

## **INFORME DE RELATORÍA**

### **Área temática: Evaluación, gestión de calidad e innovación como herramientas para la efectividad de las instituciones públicas**

**Coordinador: Juan Antonio Garde Roca. Director del curso (INAP-IEF) de evaluación de políticas públicas para órganos institucionales de Control Externo. España**

Al igual que en el XXV Congreso del CLAD celebrado en Lisboa en 2020, han sido numerosos los paneles y ponencias, presentados en este XXVI Congreso, dentro de esta área, que se vinculan de forma estrecha a las experiencias en relación con la crisis del COVID-19.

Más de la mitad de los paneles presentados, hacen referencia al aprendizaje público y social que puede suponer la pandemia, ante la necesidad de ofrecer respuestas eficaces, en tiempo real, a los distintos retos que los gobiernos llegan a afrontar en entornos como los actuales de urgencia y alta incertidumbre. Con la oportunidad de que sus acciones puedan servir como aceleradores de innovación y no sólo como escaparates de carencias.

La posibilidad de convertir en aprendizaje y oportunidad el desarrollo de nuevas fórmulas organizativas, el uso de nuevas técnicas innovadoras, así como de la gobernanza y colaboración entre administraciones y con la iniciativa privada y social, ha estado también muy presente.

El marco de la globalización, la reciente revolución tecnológica, de las comunicaciones, la información, la digitalización y la inteligencia artificial, entre otras referencias, están incidiendo en un proceso de cambios profundos. También la transformación de los paradigmas que inciden en los modelos de funcionamiento de lo público, en su evolución dentro de escenarios democráticos. Tanto, que algunos procesos, pueden llegar en su transformación a ser disruptivos en relación con las actuales instituciones públicas. El COVID-19 por ejemplo, plantea la necesidad de resituar el papel del Estado en la sociedad y el de las políticas públicas en su interacción con el mercado.

A partir del desarrollo de un enfoque innovador, más transversal para las políticas y proyectos públicos, la planificación, la gestión, la evaluación y el control, pueden llegar a adquirir referencias y perspectivas prácticas que permitan alcanzar resultados e impactos de más eficiencia.

Por otra parte, el desarrollo institucional, el impulso de las capacidades nacionales, y la visualización social del papel de la evaluación, puede hacerse más efectivo, a partir de proyectos de colaboración entre países y con las redes de la diversidad de actores presentes. Los grandes retos de la Agenda 2030, y la forma en que las agendas nacionales de evaluación, den respuesta a los desafíos que supone el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), están sirviendo de forma destacada, al desarrollo de estos cambios. Las posibilidades de la Innovación pública y social a raíz del COVID-19, así como la necesidad de los gobiernos de generar respuestas oportunas, en su papel acelerador de innovación y en la necesaria colaboración con otros sectores de la sociedad es lo que puede permitir dar respuestas en tiempo real a los graves problemas presentes y procurar evitar algunas de las graves carencias detectadas.

En otro orden de cosas, la evaluación de políticas y programas públicos se vincula hoy tanto con la eficiencia gerencialista como con la gobernanza, que ha incluido en los últimos años referencias esenciales a la calidad de las instituciones, la actividad regulatoria, la transparencia y rendición de cuentas, el buen gobierno corporativo y la noción de gobierno abierto, tal como ha sido contemplado por el CLAD a través del "Consenso de Guatemala".

Hoy la cultura de evaluación es amplia, se incorpora como un factor fundamental que impregna las instituciones y las funciones operativas de la actividad pública, más allá de modelos académicos y dogmas metodológicos, convirtiéndose en una referencia de cambio y mejora de los diseños y prácticas de gobiernos y organizaciones públicas.

En este proceso, el diseño de control y la auditoría, la gestión por riesgos, los modelos de excelencia y de calidad, que se vienen desarrollando en las actividades públicas, están posibilitando una transformación de la mentalidad en ocasiones tan propensas aún, al proceso burocrática, hacia adicionalmente una cultura de mejora de gestión de resultados e impactos impulsados también por la evaluación.

En este Congreso, se ha considerado como fundamental el hecho de que las aportaciones tecnológicas favorecen la innovación social y económica. No obstante, no ha dejado de reconocerse en el valor público, el motor clave. El uso extendido de la inteligencia artificial y de la información a la que asistimos, precisan de un marco de referencia ciudadana y democrática, para su aplicabilidad desde lo público. Convendría tener en cuenta los problemas emergentes del sesgo de los algoritmos y la necesidad de fundamentación ética de cara al futuro.

El panel presentado con el Título: Replantear la estructura del Estado desde la complejidad: bases de una transformación paradigmática para manejar la urgencia y la incertidumbre a partir del COVID-19 ha sido preparado por cuatro profesores de la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) de Colombia, coordinados por Juan Carlos Castro Baño.

A partir de referencias como la complejidad de los problemas públicos, la fragmentación normativa y administrativa estatal, la multiplicidad de los espacios de participación y la necesidad de una innovación abierta, este panel pretende aplicar al caso colombiano nuevas perspectivas, principalmente respecto del Sistema Nacional de Planeación.

Incluye tres ponencias a partir de las cuales, reflexiona acerca de las posibilidades de mejora de la efectividad de las instituciones y la gestión pública, a partir así mismo, de casos extraídos de distintas decisiones adoptadas para el manejo de la pandemia en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali.

Se propone fortalecer la comunicación activa con la comunidad con la búsqueda constante de la promoción y uso de instrumentos de participación, en el camino de un gobierno abierto. Recuperar la confianza de los ciudadanos hacia sus gobernantes, se considera vital en estados de urgencia e incertidumbre.

Se concluye que el modelo debe ser replanteado, en lo normativo y organizacional, incluyendo la incorporación de aquellos espacios emergentes que han buscado respuestas y soluciones a los efectos de la pandemia.

También considera la reconceptualización del Estado, que hasta ahora ha afianzado la fragmentación y compartimentación de la administración pública, en que cada área cumple sus funciones con un enfoque de resultados propios y no con la integralidad que demanda un contexto complejo.

PANEL: El COVID-19: un reto para la gobernanza multinivel y para los estados en su dinámica institucional. Coordinadora: Ely Luz Barrera. Equipo formado en la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP). Colombia.

Los procesos de cambio institucional que se vienen produciendo en los diferentes niveles de gobierno, en el marco de la pandemia del COVID- 19, son a menudo producto de decisiones que se han adoptado para atender la emergencia sanitaria y económica. Sin embargo, llama la atención la forma tan agresiva que han tomado en Latinoamérica, a tal punto que la gobernabilidad de sus autoridades públicas se ha visto afectada y las tensiones entre los diferentes niveles de gobierno se percibe, como una falta de coordinación interinstitucional. En muchos lugares de la región, la población por sus condiciones socioeconómicas se muestra reacia a acatar medidas básicas, todo ello está alterando las dinámicas organizacionales e institucionales

El desarrollo de la pandemia ocasionada por el COVID-19, ha generado que se desarrollen procesos de gobernanza multinivel en la cual participan distintos organismos internacionales especializados, comunidades científicas, intereses geoestratégicos, organizaciones supranacionales y particularmente los estados nacionales, federales, regionales y los municipios.

El análisis sobre la coordinación y articulación de las políticas públicas, según los diversos niveles de gobierno en este marco, es objeto de estudio para determinar la relación entre los procesos de formulación en los niveles centrales de gobierno y la ejecución en los niveles subnacionales. También la ocasión de evaluar su efectividad, en la solución de problemas la entrega de productos y servicios a la población y en última instancia, en el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

La ponencia-investigación presentada por Manuel Bayona Sarmiento, efectúa un excelente y completo recorrido por la literatura de evidencias y la investigación más reciente, en el marco europeo y de Estados Unidos, acerca de las dinámicas a la integración y/o coordinación de las políticas públicas, su diversidad, así como la viabilidad y factibilidad de su desarrollo en función de los distintos sistemas político-administrativos, tradiciones y tipos de liderazgo. Una de las referencias presentadas es una posible mayor tendencia de los países anglosajones hacia los procesos de coordinación, mientras los países escandinavos y los de Europa meridional mostrarían más proclividad tendencia a promover la integración y la transversalidad.

La experiencia de Colombia, con el Sisbén IV, impulsado por el Departamento Nacional de Planeación 2021, es analizada en la última ponencia de este panel, en sus principales aspectos.

Su finalidad, garantizar a la población atención en salud y condiciones de vida dignas, a partir de programas sociales y estímulo a la productividad, con la coordinación entre ministerios, entidades nacionales, departamentales y locales.

El panel titulado: EL “compliance” de la logística integral de activos post COVID, coordinado por Juan Carlos Pasco Herrera, es una colaboración de tres centros formativos, PUCP de Perú, CICAP de Chile e INAP de México, dedicado al análisis del papel de las compras públicas como parte de la gestión pública y la política de Estado.

Con referencias vinculadas a la calidad de las instituciones asociadas a actividades reguladoras como la transparencia, la rendición de cuentas, el buen gobierno corporativo y en suma al gobierno abierto como entorno, proponen los ponentes con carácter urgente incorporar temas de economía circular, sostenibilidad en los mecanismos de compra y mantenimiento de suministros, el uso del “compliance” en los contratos, y la apuesta por la tecnología y los nuevos procesos de eficiencia para la gestión pública. Buscando intensificar los proyectos de colaboración entre países, las negociaciones de gobierno a gobierno, la gestión de activos o el uso de la tecnología, por los diferentes actores vinculados a las contrataciones, también consideran que la incorporación incorporar modos de producción más limpios, pueden servir a acercar los objetivos de la Agenda 2030.

Se propone incorporar en los servicios públicos el uso intensivo de las tecnologías, desde una perspectiva multidisciplinar que permita procesos de ensayo y error en favor de la generación de valor. También la creación de programas de integridad empresarial o aquellos padrones técnicos de proveedores que los gobiernos puedan establecer en el marco del “compliance”, que complementados adicionalmente con programas de formación a los gestores para la transparencia y rendición de cuentas en las políticas de compras, propicien cambios en la demanda y en los métodos de producción que reduzcan las tensiones existentes.

En el panel “El papel de las TIC y el gobierno digital como medio de afrontar la pandemia”, coordinado por Christian Arturo Cruz Meléndez (CONACYT), se toma como referente la experiencia de México, sus avances y los retos que, para el gobierno electrónico del país, ha supuesto la pandemia de COVID-19.

Durante los últimos años el gobierno mexicano ha utilizado el desarrollo del gobierno electrónico, en ambientes relativamente estables, con posibilidad de planeación. La repentina aparición de la pandemia y sus consecuencias, el distanciamiento social, el cierre de oficinas públicas y la cuarentena, así como el hecho de que la administración pública no pueda detenerse, produjo que el uso de las tecnologías, no solo se intensificara, sino que se creara una nueva oferta adicional de gobierno electrónico en medio de la crisis y la emergencia sanitaria. Como en muchos otros países, la oferta de servicios digitales pasó de ser una opción entre varias existentes a ser fundamental para recibir un servicio, realizar un trámite o para que los servidores públicos pudieran funcionar.

Este panel, se detiene en mostrar, tres grandes áreas del funcionamiento de las TIC claves para la gobernanza pública: el uso del gobierno electrónico; la democracia electrónica o e-democracia y el impulso positivo de la actividad económica y del comercio electrónico.

También se analizan los mecanismos de democracia electrónica en el marco de la tipología de Hagen (tele democracia, ciber democracia y democratización electrónica), en las elecciones intermedias del 06 de junio de 2021 en México. El estudio se centra en las 15 entidades que renovaron los poderes ejecutivo y legislativo y se basa en el análisis de los medios electrónicos utilizados en la contienda electoral por los partidos políticos y los candidatos.

El panel: “El desafío del teletrabajo en las organizaciones públicas: su institucionalización”. Los integrantes de este panel, académicos de la Universidad de Buenos Aires y altos funcionarios del Estado de Sao Paulo (Brasil) y del Tribunal de Cuentas de Rio Negro ( Argentina), coordinados por Alejandro Estévez, reflexionan acerca de distintas experiencias y de los desafíos que suponen los cambios del trabajo presencial al trabajo remoto, la flexibilización de la jornada laboral y la gestión del tiempo, teniendo la percepción de que el trabajo remoto será un fenómeno que perdurará a la pandemia, especialmente en las esferas públicas.

La primera ponencia, analiza la institucionalización del teletrabajo de manera permanente planteando el caso de Argentina, considera las dimensiones respecto de los valores, reglas y aprendizaje de este proceso. La segunda ponencia, recoge una propuesta para la implementación del teletrabajo en la SEDUC/SP, a través de un proyecto piloto, fruto de la cooperación de una diversidad de instituciones y considerando su impacto en la reducción de costes.

La tercera ponencia, compara las regulaciones implementadas para el teletrabajo en Francia y Argentina y analiza también, a modo ilustrativo, la experiencia norteamericana y europea en general. En lo que hace al recorrido de la experiencia internacional, observa claramente que primero el teletrabajo empieza en el sector privado, tiene alguna experimentación inicial en el sector público, para luego, a raíz de la pandemia, expandirse y regularse ampliamente en el sector público.

En la actualidad, muchos países consideran la posibilidad de mantener estos avances forzados por la crisis humanitaria que sacude al planeta, e incluso extenderlos. Es el caso de Francia, entre otros, que ha vivido un crecimiento muy importante de teletrabajadores.

Panel: La evaluación desde la mirada decolonial. Coordinador: Juan Carlos Martínez Andrade. Los tres ponentes del panel han trabajado en coordinación en proyectos académicos y de investigación propuestos desde el Colegio de Tamaulipas, México. Se trata de Juan Carlos Martínez, Oscar Luis Figueroa y Carolina Irene Márquez. Cada ponencia pretende contribuir a la evaluación, compartiendo una visión “disonante” con la que consideran óptica institucionalizada, e introducen referencias a la literatura desde el enfoque del pensamiento crítico decolonial, partiendo de los grupos hacedores de política pública más vulnerables, integrados en ciertas comunidades y los pueblos indígenas. El título de sus presentaciones: Pertinencia de la evaluación desde las comunidades y pueblos indígenas; Gobernanza y soberanía de datos indígenas desde la planeación y evaluación con óptica descolonizadora y una propuesta de diálogo entre feminismo decolonial y la evaluación de políticas públicas, resultan plenamente representativos de sus intervenciones.

Conceptos como neoliberalismo, administración de la incertidumbre y soberanía de datos indígenas, son presentados y debatidos en el contexto de la evaluación, que figuran en los proyectos y programas de los gobiernos municipales y respecto las formas más puras de organización política como es la comunidad. Parten los ponentes de la situación actual de exclusión, marginación, vulnerabilidad y pobreza en que se encuentran los pueblos indígenas, para desde una perspectiva de complejidad señalar que esta situación se vuelve causa y efecto que contribuye y retroalimenta al fenómeno mismo, incluyendo las diversas propuestas que se adoptan desde la administración pública para su atención.

Panel: La investigación como insumo. Coordinadora: Graciela María Silva. Se considera en la presentación que el desarrollo de investigaciones aplicadas en el sector público constituye una tarea fundamental para la toma de decisiones, ya que permite conocer los obstáculos estructurales, las necesidades de los diferentes sectores sociales, y los recursos con los que se cuenta, para generar mejores políticas públicas. Este panel, busca reflexionar acerca de la relevancia de la investigación pública como insumo para la administración y la gestión pública. Aborda tres casos específicos: el análisis de la intervención de los bancos regionales de desarrollo en América Latina y su impacto sobre el desarrollo de capacidades públicas; la generación de conocimiento sobre la estructura organizativa del Estado a través del Informe Trimestral de Empleo Público (ITEP) de Argentina y la importancia de la claridad y el uso del lenguaje de la Administración. Los ponentes, profesionales del INAP de Argentina y de FLACSO de Ecuador.

La segunda ponencia “lenguaje claro como garantía de una comunicación eficaz del Estado y la ciudadanía” se refiere a la simplificación y claridad en el uso del lenguaje, que afirma permite fortalecer el acceso a la información pública, la transparencia, los mecanismos de control, la seguridad jurídica y la calidad democrática. Propicia también, sigue señalando más accesibilidad a la ciudadanía y mayor receptividad, al mejorar la comunicación de las políticas públicas y posiblemente, promueve la integración social. La ponencia pretende reflexionar sobre una nueva cultura comunicativa entre la Administración Pública y la ciudadanía. También promover la función de la comunicación como garantía de acceso de la ciudadanía a su derecho a la información y como práctica de transparencia del Estado. La tercera ponencia está referida a los Bancos Regionales de Desarrollo (BRD).

Se señala que son uno de los actores menos investigados y analizados desde la política pública y las relaciones internacionales en la región. También se señala que los BRD fueron el resultado de la acción de las elites y gobiernos regionales, de un enfoque de mayor integración internacional y de acceso al apoyo financiero y político de Estados Unidos.

La ponencia se ocupa de como el rol de desarrollo, capacidades financieras y técnicas de los BRD se han ido transformándose en función de las dinámicas y distintas olas de desarrollo regional, hemisférico e internacional. Se señala que en muchos casos han priorizado lo económico y financiero respecto de lo social, ya sea bajo las miradas neoliberales o neo desarrollistas.

Finalmente considera que la relación entre el rol y capacidades del BID para intervenir en forma asociada con los gobiernos en función de miradas de desarrollo, debería ser analizado con más detenimiento que permitiera una relación más fructífera, con las diferentes tradiciones jurídicas del mundo en general y de Argentina en particular.

PANEL: Los impactos de la pandemia del COVID-19 en las actividades de los órganos de control Brasileños. Coordinador: Sergio Lino da Silva Carvalho. Las nuevas necesidades surgidas en la pandemia, se señala en uno de las ponencias, han incrementado en Brasil y en otros países los riesgos de corrupción y en ciertos casos, el peligro de un mal uso de los recursos públicos. A la vez, se ha debido responder a tiempo real a la necesidad de nuevas contrataciones y ha sido preciso responder a otras extraordinarias y urgentes.

Este escenario ha impactado las actividades de los órganos de control externo y los Tribunales de Cuentas, a través de grandes adaptaciones, con controles más concomitantes, que no obstaculizaran las acciones públicas necesarias y mediante el trabajo remoto.

En el caso del Estado de Río de Janeiro se considera que el TCE-RJ, una institución de control externo estatal, adaptó sus actividades al nuevo escenario y ofreció respuestas que se señalan ágiles y efectivas a la sociedad, con una participación decisiva en la investigación de los principales casos de corrupción reportados en los medios de comunicación.

Para ello, la institución junto con el uso intensivo de las herramientas de TI, realizó auditorías gubernamentales, con iniciativas de rendición de cuentas, vinculadas a diversas macro funciones y también de carácter anticipado y preventivo. El panel está formado por un coordinador, asesor del Tribunal de Cuentas del Estado de Rio de Janeiro y dos ponentes de la Universidad Federal de RJ y del Instituto Rui Barbosa.

PANEL: Innovación abierta en la prestación del servicio público: visión comparada. Coordinadora Ana Burchart. Los ponentes pertenecen a la Fundación Dom Cabral (FDC), Centro de Liderazgo Público (CLP) y la Financiadora de Estudios y Proyectos (FINEP). BRASIL.

El panel pretende explorar la experiencia de dos países, que se encuentran en diferentes etapas de adopción de esta práctica, buscando identificar factores que contribuyen a facilitar avances y mitigar desafíos. La relación entre la sociedad y la principal agencia de financiación de la innovación y la ciencia, de Brasil, es analizada desde dos perspectivas. La primera explora cómo las transformaciones sociales y tecnológicas han llevado a cambios en la estrategia, especialmente con respecto a los objetivos de transformación digital, la eficiencia, la transparencia y los costos.

Por otra parte, la innovación abierta se muestra como una de las principales políticas de innovación por el lado de la demanda y tiene un gran potencial para agregar eficiencias a la contratación pública y brindar mejores servicios a la población. Se señalan algunos casos de transformación digital con foco en el usuario, y de programas de innovación abierta que han acercado a las "startups" a resolver retos públicos, contribuyendo a la mejora de los servicios a los ciudadanos.

Panel. La evaluación: Motor de transformación y garantía de calidad en la gestión pública. Coordinadora: María José Gómez García de Soria. Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. España y Quality Forum. Colombia.

En el continuo de la acción pública, señala Joaquín Salvador Ruiz López en la primera ponencia, la evaluación de la calidad de las organizaciones forma parte de la evaluación de la implementación de las políticas públicas. Aquella cuenta con modelos reconocidos para realizarla: entre otros, EFQM, FUNDIBEQ, CAF y el más sencillo EVAM. Todos ellos comparten los mismos principios. No obstante, las administraciones públicas no están integradas sólo por organizaciones autónomas, sino que gran parte de su gestión se realiza por unidades administrativas dependientes de órganos superiores que carecen, por tanto, de autonomía propia para manejar sus recursos humanos, económico-financieros, materiales, etc.

Más de 20 años de experiencia en la promoción de los modelos de excelencia han puesto de manifiesto la difícil viabilidad de los mismos en dichos ámbitos no autónomos. Es a este sector al que está dirigido el Test de Calidad Cyklos, herramienta sencilla para posibilitar la autoevaluación de unidades orgánicamente dependientes y enrolarlas en la práctica de la autoevaluación. A describir el nuevo instrumento dedica una parte importante de la ponencia. Construido sobre la base de intereses compartidos y de un amplio consenso entre los principales actores españoles en el continente.

El III Plan África de la Cooperación Española, define cuatro objetivos estratégicos: paz y seguridad, crecimiento económico inclusivo y resiliente, fortalecimiento institucional, y movilidad ordenada, regular y segura. Desde su diseño inicial, ha contado con la participación del Instituto para la Evaluación de las Políticas Públicas de España, lo que ha permitido tanto un acompañamiento inicial, como en fase de seguimiento y resultados, favoreciendo la institucionalización de la evaluación como un ejercicio de práctico integral. La ponencia presentada considera el buen resultado de la integración de la evaluación en el proceso de planificación y ejecución.

A lo largo de la tercera ponencia, Rodrigo Alonso Vera Jaimes (Colombia) profundiza en las principales características y metodologías de la aplicación y adaptación efectiva a las condiciones de América Latina de los modelos de calidad y excelencia.

PANEL. Distintos desafíos y experiencias de fortalecimiento institucional en el sector público argentino. Su objeto, el impulso a una gestión pública democrática, inclusiva y federal, que posicione al Estado como actor clave en el desarrollo del país. El panel lo integran cuatro funcionarias, altas directivas, de la administración nacional argentina que trabajan en el fortalecimiento de las capacidades estatales institucionales, la planificación estratégica y operativa, la efectividad de las políticas públicas y la evaluación, la calidad de la gestión y el monitoreo. Coordinadora: Beatriz de Anchorena.

La primera intervención, se vincula el Mapa de la Acción Estatal, como sistema de información para el fortalecimiento institucional del Estado.

La última ponencia, presentada por Victoria Gallo Llorente, se refiere al desafío de transversalizar la perspectiva de género en las políticas públicas en el marco de la pandemia ocasionada por el COVID-19:

PANEL: Enfoques y herramientas de calidad estatal y atención a la ciudadanía. Coordinador Maximiliano Alcides Rey. Argentina, España, Uruguay. Pretende subrayar las diferencias que debe poseer un modelo de calidad estatal, en sus dimensiones constitutivas y en la relación con la ciudadanía, respecto a los sistemas de gestión de la calidad en el ámbito empresarial.

En ese marco, se abordan tres experiencias de implementación de la calidad respecto de la ciudadanía. En el marco del Programa Integral para Fortalecer la Atención a la Ciudadanía en Argentina, se promueven perspectivas vinculadas a los derechos por la inclusión social, la generación de valor público y las dimensiones de género. También las formas de como incrementar la capacidad de respuesta de las oficinas públicas.

La experiencia española, con la aplicación del “Marco General para la mejora de la calidad”. Como discurso propositivo y no vinculante en todos sus programas, este Marco promueve una serie de herramientas prácticas de referencia reconocida a nivel internacional, para impulsar de manera efectiva una gestión de calidad, desde 2005. La norma ha incorporado sucesivas modificaciones del programa del reconocimiento, en 2006, en 2013, y en especial, con el cambio normativo de 2019. Finalmente, en 2021, a los modelos EFQM, CAF y EVAM se ha sumado una nueva herramienta, el test CYKLOS, más sencilla y accesible.

El año 2020, con todo su poder disruptivo, ha traído la reforma de algunos de los modelos de calidad más reconocidos; en algunos casos, con un giro en su eje rotatorio, incorporando nuevos términos y conceptos como transformación institucional, fomento de la innovación, resiliencia, y agilidad, incorporados al marchamo anterior de la excelencia.

Finalmente, las experiencias de aplicación de los modelos de excelencia e innovación en Latinoamérica son analizados por INACAL URUGUAY, tomando en cuenta su uso.

Estos modelos analizan la gestión de las organizaciones considerando aspectos clave como el liderazgo, la planificación, el desarrollo humano, el foco en la ciudadanía, los procesos, el uso de información y su análisis, el impacto en la sociedad, la sostenibilidad ambiental y los resultados.

Modelos más avanzados, que enfocan la gestión de la innovación, están también presentes. Estos modelos se han desarrollado en muchos países latinoamericanos como base de Premios a la Calidad y también al Premio Iberoamericano a la Calidad FUNDIBEQ para quienes han ganado a nivel nacional el premio en su país.

PANEL: Experiencias y reconocimiento a la gestión e innovación pública de la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas. Coordinador Ramón Alberto Rodríguez Andrade. Director Nacional de la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas (UARIV) de Colombia, junto con cuatro Ponentes que forman parte del Equipo Directivo de la Unidad.

La política pública de atención a la población objetivo, víctima del conflicto armado, se efectúa a través de la Unidad Gestora. Comprende el ciclo de prevención, asistencia, atención y retornos.

Las cuatro bases fundamentales, dentro del marco legal constituido, en que se afirma haber construido su dinámica transformadora, tecnológica y social han sido:

1. La innovación con un pilar relevante en la gestión de la calidad.
2. La modernización y el cambio en el entorno de pandemia.
3. Una administración y comunicación transparente.
4. Alcanzar el reconocimiento y obtener resultados de reparación de las víctimas con la referencia “Sistema, Verdad, Justicia y servicios que alcancen a las genuinas víctimas”

El enfoque de género y las mesas de participación en los municipios, han sido referentes señalados junto con la mejora continua.



Se transmite una preocupación especial en fortalecer los canales de atención, tanto presencial, como por escrito, telefónicos y virtuales que, directamente ofrecen el contacto con las víctimas. Todo ello, con el fin de cumplir con la misión de liderar y atender las acciones del Estado y la sociedad, para efectuar integralmente la reparación a las víctimas y contribuir a la inclusión social y a la paz.

Cuatro principales logros expresados:

1. El Visor Geográfico de Emergencia, con los índices de riesgo de victimización, mapas de calor, alertas tempranas, prevención orden público de municipios. Apoyo de gestión de procesos de integración de emigración.
2. Los procesos de reingeniería en los archivos de respuesta a los jueces y gestión de peticiones-quejas-reclamos y tutelas.
3. La Ficha estratégica de consulta de información agregada permanente y en tiempo real de la Unidad, con las acciones que realizan las entidades.
4. Dos componentes principales, la atención humanitaria y el pago de indemnización, alimentos y alojamiento.

Procesos principales de gestión puestos en valor: El Sistema Integrado de planeación y Gestión y el Registro de 9.189.000 víctimas, con los 205 puntos de Atención Humanitaria. El Registro comprende la totalidad de las víctimas catalogadas a nivel mundial, entre las que se encuentran 26.000 víctimas en el exterior, avanzando en atención.

La última ponencia, presentada trata del compromiso con los procesos de planeación y gestión de calidad y excelencia, que se consideran nucleares en el funcionamiento de mejora continua.

PANEL: La efectividad de los gobiernos a través del control, la evaluación y el liderazgo. Coordinador: Luis Villanueva Ángel. El trabajo presentado, busca mostrar algunas áreas de oportunidad que pueden producirse con una mayor articulación de las reformas existentes, para mejorar los procesos de monitoreo y evaluación. También consideran los ponentes, estas mismas herramientas, como mecanismo de prevención de conductas indeseables en el marco del Sistema Nacional Anticorrupción de México.

Las propuestas del liderazgo efectivo, la gestión para resultados y su evaluación, así como el control interno, son destacadas como piezas clave para la mejora de la administración pública, a partir de la experiencia desplegada por la Contraloría Interna del Ayuntamiento de San Luis de Potosí.

PANEL: Retos sistémicos para la evaluación de políticas públicas y nueva normalidad en Centro-américa. Coordinador: Ludwing Antonio Llamas Álvarez. "Majois" Guatemala. En este ámbito pueden observarse algunos retos importantes regionales, que repercuten en la productividad y competitividad local. También el giro laboral que han tomado los requerimientos de competencias en un escenario de Realidad Híbrida, son congruentes con enfoques de Competencias 4.0 y digitales. Estas encuentran dificultades sistémicas al observar la situación del promedio educativo regional, propio de niveles medios a bajos de las Escalas de clasificación CIUO y CINE.

Todo ello propicia el desencadenamiento de situaciones complejas en cuanto a la prospección de la reactivación, además de las dificultades de adaptación a nuevos paradigmas productivos, en los que destacan, los modelos basados en la gestión de información, la inteligencia artificial, machine learning y big data, entre otros. La pregunta se explicita en ¿Qué factores de evaluación de políticas públicas, intervienen en una conceptualización del impacto regional y local, que facilitan una prospección resiliente de los mercados laborales, incluyendo aquellos en los que se sitúa la administración pública.

Las afectaciones al desarrollo a través de la indagación del comportamiento macroeconómico como consecuencia del nivel de estabilidad y circularidad económica exhibido y la implementación concreta de innovaciones y transformaciones aceleradas, en un escenario de realidad híbrida, se presenta en la tercera ponencia.

El análisis tiene en cuenta la deslocalización de funciones, mediante recursos tecnológicos que aseguran, nuevas coberturas. En cuanto a la valoración de los ciclos de políticas públicas sectoriales, de gobiernos centrales y locales y el valor de los resultados de gestión, como estimación de los avances del desarrollo, se afirma que tienen una composición multifactorial. En esta ponencia se pone en énfasis en el factor activador de estas políticas y su diversa aportación al desarrollo y crecimiento económico.

PANEL. Complejidad en la calidad e innovación de los ingresos públicos: problemas y perspectivas para la mejora de su efectividad. Coordinadora Ady Patricia Carrera Hernández, México (IPN). Brasil (TC RJ). Puerto Rico (UPR). Paula Alexandra Nazareth del TC RJ se centra, en los efectos de la crisis fiscal, la situación financiera y la pandemia, en las ciudades metropolitanas del estado de Rio de Janeiro. Su conclusión es que la distribución de las transferencias gubernamentales del estado es proporcionalmente menor para enfrentarse a la pandemia, en aquellos municipios con nivel más bajo de renta por habitante, los más populosos, e impactan en más desigualdad y retroceso, en momentos en que la solidaridad se muestra más necesaria que nunca.

La intervención concluye, con la pregunta como es posible avanzar si los datos existentes muestran no solo un estancamiento sino también un retroceso. Yolanda Cordero Nieves (UPR), se refiere en primer lugar a la literatura existente de los estados-isla y a su vulnerabilidad, recogida por CEPAL. La creación de Red Local islas 2030, dentro de la dinámica de la agenda 2030, vinculada con “resiliencia, agua, energía, alimentos para todos los habitantes” se viene desplegando y a ella se ha incorporado recientemente Puerto Rico.

Para la ponente, la situación de Puerto Rico resulta crítica por su déficit en infraestructuras de transporte, hidráulicas, dependencia energética...Así como por recientes huracanes y terremotos con efectos inducidos dramáticos por su impacto en los déficits de energía eléctrica y sus efectos en la sanidad y la mortalidad derivada. Los niveles de desigualdad existentes, acompañados de la ausencia de servicios públicos básicos eficientes marcan las dificultades de sostenibilidad. También la ausencia de una agenda social.

La oportunidad, a partir de alguna experiencia local en el desarrollo de energías alternativas y también proyectos médicos relevantes, hacen concebir esperanzas respecto de las posibilidades del desarrollo de políticas municipales.

En el caso de México, la ponencia colectiva de un equipo del IPN, se vincula preferentemente a las aportaciones de los gobiernos subnacionales al avance de la gobernanza de los ODS.

La ponencia afirma que dos terceras partes de las metas del país, dependen de la gestión local y la mitad de los ODS de la gestión adecuada del territorio. De todo ello se deriva la importancia que adquieren los gobiernos locales.

Las autoridades estatales y municipales figuran como invitados, sin voz ni voto en el Consejo Nacional, no obstante lo cual, en estados federales y municipios, existen 32 entidades corporativas para el seguimiento e instrumentación de las medidas ODS con despliegue diversos. Aquellas más incluyentes, con la participación de la academia y de la sociedad civil se proveen de mejores hechuras organizativas y actividad, alcanzando más acciones y resultados.

La ponencia “La innovación como parte del camino a seguir para alcanzar la excelencia en la gestión pública. La experiencia del Premio Iberoamericano de la Calidad en otro año de pandemia”. Juan Luis Martín Cuesta. FUNDIBEQ.

El Premio Iberoamericano de Calidad y Excelencia , que cumple este año su XXII edición, es un Proyecto Adscrito a la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno, coordinado por la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y gestionado por FUNDIBEQ, ya un clásico, presente en los Congresos del CLAD desde hace muchos años.

La innovación, la tecnología y la digitalización, están jugando un papel clave en la mejora en la calidad de los servicios al corregir muchos de los problemas que antes radicaban casi exclusivamente en el factor humano. Por otra parte, el desarrollo del capital intelectual, el talento, la gestión del conocimiento y las ideas innovadoras que acumulan las personas para su implantación en las organizaciones y la transformación de las mismas, están conduciendo a una mejora de los servicios. A ello han contribuido en gran medida, los Modelos de Calidad y Excelencia en la Gestión, como el Iberoamericano revisado en 2019, que han permitido, a las administraciones y empresas públicas, examinar estas con una visión holística, autoevaluarse y abordar de forma eficiente, los cambios a realizar dentro de ese proceso de mejora continua.

El Modelo Iberoamericano ha sido reforzado en materia de gestión: innovación, transformación digital e implicación de las organizaciones en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de Naciones Unidas.

Acompañan este panel, junto con el responsable de FUNDIBEQ, los responsables de dos de las organizaciones que han recibido los correspondiente Premios Nacionales y se postulan al Premio Iberoamericano.

D. Alberto Rodríguez Andrade. Director Nacional de la Unidad para la Atención y Reparación Integral de las Víctimas (UARIV) de Colombia, señala que las cuatro bases fundamentales en que se fundamenta la dinámica transformadora, tecnológica y social de la Unidad que dirige, han sido:

1. La innovación con un pilar relevante en la gestión de la calidad y la mejora continua en camino de la excelencia
2. La modernización y el cambio en el entorno de pandemia.
3. Una administración y comunicación transparente.
4. Alcanzar el reconocimiento y obtener resultados de reparación de las víctimas con la referencia “ Sistema, Verdad, Justicia y servicios que alcancen a las genuinas víctimas”

Se transmite una preocupación especial en fortalecer los canales de atención, tanto presencial, como por escrito, telefónicos y virtuales que, directamente ofrecen el contacto con las víctimas Todo ello, con el fin de cumplir con la misión de liderar y atender las acciones del Estado y la sociedad, para efectuar integralmente la reparación a las víctimas y contribuir a la inclusión social y a la paz.

Cuatro principales logros expresados:

1. El Visor Geográfico de Emergencia, con los índices de riesgo de victimización, mapas de calor, alertas tempranas, prevención orden público de municipios. Apoyo de gestión de procesos de integración de emigración.
2. Los procesos de reingeniería en los archivos de respuesta a los jueces y gestión de peticiones-quejas-reclamos y tutelas.

3. La Ficha estratégica de consulta de información agregada permanente y en tiempo real de la Unidad, con las acciones que realizan las entidades.
4. Dos componentes principales, la atención humanitaria y el pago de indemnización, alimentos y alojamiento.

D. Humberto Villalta. Vicerrector del Instituto Tecnológico de Costa Rica, una de las cinco universidades Estatales de este país, se ha referido a los Resultados obtenidos por su Institución en el periodo de la Pandemia, gracias al modelo de gestión por procesos y un despliegue creativo e innovador en este periodo de crisis. Tras analizar la evolución de sus principales indicadores y su modelo de Universidad sostenible, enumera sus principales retos en educación, investigación, innovación y nuevas tecnologías. También se refiere al modelo mixto presencial y virtual de recuperación de la normalidad y a la formación integral y en competencias digitales. Concluye su intervención señalando “nada permanece salvo el cambio y la mejora continua” y subraya que lo más importante es el informe de retorno de los evaluadores y el valor del equipo de trabajo.

D<sup>a</sup> Hamelisse Then Vander. Directora del Hospital Pediátrico Dr. Hugo Mendoza de Republica Dominicana, hace un recorrido emocionado por la experiencia vivida en los dos años de pandemia y despliega con entusiasmo algunos de sus referentes del proceso de calidad de su Institución. Entre otros el compromiso colaborativo, el foco en el paciente, profesionalidad, disciplina, valor del talento humano, auto exigencia, empatía, excelencia, mejora continua, trabajo en equipo, investigación, innovación en muy diversos campos. Un lugar diferente con cultura de cambio y un equipo profesional con proyección de humanización y programación de terapias infantiles con juegos y actividades.

Preocupado por el liderazgo y una gestión de personal eficiente, ética y transparente. Ha recibido diversos Reconocimientos a la calidad y los derechos humanos en el camino hacia la excelencia.

Los tres ponentes responden a las preguntas de los participantes en el coloquio, señalando la necesidad de combatir las resistencias que en ocasiones se pueden tener en el seno de las organizaciones públicas por desconocimiento de los modelos de calidad, la falta de interés o de tiempo, poniendo el acento en la necesidad del compromiso de la alta dirección, incentivar la salida de las organizaciones de las zonas de confort y una correcta gestión del cambio. La difusión del concepto de cliente interno y la estrategia del ciudadano, también se señala necesaria.

PANEL: INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO. Coordinación María Magdalena. PE-DAFF. Colombia. Este panel ha contado con la participación de cuatro ponentes, para desplegar uno de los grandes factores estratégicos de la dinámica pública: la innovación.

Tras la presentación de las autoridades colombianas del contenido del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Función Pública y el despliegue de sus dimensiones, se considera el conocimiento como un proceso continuo para identificar, generar, capturar, transferir, apropiar, analizar, valorar, difundir y preservar el valor público. Generar mejores prácticas en este campo, precisaría profesionalización, una arquitectura organizativa soporte, motivación y el desarrollo de una cultura para el cambio en los gobiernos. Se señala por parte de Bruno Morteiro, la existencia de tres aspectos en estos procesos: el futuro como campo de posibilidad, la sostenibilidad en los retos y la necesidad de abordar procesos colaborativos. Los gobiernos tienen que cambiar y pasar de ser reactivos a proactivos se afirma, siendo necesario un abordaje sistémico por el cambio y no sólo puntual. Considera este ponente, la Innovación desde distintas facetas: para la mejora, orientada a las misiones y direccionada, anticipativa, adaptativa y también la importancia de la prospectiva. Esta última, en las políticas públicas, sirve para reducir la brecha de los futuros impactos del proceso de cambio existente.

Las lecciones aprendidas por los países a nivel internacional, según el autor, podrían sintetizarse como innovación orientada a la acción, de carácter holístico y abordaje sistémico, en colaboración y no en silos o por departamentos aislados y continuada en el tiempo, con carácter experimental, contemplando también los fracasos.

Natalia Rodríguez Triana, en la ponencia “nuevas maneras de pensar en el sector público” señala para Colombia, las siguientes cinco ideas centrales:

1. Innovar es institucionalizar en el sector público una manera de pensar, hacer y generar valor mediante la gestión continua, cuyo centro son las personas, con el fin de abordar los retos públicos con distintos niveles de complejidad e incertidumbre, con diversos actores claves a través de la acción colectiva.
2. Se trata también de gestionar insumos, bases de datos, información desde el sector público.
3. Como retos figuran la necesidad de experimentación, el pensamiento holístico, la prospección. Se trata de problemas complejos, a veces contradictorios y cambiantes, con enfoques eficientes.
4. Las herramientas no son la solución, son solo recursos que propician renovación.
5. Como ingrediente secreto propone las personas y los clientes internos.

Finalmente describe los principios de innovación pública en Colombia, entre los que se encuentran la empatía, experimentación, apuesta tecnológica, trabajo colectivo y Co creación, integridad y orientación al futuro.

Sergio Chico en su ponencia, pretende la identificación de las capacidades básicas para el despliegue de los procesos de innovación en la gestión pública y un índice de desempeño institucional, desde el interior de la administración, a través del siguiente proceso:

- a) Recolección, selección e implantación de ideas innovadoras. Busca iniciar con la segmentación, para seguir con la integración y finalmente la búsqueda de ideas que se encadenan.
- b) Identificación de oportunidades de cambio no sólo disruptivos, sino también de mejora y desarrollo organizativo y cultural.
- c) Gestión de procesos y apertura a nuevos saberes, conocimientos y habilidades, nueva capacitación de lo individual a los equipos.
- d) Desarrollo de una cultura y unos valores para la innovación, despliegue de facilitadores, ejercicio de liderazgo y de gestión de ideas, vinculado a los objetivos estratégicos.
- e) Herramientas para la medición del impacto de las inversiones y el presupuesto en innovación. Cuidar sus incentivos.
- f) Participación en redes, ecosistemas, comunidades tanto internos como externos
- g) Responsabilidad organizativa explícita en la innovación, además del impulso transversal como tarea de todos.

Finalmente, el enfoque de Juan Felipe LLepez, el último entre los ponentes, se vincula a lograr que el aprendizaje en el sector público sea de todos. Su principal fórmula, lograr que la experimentación-aprendizaje se efectúe con bajos riesgos y bajo coste inicialmente, con recursos ya existentes y con la lógica de construir, probar y aprender.

Más tarde, se pueden desplegar planes pilotos con algunos recursos públicos para efectuar un aprendizaje más temprano y riguroso de innovación, ligado al valor público. También explorar relación y acuerdos de colaboración públicos-privados.

Hay que decidir desde el inicio cómo se va a medir, que información e indicadores utilizar y tener claridad sobre los resultados pretendidos.

Los cuatro grandes elementos a preservar serían la productividad interna en clave de coste-eficiencia; los servicios que recibirán los usuarios y ciudadanos; la innovación y los resultados de democracia que produce y finalmente, si los resultados se alinean con el plan estratégico y sus objetivos y metas principales.

Dentro de la temática de gestión interna, se precisan herramientas de innovación, una matriz de identificación de procesos adecuada, definición de los principales retos y conocimiento e influencia en los grupos de decisión. Finalmente se enfatiza la importancia de la construcción de un instrumento tipo Bitácoras de Conocimiento, que permita conocer todo lo acontecido en el proceso desde el inicio y no sólo el resultado final.