

Valor Público en Espacios Intermunicipales

Facilitador: Lic. Ludwig A. Valverde B.
Especialista en Gestión Pública
Participativa

Advertencia

- Las siguientes diapositivas desarrollan conceptos de gerencia, mismos que son adaptados a los procesos de dirección y toma de decisiones en la gestión pública, en su componente: gestión estratégica.
- A partir de los conceptos expuestos en las diapositivas, la exposición del facilitador complementa y amplía la comprensión del tema a través de la gestión municipal.

¿Qué es Valor Público?

- Es el valor creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones.
- Se crea valor a través de transacciones con los ciudadanos, garantizando sus derechos, satisfaciendo demandas y prestando servicios de calidad.
- La calidad democrática es un proceso de construcción y un desafío en la transformación del Estado.

Los componentes del valor público

Todas las áreas importantes de valor se encuadran dentro de tres amplias categorías:

a) Servicios

b) Resultados

c) Confianza

El valor creado por los servicios para los usuarios

- Los ciudadanos derivan beneficios del uso personal de servicios públicos en una lógica similar a los beneficios derivados del consumo de aquellos comprados del sector privado.
- La satisfacción de usuario es crítica para el valor público.
- Existe evidencia que la satisfacción es mayor en servicios considerados como importantes por los usuarios.
- Los esfuerzos para mejorar los niveles de satisfacción debieran basarse en un entendimiento de la importancia relativa de los diferentes factores en relación a la satisfacción, así como en la manera en que ésta varía a lo largo de diferentes áreas de servicio.

El valor creado por los resultados

El Estado ha buscado cada vez más enfocar su atención en los resultados.

Los resultados genuinos son hoy vistos como mejores metas que las limitadas medidas de actividad o producto, las cuales corren el riesgo de ser distorsionadas.

El valor creado por la confianza/legitimidad

- La confianza se ubica en el corazón de la relación entre ciudadanos y Estado.
- Es particularmente importante en relación a los servicios que influyen la vida y la libertad (salud y seguridad). Pero también importa para muchos otros servicios – incluyendo los servicios sociales y la educación.
- En estos casos, aún cuando se cumpla el servicio formal y las metas de resultado, una falla en la confianza podría destruir efectivamente el valor público.

¿Qué importancia tiene el concepto de valor público?

- El enfoque en valor público fortalece el enfoque gerencial centrado en resultados, ya que obliga a cambiar las preguntas que hacemos en los análisis de las iniciativas que gestionamos.
- Este cambio es particularmente clave frente a enfoques convencionales más centrados en administración, o sea, enfoques que tienden a enfocarse en las actividades y las entregas, sin necesariamente responder por el valor creado como consecuencia de esas actividades y entregas.

¿Los servicios públicos necesariamente generan valor público?

- La oferta de servicios es solo una oferta, hasta cuando no haya una apreciación de ellos por parte de un público receptor.
- La oferta de cualquier bien o servicio no *necesariamente* genera valor; genera costos!!!
- El *valor* se genera en la medida que un público reconozca el bien o el servicio como respuesta a una necesidad o preferencia, y aprecie la calidad del bien o servicio como respuesta adecuada a la misma.

Se genera valor público a través de...

Respuestas a problemas relevantes
para los ciudadanos/ usuarios



La apertura de nuevas oportunidades
para generaciones actuales y/o futuras

Procesos que construyen comunidad,
ciudadanía, democracia y capital social:
deliberación, participación, etc



Valor público: mandato, misión y visión

- El desarrollo de una estrategia o un plan de trabajo en los ámbitos públicos comienza con la **definición de una propuesta de valor público**, cuyos componentes principales son: los **mandatos, la misión y visión** de la organización.
- Esta **especifica el valor público que la organización pretende producir para las partes interesadas y para la sociedad en su conjunto**.
- Cualquier aproximación que busque instrumentar el valor público en un enunciado de misión y visión, debe tomar los **mandatos (*formales e informales*)** de la organización como puntos de partida.
- Es necesario **revisar y reinterpretar** los mandatos para que sirvan de plataforma para definir la misión y visión que permita instrumentar la propuesta de creación de valor público.
- Cualquier propuesta de **misión/visión** debe ser **coincidente con los mandatos** formales. Estos se deben cumplir.

Una perspectiva de valor público expresado a través del mandato, misión y visión

Una “gerencia” – o una “administración” de servicios- que no se caracteriza por ser estratégica podría centrar su enfoque más exclusivamente en los mandatos formales e informales, lo que, a su vez, permitiría centrarse más en lo que se hace, perdiendo de vista para qué se hace.

*Una administración que se guía exclusivamente a través de mandatos organizacionales tiende a enfocarse en la entrega de servicios o productos. **Esta administración se enfoca en costos en lugar de enfocarse en valor.***

Un enfoque gerencial en los resultados en el desarrollo conduce naturalmente a dirigir la atención al **valor** que se genera.

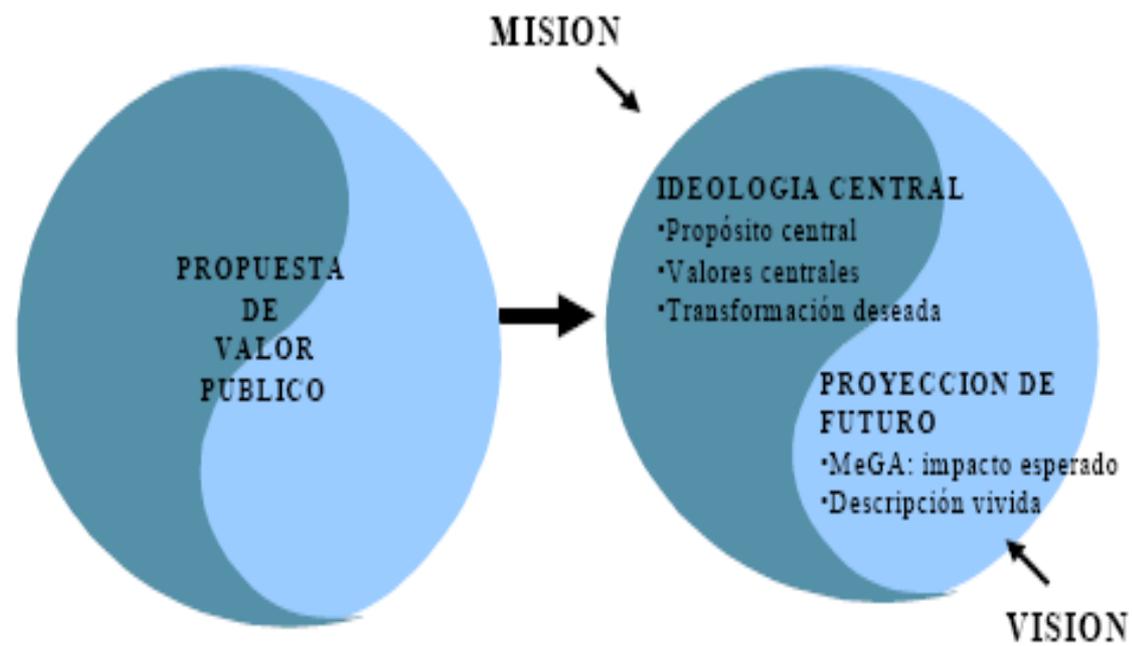
Figura 2-4: Valor público expresado a través del mandato, misión y visión



Figura 2-5: Misión y visión



(Adaptada de Collins y Porras, 1996)



- En las organizaciones o iniciativas que promueven el desarrollo, la misión y la visión necesariamente se refieren al valor que se genera para la sociedad, o sea, los beneficios que se proponen generar sobre las condiciones de vida de diversos segmentos de la población. Por tanto, la misión y la visión expresan el *para qué*.
- Es importante puntualizar que ambos conceptos, la misión y la visión, forman un conjunto y que el poder del marco para la gestión estratégica radica en tenerlos juntos.

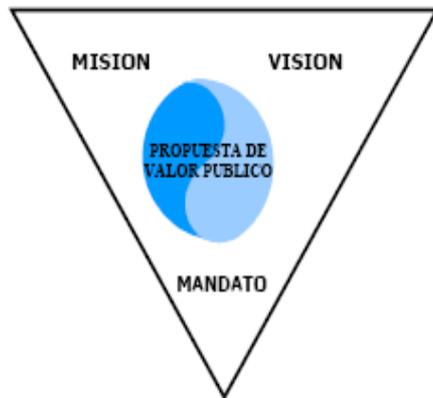
Figura 2-6: El corazón de la GpRD estratégica



Una definición de público objetivo

- ❑ El público objetivo de las intervenciones públicas no es un actor único, ni es un actor monolítico, sino un conjunto de actores a los cuales debemos atender.
- ❑ Los que ejercen funciones gerenciales interactúan con individuos y comunidades que toman múltiples papeles en su relación de intercambio con sus organizaciones.
- ❑ Por lo tanto, los que ejercen la gerencia pública gestionan servicios pertinentes y de calidad a los **clientes, beneficiarios y obligados**, pero a su vez tienen la obligación de informar, responder, rendir cuenta y tratar a todos con el respeto correspondiente a su capacidad de **ciudadanos**.
- ❑ La propuesta de valor público (PVP) debe definir cómo se produce y entrega valor público a todos y cada uno de estos "públicos objetivo".

Una definición de público objetivo



CIUDADANA/O		
Cliente	Beneficiarios / Usuarios	Obligados

Las áreas de acción de la gestión estratégica

- Para poder alcanzar los desafíos impuestos por la propuesta de valor público se necesita definir y delimitar las áreas de acción donde se fijarán los objetivos y se enmarcarán las distintas actividades.
- La mayoría de los modelos de estrategia se limitan en cómo se entrega valor a los usuarios o beneficiarios mediante políticas, programas o proyectos, descuidando otras áreas que son fundamentales en la gestión pública, a ser: las fuentes de legitimidad, el apoyo político y la capacidad organizacional para la implementación.
- Es en este sentido que se propone un marco conceptual que incorpore tres áreas de acción complementarias para llevar adelante la gestión estratégica de organizaciones públicas: **gestión programática, gestión política y gestión organizacional.**

Areas de acción

Gestión Programática	Gestión Política	Gestión Organizacional
<p>Consiste en cumplir con la misión organizacional y crear valor público a través de un conjunto de estrategias, políticas, programas y proyectos pertinentes que generen progreso hacia la resolución de problemas de desarrollo.</p>	<p>Consiste en crear y/o consolidar la legitimidad, los recursos, la autorización y/o el apoyo para implementar la misión y crear valor público.</p>	<p>Establecer y manejar el entorno inmediato de la iniciativa, con el fin de asegurar que cuente con los recursos, las rutinas y la capacidad organizacional de llevar adelante una gestión efectiva, eficiente, equitativa, ética y sostenible que cree valor público.</p>

Caso 1

Una organización tiene una excelente idea de cómo crear valor público, diseña políticas y programas de gran calidad y cuenta con un equipo operativo altamente comprometido, *pero no tiene ningún apoyo público o político.*

La organización no goza de legitimidad y no tiene los recursos adecuados para implementar sus programas.



Resultado:

Un gran informe sobre lo que se debería hacer y un buen diseño de una iniciativa, sin que se produzca valor público en la práctica porque no se consigue ni el apoyo de los involucrados y su autorización y/o colaboración para desarrollar e implementar las ideas ni los recursos necesarios.

Caso 2

Una organización tiene una excelente idea de cómo crear valor público, diseña políticas y programas de gran calidad, cuenta con una gran legitimidad, tiene un enorme apoyo público o político que le permite contar con amplios recursos públicos, *pero su equipo operativo carece de la coordinación, información, compromisos y/o motivación para poder actuar efectivamente.*

Así, la organización no tiene la capacidad interna para entregar servicios y llegar a la población objetivo con sus programas.



Resultado: un desperdicio de recursos por falta de capacidad operativa, en la práctica no se crea valor público porque no se consigue entregar los servicios a la población de una forma efectiva y eficiente.

Caso 3

Una organización cuenta con legitimidad y apoyo político, tiene un equipo técnico calificado y comprometido, y cuenta con una excelente capacidad operativa, *pero las prácticas de trabajo limitan a la organización al cumplimiento del mandato formal antiguo y poco pertinente.*

La organización se limita a cumplir con lo que tiene mandado por ley, no trabaja buscando propuestas que respondan a las necesidades reales de la población.



Resultado: un desperdicio de recursos y capacidades en la entrega sub-óptima de respuestas a los problemas de la ciudadanía, en la práctica no crea valor público porque entrega servicios que la gente ni quiere, ni valora.

Marco estratégico como un modelo integral

Figura 2-8: Marco para la GpRD estratégica



¿Que aporta la creación de valor público en la generación de resultados sociales?

1. Un punto de referencia que ayuda a los gerentes sociales a mantener una dirección estratégica para guiar sus acciones.
2. Una obligación de abandonar el cómodo espacio burocrático o tecnocrático de un entender abstracto de lo que constituye el "bien común" y ejercer procesos iterativos e interactivos que ayudan a discernir y definir lo que el público prefiere y, por ende, lo que genera valor para el "público".
3. Una claridad conceptual asociada con la lógica de una cadena de valor.
4. Un foco central para el rol del gerente en responsabilizarse (con otros) por procesos que efectivamente generen resultados.

El marco estratégico como un modelo integral

- A un nivel conceptual, este simple modelo no es muy exigente.
- Para que una estrategia sea buena, ésta tiene que estar centrada en una propuesta de creación de valor público, expresada a partir de un mandato y ampliado a través de un enunciado de misión y visión.
- Las responsabilidades de los que ejercen gerencia social requieren de trabajo en las tres áreas complementarias: la gestión programática, la gestión política y la gestión organizacional.
- El definir estos tres ámbitos gerenciales rompe con viejos paradigmas tecnocráticos, administrativos y burocráticos, indicando campos concretos en que se puede y se debe trabajar para lograr resultados de impacto.
- El trabajo coordinado en las tres áreas aporta la verdadera dimensión estratégica de la gerencia social.

Conclusión

El marco propuesto para una gerencia pública estratégica requiere que los gerentes ejerzan las responsabilidades de:

1. Comunicar esta misión y visión continuamente, con el fin de fijarlas como el “norte” de la organización o iniciativa.
2. Involucrar a actores internos y externos en la especificación de la misión y visión de la organización o la iniciativa, interpretando los mandatos formales e informales y especificando los beneficios sociales que se espera producir, aclarando así el tipo de valor público que se espera crear.
3. Generar y fomentar compromisos con la misión y visión de la organización y capacidades para relacionar las decisiones y las actividades con los objetivos asociados.
4. Alinear la iniciativa o la organización con actividades estratégicamente encaminadas y enfocadas hacia la generación del valor público especificado en la visión y misión.

Conclusión

5. Coordinar los recursos, los procesos y los actores de tal manera que se produzca efectiva y eficientemente el valor esperado.
6. Innovar con el fin de asegurar que los productos y/o servicios que son el fruto cotidiano del trabajo respondan efectivamente a la generación del valor público esperado, introduciendo la flexibilidad necesaria para reorientar las actividades en la medida que se detecte que no se logran los beneficios esperados.
7. Definir estrategias para monitorear el avance hacia la producción de los beneficios esperados, y usar la información generada por el proceso de monitoreo para guiar la toma de decisiones relevantes.
8. Colaborar con actores externos cuyas acciones resultan clave al trabajo cotidiano y/o al logro de los beneficios esperados.

Bibliografía

- Top Manager. Curso de capacitación gerencial de alto nivel.