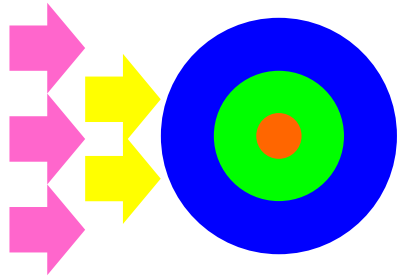


El treball intersectorial i la gestió per a resultats a l'administració pública

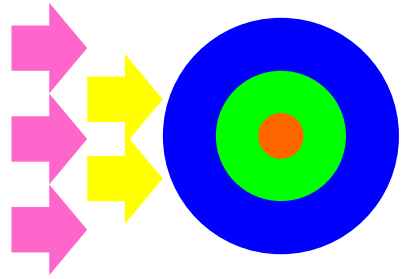
Elisabet Jané

Barcelona, 18 de maig de 2017

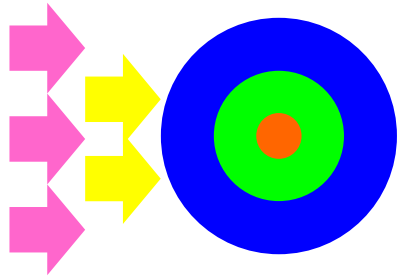


Guió de la sessió

- Intersectorialitat i condicions per fer-la efectiva
- Les eines que aporta la gestió per a resultats:
 - Cicle i xarxa de resultats.
 - Els resultats i els productes o serveis
 - Estandardització de productes (incloent enfocaments transversals com gènere), cost i prioritització
 - Pla operatiu i pressupost multianuals per resultats
 - Seguiment

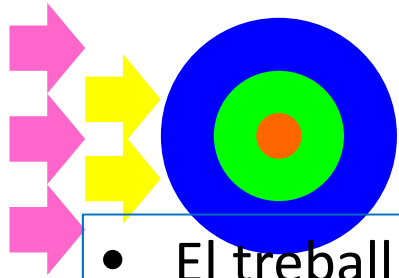


CONDICIONS PER FER EFECTIVA LA INTERSECTORIALITAT



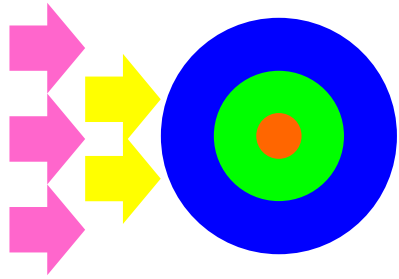
Què volem dir amb intersectorialitat

- El concepte “sectorial” te diverses utilitzacions:
 - Públic/Privat/Tercer sector
 - Productiu/Social
 - Educació/Salud/Agricultura/Ambient
- Intersectorialitat a l’administració pública:
 - Diferents institucions (de l’administració o no) **proveeixen de forma articulada productes** (bens i/o serveis) a una mateixa població (o a l’entorn d’aquesta població) per aconseguir resultats en relació a determinats problemes complexes i multicausals



Reptes per al treball intersectorial

- El treball intersectorial posa en crisi el model d'organització tradicional de l'administració pública, que és institucional (plans, pressupostos, rendició de comptes...)
- Fins i tot colisiona amb les lleis que regeixen cada institució.
- Les institucions competeixen per recursos
- Les institucions competeixen per poder i visibilitat política
- La búsqueda de més efectivitat i eficiència en el sector públic a portat a diversos països a buscar altres formes d'organització
 - Gestió per a resultats
 - Govern total “...és un terme ampli per a un grup de respostes al problema creixent de la fragmentació del sector i dels serveis públics que busquen augmentar la integració, la coordinació i les capacitats” (Ling, 2002)
 - Gabinetes interministerials



Com s'aplica la intersectorialidad

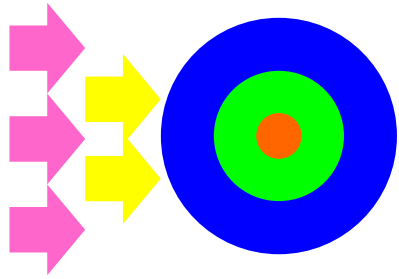
Coordinació

Convergència

Consolidació

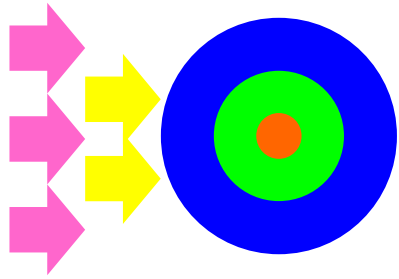
Integració

- Grau d'inclusivitat de les institucions amb competències sobre els determinants dels problemes en l'elaboració de les polítiques
- Grau de mancomunitat en l'execució i el finançament de les accions
- Grau de canvi de l'organització prèvia de les institucions



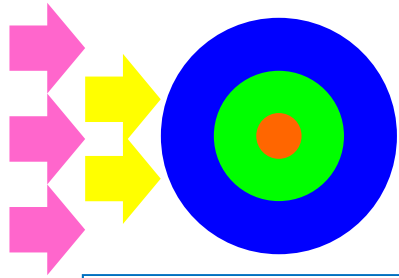
Grau d'inclusivitat en l'elaboració de les polítiques

- Si no hi ha planificació conjunta la intersectorialitat sol ser estèril
- Enforteix el treball intersectorial:
 - La integració del pressupost
 - Un sistema d'avaluació de la provisió de productes i de resultats assolits conjunta
 - La participació de la ciutadania i, específicament, dels grups que reben els productes (auditoria social)



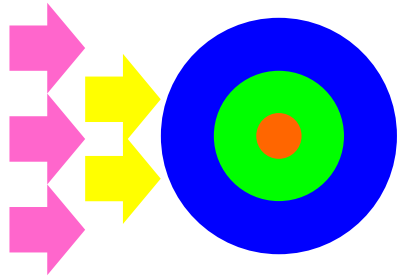
Grau de mancomunitat en l'execució i el finançament de les accions

- Compromís de provisió de productes a la població o al seu entorn
- Normalització i articulació de processos
- Sistemes d'informació comuns o que es comuniquin
- Compartir recursos (pressupost marcat, fons comuns)



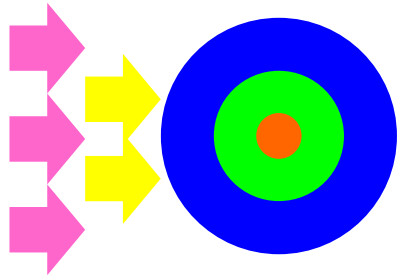
Grau de canvi de l'organització prèvia de les institucions

- Comitès intersectorials
- Lideratge de l'espai de decisió intersectorial a càrrec d'un ministeri sectorial (integració horitzontal)
- Lideratge de l'espai de decisió intersectorial a càrrec d'una institució amb més poder con el Ministeri d'Hisenda o de Planificació (integració vertical)
- Pressupost gestionat pel ministeri que lidera la integració horitzontal
- Pressupost assignat per Hisenda a cada institució en base al pla del resultat
- Organització de les institucions en base als processos de provisió de productes
- Processos interinstitucionals

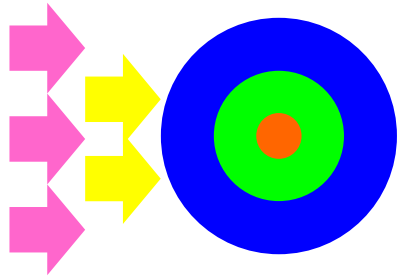


La intersectorialitat i les administracions subnacionals

- Execució local de polítiques centrals
 - Compromisos de provisió de productes
 - Processos articulats entre les diferents administracions
 - Fons al pressupost local
 - Concursos per aconseguir fons
 - Auditoria social
- Participació de l'administració central en l'aplicació de les polítiques locals
 - Compromisos de provisió de productes
 - Auditoria social

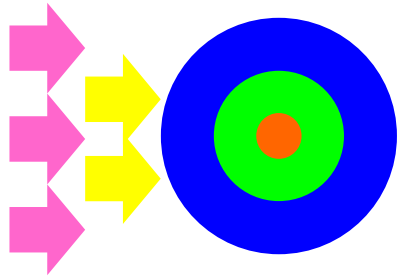


**EXEMPLE D'INTERESECTORIALITAT:
LA REDUCCIÓ DE LA DESNUTRICIÓ
CRÒNICA INFANTIL AL PERÚ**



Reducció de la desnutrició infantil al Perú

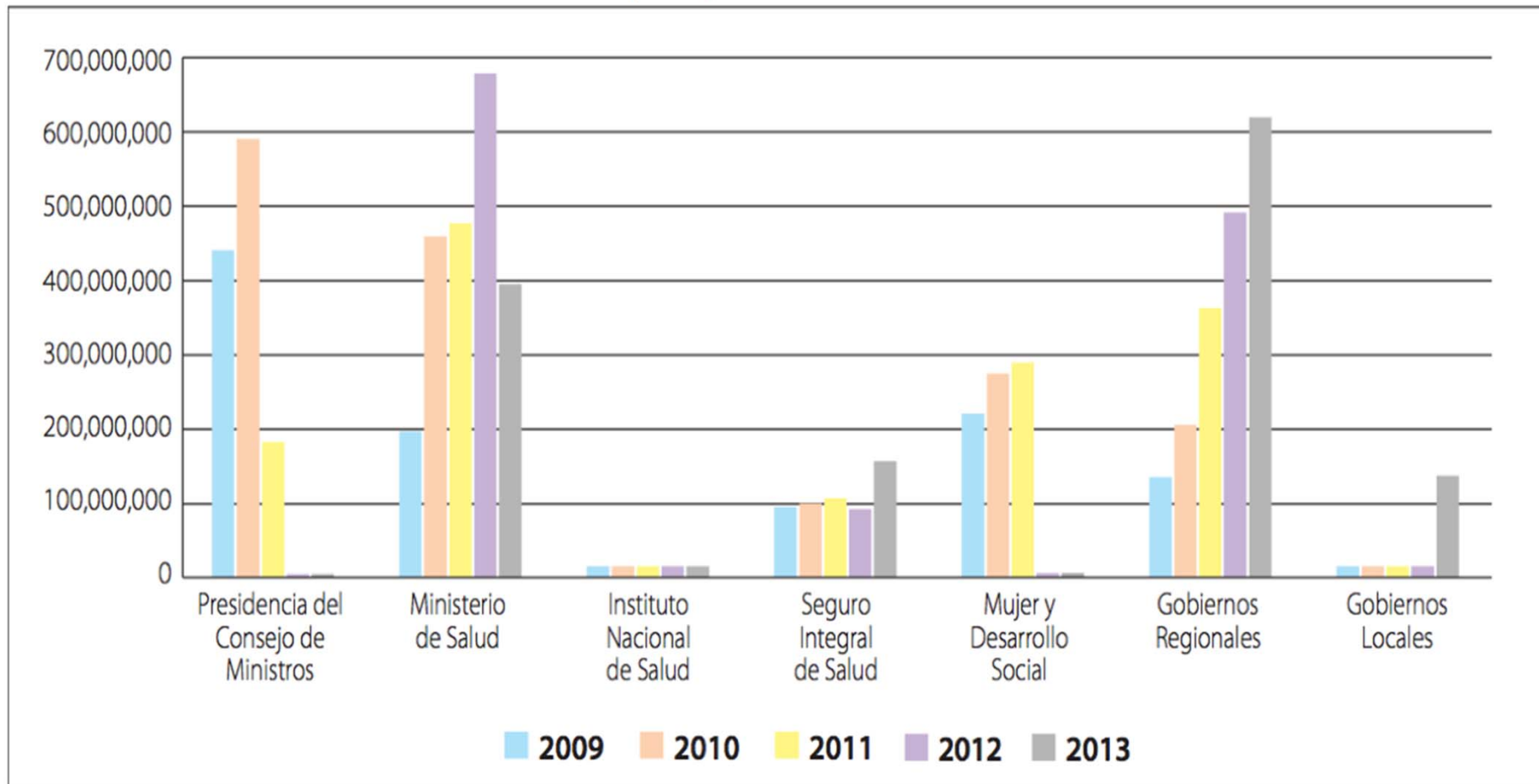
- Institució líder
 - Inicia al 2008 amb el Ministeri d'Hisenda (integració vertical)
 - Ara els aspectes tècnics els lidera el Ministeri de Salut i els financers el Ministeri d'Hisenda
- Comité intersectorial
- “Plan Nacional para la Reducción de la Desnutrición Crónica Infantil y la Anemia en el País”
- Programa presupostari “Programa Articulado Nutricional (PAN)”
- El presupost pels productes del PAN està protegit



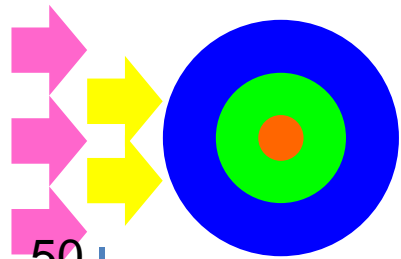
Pressupost del Programa Articulado Nutricional

Any	2009	2010	2011	2012	2013
Pressupost executat	537,31	806,37	860,37	1279,11	1672,52
% Pressupost del PAN/Pressupost general de la República	0,60	0,88	1,07	1,20	1,36

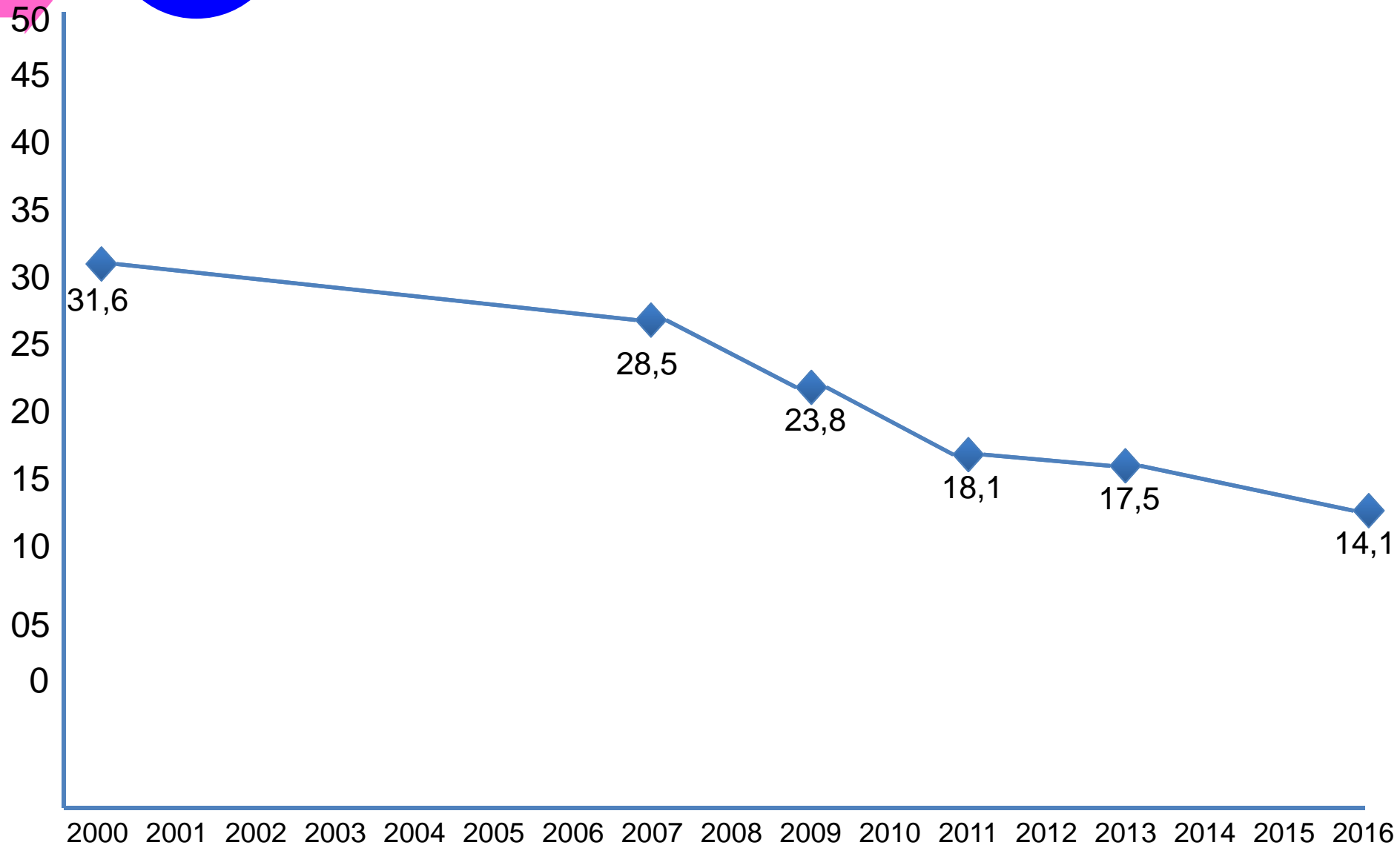
Distribución del presupuesto del PAN. Perú 2009 - 2013

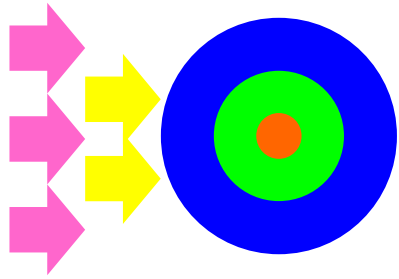


Fuente: SIAF - MEF

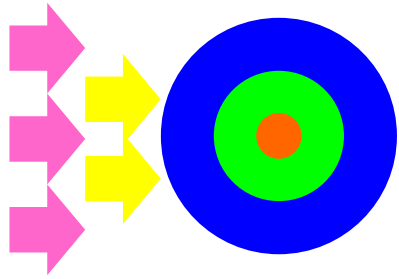


Desnutrició crònica infantil al Perú (Font INEI Perú)





**EINES QUE APORTA LA GESTIÓ
PER A RESULTATS**



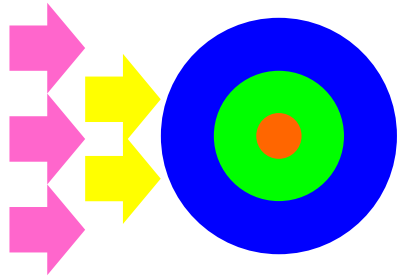
La gestió per a resultats a la administració pública

És un enfocament que:

Busca augmentar el valor que la administració pública aporta a la societat...

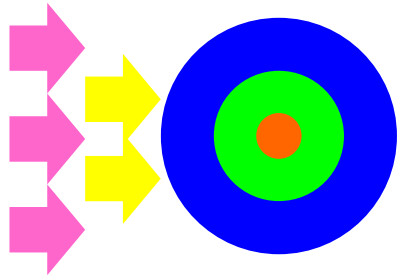
...orientant les institucions a l'assoliment de resultats d'alt valor social (reducció de la pobresa, de les desigualtats, increment l'esperança de vida sense discapacitat)

Es basa en la millora de la producció de bens serveis (productes) que les institucions proveeixen a la societat per aconseguir els resultats esperats

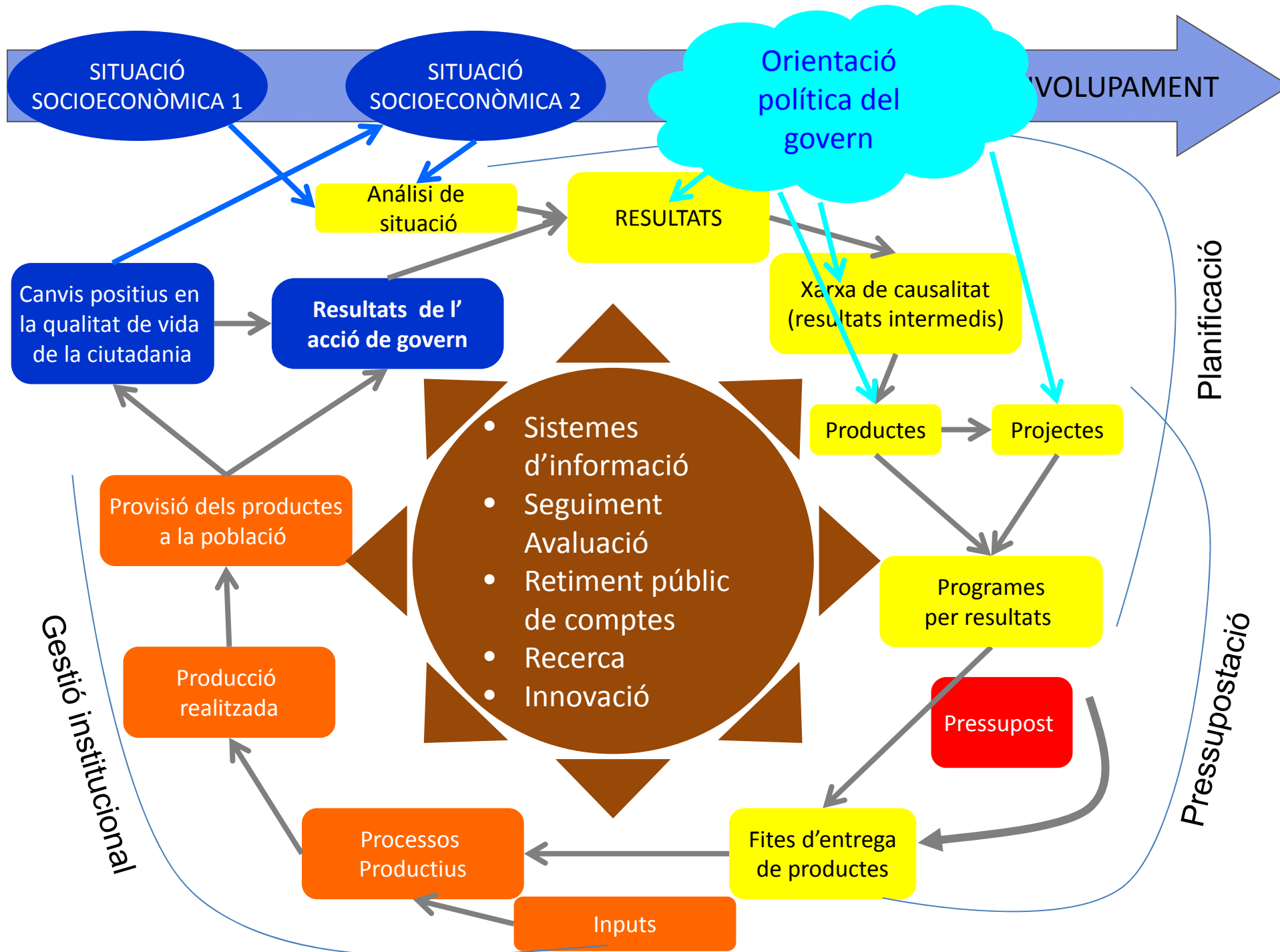


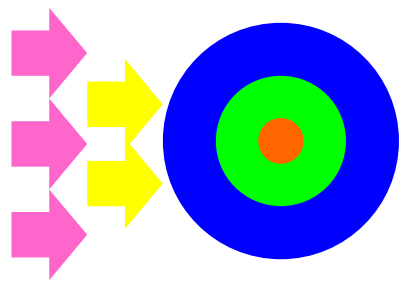
Elements tècnics de la gestió per a resultats

- **Disseny**
 - Planificació estratègica i planificació operativa multianual per resultats
 - Organització de les institucions en base a la producció i l'entrega de productes
 - Pressupost per resultats en base a l'entrega de productes
- **Mecanismes de Gestió**
 - Convenis o contractes que lliguen els pagaments a l'entrega de productes de forma oportuna i de qualitat previament establerta
 - Autonomia de gestió. Assignació inequívoca de responsabilitats y desconcentració de la presa de decisions
 - Sistema d'incentius al compliment
- **Seguiment i avaluació**
 - Sistema integrat d'informació de productes i resultats
 - Seguiment als resultats, a l'entrega de productes i al pressupost
 - Avaluació de l'acompliment/ Auditoria social

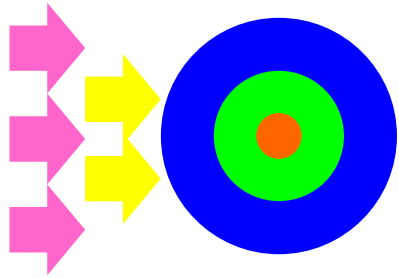


EL CICLE DE LA GESTIÓ PER A RESULTATS





LA XARXA DE RESULTATS



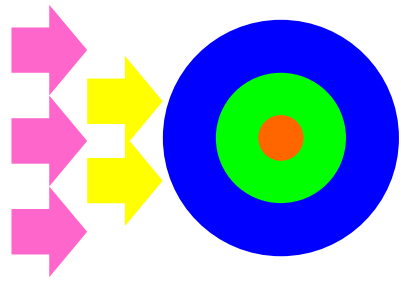
¿Qué son les xarxes de resultats?

Són diagrames lògics que:

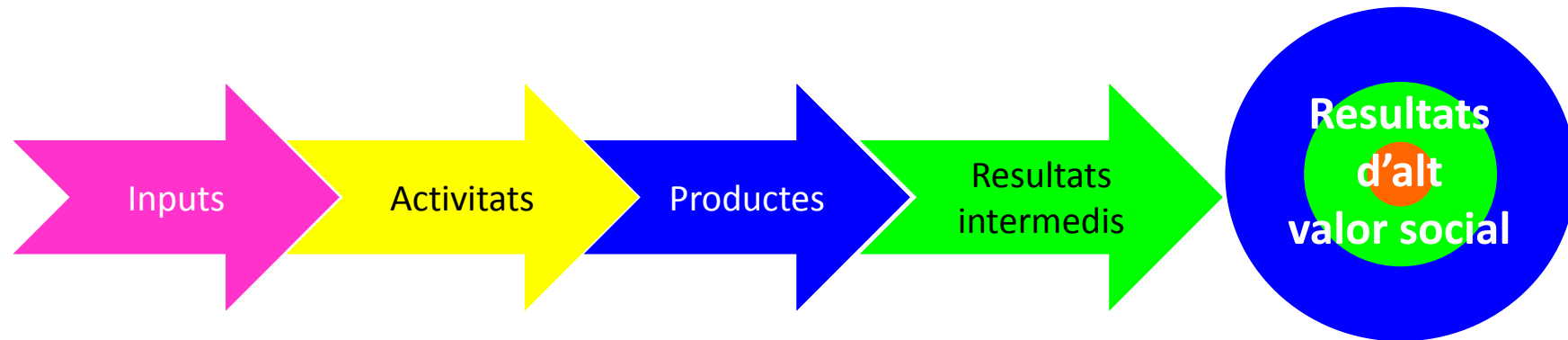
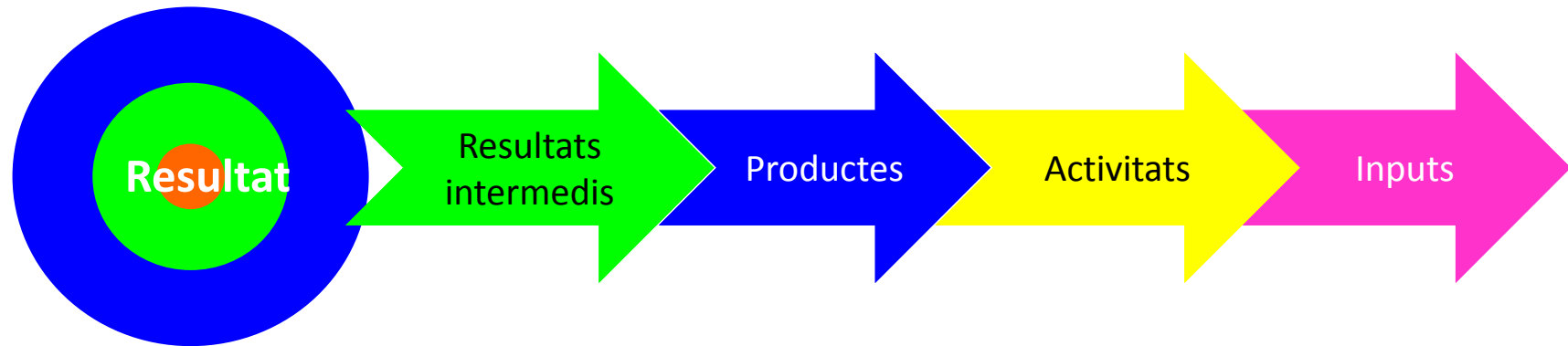
- Vinculen inputs-activitats-productes-resultats

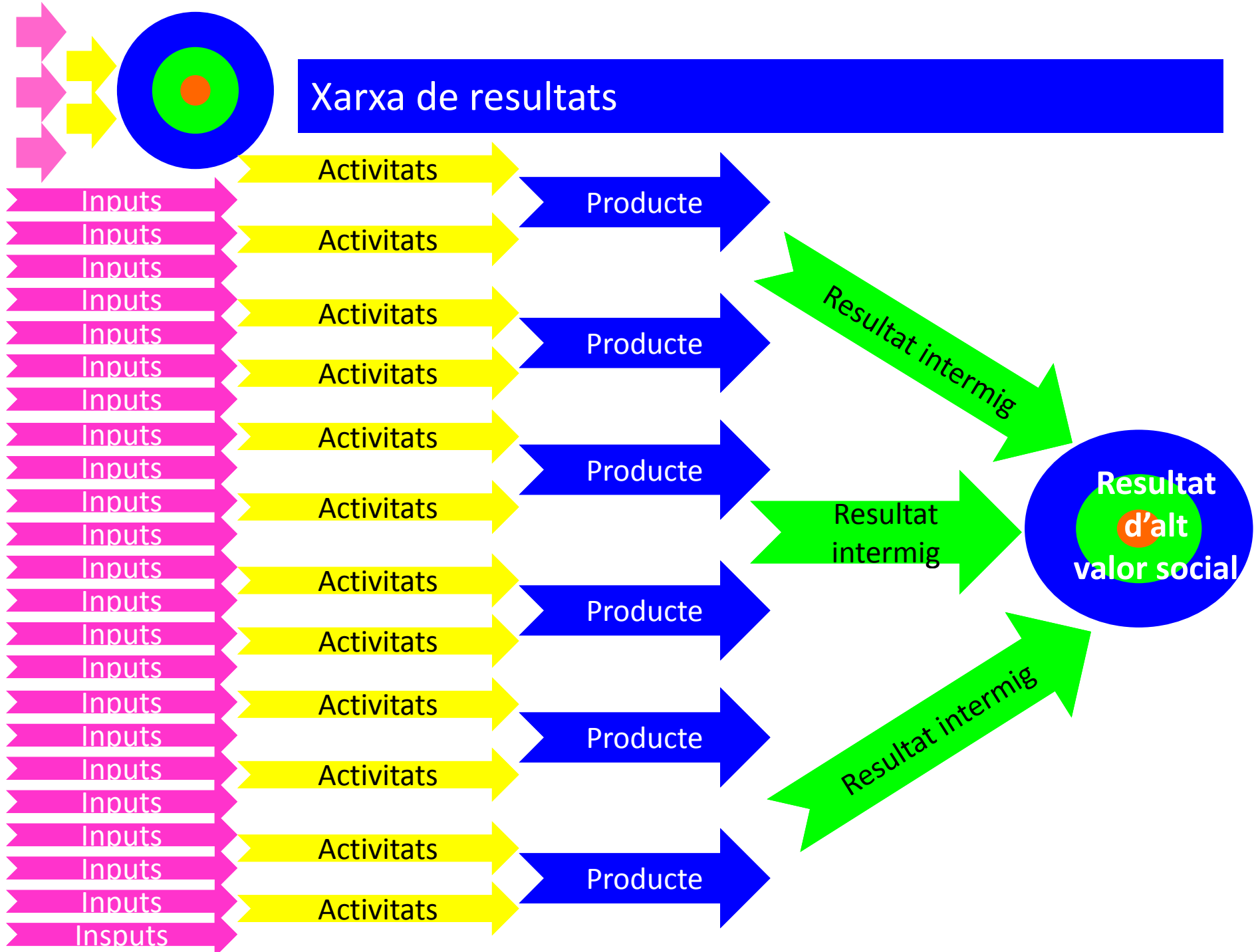
S'utilitzen per:

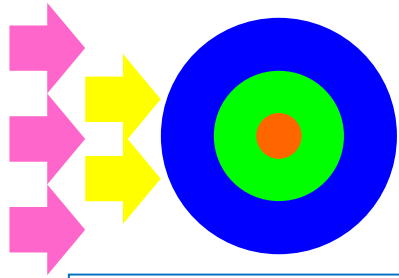
- Millorar la planificació y la pressupostació
- Vincular la feina de les institucions als resultats
- Aconseguir un seguiment més sistemàtic de l'acompliment de les institucions y de l'assoliment de resultats



Cadena de resultats

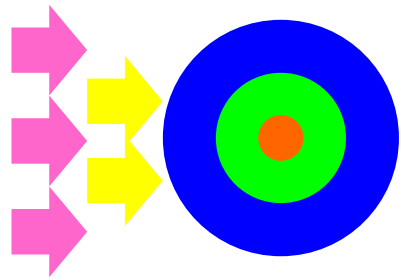




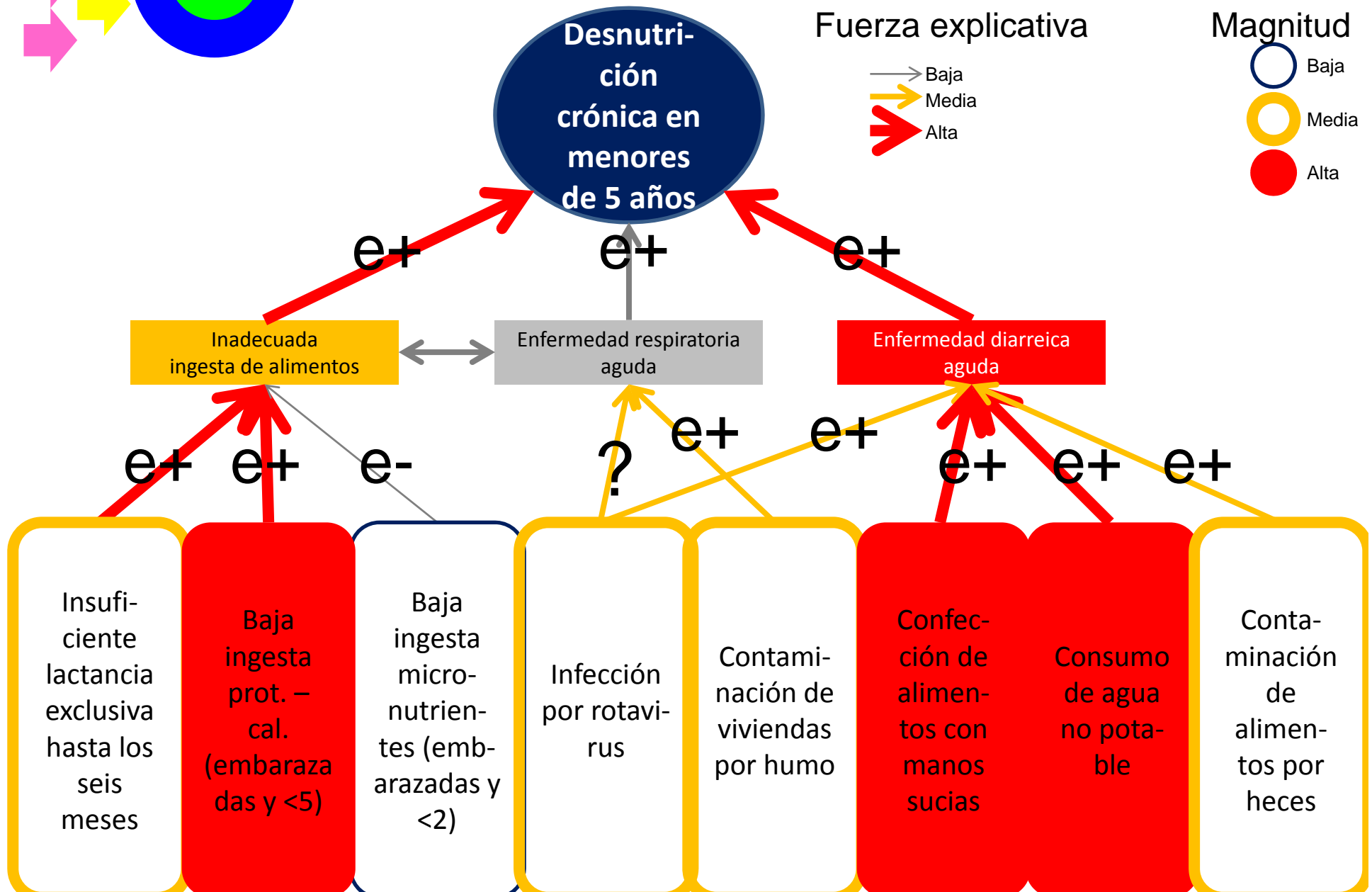


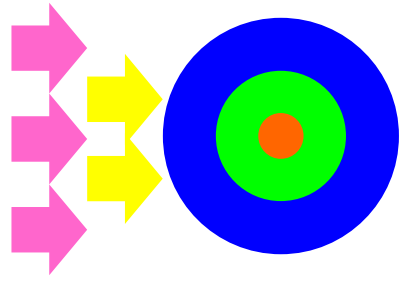
Valoració de les xarxes de causalitat

- La importància de cada causa es mesura amb tres paràmetres:
 - la magnitud,
 - l'evidència de la relació causal
 - la força explicativa (grau de canvi que genera en el resultat)
- La quantificació d'aquests paràmetres s'ha de fer amb informació objectiva i estadística
- Tanmateix no és possible valorar només amb aquesta informació perquè les dades no són homogènies i, finalment, cal complementar-la amb una valoració qualificada basada en la opinió de persones.

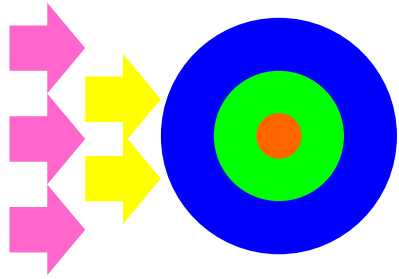


Modelo explicativo desnutrición crónica UNICEF desplegado para Guatemala





ELS RESULTATS EN LA GESTIÓ PER A RESULTATS



Els resultats en la gestió per a resultats

Són canvis positius en la qualitat de vida de les persones (de vegades en l'ambient o l'entorn socio – econòmic)

¿QUÈ?

¿QUI?

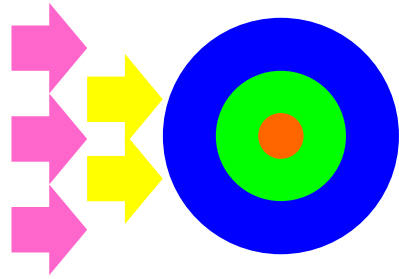
¿ÓN?

FITA
¿QUAN?

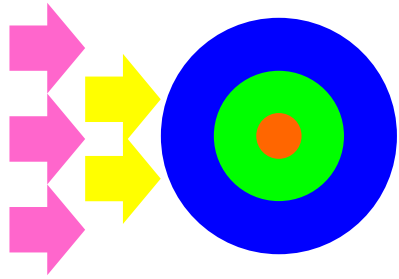
FITA
¿CUANT?

Es defineixen a partir de les condicions i problemes identificats y les seves causes (**xarxa de causalitat**).
Solen ser l'expressió de la solució/reducció d'un problema en el futur

¡¡El resultat s'ha de poder mesurar!!



ELS PRODUCTES EN LA GESTIÓ PER A RESULTATS

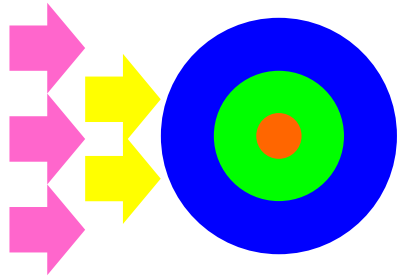


Definició de producte

És un conjunt estandarditzat de ben i/o serveis, d'eficàcia demostrada per reduir un problema o millorar un resultat, que es dóna a una població determinada.

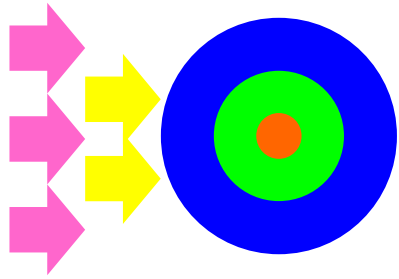
S'espera que la provisió del producte canviï positivament un o varis resultats (moltes vegades el canvi positiu necessitarà més d'un producte)

EVIDÈNCIA DE L'EFICÀCIA DEL PRODUCTE



Anàlisi de la cartera de productes

- Cal analitzar els productes que s'estan proveïnt i la seva efectivitat
- Cal decidir què es fa amb els productes que es proveeixen i no són efectius
- Cal explorar l'existència de productes que no s'estan proveïnt i són d'efectivitat demostrada



Elements bàsics per definir un producte

Unitat
de gestió

PRODUCTE

¿QUÉ?

¿QUI?

¿ÓN?

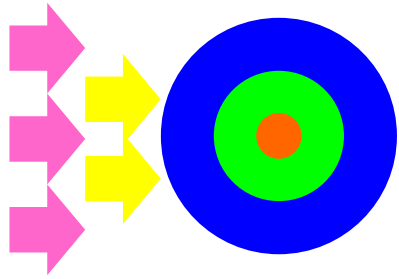
FITA
¿QUAN?

FITA
¿QUANT?

Unitat de
mesura

Estàndar

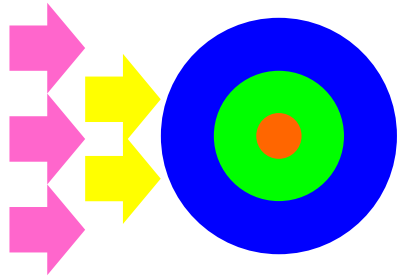
Cost o
despesa



Estandardització i cost dels productes dels productes

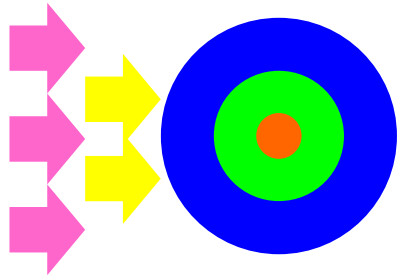
Estandardització. Mireu per favor els papers que us hem donat

La informació de l'estàndar dels productes permet calcular indicadors de cobertura, d'eficiència i de qualitat tècnica

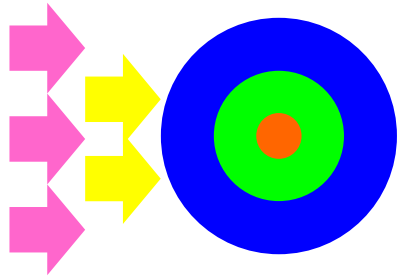


Priorització dels productes

- Paràmetres per prioritzar
 - Valor de la causa o causes que contribueix a resoldre
 - Evidència de l'efectivitat i grau d'efectivitat
 - Cost
- Altres aportacions de la priorització
 - Identificació de necessitats de desenvolupament, reforçament o reducció de la provisió de productes i projectes per resoldre-les que formaran part del pla i del pressupost multianual

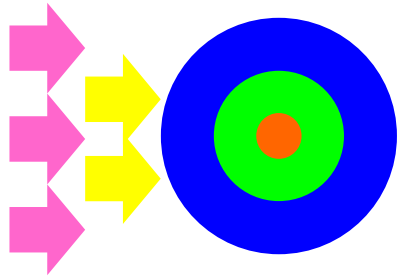


PLA OPERATIU I PRESSUPOST MULTIANUAL PER RESULTATS

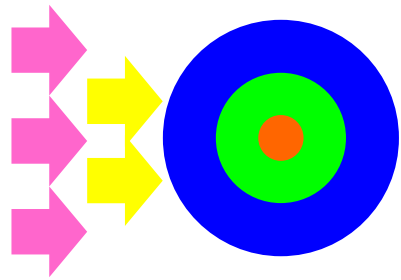


Polítiques, plans i pressupostos

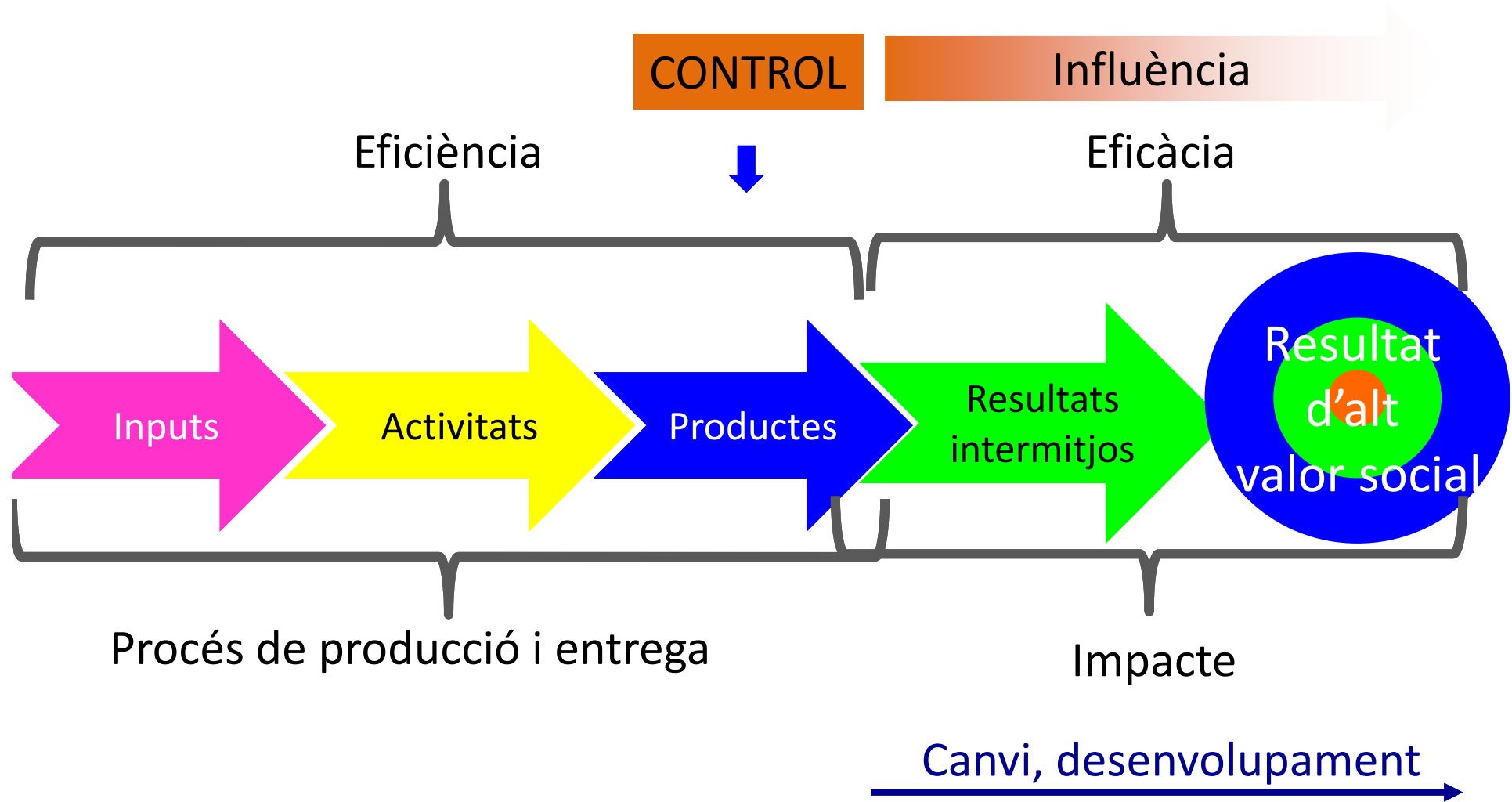
- Polítiques que marquin els drets i els “COM”: accés gratuït, proveïdors de serveis sense ànim de lucre, informació clara sobre riscos i beneficis dels productes...
- Pla estratègic de govern que agrupi els resultats prioritaris a nivell nacional i a llarg termini
- Plans operatius intersectorials, a tres/cinc anys que senyalin:
 - Els productes que es proveiran cada any i on
 - Els projectes (d'infraestructura, de desenvolupament de capacitats) que s'executaran per millorar la provisió de serveis
- Pressupost per programes, on cada resultat prioritari té el seu programa. Aquest programa té els recursos necessaris per a finançar els productes i està al pressupost de cada institució

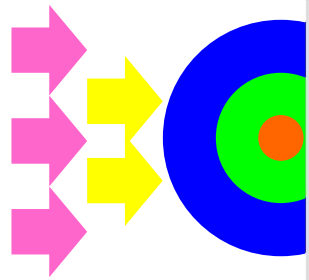


EL SEGUIMENT EN GESTIÓ PER A RESULTATS



Seguiment amb la cadena de resultats

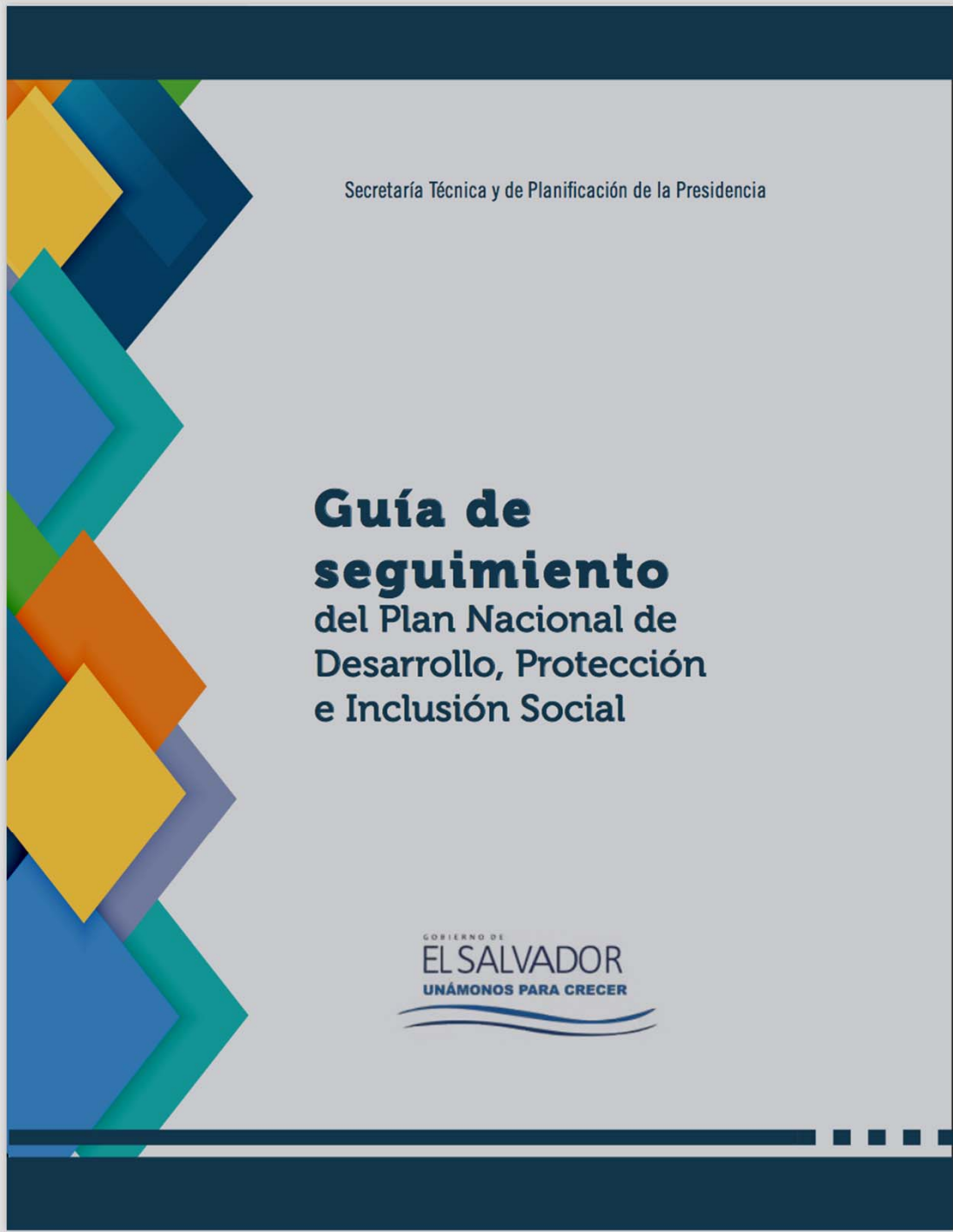


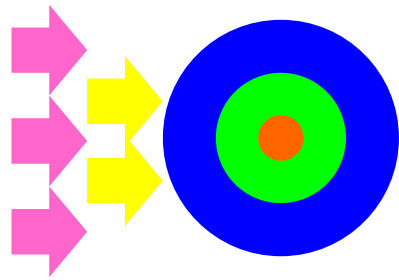


Secretaría Técnica y de Planificación de la Presidencia

Guía de seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, Protección e Inclusión Social

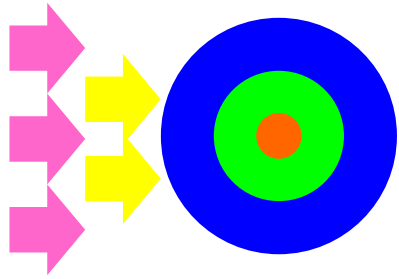
Gobierno de
EL SALVADOR
UNÁMONOS PARA CRECER



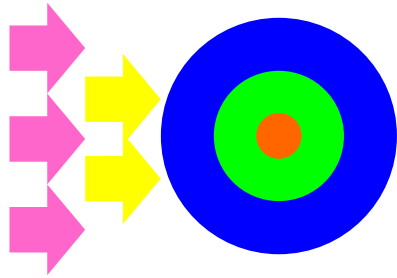


Continguts de la “Guía de Seguimiento del Plan Social” de El Salvador

- Funciones de las instancias involucradas en el seguimiento del Plan Social
- Ciclo anual de seguimiento del Plan Social
- Reuniones de seguimiento del Plan Social
 - Objetivos y actividades de las reuniones
 - Indicadores del Plan Social y sus fichas
 - Reportes por objetivo, de resultados, entrega de productos por institución, por territorio y de género
- Instrumentos para la gestión administrativa del Gabinete de Gestión Social



**APLICACIÓ DE LA PLANIFICACIÓ PER
RESULTATS A ALGUNS OBJECTIUS DEL
PLA DE SALUT DE CATALUNYA**



Aplicació a alguns objectius del Pla de Salut 2016-2020

Al final del 2020 s'haurà reduït:
20% la taxa de mortalitat per malalties de l'aparell circulatori
15% la taxa de mortalitat per malalties isquèmiques del cor
15% la taxa de mortalitat per ictus

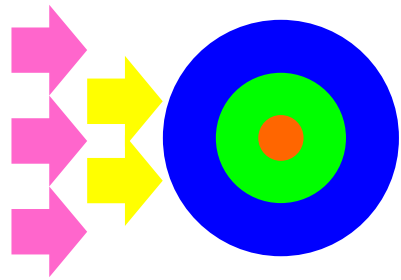
Reduir per sota del 24% la prevalença de tabaquisme

Incrementar per sobre dels nivells de 2016 la prevalença de l'activitat física saludable entre la població de 15 a 69 anys

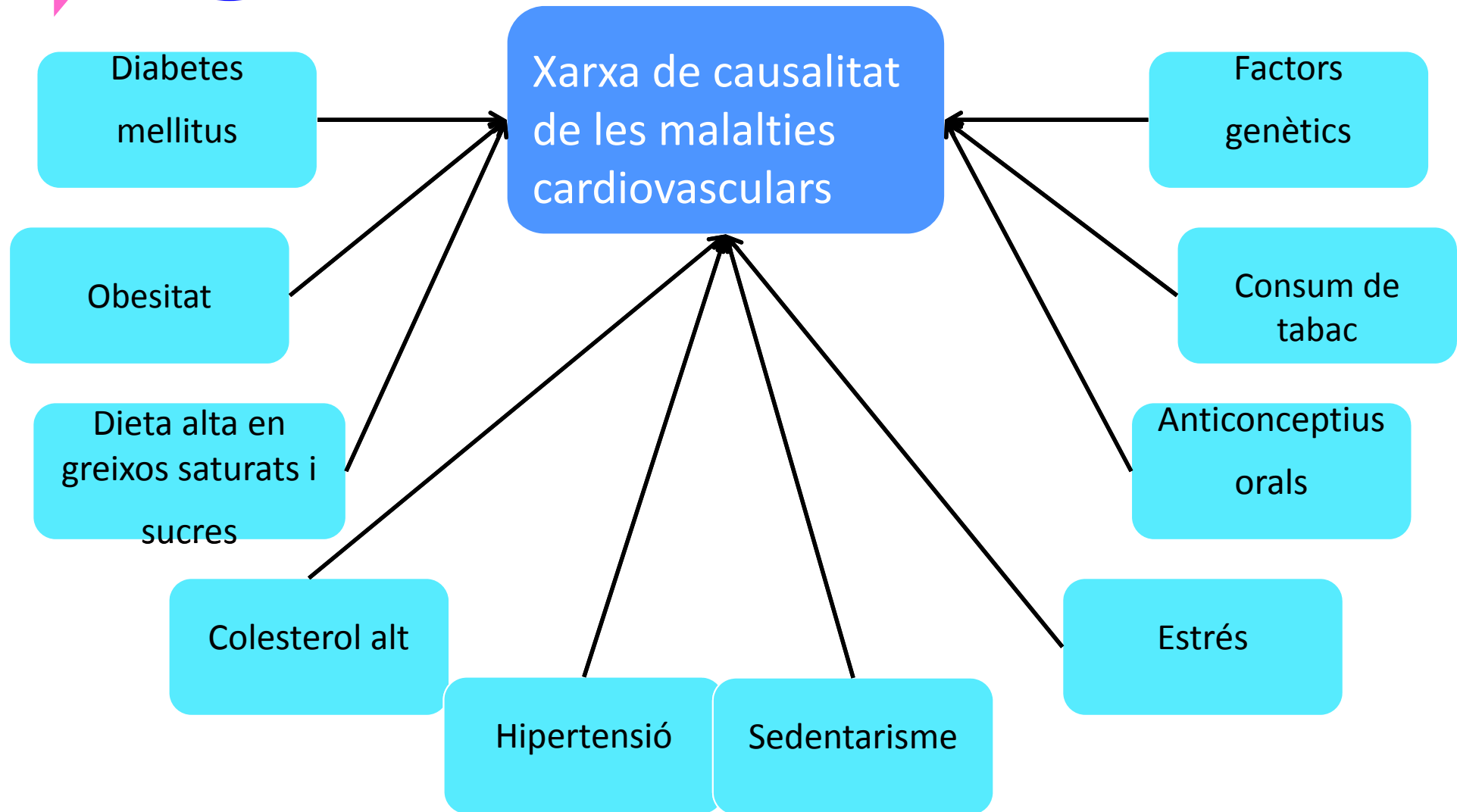
Reduir per sota dels nivells de 2015 la prevalença d'excés de pes en la població de 18 a 74 anys

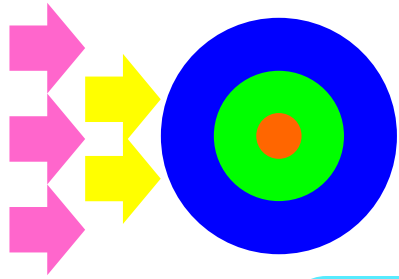
Incrementar en un 5% la prevalença de persones adultes que segueixen les recomanacions d'alimentació mediterrània

Incrementar en un 7% la prevalença de pacients hipertensos atesos a l'atenció primària de salut amb un bon control de la tensió arterial



Model lògic de causes de les malalties cardiovasculars





Productes per reduir les causes de les malalties cardiovasculars

Tabaquisme

Control del compliment de la normativa sobre consum de tabac en llocs públics

Ministeri d'indústria

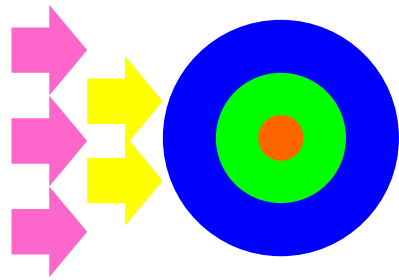
Intervenció individual per deixar de fumar d'efectivitat comprovada

Ministeri de Salut

Pacients hipertensos amb un bon control de la tensió arterial

Atenció integral a les persones amb hipertensió

Ministeri de Salut



Productes per reduir les causes de les malalties cardiovasculars

Activitat física saludable

Excés de pes

Programes d'exercici físic personalitzat gratuïts per a grups determinats de població

Consell sobre activitat física dins de l'atenció integral per grups d'edat, sexe i/o de patologies

Campanya sobre els beneficis de l'exercici físic

Espais públics equipats per fer esport i amb monitors

Prescripció i seguiment dietètic

Compliment de la norma sobre venda d'aliments a les escoles

Compliment de la norma sobre informació de la composició dels aliments envasats

Ministeri de l'esport

Ministeri de Salut

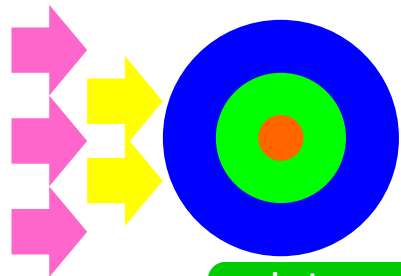
Ministeri de Salut

Municipis

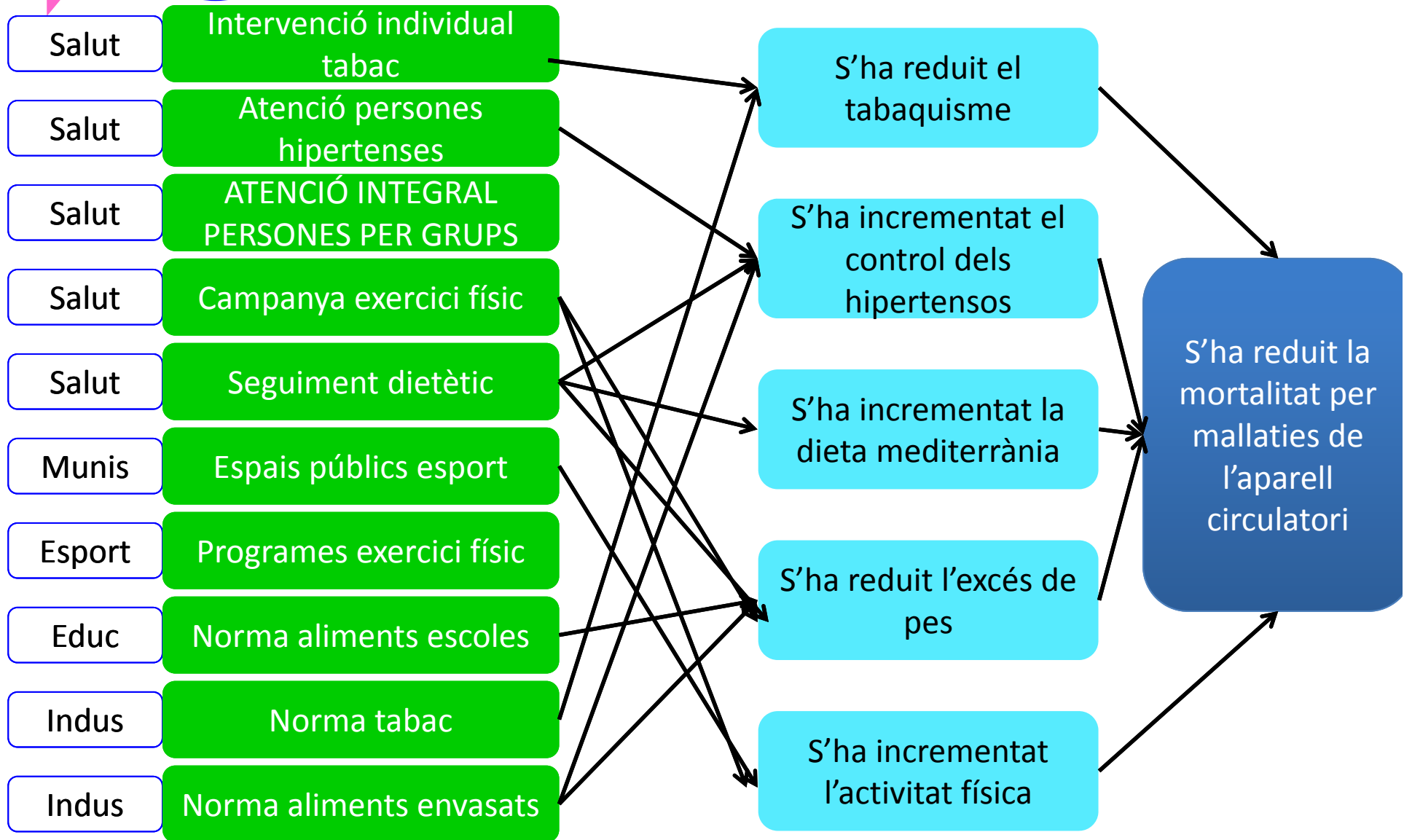
Ministeri de Salut

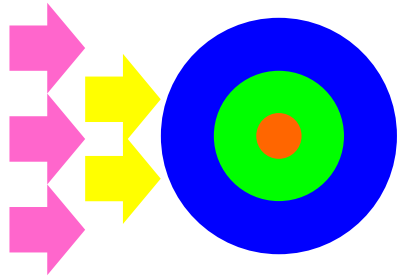
Ministeri d'Educació

Ministeri d'Indústria



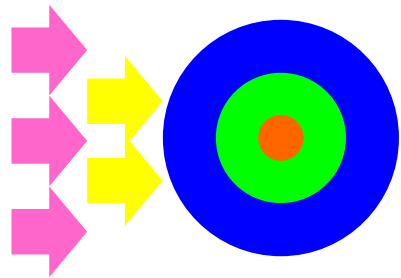
Model de l'abordatge de les malalties de l'aparell circulatori





En síntesis

- Un problema de gran rellevància social traduït en un resultat mesurable
- La xarxa de causalitat del problema valorada amb els paràmetres magnitud, evidència de la relació causal y força explicativa
- Els productes efectius per a resoldre les causes, estandarditzats i amb el cost calculat
- Un procés de prioritització del productes en base a la valoració de les causes, l'evidència de l'eficàcia del producte i el cost
- Un pla operatiu a 4 o 5 anys que programa els productes que s'han de proveir (ón i a qui) i els projectes per millorar aquesta provisió
- Un programa pressupostari per finançar la producció i entrega d'aquests productes **protegit de retallades**
- Una institució que lidera de forma efectiva
- Estructures de direcció i gestió que assegurin el compliment de les institucions i l'articulació de la provisió dels productes



Moltes gràcies