

Creación de Valor en el sector Público, Nuevo Paradigma, Nueva Doctrina.

Curso: Introducción a los Sistemas Públicos
José Inostroza Lara
jinostro@dii.uchile.cl



- a) Moore, Mark: "Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público". Paidós, 1998.
- b) Kelly, G. y Muers, S., "Creating Public Value. An analytical framework for public service reform", Strategy Unit, Cabinet Office UK, 2002

Encadenando Temas

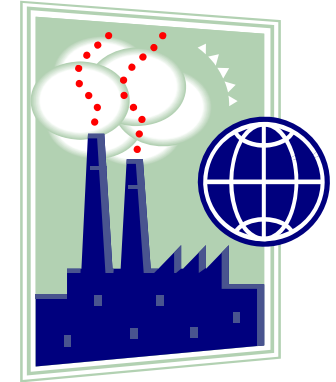
Bucrocrático

**Nuevo Enfoque, Nuevo Rol:
Creación de Valor Público**

```
graph TD; A[Bucrocrático] --> B[Nuevo Enfoque, Nuevo Rol:  
Creación de Valor Público];
```

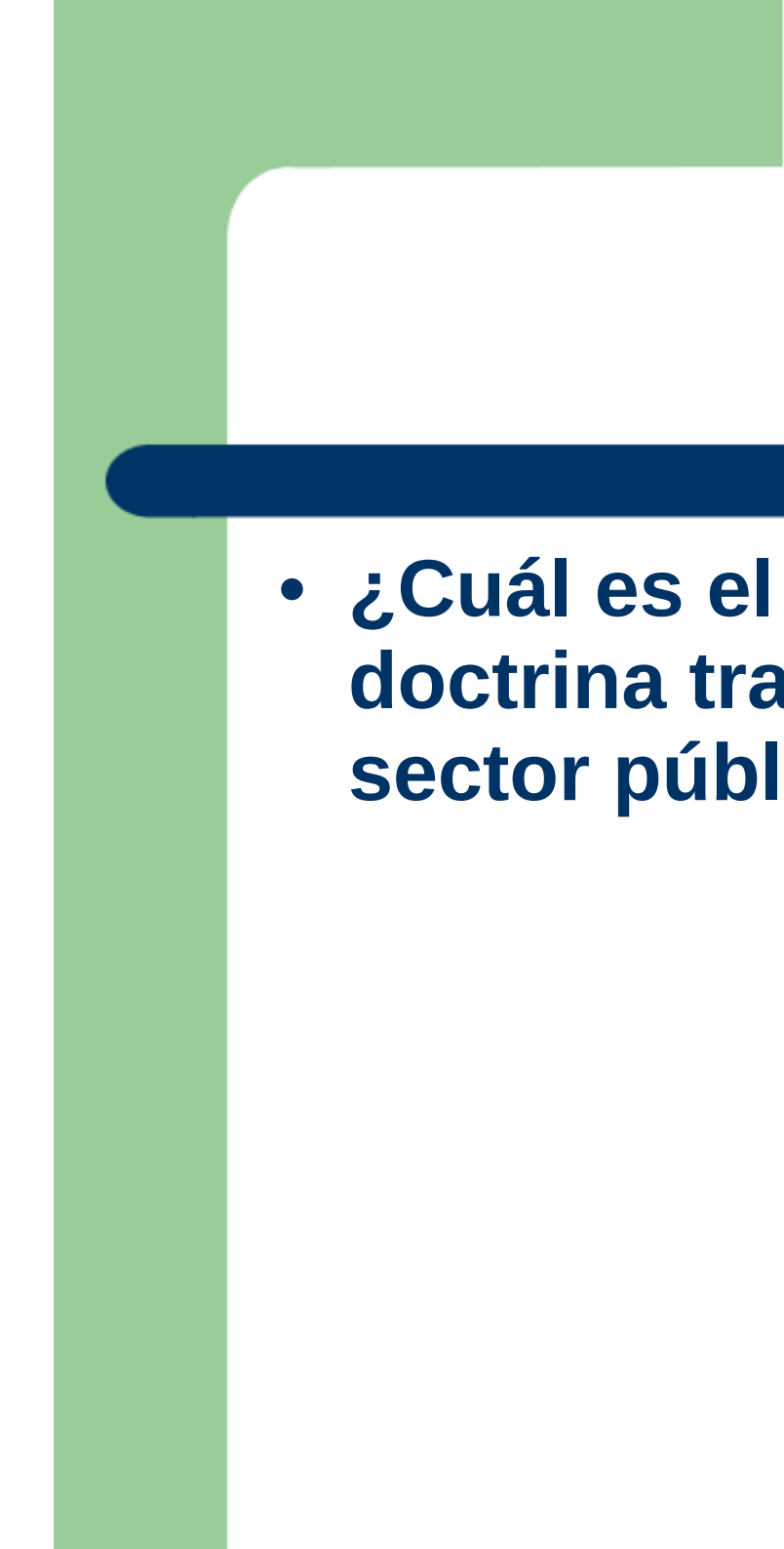
Caso : “William Ruckelshaus y la Agencia de Protección Ambiental”

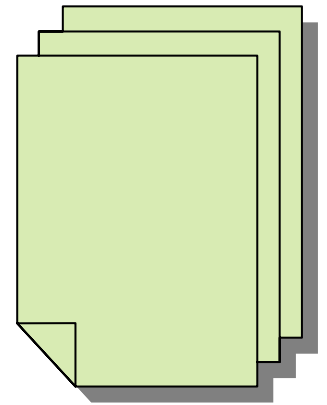
(Moore, 1998; p 108 y ss)



Discusión del caso

- ¿Cuáles son los antecedentes básicos?
(actores/intereses/tendencias)
- ¿Cuál es el valor público asociado a la agencia de la EPA?
- ¿Cuáles son las motivaciones del gobierno?
- ¿Cuáles son los “desafíos clave” de Ruckelshaus? ¿Cuáles son los “ámbitos donde debe gestionar” R.?
- ¿Cuáles son las estrategias que adopta? ¿Qué características/ventajas tiene?
- ¿Agrega Valor Público la gestión de R., cómo?

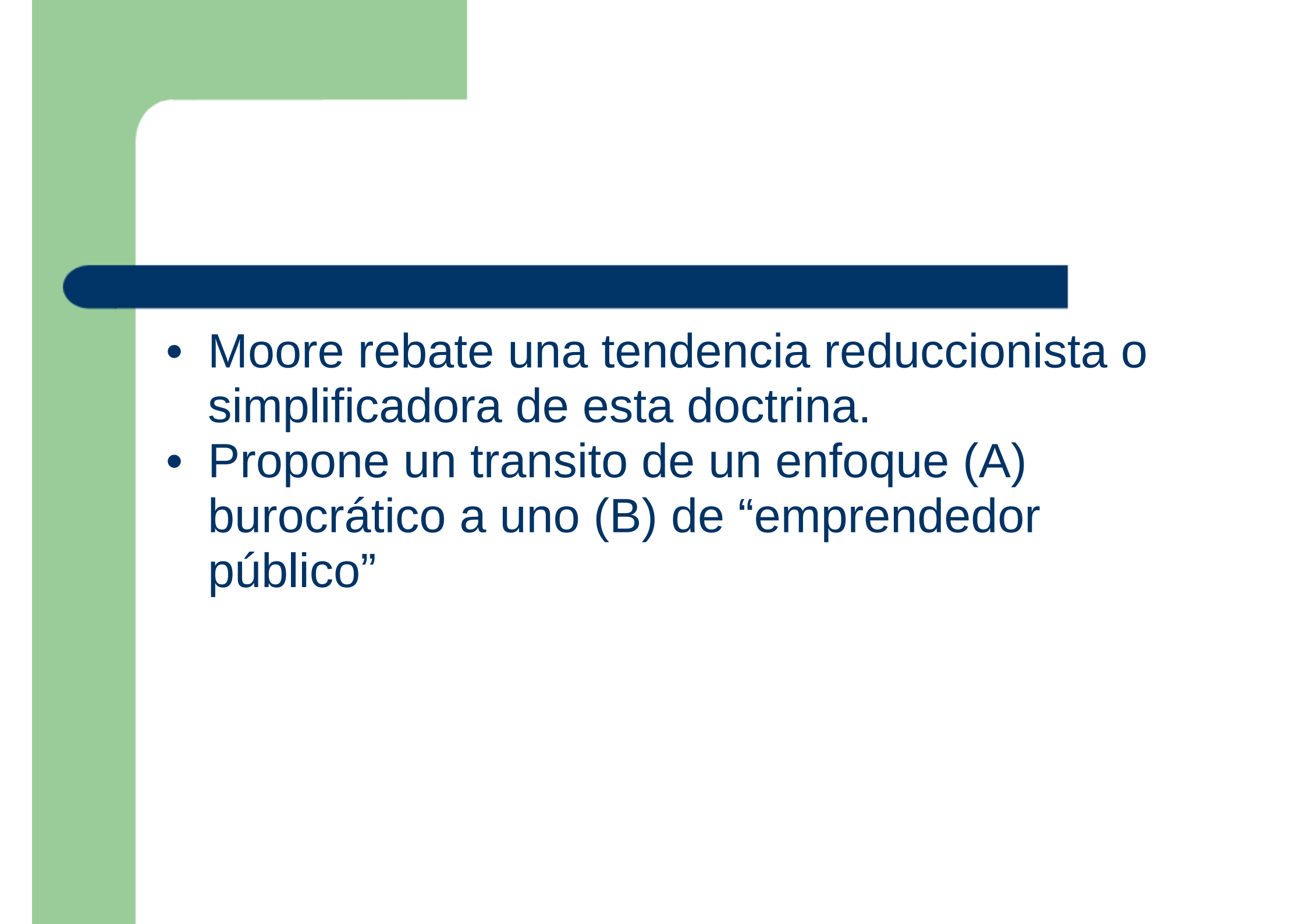
- 
- 
- **¿Cuál es el principal supuesto de la doctrina tradicional de las funciones del sector público?**

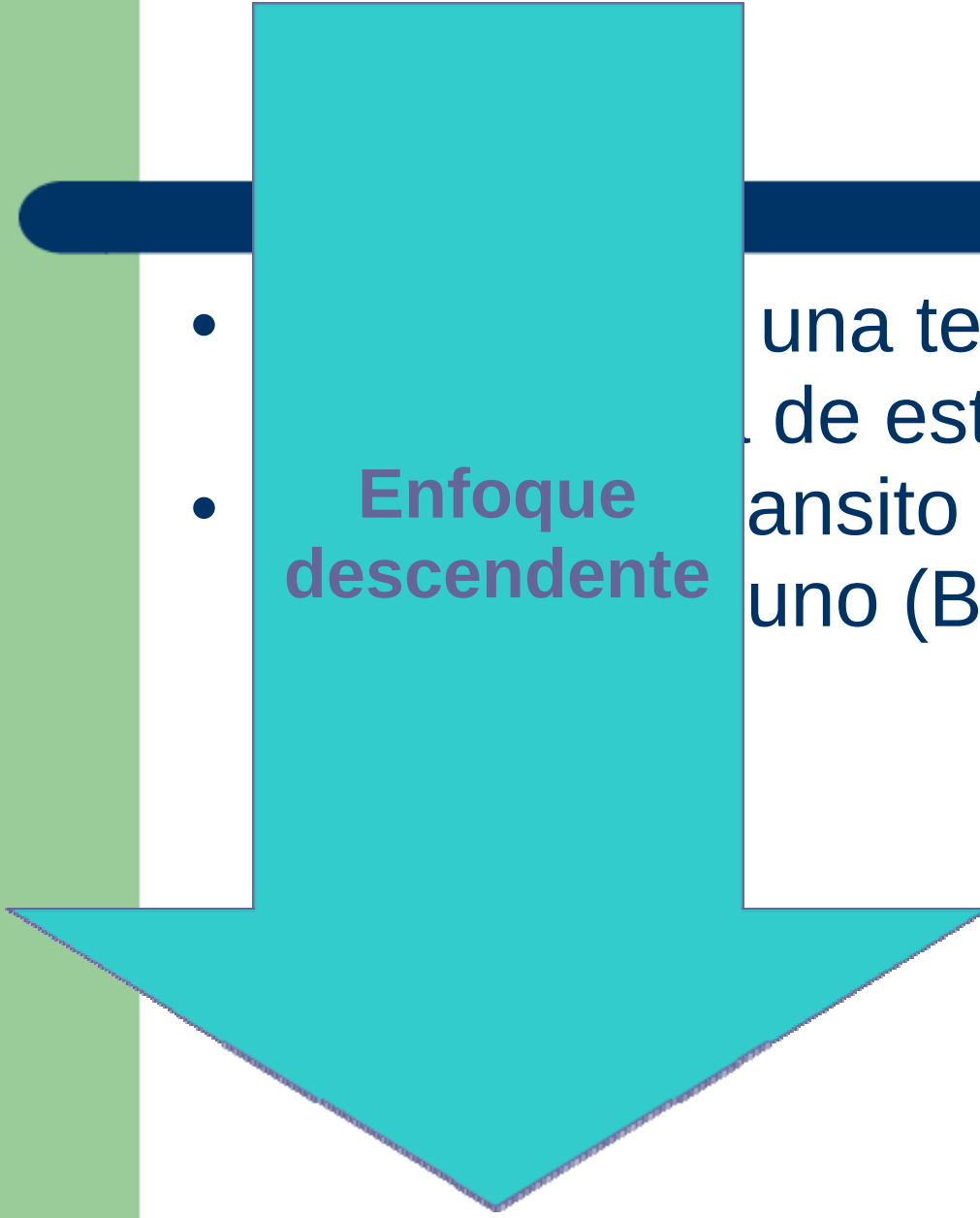


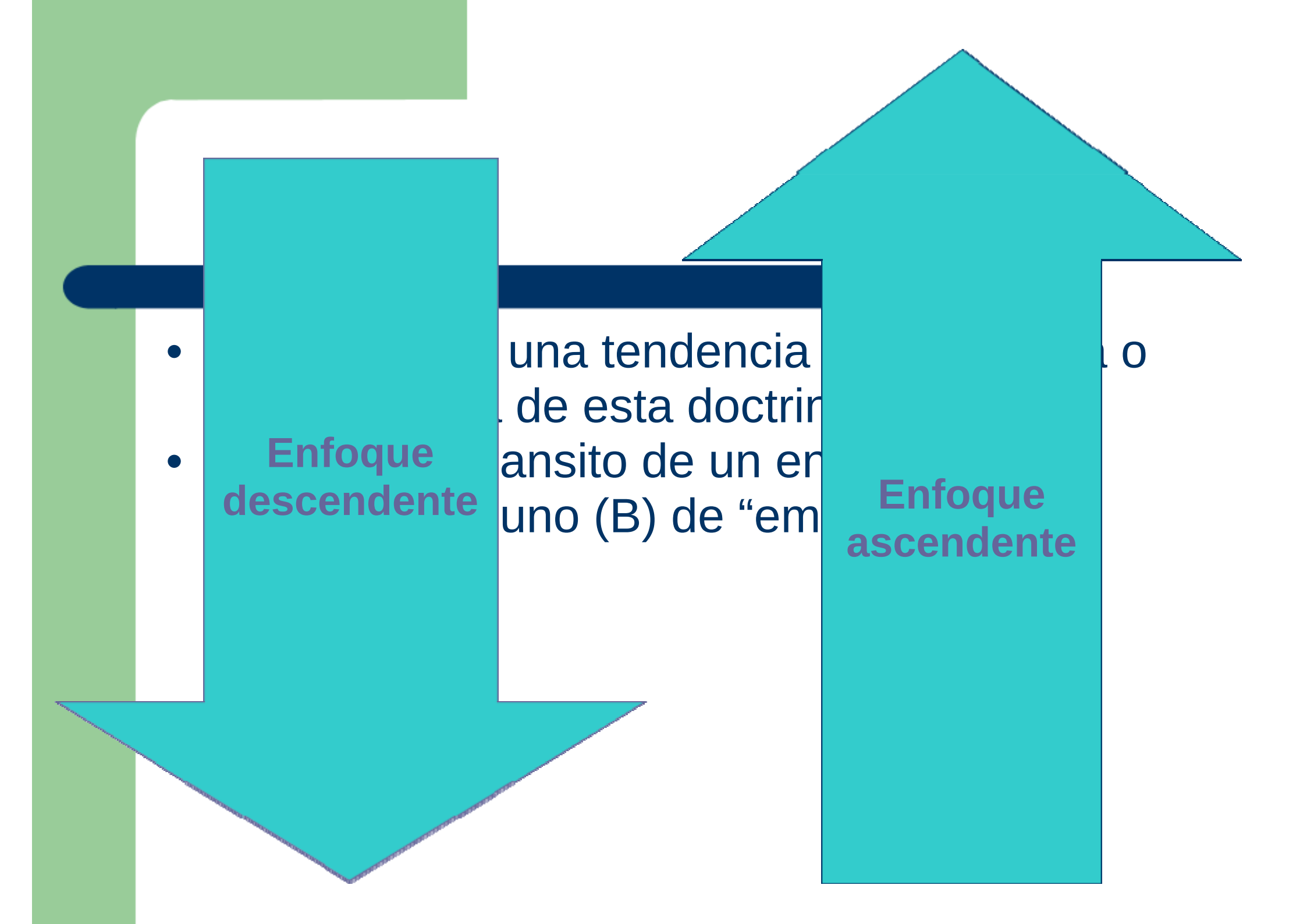
- ¿Cuál es el principal supuesto de la doctrina tradicional de las funciones del sector público?

(1) El funcionario debe hacer lo que está mandatado expresamente por las normas, y esto es siempre muy claro

(2) La misión es ser fiel al mandato formal y producirlo eficientemente

- 
- Moore rebate una tendencia reduccionista o simplificadora de esta doctrina.
 - Propone un transito de un enfoque (A) burocrático a uno (B) de “emprendedor público”

- 
- una tendencia reduccionista o de esta doctrina.
 - **Enfoque descendente** transito de un enfoque (A) a uno (B) de “emprendedor”
- Enfoque ascendente**



Enfoque descendente

- una tendencia
- de esta doctrina
- ansito de un en
- uno (B) de “em

Enfoque ascendente

MODELO TRADICIONAL

- **Describe cómo los directivos públicos deben entender y llevar a cabo su trabajo.**
- **Enfrenta el riesgo que los directivos públicos conduzcan la administración según intereses distinto a los públicos.**
- **Pone énfasis en el control de procedimientos y la verticalidad.**

MODELO TRADICIONAL



- **Supone que los propósitos son nítidos en las pautas normativas (Leyes, discursos o declaraciones de las “autoridades”)**
- **Enfatiza más en la “administración” (objetivos y procedimientos definidos) que en “la gestión” (respuesta a objetivos declarados, procedimientos amplios).**

MODELO TRADICIONAL

- El directivo debe cumplir sus mandatos con eficacia y eficiencia, tiende a suponer **conocimiento experto** (se conocen la respuestas, no requiere participación)
- Más “burocracia”, menos “emprendimiento”
- Las fuerzas son: descendentes y hacia adentro.
- Tiende a no abrir reflexión sobre propósitos.



VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

- “ Valor agregado que produce el sector público”
 - proveniente de los “beneficios percibidos” por
 - a) ciudadanos/comunidad y
 - b) usuarios/consumidores /clientes,
 - “descontando los costos” en los que se incurre.
 - a “Valor Presente”



VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

- Los beneficios pueden darse a nivel de:
 - Productos o servicios (outputs): Ej .Vacunas
 - Impactos o resultados (outcomes) Ej. Tasa de enfermedad específica.
 - Confianza: (Ejs. Filtración de info en Banco Central, Caso CORFO/Inverlink, Crisis sanitarias (ESB/´vaca loca'), Corrupción)
- Componentes de la Confianza:
 - Percepción de eficacia/desempeño (aunque causalidad es compleja)
 - Percepción de integridad, ética
 - Percepción de transparencia/sinceridad



VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

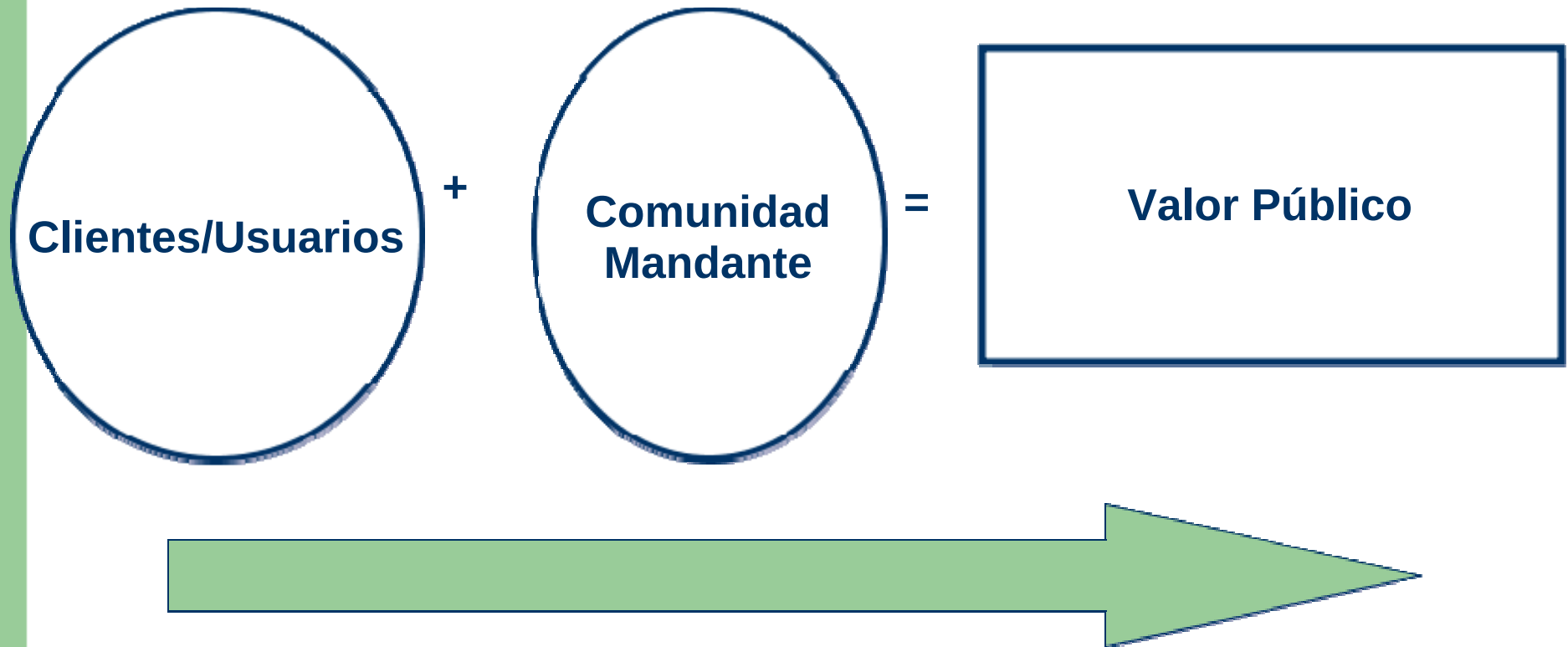
- En los costos, también se refiere a :
 - Costos monetarios y NO monetarios. Ejs. de NO monetarios: pérdida de confianza, pérdida de libertad, medidas coercitivas, perdida de intimidad.
 - Directos, Indirectos y de Oportunidad (¿Qué se podría hacer alternativamente con los recursos utilizados?)

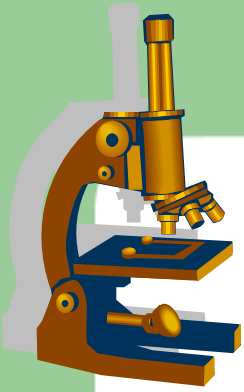


VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

- En ambos casos -beneficios y costos - el criterio para su definición son las “preferencias públicas” generadas en procesos colectivos (Ej. ley, grupo de ciudadanos, medios de comunicación)
- y también las “preferencias privadas” expresadas por los usuarios/clientes/beneficiarios de los servicios públicos

ORIGEN DE LAS PREFERENCIAS

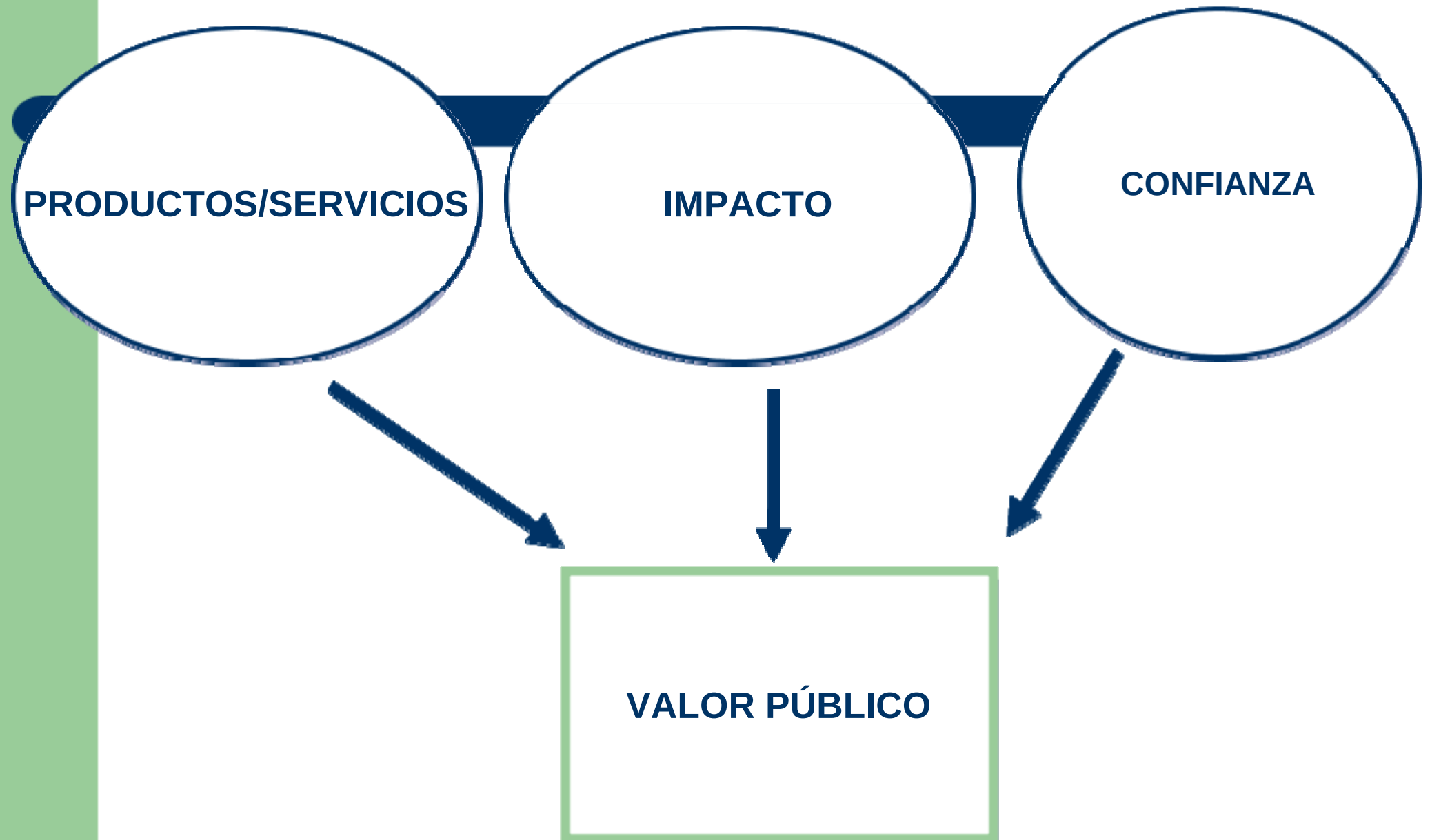




VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

- Fuerte componente subjetivo (preferencias)
- Valor final NO se define en gabinete, sino por ciudadanos/usuarios/clientes,
- Mayores esfuerzos en “procesos de identificación y valoración” de preferencias públicas (profundiza la democracia) y las preferencias privadas
 - focus groups,
 - consejos consultivos,
 - páginas web,
 - comunicación con las autoridades políticas y representantes de las comunidad,
 - encuestas de satisfacción de usuarios...

ÁMBITOS BÁSICOS DONDE MEDIR





VALOR PÚBLICO: CONCEPTO VALOR PRIVADO VS PÚBLICO

- Análogamente a como ocurre en el sector privado se podría hacer un esfuerzo de *estimación en un periodo futuro y traerlo a valor presente*.
- ¿Cuánto vale una organización pública?= flujo de beneficios-costos, a valor presente .
- En muchos casos los beneficios y costos, no pueden ser medidos monetariamente, pero es intrínseco a esta aproximación generar *esfuerzos crecientes* de cuantificación en aquellos ámbitos donde sea posible. Con el tiempo se crearán indicadores



VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

- El concepto de VP es análogo al de Valor Privado: valor para dueños y valor para clientes.
- Pero difiere de manera importante por la dificultad de la métrica. El valor público no es completamente reducible a \$.



VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

- **Por otra parte, en el caso del VP los ciudadanos (dueños) son clientes y usuarios también.**
- **También son proveedores y empleados (ej. Funcionarios de salud y educación).**
- **La comunidad de dueños también considera a las generaciones futuras**

VALOR PÚBLICO: CONCEPTO

- En el sector público el trato equitativo es muy relevante. Es decir, la valoración de los usuarios depende también del trato a otros.
- El VP es más intensivo en demandar cambios en normas sociales y códigos de comportamiento (COPRODUCCION)
 - conducción bajo alcohol
 - higiene y prevención (salud pública)
 - lactancia materna y salud infantil
 - Programas contra la pobreza

La Estrategia Organizativa en el Sector Público



**Enfoque
ESTRATEGICO de
Creación de Valor
Público**

Modelo Analítico Básico (Mark Moore)

Diagnóstico de la Posición Estratégica de una Organización.

2. Entorno

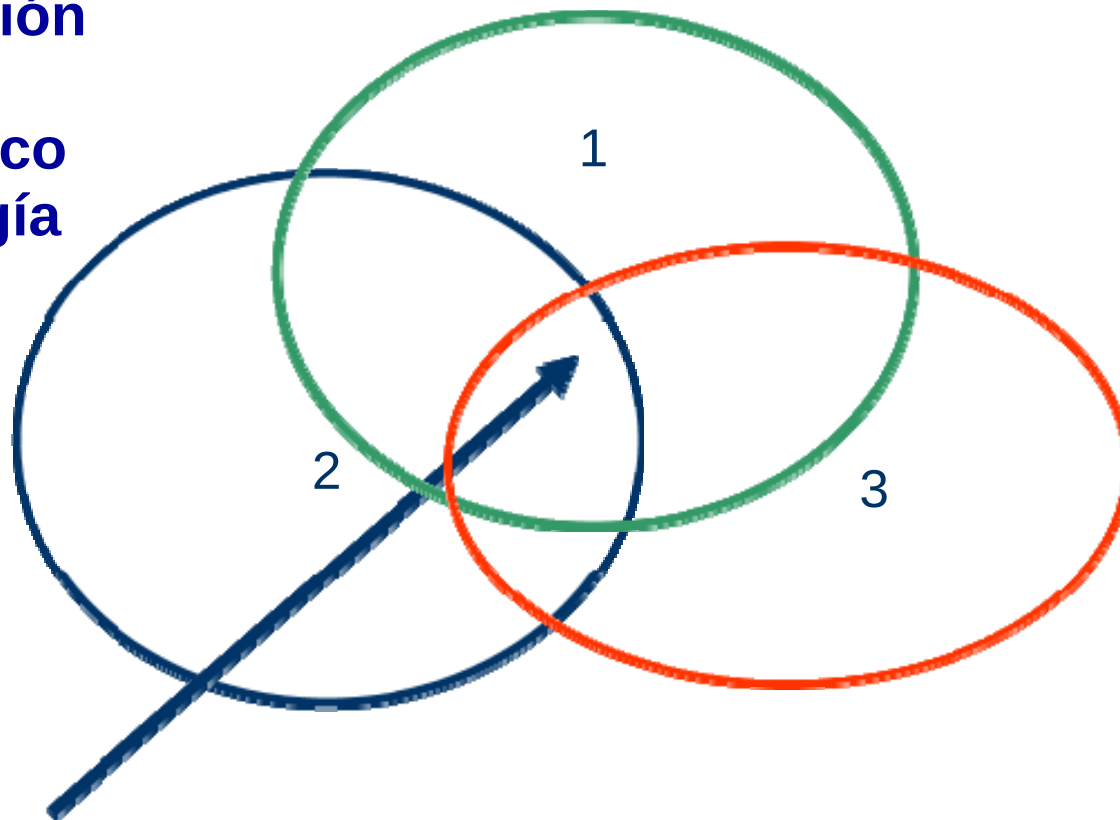
- Clientes
- E. Político
- Supervisión
- E. Económico
- Tecnología

1. Propósito/Valor

- Visión
- Valores
- Misión

3. Capacidades

- Estructura
- Procesos Sustantivos y de Apoyo
- Sistemas de evaluación y control
- RRHH
- Finanzas
- TICs



Maximizar Valor Público que crea

Del análisis anterior, la estrategia de la organización debe ser esencialmente, según Moore...

- (A) Sustantivamente valiosa**
- (B) Políticamente Sustentable**
- (C) Técnicamente Factible**

El entorno político



Técnicas de Gestión Política

- 1. Promoción activa**
- 2. Gestión del Desarrollo de la política**
- 3. Negociación.**
- 4. Deliberación pública, aprendizaje social y liderazgo.**
- 5. Marketing y Comunicación Estratégica**