



NACIONES UNIDAS

CEPAL

ILPES
6 años

VALOR PÚBLICO Y GESTIÓN POR RESULTADOS

24 OCTUBRE AL 16 DICIEMBRE DE 2022



EL CURSO ES ORGANIZADO
POR EL INSTITUTO
LATINOAMERICANO Y DEL
CARIBE DE PLANIFICACIÓN
ECONÓMICA Y SOCIAL
(ILPES) DE LA COMISIÓN
ECONÓMICA PARA
AMÉRICA LATINA Y EL
CARIBE, CEPAL.

**CURSO
A DISTANCIA**

OBJETIVOS DEL CURSO

Objetivo General:

Fortalecer capacidades de los participantes para identificar cómo se crea valor público y cómo aplicar los principios y herramientas de la gestión por resultados en el servicio público tanto nacional como subnacional.

Objetivos específicos:

- Comprender ¿qué es valor público? Y ¿cómo se crea?
- Comprender el enfoque de la gestión por resultados, su vínculo con el valor público y con la relación entre Estado y ciudadanía. Identificar al ciudadano y su entorno como el punto partida y llegada de las políticas públicas
- Definir problemas públicos y soluciones desde la causalidad y la evidencia científica.
- Conectar las políticas públicas con la gestión presupuestal del sector público.
- Vincular los diseños de política pública con los procesos esenciales y de soporte en la administración.
- Tomar decisiones de gestión basadas en información del desempeño a lo largo de las cadenas de valor.
- Impulsar iniciativas nacionales, regionales, locales o institucionales (en la entidad en que trabaja) de gestión por resultados

ANTECEDENTES



Los países de Latinoamérica y el Caribe, y en general los países en desarrollo, tienen dificultades persistentes en mejorar condiciones críticas para el desarrollo de sus ciudadanos. Por ejemplo, la anemia infantil en Perú [1]; la desnutrición crónica infantil en Ecuador [2] y Guatemala [3]; la mortalidad materna en República Dominicana [4]; el sobre peso y obesidad en la mayoría de los países (OPS, 2017 [5]); la contaminación del aire en las ciudades principales de todos los países (OPS s/f [6]); la victimización y la violencia urbana en México, Guatemala, Honduras, El Salvador (CIDOB, 2016 [7]), la violencia y desigualdades de género (ONU Mujeres, s/f [8]), entre otros. Todo ello pese a los esfuerzos e iniciativas, que incluyen movilización de importantes sumas de recursos, que permanentemente se impulsan desde el plano nacional e internacional. Las crisis globales, como la Pandemia de COVID 19, la inflación generada en políticas expansionistas y la crisis económica asociada a la guerra en Ucrania, por ejemplo, no hacen más que exacerbar estos problemas y erosionar la capacidad y la atención de los Estados para abordarlos con éxito.

En este contexto, es evidente que uno de los desafíos más importantes de los Estados es el de mejorar su efectividad a través de una mayor y mejor provisión de servicios públicos. En buena cuenta, incrementar su capacidad para generar, a través de su accionar, cambios concretos y positivos en algunas o todas las variables relevantes al desarrollo sostenible, optimizando además el uso de sus escasos recursos.

La Gestión por Resultados (GpR), entendida como un conjunto de principios, procesos y herramientas orientadores de las decisiones y acción públicas hacia la mejora de variables del desarrollo, constituye una alternativa de interés para todos los involucrados en política y gestión públicas. Ciertamente también para la ciudadanía. La GpR como se desarrolla en el presente curso, plantea el despliegue de la acción del Estado a través de la cadena de valor público vinculando explícitamente, recursos, procesos con servicios y sus efectos sobre la gente y el medioambiente. Posibilita una visión sistémica del accionar gubernamental sobre los problemas públicos. Es una herramienta potencial de análisis desde varias ópticas; integradora de la planificación y el presupuesto (Mc. Laughlin y Jordan, 1999); apoyo a los procesos de desempeño; instrumento de expresión de la toma de decisiones colectivas y agregación de valor público (Albaladejo, 2015), relación de los objetivos y metas con resultados de la gestión; y vinculación del desarrollo a las transformaciones (Camara y Cañada, 2016).

El presente curso desarrolla de manera comprensiva todos los elementos teóricos y prácticos claves del valor público para entender, promover y aplicar la GpR a las diferentes situaciones de definiciones, decisiones o acción concreta en materia de política, de gestión e incluso de rendición y exigencia de cuentas públicas.

[1] Según estudio del Centro Nacional de Alimentación y Nutrición, Instituto Nacional de Salud de Perú (<https://rpmpesp.ins.gob.pe/rpmpesp/article/view/3281/2906>), en el país “la anemia afecta al 43,6% de los niños menores de tres años constituyendo un problema de salud pública, esta cifra ha permanecido sin mayores cambios en los últimos cinco años a pesar de los esfuerzos del gobierno por reducirla.”

[2] De acuerdo con UNICEF (<https://www.unicef.org/ecuador/desnutricion-c3%B3n-cr-c3%B3nica-infantil>) “la curva de la DCI en menores de cinco años casi no se ha movido. Entre 2014 y 2018, incluso incrementó de 24,8% a 27,2% en niños menores de dos años y a uno de cada cuatro menores de cinco años en el Ecuador”.

[3] En los años 2008/2009 la desnutrición crónica en menores de 5 años fue de 49.8%, proporción que se mantenía prácticamente inalterable en los años 2014/2015 que registró una proporción de 46.5%, de acuerdo con datos del Instituto Centroamericano de Estudios Fiscales-ICEFI (https://mail.icefi.org/sites/default/files/desnutricion_icefi_1.pdf)

[4] De acuerdo con nota de UNICEF, República Dominicana “siendo RD un país con ingreso medio alta (...), las cifras de mortalidad materna no se corresponden con esa realidad y están muy por encima de los promedios para la región de LAC. (...) en el 2020 la mortalidad materna fue de 127 por 100 mil nacidos vivos muy por encima del promedio de Latinoamérica que fue de 67 por 100 mil nacidos vivos.

<https://www.unicef.org/dominicanrepublic/comunicados-prensa/>

[5] https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=12911:overweight-affects-half-population-latin-american-caribbean-except-haiti&Itemid=1926&lang=es

[6] <https://www.paho.org/es/temas/calidad-aire#:~:text=La%20contaminaci%C3%B3n%20del%20aire%20es,de%20ingresos%20bajos%20y%20medios.>

[7] https://www.cidob.org/es/publicaciones/serie_de_publicacion/notes_internacionales/n_142_la_violencia_el_talon_de_aquiles_de_centroamerica/la_violencia_el_talon_de_aquiles_de_centroamerica#:~:text=El%20epicentro%20de%20esta%20violencia,violentos%20de%20toda%20Am%C3%A9rica%20Latina

[8] https://www.unwomen.org/es/hq-complex-page/covid-19-rebuilding-for-resilience?gclid=EALalQobChM19ID2o63G-AIVuEJAB1_zAvMEAAASAAEgIBwwD_BwE

METODOLOGÍA DEL CURSO

El curso tiene una duración de 8 semanas (del 24 octubre al 16 diciembre del 2022), con una extensión de 80 horas. Se estima una dedicación de dos horas diarias en promedio de lunes a viernes, pero dado que los contenidos son asincrónicos las personas pueden dedicar también los fines de semanas. El trabajo es fundamentalmente asincrónico, sin embargo, se organizarán 8 sesiones sincrónicas en vivo con el tutor para aclarar dudas y repasar contenidos. Estas sesiones serán semanales, agendadas previo a la realización del curso e informadas en la plataforma Moodle al inicio del curso. Estas sesiones serán grabadas y publicadas en la plataforma para aquellas personas que no puedan conectarse el día y hora de las sesiones en vivo.



Los módulos están organizados semanalmente, cada semana se habilita un nuevo módulo y cada módulo tiene sus respectivas tareas y actividades las que deben entregarse en las fechas publicadas en el curso que regularmente tiene como plazo máximo de entrega cada domingo. Algunos de los medios de aprendizaje utilizados en el curso son:

- Plataforma Moodle de CEPAL
- Archivos PDF Documentos base del curso
- Video con presentaciones asincrónicas
- Ejercicios interactivos
- Lecturas obligatorias
 - "Guía temática del curso: Gestión por Resultados", ILPES
- Lecturas complementarias
 - En la Biblioteca del curso encontrará material de lectura sugerido.

Deberán desarrollar una serie de lecciones y ejercicios aplicados a cada unidad temática. Durante el desarrollo del curso a distancia, los contenidos de las unidades temáticas son entregados en formatos multimediales e interactivos, para facilitar el aprendizaje. Los participantes se encontrarán con lecciones y cuestionarios, mediante los cuales podrá afianzar conceptos y desarrollar destrezas sobre la aplicación de las herramientas y técnicas estudiadas. Las actividades se articulan con videos expositivos sobre temas afines y complementarios, foros de discusión y ejercicios prácticos por módulo, en cuyas soluciones los participantes tienen la oportunidad de efectuar un recorrido aplicativo del contenido del curso.

CONTENIDOS TEMÁTICOS



Contiene 5 ejes temáticos y cada uno de ellos tiene un contenido específico, todos ellos eslabonados desde una perspectiva de continuidad, complementariedad e interdependencia.

Los 5 ejes temáticos son:

1. El enfoque de Valor público y la perspectiva de la ciudadanía y del entorno en la formulación del problema público
2. El abordaje de los problemas públicos y las soluciones desde la causalidad y la evidencia científica.
3. Insertar las soluciones en la operatividad del Estado.
4. La gestión del desempeño.
5. Las estrategias para abordar los desafíos institucionales para la priorización e implementación de políticas centradas en el ciudadano-entorno.

Módulo 0. Bienvenida al curso: este es un módulo de apresto o introductorio, donde el alumno o alumna se familiarizará con la plataforma, establecerá contacto con el tutor, con otros participantes del curso a través del foro. Adicionalmente, mediante un video se hará un recorrido genérico del curso.

Módulo 1. El Enfoque de Valor Público y la perspectiva de la ciudadanía y del entorno en la formulación del problema público: Valor Público plantea una gestión pública centrada en el valor creado (y atribuido por) los ciudadanos respecto de la acción del Estado. El concepto permite la confluencia de objetivos sociales, económicos y ambientales en definiciones estratégicas e intervenciones de las instituciones públicas, así como también admite los principios para una implementación indivisible, universal, participativa y democrática de las políticas públicas tal y como lo define la Agenda 2030.

La definición y priorización del “problema público”, señalado como el paso en el ciclo de la política pública, es diferente bajo una lógica de gestión orientada a la generación de valor público. Esta se realiza dentro de las fronteras del ciudadano y su entorno, comprendiendo y priorizando las condiciones individuales y colectivas que estos requieren y valoran para el desarrollo. Para dar operatividad a este enfoque, el curso plantea un instrumental y definiciones específicas tales como los de resultado y cadena de resultados; producto; insumo y línea de producción.

Por un lado, el resultado se refiere al cambio deseado en uno o más condiciones de interés relevantes al desarrollo en las personas (individuales o como colectivo social) y en el entorno con el que estas interactúan (medio ambiente físico y natural). Los productos, por su parte, comprenden conjuntos de servicios o intervenciones directas sobre los ciudadanos o el entorno, provistos o desplegados con el objetivo de lograr los resultados priorizados o seleccionados. Este énfasis responde a la necesidad de establecer un orden lógico, natural y necesario respecto de qué se debe buscar resolver o lograr desde “los zapatos del ciudadano” y qué es lo que este ciudadano debe recibir como servicio público para tal fin. Las políticas públicas, los planes, los programas y los proyectos establecen sus fines desde diferentes ópticas, potencialmente divorciadas del interés y necesidad ciudadana.

Entorno a esta mirada, el curso plantea un conjunto de aplicaciones prácticas para propiciar un manejo de los conceptos, analizando y contrastando con ejercicios dirigidos y revisión de casos para entender cómo realmente se definen los problemas públicos en diferentes instrumentos de gestión en el sector público. Y ciertamente, cómo deberían ser definidos y organizados desde una lógica de Valor Público y de GpR.

Módulo 2. El abordando los problemas públicos y las soluciones desde la causalidad y la evidencia científica: Para abordar, atacar o incidir en las condiciones priorizadas en el ciudadano o entorno, la GpR establece como condición el conocimiento y entendimiento cabal de dichas condiciones, desde una lógica de causalidad y fundamentada en la evidencia científica disponible y accesible. Se entiende que las condiciones de interés son interdependientes entre sí y responden a dinámicas que es importante develar. Asimismo, las intervenciones o cursos de acción voluntarias que el Estado debe proveer también deben responder a esta lógica causal y de fundamentación en la evidencia. Entender de la mejor manera esta complejidad es una condición necesaria si se desea influenciar voluntaria y proactivamente sobre las condiciones y lograr resultados.

En esta sección del curso, por tanto se desarrollan y aplican los conceptos centrales referidos a la causalidad, las diferentes formas de acreditarla, la evidencia en sus diferentes tipos, niveles, así como algunas estrategias para gestionarlas en el marco del entendimiento de los problemas públicos o condiciones de interés priorizadas.

Módulo 3. Insertar las soluciones en la operatividad del Estado: Las intervenciones que “funcionan” para abordar las causas identificadas o directamente la condición de interés (es decir lograr el resultado y valor público), deben insertarse en la dinámica y operatividad del Estado. Por un lado, se tiene a los ciudadanos que deben recibir los servicios (intervenciones) o al entorno sobre el cual intervenir, y por el otro lado se tiene al Estado como el encargado de hacer la distribución o entrega de tales servicios. Lo importante en la relación de estos dos sujetos es que los servicios sean entregados o provistos en la cantidad, calidad, oportunidad y bajo criterios de equidad necesarios. Asimismo, considera la perspectiva ciudadana respecto de los servicios, planteando su involucramiento activo a partir de la expresión de sus expectativas.

En esta sección se introduce y desarrolla el concepto de Línea de Producción para agrupar los procesos necesarios para transitar desde la necesidad del beneficiario (ciudadano establecido como población a recibir el servicio) hasta la entrega concreta de los servicios. Pasando ciertamente por la estimación de los recursos necesarios para atender una determinada población; por la elaboración del presupuesto (formal); la asignación y la cadena de abastecimiento y logística.

Se plantea la necesidad de conectar formalmente los procesos operativos de gestión con las cadenas de productos y resultados.



Módulo 4. La gestión del desempeño: La gestión del desempeño es definida como el conjunto de procesos y acciones orientadas a lograr que los actores a cargo de las intervenciones o servicios priorizados mantengan su motivación, intereses y consecuente su accionar, hacia un despliegue de los diferentes hitos y tareas necesarias para una provisión efectiva de los servicios. Para ello se genera información, y se propicia su uso, a lo largo de procesos de línea de producción, productos y resultados priorizados, así como en la interacción de estos elementos, tomando decisiones respecto de correctivos a realizar que anticipen potenciales problemas en las entregas previstas o corrijan deficiencias estructurales previamente analizadas. En el presente curso, se desarrolla como elementos de este módulo el seguimiento y la evaluación.

El Seguimiento se centra en la generación y uso sistemático de información en cada hito de los procesos involucrados en Línea de Producción, Productos y Resultados. Implica una valoración y análisis de la información generada informando adecuadamente a los responsables correspondientes en las cadenas señaladas en la administración pública.

En este módulo se planteará metodologías prácticas para la formulación y reporte de indicadores de desempeño a lo largo de cada uno de los hitos de la cadena de valor, incluyendo procesos de línea de producción, productos y cadenas de resultados. Se abordará también las distintas fuentes de generación de los datos y la construcción de tableros de control para el seguimiento integrado de los mismos.

Un elemento importante es la pertinencia de la información y las necesidades de los usuarios de la misma para la toma de decisiones. En tal sentido, el modelo de seguimiento y monitoreo desarrollado en el curso está orientado principalmente hacia la perspectiva del gestor público.

Asimismo, se aborda la Evaluación como el proceso de análisis de las relaciones, principalmente de causa-efecto, entre los diferentes componentes de los procesos de línea de producción, productos y resultados. El objetivo es informar a los tomadores de decisiones de las fallas o desconexiones encontradas para realizar ajustes correspondientes o implementar determinadas intervenciones bajo condiciones derivadas de las evaluaciones. El módulo introduce los elementos centrales de la evaluación, los tipos de evaluación y sus usos potenciales en la gestión de los programas y políticas públicas.

Módulo 5. Estrategias para abordar los desafíos institucionales para la priorización e implementación de políticas centradas en el ciudadano-entorno: Implementar la GpR en los países colisiona con el statu quo, la fragmentación de la acción pública inducida por el modelo de gestión burocrático y la consecuente desarticulación, además ciertamente de la natural resistencia a los cambios. En tal sentido, en esta parte del curso se presentarán y promoverá la discusión de casos en los que se ha logrado impulsar reformas o mejoras concretas en gestión en la esfera de la GpR.

Temas opcionales planteados:

- Inserción en procesos y sistemas administrativos nacionales: planeamiento, presupuesto, abastecimiento, inversiones, etc.
- Articulación sectorial e intergubernamental
- Participación de la sociedad civil y del estamento político
- Incentivos al desempeño (al alineamiento de actores y procesos)

Cada unidad proporciona los elementos conceptuales, metodológicos e instrumentales correspondientes al tema tratado y se desarrolla a través casos, ejemplos y ejercicios.



PERFIL DE LOS PARTICIPANTES



El curso se concibe como un primer nivel general en la formación y especialización de la GpR. En tal sentido está orientado a todas y todos los profesionales que laboran o participan en la administración pública; en la cooperación técnica nacional e internacional; en organismos no gubernamentales y de la sociedad civil; empresas privadas interesadas en manejar la dinámica pública desde la perspectiva de la GpR.

SISTEMA DE EVALUACIÓN

El desarrollo de los módulos privilegia el modelo de educación de adultos, en el cual los participantes son los actores principales en el desarrollo del conocimiento a través de las actividades del curso. A fin de que los participantes interioricen los conceptos, y que las clases sean dinámicas, se utilizará los siguientes elementos:



- Exposiciones a cargo del profesor (sincrónica y asincrónica): se presentan conceptos, metodologías y herramientas que son ilustradas por el docente utilizando experiencias y casos. Los participantes contarán también con una sesión sincrónica por semana con el docente, a fin intercambiar conocimiento y realizar preguntas sobre los temas tratados en la semana.
- Actividades individuales y/o grupales: que se propondrán dentro de la plataforma moodle para aplicarlos en las tareas y actividades, también se incluye lecturas especializadas que podrán ser revisadas por el participante en forma asincrónica.

La pauta de evaluación será publicada al iniciar el curso en la plataforma Moodle.

FINANCIAMIENTO

El curso tiene un costo de USD 250 dólares por participante. Se exhorta a los participantes a buscar financiamiento con sus propias instituciones para cubrir esta cuota.



POSTULACIONES



Quienes tengan interés en postular al curso deberán completar un formulario de inscripción en línea disponible en el siguiente enlace:

[INSCRIPCIÓN DE POSTULACIONES](#)



Si es la primera postulación a un curso de ILPES/CEPAL, el primer paso será registrarse en el sistema, adjuntando a su postulación su Curriculum Vitae y una carta aval firmada de su institución, reflejando la importancia que para esa institución tiene la acción formativa del curso. El segundo paso es postular al curso con su usuario y clave de acceso. Si ya está registrado en SIGCA, sólo debe ingresar con su usuario y clave de acceso y luego postular al curso.

Eso marca el inicio del proceso de selección de las candidaturas que se recibirán hasta el **25 de septiembre del 2022**. Los antecedentes recibidos después de esta fecha no serán considerados en el proceso de selección. Entre los días **26 y 28 de septiembre**, se enviará vía correo electrónico a quienes hayan sido seleccionados/as la confirmación de aceptación al curso, por parte del comité de selección.

Las personas que hayan recibido este correo deberán confirmar su participación en el curso antes del **9 de octubre**.

La no-confirmación de participación dará pie a integrar más postulantes que reúnan requisitos para participar en el curso.



CONTACTO

Coordinación Académica

Para información sobre el contenido del curso contactar a:

Paulina Pizarro

Email: paulina.pizarro@cepal.org

Coordinación Administrativa

Para información general sobre el curso o aspectos logísticos, contactar a:

Segundo Vigo

Email: segundo.vigo@cepal.org

Daniela Gebhard

Email: daniela.gebhard@cepal.org

I L P E S



NACIONES UNIDAS

C E P A L

