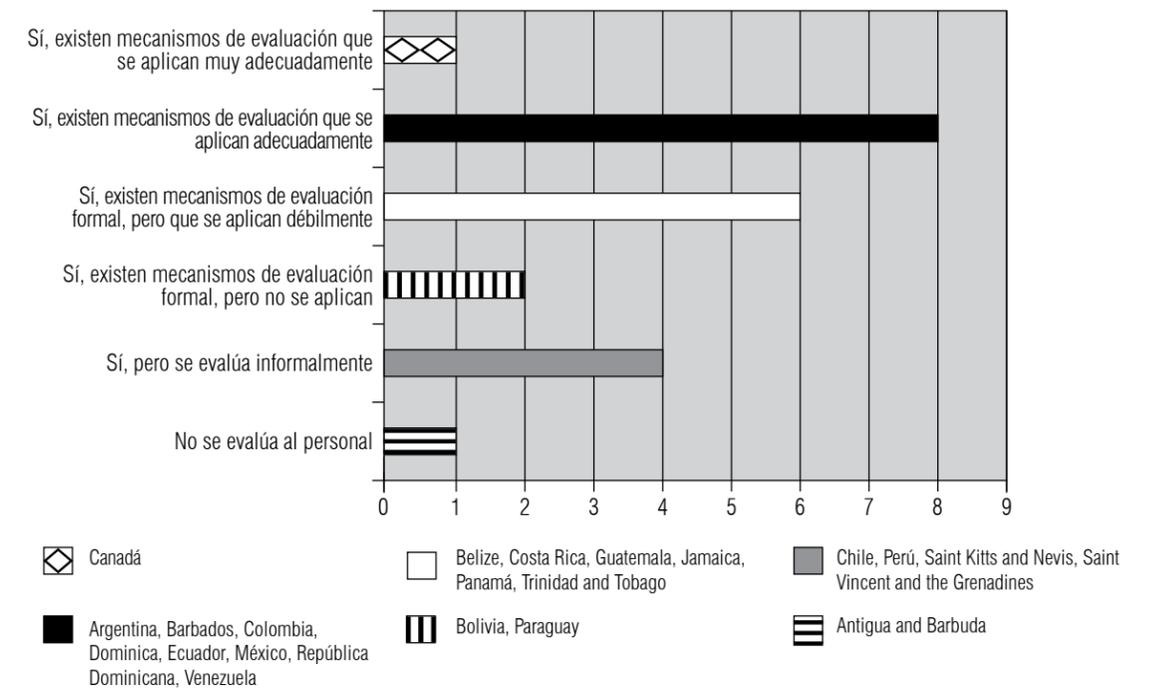
¿Existen indicadores relacionados al desempeño del personal y muestran resultados positivos?



Relacionada con la pregunta anterior, se preguntó sobre la utilización de sistemas de evaluación de resultados para medir el desempeño del personal. Este proceso en la gestión de los recursos humanos es de suma importancia porque permite conocer el estado de cumplimiento de las funciones de los trabajadores y a partir de ahí retroalimentar a los recursos humanos estableciendo incentivos o correctivos de ser el caso.

Sólo 1 entidad (4,5%) expresó que no se evalúa al personal y las restantes expresaron que lo hacen con distinta complejidad. Así, 4 entidades (18,2%) señalaron que lo hacen informalmente, 2 entidades (9,2%) expresaron que si cuentan con mecanismos formales aunque no son aplicados, 6 entidades (27,3%) expresaron que cuentan con mecanismos de evaluación aunque los aplican débilmente, 8 entidades (36,3%) que cuentan con mecanismos de evaluación que se aplican adecuadamente y, 1 entidad (4,5%) cuenta con mecanismos de evaluación que se aplican muy adecuadamente.

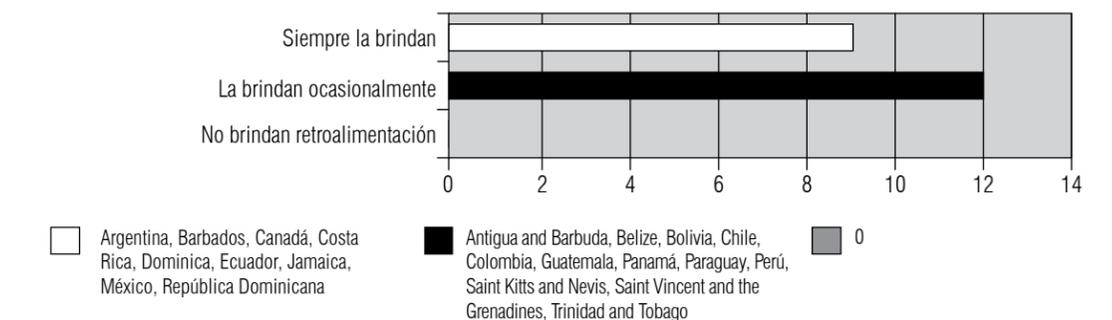
¿La Institución utiliza algún sistema de evaluación de resultados para medir el desempeño del personal?



Asimismo, se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si los procesos de evaluación eran comunicados al personal con la finalidad de "retroalimentar" su desempeño. Este aspecto es importante porque permite perfeccionar el proceso de evaluación del desempeño del personal y lograr cambios a favor de la entidad. En ese sentido, la evaluación del desempeño deja de tener sentido si no es comunicada al personal para que estos sepan sus resultados y a partir de ahí iniciar acciones de mejora.

En cuanto a los resultados obtenidos, todas las entidades respondieron que sí existe retroalimentación al personal de la entidad sobre su desempeño laboral. No obstante, 12 entidades (57,2%) respondieron que lo hacen en forma ocasional y 9 entidades (42,8%) expresaron que siempre lo hacen.

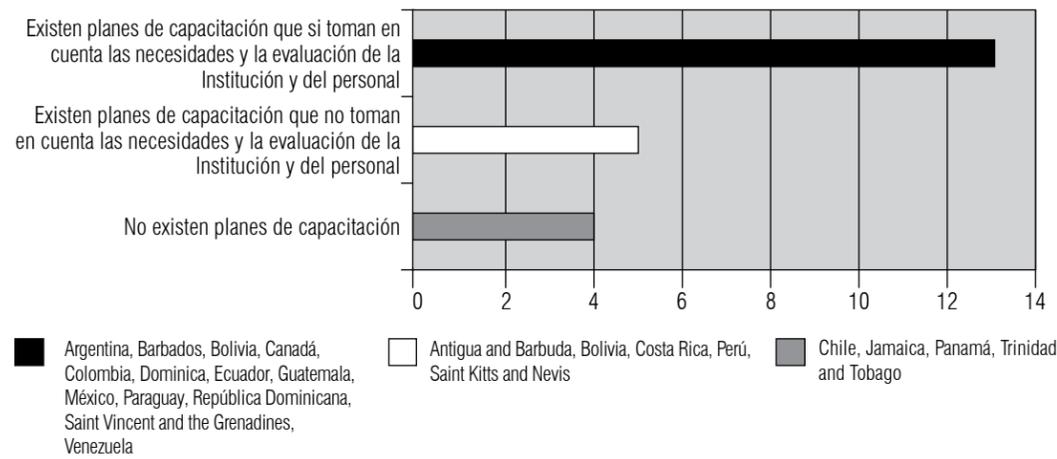
¿Las autoridades de la Institución brindan a su personal retroalimentación sobre su desempeño?



Dentro de la gestión de personal, un proceso concatenado a la evaluación del desempeño es la capacitación del personal que permite fortalecer las áreas o competencias que hayan sido identificadas como débiles; así como adecuar los conocimientos, habilidades y competencias del personal a las necesidades institucionales.

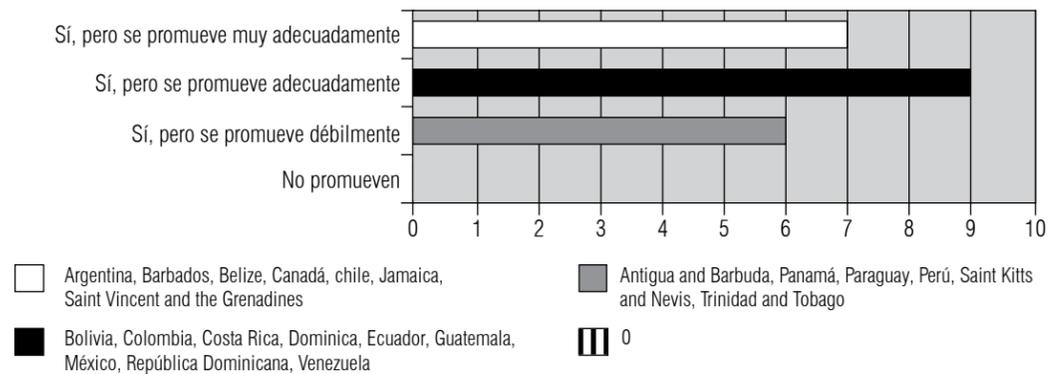
En virtud a ello, 4 entidades (18,1%) expresaron que no cuentan con planes de capacitación que atiendan a las necesidades institucionales y respondan a los procesos de evaluación de desempeño; mientras que 5 entidades (22,8%) manifestaron que sí cuentan con planes de capacitación aunque estos no toman en cuenta las necesidades institucionales ni las evaluaciones de desempeño y, 13 entidades (59,1%) manifestaron que sí cuentan con planes de capacitación que toman en cuenta las necesidades institucionales y las evaluaciones de desempeño.

¿Existen planes de capacitación basados en las necesidades y evaluación de la Institución y de las personas?



Un aspecto importante de la gestión de los recursos humanos y que contiene la encuesta, está referido al clima laboral que por lo general recae en las competencias de las autoridades de las entidades. Bajo ese entendido, se formuló una pregunta específica sobre el tema obteniendo por respuesta que ninguna entidad respondió que dejaba de hacerlo, 6 entidades (27,3%) sí promueven la cultura de trabajo en equipo aunque lo hacen débilmente, 9 entidades (40,9%) lo promueven adecuadamente y, 7 entidades (31,8%) lo promueven muy adecuadamente.

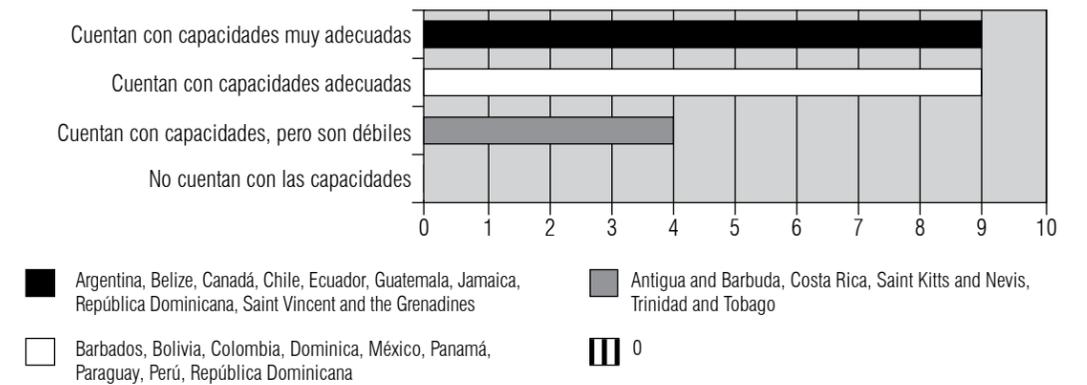
¿Las autoridades de la Institución promueven una cultura de trabajo en equipo?



Finalmente, y cerrando el eje de gestión de personal se hizo una pregunta general que grafique integralmente la situación de los recursos humanos en las entidades rectoras de la gestión pública que fue: A modo general, ¿Cree Ud. Que los funcionarios y personal de su Institución cuentan con las capacidades para cumplir adecuada y eficientemente con sus funciones? Considere Ud. como "capacidades" las condiciones preexistentes para la realización de su trabajo como, por ejemplo, conocimientos profesionales, aspectos organizacionales y funcionales, materiales (recursos humanos, presupuestales, logísticos).

Las respuestas obtenidas expresan que ninguna entidad declara que no cuenta con las capacidades suficientes, aunque 4 entidades (18,2%) expresan que son débiles, 9 entidades (40,9%) indicaron que cuentan con capacidades adecuadas y, las restantes 9 entidades (40,9%) manifestaron que cuentan con capacidades muy adecuadas para cumplir con sus funciones.

A modo general, ¿cree Ud., que los funcionarios y personal de su Institución cuentan con las capacidades para cumplir adecuada y eficientemente con sus funciones?



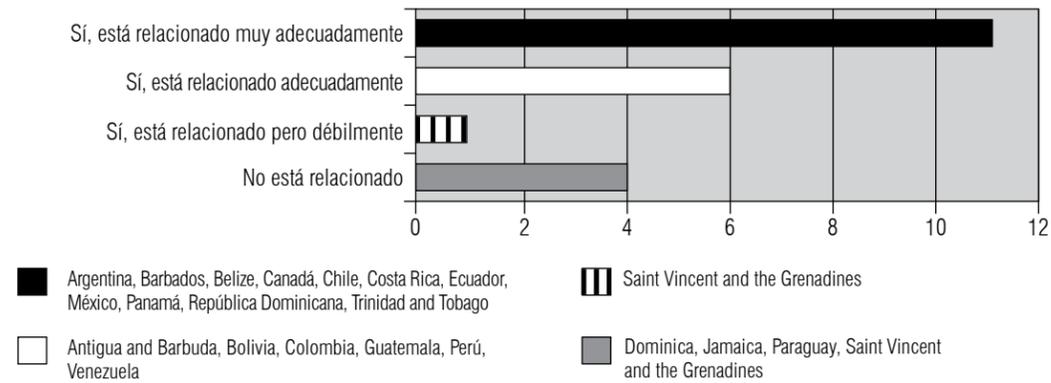
El Sub eje Procesos de Soporte/Gestión Presupuestal hace referencia a un conjunto de preguntas orientadas a conocer la forma en la que los presupuestos se relacionan con los planes programas, proyectos y actividades de la entidad y con el cumplimiento de sus objetivos institucionales. Para ello, se han formulado preguntas sobre los procesos de planificación presupuestal, procesos de adquisiciones y contrataciones, auditorías a los procesos de ejecución presupuestal y sistemas para la detección de posibles irregularidades en estos procesos.

Sin profundizar en temas específicos y de detalle, la primera pregunta que se formuló a las entidades rectoras de la administración pública fue si su presupuesto se encontraba relacionado con los programas / proyectos planificados por la institución.

De esta forma, es posible obtener información sobre la relación entre ambos procesos; siendo así si los planes tienen un reflejo presupuestal, es posible inferir que existen mejores condiciones para el éxito de las labores de la entidad.

Los resultados obtenidos muestran que 4 entidades (18,2%) expresan que su presupuesto no guarda relación con los programas y proyectos planificados, 1 entidad (4,5%) señala que su presupuesto sí tiene una débil relación con los programas y proyectos planificados por la entidad, 6 entidades (27,3%) expresan que tienen una relación adecuada y, 11 entidades (50%) expresan que sus presupuestos y planificación están relacionados adecuadamente.

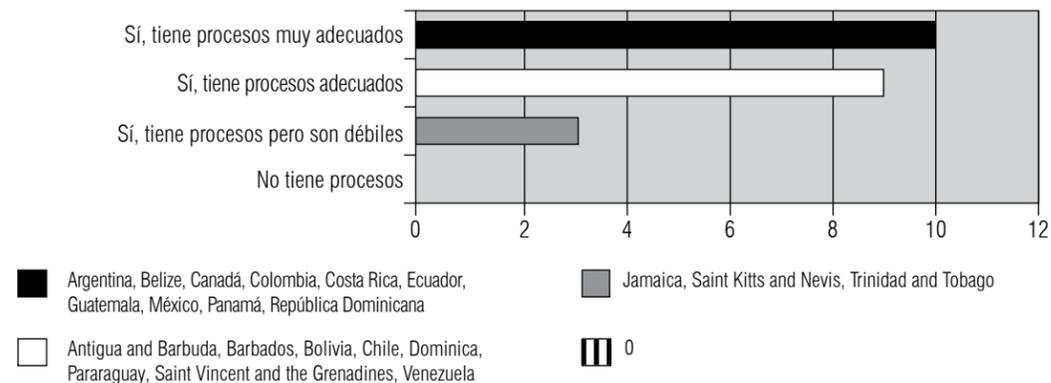
¿El presupuesto de la Institución está adecuadamente relacionado con los programas / proyectos planificados para la consecución de los objetivos?



Tan importante como la relación entre la planificación y el presupuesto son los procesos de adquisiciones y contrataciones¹ de la entidad porque es la forma en la que se efectiviza la ejecución de las políticas públicas.

Por ello, se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública sobre la eficacia de estos procesos obteniéndose por respuesta que 3 entidades (13,6%) expresaron que sus procesos de adquisiciones y contrataciones son débiles, 9 entidades (41%) expresaron que sus procesos son adecuados y, 10 entidades (45,4%) expresaron que sus procesos de adquisiciones y contrataciones son muy adecuados.

¿La Institución tiene procesos de adquisición y contratación eficaces para la prestación de bienes y/o servicios?

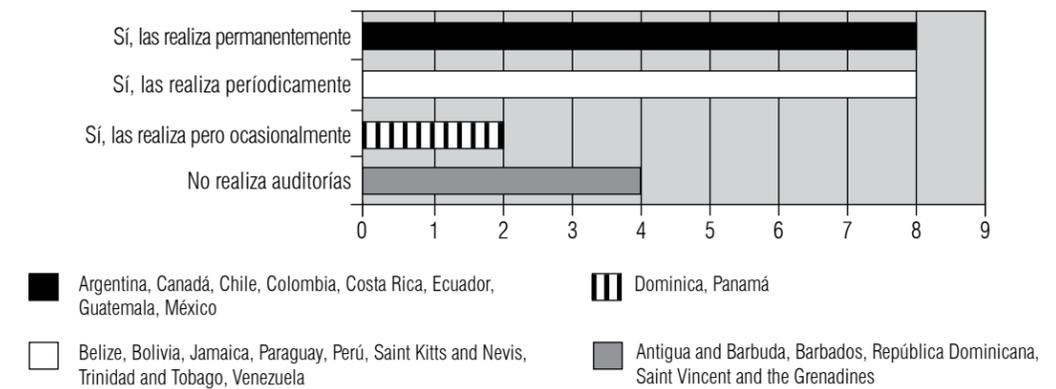


Asimismo, se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si realizaban auditorías sobre sus programas y proyectos como una forma de conocer si la ejecución presupuestal es supervisada de tal forma que existan los incentivos adecuados para el correcto uso de los recursos públicos.

¹ Debe advertirse que para la encuesta se usó el término de adquisiciones a los procesos de compras de bienes materiales y, contrataciones a los procesos de enrolamiento o consultoría del personal para prestar sus servicios a la entidad.

Al respecto, se obtuvo por resultado que 4 entidades (18,2%) no realizan auditorías sobre sus programas y proyectos; 2 entidades (9,2%) las realizan ocasionalmente; 8 entidades (36,3%) las realiza periódicamente y, otras 8 entidades (36,3%) las realizan permanentemente.

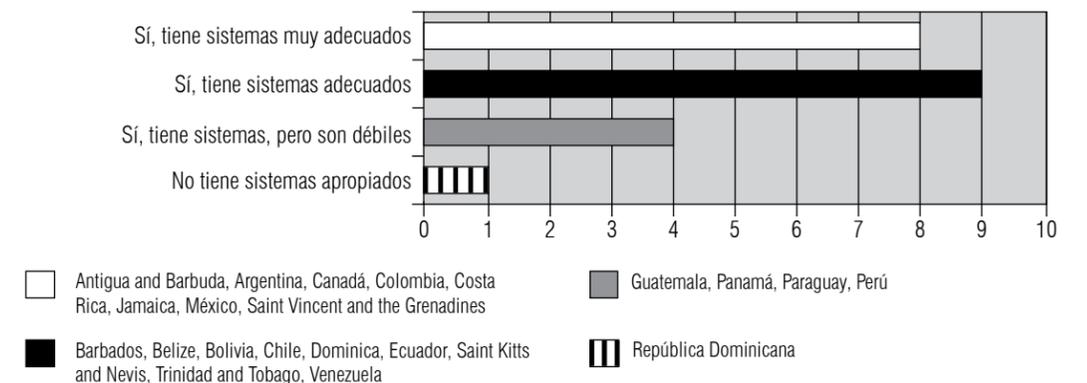
¿La institución realiza auditorías apropiadas en sus programas y proyectos?



Finalmente, se preguntó sobre la idoneidad de los sistemas para el seguimiento de irregularidades financieras, incluyendo el fraude y la corrupción. Debe notarse que esta pregunta en particular está muy relacionada con la autopercepción en tanto no se cuenta con información a mayor detalle sobre posibles evaluaciones a estos sistemas.

De ser el caso, se obtuvieron respuestas variables, siendo 1 entidad (4,5%) que expresó que sus sistemas para el seguimiento de irregularidades financieras no es apropiado, 4 entidades (18,2%) manifestaron que cuenta con sistemas débiles, 9 entidades (41%) indicaron que tiene sistemas adecuados, y 8 entidades (36,3%) señalaron que cuentan con sistemas muy adecuados.

¿La Institución tiene sistemas apropiados para el seguimiento de las irregularidades financieras, incluyendo el fraude y la corrupción?

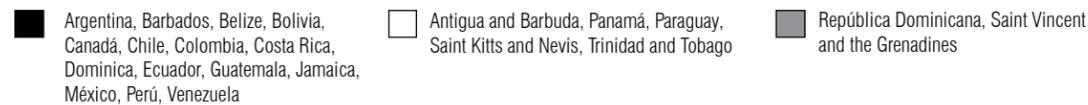
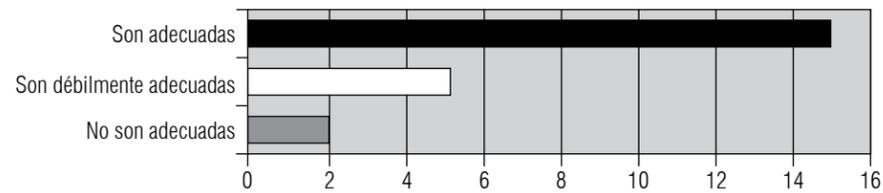


En relación al Sub eje de Procesos de Soporte / Aspectos Logísticos hace referencia a preguntas sobre aspectos esenciales para el ejercicio del trabajo de la entidad como es la infraestructura, el uso de herramientas tecnológicas, gestión de riesgos, entre otros.

En ese sentido, la primera pregunta que se hizo a las entidades rectoras de la administración pública fue si estas contaban con adecuadas instalaciones para el desarrollo de sus actividades.

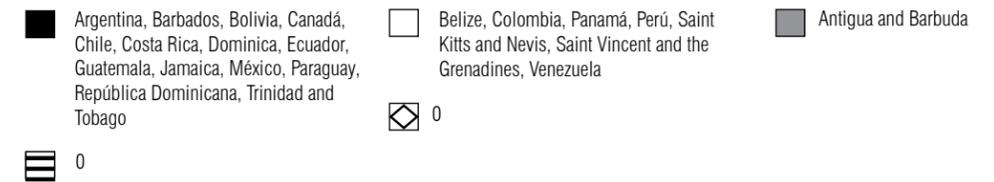
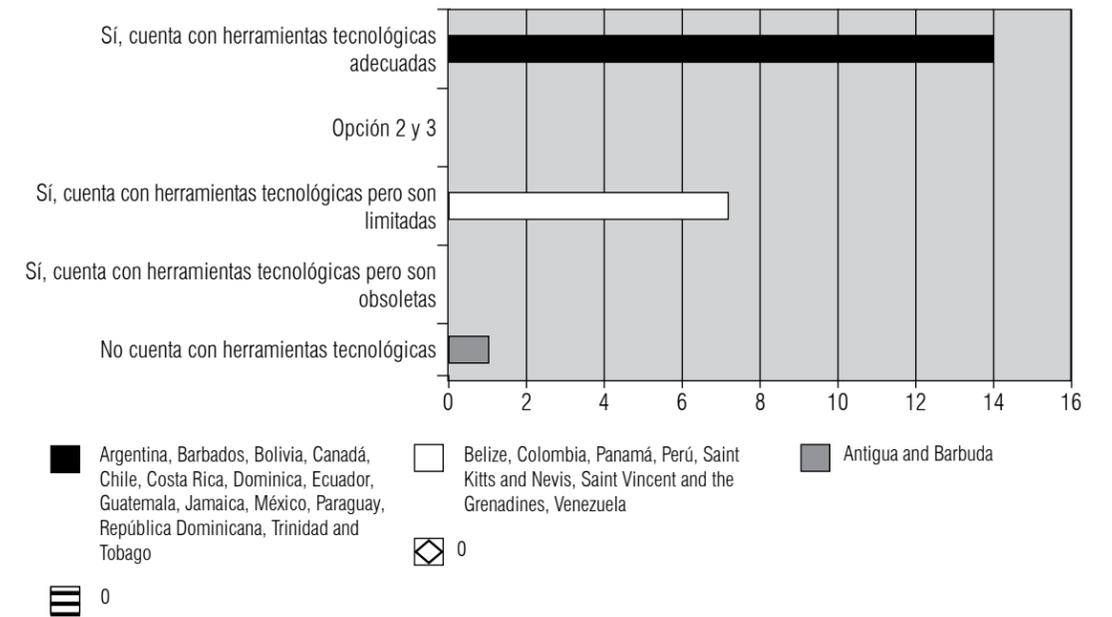
Los resultados obtenidos fueron que 2 entidades (9,1%) no cuenta con las instalaciones adecuadas para el desarrollo de su trabajo, 5 entidades (22,7%) cuenta con instalaciones débilmente adecuadas y, las restantes 15 entidades (68,2%) manifiestan que sí cuentan con instalaciones adecuadas para el ejercicio de su trabajo.

¿Las instalaciones en la cual se encuentra la Institución son adecuadas para el desarrollo de las actividades planificadas para una efectiva prestación de los servicios a los clientes/ciudadanos(as)/usuarios(as)?



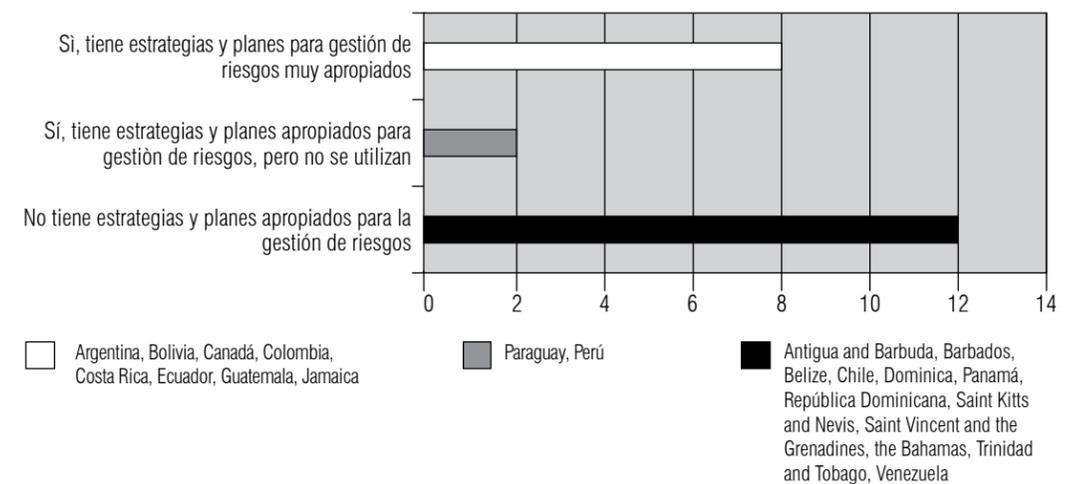
Así, también se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si contaban con adecuadas herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus funciones, obteniéndose por respuesta que 1 entidad (4,5%) no contaba con herramientas tecnológicas para realizar su trabajo, 7 entidades (31,9%) contaban con herramientas tecnológicas limitadas y, 14 entidades (63,6%) sí tenían a su alcance herramientas tecnológicas adecuadas.

¿La Institución cuenta con adecuadas herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus programas / proyectos y/o actividades?



Finalmente, se preguntó a las entidades si contaban con estrategias y planes apropiados para la gestión de riesgos de diversos tipos, frente a la cual se obtuvo por respuesta que 12 entidades (54,5%) no cuenta con ninguno, 2 entidades (9,1%) aunque los tiene no los utiliza y, 8 entidades (36,4%) los tiene y son muy apropiados.

¿La Institución tiene estrategias y planes apropiados para la gestión de riesgos?



Gestión de Resultados

El Eje 3 de Gestión de Resultados trata sobre todas aquellas estrategias que utilizan las entidades rectoras de la administración pública para lograr monitorear y evaluar sus resultados. Para ello, se ha tomado una doble perspectiva o enfoque en tanto se ha obtenido información correspondiente a los trabajadores de la propia entidad; así como de los clientes/usuarios y/o ciudadanos receptores de los bienes y servicios proveídos por las entidades rectoras de la administración pública.

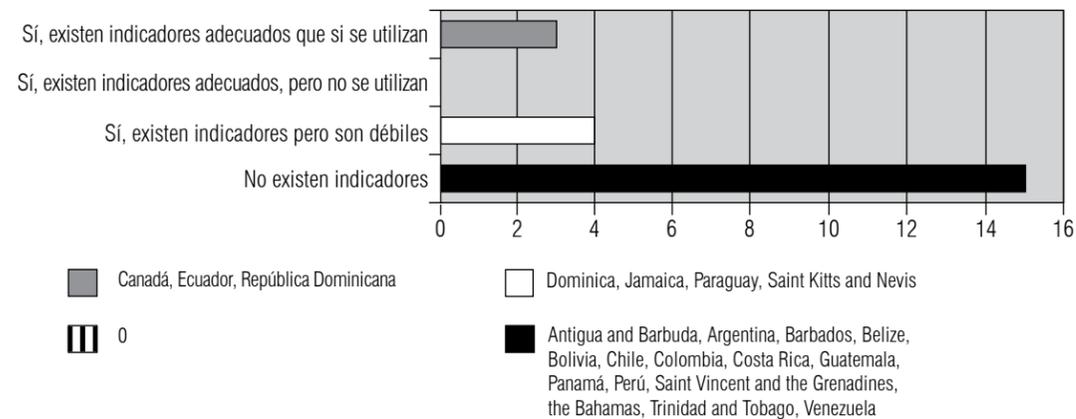
Siendo así, se han formulado un conjunto de cuatro (4) preguntas que tienen que ver con la consideración de indicadores de medición de satisfacción de los trabajadores con las acciones de la propia entidad, indicadores de satisfacción de los ciudadanos receptores de los bienes y servicios de la entidad, el uso de instrumentos de medición de la calidad, entre otros.

Las preguntas de este eje están relacionadas con los elementos de resultados “outputs” y la “retroalimentación” y, también, se relacionan con la característica del mismo nombre en tanto es posible apreciar que las administraciones públicas realizan una autorregulación en función de sus resultados obtenidos, adaptándose continuamente al medio ambiente y a los nuevos impulsos que recibe.

Así tenemos que, ante la pregunta sobre la existencia de indicadores para medir la satisfacción de los trabajadores en función al desarrollo de competencias de la institución, 15 entidades (68,2%) expresaron que no cuentan con ellos; por su parte 4 entidades (18,2%) expresaron que sí cuentan con indicadores aunque éstos son muy débiles y, sólo 3 entidades (13,6%) expresaron que sí existen indicadores adecuados que son utilizados.

Este resultado permite inferir que existe una mayoría de las entidades encuestadas que no han tomado en cuenta la satisfacción de sus trabajadores en el desarrollo de las competencias de la entidad, aspecto importante que se refleja en un adecuado clima laboral y por tanto en un incremento de la productividad de la entidad.

¿Existen indicadores para medir la satisfacción de los(as) trabajadores(as) respecto al desarrollo de los programas / proyectos y/o actividades de la Institución?

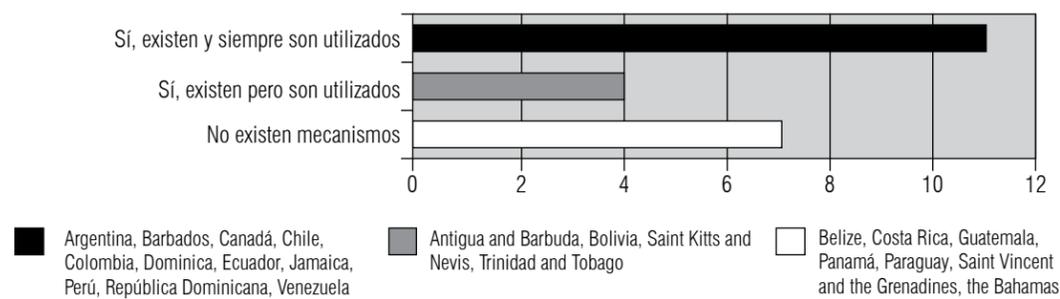


Para conocer la perspectiva de los ciudadanos, se preguntó sobre la existencia de mecanismos para medir la satisfacción de los clientes/ciudadanos/usuarios relacionados a la calidad de los servicios públicos.

Esta pregunta es de suma importancia porque son los destinatarios finales de los bienes y servicios de las entidades rectoras de la administración pública los más indicados para proporcionar información sobre su calidad, la misma que adecuadamente utilizada posibilita el proceso de retroalimentación de la entidad que conociendo la opinión de sus destinatarios puede reconducir sus procesos internos y mejorar así la calidad de los mismos.

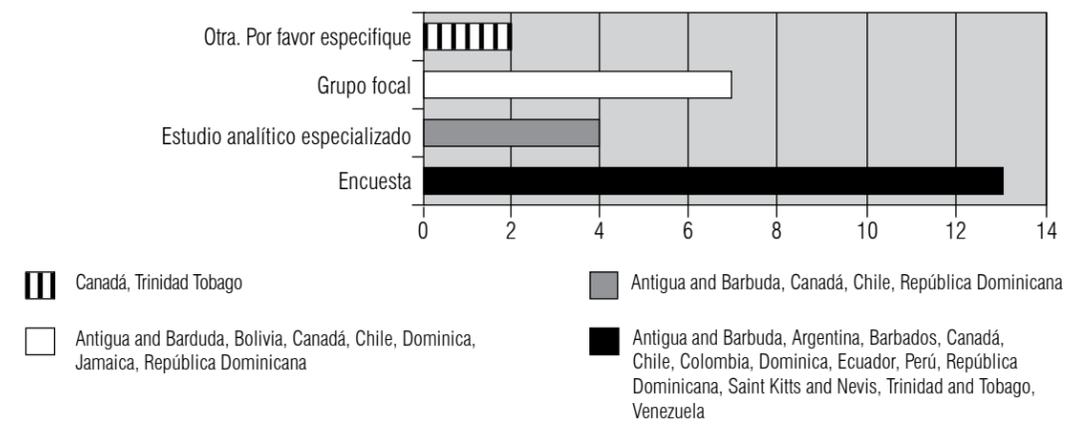
Los resultados obtenidos fueron que 7 entidades (31,8%) manifestaron que no existen mecanismos para conocer la satisfacción de los clientes/ciudadanos/ y usuarios sobre la calidad de los servicios, 4 entidades (18,2%) expresaron que sí cuentan con mecanismos aunque no son utilizados y, 11 entidades (50%) expresaron que sí cuentan con los mecanismos y siempre son utilizados.

¿Existe algún tipo de mecanismo para medir la satisfacción de los(as) clientes / ciudadanos(as) / usuarios, relacionados a la calidad de los servicios?



Relacionada a la pregunta anterior, se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública cuáles eran los mecanismos utilizados para medir la satisfacción de los clientes/usuarios/ciudadanos relacionados con la calidad de los servicios públicos. Al respecto, 13 entidades respondieron que utilizaban encuestas de percepción de la calidad; 4 entidades, estudios analíticos especializados; 7 entidades, grupos focales y; 2 entidades, otros medios como consultas a los destinatarios de los bienes y servicios proveídos en distinto formato incluido el electrónico en el caso de Canadá y formularios de satisfacción de los usuarios en el caso de Trinidad y Tobago.

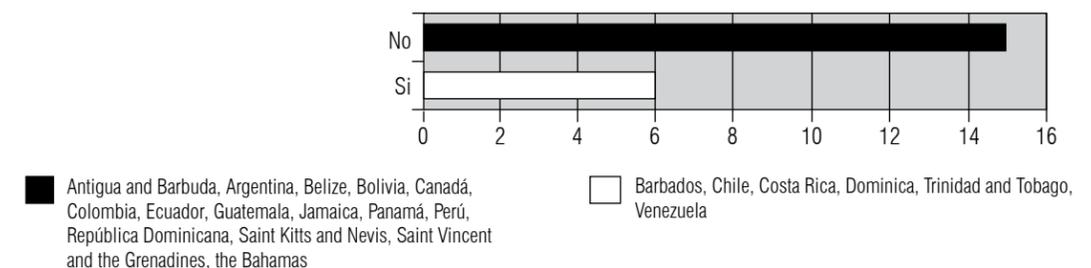
¿De ser positiva la respuesta, podría decir cuales son estos mecanismos?



Complementando las preguntas anteriores, se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si habían realizado algún tipo de medición sobre la calidad de los servicios prestados que cuenten con una visión más integral sobre los servicios prestados y tengan un marco mayor de análisis.

Ante esta pregunta, 6 entidades (28,5%) respondieron que no cuentan con ningún tipo de medición de la calidad de sus servicios y, 15 entidades (71,4%) respondieron que sí cuentan con ellos.

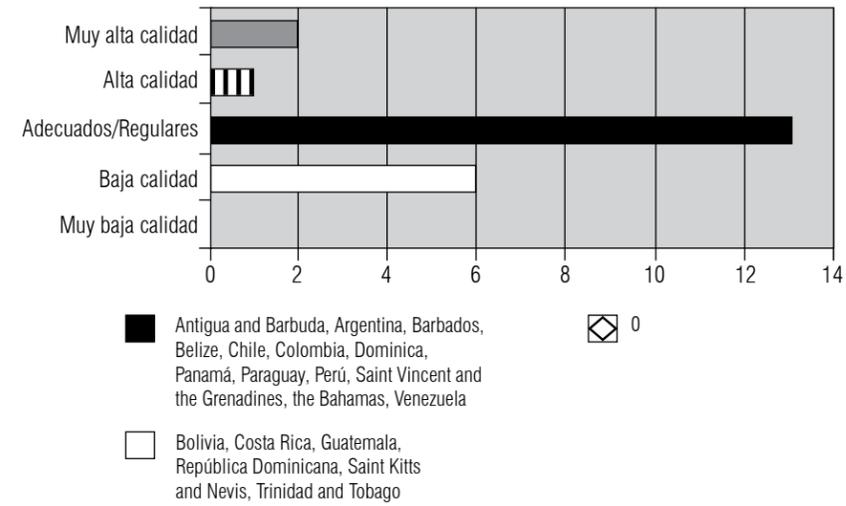
¿Su entidad ha realizado algún tipo de medición sobre la calidad de los servicios prestados por las entidades públicas? De ser así, adjunte reporte respectivo



Finalmente, se solicitó a las entidades rectoras proveer información sobre su autopercepción acerca de la calidad de sus servicios.

La información obtenida es variada siendo que 6 entidades (27,3%) manifestaron que sus servicios son de muy baja calidad, 13 entidades (59,1%) que son adecuados/regulares, 1 entidad (4,5%) que son de alta calidad y 2 entidades (9,1%) que son de muy alta calidad.

De forma global, ¿podría Ud. decir que los(as) ciudadanos(as) perciben que los servicios públicos proveídos por las entidades públicas son?



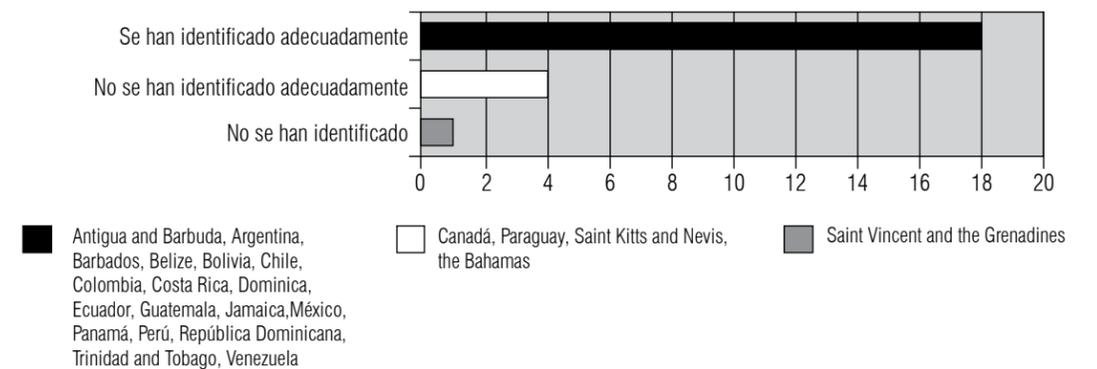
Gestión de Relaciones Institucionales

El Eje 4 sobre Gestión de Relaciones Institucionales complementa a los ejes anteriores con tres (3) preguntas sobre las relaciones de la entidad con otros actores y aliados estratégicos. Este eje es de importancia porque va a permitir conocer la forma en la que las entidades trabajan con otras entidades y si es que son capaces de realizar sinergias para el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Siendo así, las preguntas de este eje están relacionadas con el elemento “medio ambiente” y con la característica de la “sinergia”; pues es en este eje de preguntas en donde las administraciones públicas evidencian estrategias de trabajo conjunto y de asociación con otros actores o Grupos de Interés.

De ahí que la primera pregunta formulada a las entidades rectoras de la administración pública se encontrara relacionada respecto si para la realización de los programas/proyectos y/o actividades de la instituciones habían identificado a los proveedores y aliados estratégicos; entendiéndose por estos a todos aquellos actores que de eventualmente podrían colaborar con las entidades públicas para el cumplimiento de sus objetivos institucionales pudiendo ser de distinta naturaleza según sea el caso. Los resultados obtenidos muestran que 1 entidad expresa (4,3%) no haberlos identificado, 4 entidades (17,4%) no los han identificado adecuadamente y 18 entidades (78,3%) los han identificado adecuadamente.

¿Para la realización de los programas / proyectos y/o actividades de la Institución, se han identificado a los(as) proveedores(as) y aliados(as) estratégicos(as)?

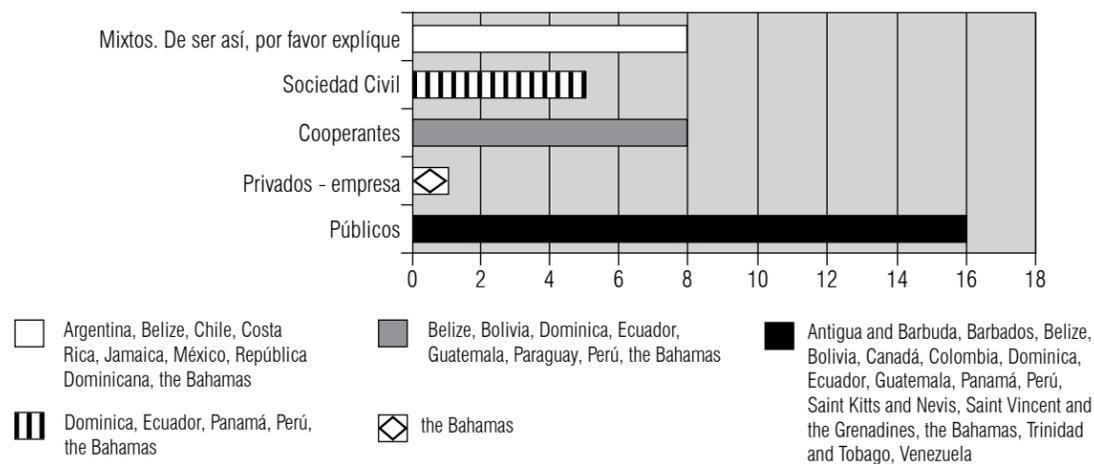


Complementando la pregunta anterior y a fin de obtener referencias sobre las estrategias de gobierno colaborativo de las entidades rectoras de la administración pública, se les preguntó sobre la naturaleza de los aliados estratégicos con los que trabajan.

Sobre el particular, se obtuvo por respuesta que 16 entidades (69,5%) tienen como aliados estratégicos a entidades de carácter público; 1 entidad (4,3%) entidades privadas/empresas; 8 entidades (34,8%) cooperantes de distinto orden; 5 entidades (21,6%) organizaciones de la sociedad civil y; 8 entidades (34,8%) entidades de naturaleza mixta.

En este último grupo destacan Belize cuyo Ministerio de Servicio Público y Elecciones realiza actividades con los sindicatos de servicio público y las asociaciones de administradores seniors del servicio público; el Ministerio Secretaría General de Gobierno / Unidad de Modernización y Gobierno Digital de Chile que cuenta con alianzas con empresas de la industria tecnológica; la Unidad de Transformación del Sector Público de Jamaica que tiene alianzas con instituciones educacionales, entre otros.

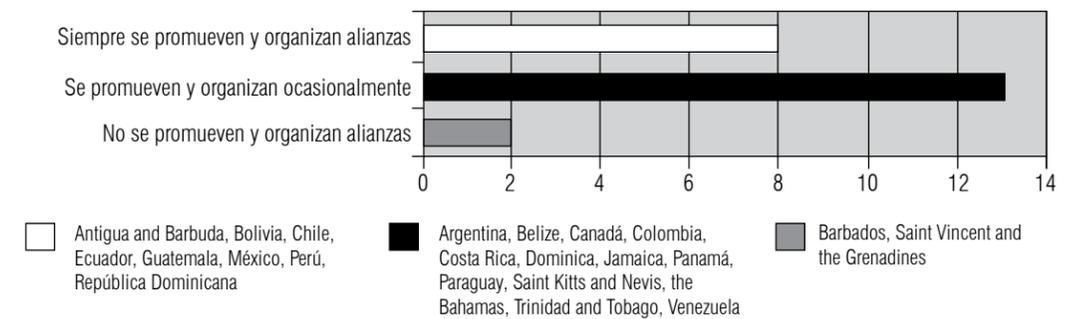
¿Cuál es la naturaleza de sus principales aliados estratégicos?



Finalmente, es importante considerar que un paso adicional a la identificación es la capacidad de las instituciones para desarrollar alianzas o proyectos con los aliados estratégicos. Para ello se preguntó a las entidades rectoras de la administración pública si las habían promovido u organizado. Ante esta pregunta, 2 entidades (8,7%) respondieron que no las habían promovido u organizado; mientras que 13 entidades (56,5%) manifestaron que lo realizaban ocasionalmente y, 8 entidades (34,8%) manifestaron que siempre las promovían u organizaban.

Importante hallazgo que demuestra que en la región las entidades de la administración pública mantienen estrategias de gobierno colaborativo, importantes para una adecuada gestión pública moderna.

¿Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras Instituciones y/o Organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas?





■ Conclusiones

1. La gestión pública de los países de las Américas se encuentran en un proceso de modernización permanente que las ha llevado a considerar un modelo de desarrollo sistémico de su organización, con una “entidad rectora” que la aborde en su integralidad y la oriente con la finalidad de dar coherencia y efectividad al accionar de todas las entidades públicas.

En ese sentido, la mayoría de los Estados han centralizado la función rectora de los procesos de la administración pública -entendida como las políticas de desarrollo institucional transversales a todas las entidades independientemente de su carácter sectorial- en entidades especializadas responsables de normar, dar asistencia técnica y en algunos casos proveer directamente bienes y servicios a otras entidades públicas y a los distintos grupos de interés relacionados con el manejo del Estado.

Estas entidades, si bien han tenido un importante desarrollo y cada vez revisten mayor importancia al abordar la gestión pública como un área administrativa especial e independiente de otras entidades, enfrentan importantes retos futuros que se sintetizan, principalmente, en la mejora de sus procesos operativos en relación a la planificación, una mayor cercanía con los beneficiarios de sus políticas y acciones a fin de retroalimentar sus acciones y, una necesaria capacidad de relacionamiento con otras entidades y grupos de interés.

2. La planificación es un proceso que está internalizado en la gestión de las entidades rectoras de la administración pública, tal como lo demuestran los diferentes hallazgos extraídos de las encuestas; sin duda, éste es un importante hallazgo que debe resaltarse en tanto es un proceso de la administración pública básico que permite la operatividad de las entidades públicas.

No obstante este avance, es a nivel operacional donde aún se encuentran debilidades, pues son muchas las entidades que respondieron la encuesta que afirman tener dificultades

para “traducir” los planes operativos en estrategias, programas, proyectos y actividades concretas. Este proceso es de suma importancia porque si todo el diseño y gestión estratégico no aterriza en acciones específicas y concretas, los planes no podrán implementarse con lo cual todo el proceso de planificación carecería de sentido.

Siendo así, y si bien es notable que la mayoría de las entidades cuentan con instrumentos para realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento de sus planes operativos – aspecto fundamental porque permite obtener información o data sobre la aplicación y los resultados de los planes estratégicos y a partir de ahí retroalimentar y corregir sus procesos- es poco lo que se puede evaluar y monitorear si en los hechos concretos los planes estratégicos no guardan correspondencia con las actividades de la entidad.

3. La gestión por procesos es una tendencia generalizada en las entidades rectoras de la administración pública de la región; no obstante, requiere fortalecerse en el desarrollo de herramientas e instrumentos que permitan gestionar el desenvolvimiento de los procesos administrativos.

En efecto, y teniendo en cuenta los hallazgos de la encuesta, la mayoría de las entidades rectoras de la administración pública en los países de las Américas han hecho un esfuerzo por identificar, sistematizar, documentar y socializar los “procesos” clave de la entidad, entendidos éstos como el enlazamiento de las actividades de sus diferentes unidades con el fin de obtener un resultado concreto. Sin embargo, no hay que perder de vista que sólo un tercio de las entidades rectoras de la administración pública reconocen haberlo hecho de forma muy adecuada y de socializar los procesos con el resto de la entidad; mientras el resto aún reconoce falencias en el diseño, socialización o simplemente aún no han adoptado esta metodología de desarrollo y organización administrativa.

Del mismo modo, y a pesar de contarse con una metodología de gestión por procesos relativamente extendida, aún se requiere fortalecer aspectos como la consideración de metas e indicadores para los procesos de las entidades, identificación de los responsables de los procesos a fin de establecer responsabilidades, perfiles y aptitudes en el desarrollo de las labores de la entidad y, la inclusión de la perspectiva de género.

En ese sentido, es evidente que si no se cuenta con estos instrumentos que nos permitan cuantificar los avances y logros de los procesos internos de la administración pública, así como administrar las habilidades de los recursos humanos en función de las necesidades de la entidad, es difícil lograr efectividad en el desarrollo de las políticas públicas y en el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

4. La participación ciudadana ha sido considerada en la mayoría de las entidades rectoras de la administración pública en diverso grado, lo cual significa una orientación positiva de la gestión de estas entidades porque permite incluir las perspectivas, opiniones e impresiones de los destinatarios finales de sus políticas públicas.

Sin embargo, aún es necesario mejorar en la proactividad de esta relación entre entidad pública y ciudadanos, pues en muchos casos el flujo de información va de la entidad hacia los ciudadanos (a través de la página web, cartas de servicios, entre otras) y no necesariamente se fomenta o facilita la comunicación en sentido contrario, lo cual es una debilidad porque sino se conoce la satisfacción de los destinatarios de las políticas públicas no es posible que estas mejoren su desempeño. Esto último se evidencia en el hecho que la mayoría de las entidades encuestadas manifiestan no contar con mecanismos de gestión de quejas y sugerencias.

En ese sentido, vale la pena resaltar la importancia de la participación ciudadana como medio de legitimación de la actividad pública y de la administración en particular, que perfectamente podría ser potenciada a través del uso de las tecnologías de la información y comunicación, redes sociales, entre otros medios de comunicación.

5. La política de Recursos Humanos requiere ser fortalecida en las entidades rectoras de la administración pública.

Así por ejemplo, es necesario realizar mayores esfuerzos por relacionar la política de recursos humanos y la planificación, porque ésta permite alinear las necesidades de la entidad con el trabajo efectivo de los miembros de la organización pues, y considerando los resultados de la encuesta, las entidades tienen diversos grados de desarrollo que van desde una relación modestamente adecuada, débil y en algunos casos sencillamente inexistente.

Similar requerimiento se presenta en el proceso relacionado al seguimiento, evaluación y capacitación del personal de las entidades rectoras de la administración pública especialmente en la consideración de indicadores relacionados al desempeño del personal, existencia y adecuada utilización de mecanismos de evaluación del personal, comunicación a los evaluados sobre los resultados de su evaluación y la adopción de medidas de mejora y corrección en tanto- y de acuerdo a las evidencias- si bien existen avances la mayoría de los países el desarrollo de estos instrumentos, este proceso es aún débil e informal lo cual no garantiza una adecuada política de recursos humanos en las entidades rectoras de la administración pública de los países de las Américas.

Se debe advertir que la encuesta hace una mayor incidencia en preguntas relacionadas con el seguimiento y evaluación de los recursos humanos porque es un aspecto que tiene mayor vinculación con la efectividad de las políticas públicas, por supuesto sin perjuicio de realizar un estudio posterior donde se obtenga mayor información sobre todos los subprocesos relacionados con las políticas de recursos humanos de las entidades rectoras de la administración pública.

6. En el ámbito del proceso de gestión presupuestal la mayoría de las entidades rectoras de la administración pública cuentan con condiciones y subprocesos adecuados para asegurar un adecuado uso de los recursos y relacionarlos con sus funciones y resultados. Sin por ello dejar de notar que en algunos países puntuales aún se requieren reforzar este proceso de la gestión pública.

Esto se evidencia en una relación adecuada entre el presupuesto y la planificación, adecuados procesos de abastecimiento (compras y adquisiciones), realización de auditorías a su gestión periódica y permanentemente y sistemas adecuados o muy adecuados para el seguimiento de irregularidades financieras incluyendo el fraude y la corrupción.

7. La Gestión para Resultados en las entidades rectoras de la administración pública muestra avances en la región. No obstante, aún existe el desafío de fortalecer este proceso para orientarlo hacia la satisfacción de sus clientes/usuarios/destinatarios y además de sus propios trabajadores.

Esto significa revisar los procesos internos de las entidades rectoras de la administración pública para hacerlos mucho más receptivos con su entorno pues sólo la mitad de las entidades encuestadas expresa contar con mecanismos para conocer la satisfacción de los destinatarios de sus políticas públicas y la otra mitad o no los tiene o simplemente no los utiliza.

Considerando estos resultados, es posible concluir que en las administraciones de la región aún predomina la gestión burocrática basada en los reglamentos y procedimientos, que muchas veces no visibiliza la misión del Estado y de la administración pública, que es la satisfacción de sus destinatarios a quienes sirve, y cuya opinión es la condición necesaria o insumo principal para retroalimentar a la entidad y que así esta pueda mejorar en su desempeño. Esto sin dejar de considerar las opiniones de sus propios trabajadores, quienes son los que al fin y al cabo conocen con mayor cercanía los problemas y desafíos de la entidad.

Esta situación eventualmente podría derivar en disfuncionalidades o en políticas públicas que no responden a las urgencias o necesidades reales de sus destinatarios, información que de por sí se corrobora con la autopercepción que tienen de sí mismas las entidades rectoras de la administración pública que en su mayoría auto-percibe que sus servicios son de muy baja calidad o regulares.

8. La Gestión de las Relaciones Institucionales -de acuerdo a los resultados de la Primera Consulta Hemisférica sobre Instituciones Rectoras en Administración Pública en los Países de las Américas- muestra una tendencia moderada a la gestión colaborativa de las políticas públicas.

Así, a pesar que son mayoría las entidades que han logrado identificar a sus aliados estratégicos y proveedores para la realización de sus programas, proyectos y/o actividades; más de la mitad de las entidades encuestadas expresaron que realizaban acciones conjuntas en forma ocasional y predominantemente con otras entidades del sector público.

Atendiendo a estos datos, y sin perjuicio de próximas investigaciones, es posible inferir que aún existen dificultades para fortalecer la colaboración de las entidades rectoras con otros actores en especial con el sector privado y con las organizaciones de la sociedad civil. Esta situación, hipotéticamente podría justificarse por trabas administrativas para la realización de trabajos conjuntos con entes no públicos, débil confianza con el sector privado y las organizaciones civiles, entre otras razones que aún son retos por superar.

■ Anexo I

1ra. Consulta hemisférica sobre instituciones rectoras en administración pública en los países de las Américas (Cuestionario de Autopercepción)

Gracias por participar en la absolución del presente cuestionario en el marco de una **consulta hemisférica** sobre el estado actual de las entidades rectoras de la administración pública en los países de las Américas - desarrollada por el Departamento para la Gestión Pública Efectiva de la OEA.

Esta consulta tiene el propósito de recoger información sobre diferentes aspectos funcionales y organizacionales de las **instituciones rectoras de la administración pública en los diferentes países de las Américas** - a fin de informar el diseño de proyectos de cooperación regional y asistencia técnica brindados por la OEA a sus países-miembros.

La información que usted nos proporcione será utilizada exclusivamente por la OEA para **fines estadísticos** - no siendo posible individualizar a los participantes.

Nos interesa remarcar que sus respuestas son muy importantes para el éxito de esta consulta, por lo que agradecemos una vez más su atenta participación.

Para tal fin las preguntas han sido organizadas en cuatro áreas diferenciadas que son:

1. Gestión Estratégica
2. Gestión de Procesos
3. Gestión de Resultados
4. Gestión de Relaciones Institucionales

De modo preferencial, **se solicita que la persona que abuelva las interrogantes cuente con una posición institucional que le permita conocer todos los aspectos administrativos de la entidad**, ya sea por el rango, responsabilidad o antigüedad en la institución.

Favor de indicar su nombre (opcional):

.....

Favor de indicar el nombre de su Institución

.....

Favor de indicar su posición actual en la Institución

.....

Eje 1: Gestión Estratégica

1. ¿Orgánicamente su Institución es un(a)?

- 1. Ministerio
- 2. Agencia con dependencia ministerial
- 3. Agencia independiente
- 4. Agencia dependiente de la Presidencia
- 5. Otra. Explique por favor

.....
.....
.....

2. ¿Su Institución tiene competencias de alcance?

- 1. A nivel de Gobierno nacional
- 2. A nivel de Gobierno subnacional (Estado, Región, etc)
- 3. A nivel de Gobierno Local
- 4. Todas las anteriores

3. ¿Las funciones de su Institución son?

- 1. Normativas
- 2. Ejecutivas
- 3. Promotoras
- 4. Todas las anteriores

4. ¿Se han identificado en la Institución quienes son los (as) responsables de la planificación estratégica y éstos(as) conocen sus responsabilidades?

- 1. No se han identificado a los(as) responsables
- 2. Sí, pero se han identificado débilmente a los(as) responsables
- 3. Sí, se han identificado a los(as) responsables aunque éstos(as) no conocen sus responsabilidades
- 4. Sí, se han identificado a los(as) responsables y éstos(as) conocen sus responsabilidades
- 5. Sí, se han identificado a los(as) responsables y éstos(as) conocen muy adecuadamente sus responsabilidades

5. ¿Su institución cuenta con un Plan Estratégico?

- Sí
- No

6. ¿La elaboración del Plan Estratégico Institucional ha sido desarrollada en forma participativa?

- Sí
- No

7. Si la respuesta es SÍ, favor de indicar a qué nivel pertenecen quienes lo elaboraron

- Nivel Directivo
- Nivel Gerencial
- Nivel Técnico
- Consultoría externa
- Todas las anteriores

8. ¿El planeamiento estratégico de la Institución contiene resultados esperados alineados con la(s) estrategia(s) nacional(es) de desarrollo de su país?

- 1. No están alineados a la Estrategia Nacional
- 2. Sí, pero se encuentran débilmente alineados
- 3. Sí, se encuentran adecuadamente alineados
- 4. Sí, se encuentran muy adecuadamente alineados
- 5. Las estrategias nacionales de desarrollo no están identificadas.

9. ¿La Institución cuenta con una misión y visión de largo plazo? Si la respuesta es SÍ, ¿cuál es el tiempo establecido para el desarrollo es de su Visión? Explique por favor:

- 1. No cuenta con una Misión y Visión
- 2. Sólo tiene Misión
- 3. Sólo tiene Visión
- 4. Sí cuenta con Misión y Visión

.....

.....

10. ¿Los objetivos estratégicos y operativos han sido elaborados considerando la misión y la visión de la institución?

- 1. No han sido elaborados considerando la misión y visión de la institución
- 2. Sí, pero han sido considerados débilmente la misión y visión de la institución
- 3. Sí, han sido considerados adecuadamente la misión y visión de la institución
- 4. Sí, han sido considerados muy adecuadamente la misión y visión de la institución

11. ¿Los objetivos estratégicos y operativos de la institución se han plasmado en planes y actividades operativas?

- 1. No se han plasmado en planes y actividades operativas
- 2. Sí, pero han sido plasmados débilmente en planes y actividades operativas
- 3. Sí, han sido plasmados adecuadamente en planes y actividades operativas
- 4. Sí, han sido plasmados muy adecuadamente en planes y actividades operativas

12. ¿Existen mecanismos para hacer el seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica en toda la Institución? ¿Son aplicados regularmente?

- 1. No existen mecanismos
- 2. Sí, pero son mecanismos débiles
- 3. Sí, existen mecanismos adecuados
- 4. Sí, existen mecanismos muy adecuados

Eje 2: Gestión de Procesos

1. ¿Se han identificado, diseñado y comunicado procesos clave para llevar a cabo la planificación estratégica de la organización?

- 1. No se han identificado
- 2. Sí, pero se encuentran débilmente identificado(s) y/o diseñado(s)
- 3. Sí, se han identificado y/o diseñado adecuadamente
- 4. Sí se han identificado y/o diseñado muy adecuadamente pero no se han comunicado
- 5. Sí se han identificado y/o diseñado muy adecuadamente y se han comunicado

2. ¿Los procesos clave identificados han sido documentados? ¿Quiénes conocen estos documentos?

- 1. No han sido documentados
- 2. Sí, han sido documentados y son de conocimiento del nivel directivo

3. Sí, han sido documentados y son de conocimiento del nivel gerencial

4. Sí, han sido documentados y son conocimiento del nivel técnico

5. Sí, han sido documentados y son de conocimiento de toda la organización

3. ¿Los procesos identificados tienen objetivos, metas e indicadores?

- 1. No cuentan con objetivos, metas e indicadores
- 2. Sí, sólo cuentan con objetivos
- 3. Sí, sólo cuentan con metas
- 4. Sí, sólo cuentan indicadores
- 5. Sí, cuentan con objetivos, metas e indicadores

4. ¿Para el desarrollo de los procesos se han identificado a sus responsables?

- 1. No han sido identificados(as)
- 2. Sí, han sido identificados(as) débilmente
- 3. Sí, ihaniisidoiiidentificados(as) adecuadamente
- 4. Sí, ihaniisidoiiiidentificados(as) de manera adecuadas y éstos conocen adecuadamente sus responsabilidades en el proceso

5. ¿La Institución incorpora el enfoque de igualdad de género en sus actividades?

- 1. No ha incorporado el enfoque de igualdad de género
- 2. Sí, pero se ha incorporado débilmente el enfoque de igualdad de género
- 3. Sí, se ha incorporado adecuadamente el enfoque de igualdad de género
- 4. Sí, se ha incorporado muy adecuadamente el enfoque de igualdad de género

Procesos vinculados a la ciudadanía

6. En la identificación y diseño de los procesos institucionales, ¿se ha considerado la participación de los(as) clientes/ ciudadanos(as)/ usuarios(as) de los servicios públicos?

- 1. No se ha considerado la participación de los(as) clientes/ciudadanos(as)/ usuarios(as) de los servicios públicos
- 2. Sí, pero se ha considerado débilmente la participación de los(as) clientes/ciudadanos(as) /usuarios(as) de los servicios públicos
- 3. Sí, se ha considerado adecuadamente la participación de los(as) clientes/ciudadanos(as) /usuarios(as) de los servicios públicos
- 4. Sí, se ha considerado muy adecuadamente la participación de los(as) clientes/ciudadanos(as) /usuarios(as) de los servicios públicos

Si la respuesta es SÍ, diga Usted que medios han sido utilizados?

- 1. Encuesta
- 2. Estudio analítico especializado
- 3. Grupo focal
- 4. Otra. Por favor especifique

.....

.....

7. ¿Se provee a los clientes/ciudadanos/usuarios, información acerca de la Institución y de los servicios que provee?

- 1. No se provee a los(as) clientes/ ciudadanos(as)/ usuarios(as), información acerca de la Institución y de los servicios que provee
- 2. Sí, pero se provee de forma limitada información acerca de la Institución y de los servicios que provee a los(as) clientes /ciudadanos(as)/usuarios(as)
- 3. Sí, se provee adecuadamente información acerca de la Institución y de los servicios que provee a los(as) clientes/ciudadanos(as) /usuarios(as)
- 4. Sí, se provee muy adecuadamente información acerca de la Institución y de los servicios que provee a los(as) clientes/ciudadanos(as) /usuarios(as)

8. ¿Cuál es el medio por el cual la Institución pone en conocimiento de los(as) clientes / ciudadanos / usuarios, información institucional y de los servicios que provee?

- 1. Página web
- 2. Carta de Servicios
- 3. Centros de Atención Ciudadana
- 4. Teléfono
- 5. Boletín gráfico
- 6. Otro. Describa

.....

.....

.....

9. ¿Existe un proceso para proporcionar a los(as) clientes/ ciudadanos(as)/ usuarios(as), asistencia y ayuda en la prestación de un servicio cuando éstos no tengan la capacidad de exigirlo personalmente?.

- 1. No existe un proceso específico
- 2. Sí, existe un proceso específico pero es débil.
- 3. Sí, existe un proceso específico adecuado
- 4. Sí, existe un proceso específico muy adecuado

10. ¿Existe un proceso para gestionar las quejas y sugerencias formuladas por los(as) clientes/ ciudadanos(as)/ usuarios(as), a la Institución?

- 1. No existe un proceso específico
- 2. Sí, existe un proceso específico pero es débil.
- 3. Sí, existe un proceso específico adecuado
- 4. Sí, existe un proceso específico muy adecuado

11. ¿Las acciones de mejora institucional toman en consideración la satisfacción, sugerencias, quejas, pedidos, etc. de los(as) ciudadanos(as)/clientes/ usuarios(as) de los servicios públicos?

- 1. No toman en consideración
- 2. Las toman en consideración en forma referencial
- 3. Siempre son tomadas en consideración

Procesos de Soporte / Gestión de Personal

1. ¿La política de Recursos Humanos está relacionada con la planificación estratégica de la Institución? (Entiéndase en las etapas de ingreso, promoción, capacitación y cese de personal)

- 1. No está relacionada
- 2. Sí, está relacionada débilmente
- 3. Sí, está relacionada adecuadamente
- 4. Sí, está relacionada muy adecuadamente

2. ¿Existen en la Institución canales de comunicación horizontal, vertical ascendente y descendente entre los directivos/responsables y el personal?

- 1. No existen
- 2. Existen formalmente, pero no se utilizan
- 3. La comunicación es sólo horizontal
- 4. La comunicación es sólo vertical ascendente
- 5. La comunicación es sólo vertical descendente
- 6. Todas las opciones 3, 4 y 5

3. ¿Existen indicadores relacionados al desempeño del personal y muestran resultados positivos?

- 1. No existen
- 2. Sí, existen indicadores, pero de forma muy débil.
- 3. Sí, existen indicadores adecuados, pero no se utilizan
- 4. Sí, existen indicadores adecuados que se utilizan

4. ¿La Institución utiliza algún sistema de evaluación de resultados para medir el desempeño del personal?

- 1. No se evalúa al personal
- 2. Sí, pero se evalúa informalmente
- 3. Sí, existen mecanismos de evaluación formal, pero no se aplican
- 4. Sí existen mecanismos de evaluación, pero que se aplican débilmente
- 5. Sí existen mecanismos de evaluación que se aplican adecuadamente
- 6. Sí existen mecanismos de evaluación que se aplican muy adecuadamente

5. ¿Las autoridades de la Institución brindan a su personal retroalimentación sobre su desempeño?

- 1. No brindan retroalimentación
- 2. La brindan ocasionalmente
- 3. Siempre la brindan

6. ¿Existen planes de capacitación basados en las necesidades y evaluación de la Institución y de las personas?

- 1. No existen planes de capacitación
- 2. Existen planes de capacitación que no toman en cuenta las necesidades y la evaluación de la Institución y del personal
- 3. Existen planes de capacitación que si toman en cuenta las necesidades y la evaluación de la Institución y del personal

7. ¿Las autoridades de la Institución promueven una cultura de trabajo en equipo?

- 1. No promueven
- 2. Sí, pero se promueve débilmente
- 3. Sí, pero se promueve adecuadamente
- 4. Sí, pero se promueve muy adecuadamente

8. A modo general, ¿cree Ud. que los funcionarios y personal de su institución cuentan con las capacidades para cumplir adecuada y eficientemente con sus funciones? Considere Ud. como “capacidades” las condiciones preexistentes para la realización de su trabajo como, por ejemplo, conocimientos profesionales, aspectos organizacionales y funcionales, materiales (recursos humanos, presupuestales, logísticos, etc).

- 1. No cuentan con las capacidades
- 2. Cuentan con capacidades, pero son débiles
- 3. Cuentan con capacidades adecuadas.
- 4. Cuentan con capacidades muy adecuadas

Procesos de Soporte / Gestión Presupuestal

1. ¿El presupuesto de la Institución está adecuadamente relacionado con los programas/proyectos planificados para la consecución de los objetivos?

- 1. No está relacionado
- 2. Sí, está relacionado, pero débilmente
- 3. Sí, está relacionado adecuadamente
- 4. Sí, está relacionado muy adecuadamente

2. ¿La Institución tiene procesos de adquisición y contratación eficaces para la prestación de bienes y/o servicios?

- 1. No tiene procesos
- 2. Sí, tiene procesos pero son débiles
- 3. Sí, tiene procesos adecuados
- 4. Sí, tiene procesos muy adecuados

3. ¿La Institución realiza auditorías apropiadas en sus programas y proyectos?

- 1. No realiza auditorías
- 2. Sí, las realiza pero ocasionalmente
- 3. Sí, las realiza periódicamente
- 4. Sí, las realiza permanentemente

4. ¿La Institución tiene sistemas apropiados para el seguimiento de las irregularidades financieras, incluyendo el fraude y la corrupción?

- 1. No tiene sistemas apropiados
- 2. Sí, tiene sistemas, pero son débiles
- 3. Sí, tiene sistemas adecuados
- 4. Sí, tiene sistemas muy adecuados

Procesos de Soporte / Aspectos Logísticos

1. ¿Las instalaciones en la cual se encuentra la Institución son adecuadas para el desarrollo de las actividades planificadas para una efectiva prestación de los servicios a los clientes/ciudadanos/usuarios?

- 1. No son adecuadas
- 2. Son débilmente adecuadas
- 3. Son adecuadas

2. ¿La Institución cuenta con adecuadas herramientas tecnológicas para el desarrollo de sus programas/proyectos y /o actividades?

- 1. No cuenta con herramientas tecnológicas
- 2. Sí, cuenta con herramientas tecnológicas pero son obsoletas
- 3. Sí, cuenta con herramientas tecnológicas pero son limitadas
- 4. Opción 2 y 3
- 5. Sí, cuenta con herramientas tecnológicas adecuadas

3. La Institución tiene estrategias y planes apropiados para la gestión de riesgos?

- 1. No tiene estrategias y planes apropiados para gestión de riesgos
- 2. Sí, tiene estrategias y planes apropiados para gestión de riesgos, pero no se utilizan
- 3. Sí tiene estrategias y planes para gestión de riesgos muy apropiados

Eje 3: Gestión de Resultados

1. ¿Existen indicadores para medir la satisfacción de los(as) trabajadores(as) respecto al desarrollo de los programas/proyectos y/o actividades de la Institución?

- 1. No existen indicadores
- 2. Sí, existen indicadores pero son débiles
- 3. Sí, existen indicadores adecuados, pero no se utilizan
- 4. Sí, existen indicadores adecuados que si se utilizan

2. ¿Existe algún tipo de mecanismo para medir la satisfacción de los (as) clientes/ ciudadanos(as) /usuarios, relacionados a la calidad de los servicios?

- 1. No existen mecanismos
- 2. Sí, existen pero no son utilizados
- 3. Sí, existen y siempre son utilizados

De ser positiva la respuesta podría decir cuáles son estos mecanismos?

- 1. Encuesta
- 2. Estudio analítico especializado
- 3. Grupo focal
- 4. Otra. Por favor especifique

.....

3. ¿Su entidad ha realizado algún tipo de medición sobre la calidad de los servicios prestados por las entidades públicas?. De ser así, por favor, adjunte el reporte respectivo.

- Sí
- No

4. De forma global, ¿podría Ud. decir que los(as) ciudadanos(as) perciben que los servicios públicos proveídos por las entidades públicas son?:

- 1. Muy baja calidad
- 2. Baja calidad
- 3. Adecuados/ Regulares
- 4. Alta calidad
- 5. Muy alta calidad

Eje 4: Gestión de Relaciones Institucionales

1. ¿Para la realización de los programas/proyectos y/o actividades de la Institución, se han identificado a los(as) proveedores(as) y aliados(as) estratégicos(as)?

- 1. No se han identificado
- 2. No se han identificado adecuadamente
- 3. Se han identificado adecuadamente

2. ¿Para desarrollar e implantar proyectos específicos conjuntos con otras Instituciones y/o Organizaciones del sector público o privado se promueven y organizan alianzas?

- 1. No se promueven y organizan alianza
- 2. Se promueven y organizan ocasionalmente
- 3. Siempre se promueven y organizan alianzas

3. ¿Cuál es la naturaleza de sus principales aliados estratégicos?

- Públicos
- Privados - empresa
- Cooperantes
- Sociedad Civil
- Mixtos. De ser así, por favor explique

.....

Muchas gracias por compartir sus opiniones y dedicar su tiempo para responder este cuestionario.

**Departamento para la Gestión Pública Efectiva
 Organización de los Estados Americanos**

■ Anexo II

Relación de instituciones rectoras en Administración Pública de los países de las Américas que respondieron la 1ra. Consulta Hemisférica

Nº	País	Entidad rectora / dependencia
1	Antigua & Barbuda	Public Sector Transformation Unit (PSTU)
2	Argentina	Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa
3	Barbados	Ministry of the Civil Service / Office of Public Sector Reform
4	Belize	Ministry of the Public Service and Elections & Boundaries
5	Bolivia	Ministerio de Planificación del Desarrollo
6	Canadá	Treasury Board of Canada Secretariat
7	Chile	Ministerio Secretaría General de la Presidencia / Unidad de Modernización y Gobierno Digital
8	Colombia	Departamento Administrativo de la Función Pública
9	Costa Rica	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)
10	Dominica	Establishment, Personnel and Training Department
11	Ecuador	Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES
12	Guatemala	Secretaría de la Presidencia de la República - SEGEPLAN
13	Jamaica	Cabinet Office / Public Sector Transformation Unit (PSTU)
14	México	Secretaría de la Función Pública
15	Panamá	Ministerio de Gobierno
16	Paraguay	Secretaría de la Función Pública
17	Perú	Secretaría de Gestión Pública
18	República Dominicana	Ministerio de Administración Pública
19	St. Kitts and Nevis	Ministry of Foreign Affairs / Permanent Secretariat
20	St. Vincent and The Grenadines	Public Sector Reform Unit (PSRU)
21	The Bahamas	Ministry of Finance
22	Trinidad y Tobago	Ministry of Public Administration / Direction Strategic Services and Information Technology
23	Venezuela	Ministerio de Planificación