

Tomando Decisiones y Haciendo Presupuestos Basados en Resultados y Rendimientos

Materiales de Trabajo

Instituto Para el Estudios de Politicas Fiscales
Santa Fe, Nuevo Mexico

www.resultsaccountability.com

www.raguide.org

Traducción por Patricia Zuluaga

pzuluagar@yahoo.com

Escogiendo
Un Language Común
Disciplina en el Lenguaje:
Primeras Palabras

Materiales de Discusión

Instituto Para El Estudio de
Políticas Fiscales

Compromiso con Resultados vs. Compromiso con Rendimiento

Resultados e Indicadores

son acerca del Bienestar de

UNA POBLACION ENTERA

Medidas de Rendimiento

Son Acerca del Bienestar de

POBLACION DE CLIENTES

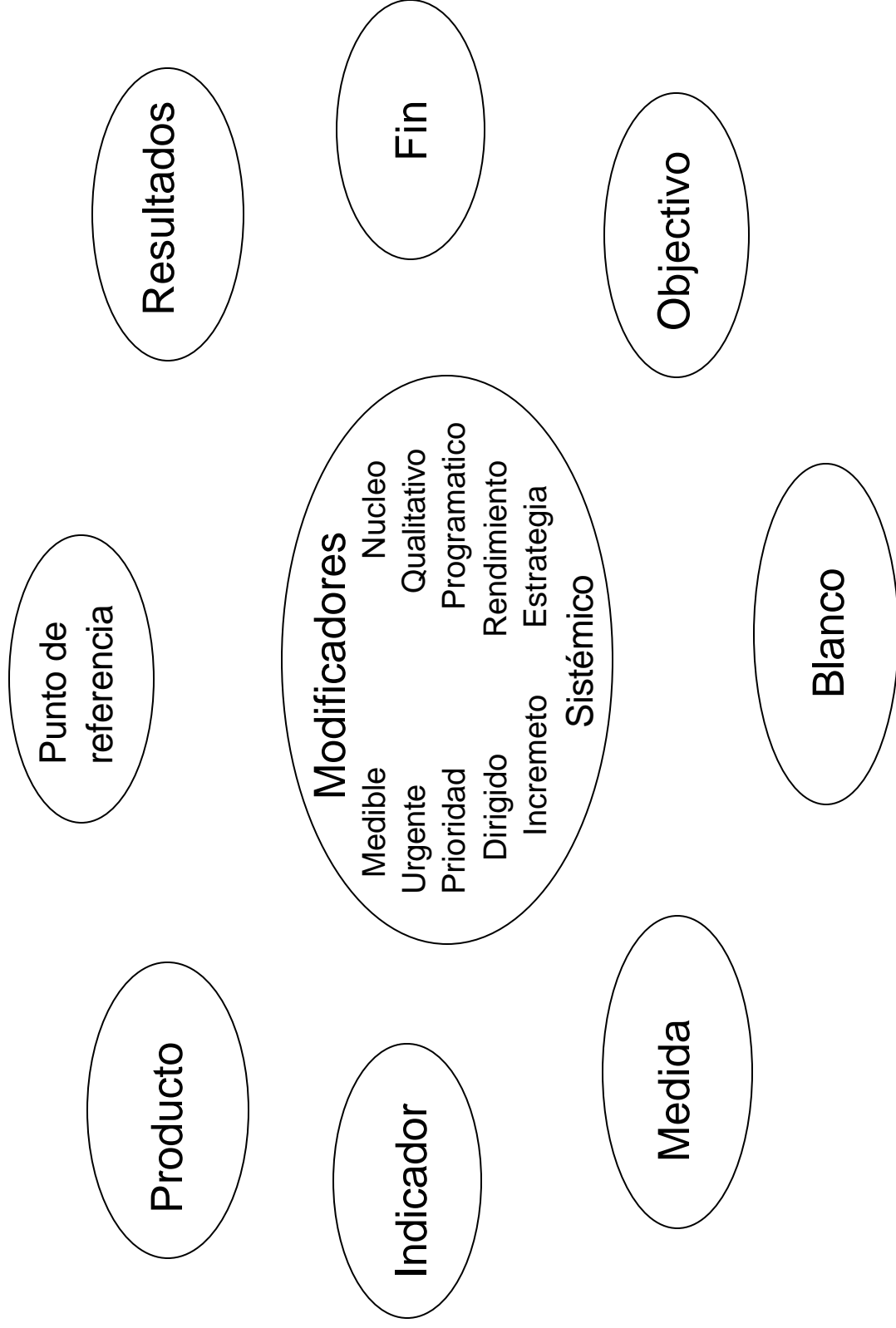
LENGUAGE COMUN

SENTIDO COMUN

BASES COMUNES

Las Trampas del Lenguaje

Muchos términos. Pocas definiciones. Poca disciplina



Definiciones

Resultados o Producto

Una condición de bienestar de niños, adultos, familias o comunidades

por ejemplo: niños nacidos saludables, con éxito escolar, familias auto-suficientes, comunidades seguras, medio ambiente puro, economía próspera.

Indicadores o Puntos de Referencia

Una medida que ayuda a cuantificar el resultado

por ejemplo, la proporción de: niños de bajo peso, graduados de escuela superior, criminalidad, índice de calidad del aire, desempleo.

Medidas del Rendimiento

Es una forma de medir si el programa está prestando un buen servicio

Tres clases:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. ¿cuánto hicimos? | p.e..# clientes servidos |
| 2. ¿qué tan bien lo hicimos? | p.e tiempo de respuesta, costo/unidad |
| 3. ¿alguien mejoró? | p.e. % clientes que consiguieron y mantuvieron el trabajo |

(RESULTADOS DEL CLIENTE)

ESCOGIENDO UN LENGUAJE COMUN

Disciplina Vs. La Torre de Babel

Columna A

Una condición de bienestar para los niños , adultos, familias o comunidades

Escoja una

1. Resultado
2. Producto
3. Objetivo
4. Otro

Columna B

Una medida que ayuda a cuantificar los logros de la columna A

Escoja Una

1. Indicador
2. Punto referen.
3. Etapa
4. Otro

Columna C

Una medida de que tan bien esta trabajando la agencia, el servicio o el programa

Escoja una

1. Medida de rendimiento
2. Medida de Programa
3. Otro

Alternativas del Lenguaje

Puntos de Referencia

Etapas

Contraste

Huella

Punto Fijo

Asiento de Piedra

Camino de Piedra

Bandera de Piedra

Puesto de Bandera

Jugar a la Defensiva

Marca Fija

Tomar Decisiones y Hacer Presupuestos Basados en Resultados

Materiales de Discusión

Instituto Para el Estudios de Políticas
Fiscales

Resultados para todos los Residentes

del estado, condado, ciudad o vecindario*

Una economía próspera

Un medio ambiente limpio

Comunidades seguras y saludables

Niños listos para el éxito escolar

Padres y otros adultos saludables y
auto suficientes

Ancianos viviendo con dignidad y en
lugares de su escogencia

*Tambien mire: "saludable, rico y sabio" o Libertad, y búsqueda de felicidad

Resultados para Niños, Familias y Comunidades

Lista de Trabajo

- Niños saludables
 - Niños listos para las escuela
 - Niños teniendo éxito escolar
 - Jóvenes evitando problemas
- Familias estables
 - Familias ganando dinero suficiente
 - Comunidades seguras y con apoyo

Georgia: Concilio de Políticas
Para Niños y Familias

Resultados

Niños saludables

Niños listos para la escuela

Niños con éxito escolar

Familias fuertes

Familias auto-suficientes

Condado Placer, California.
Resultados buscados, Niños:

Seguros

Saludables

En la casa

En el colegio

Fuera de problema

Medios, no Fines

para mejorar los resultados
de niños, familias y comunidades

por ellos mismos

Colaboración

Reformas del Sistema

Integración de Servicios

Transmitir

Fondos Comunes

FPSI

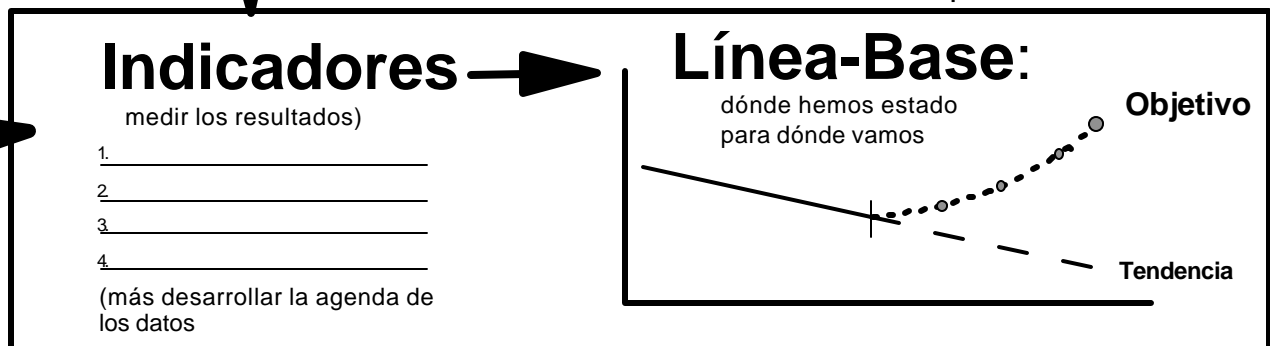
Decisiones Basadas en los Resultados

Pasando de hablar a actuar

Población: e.g. Niños desde la edad prenatal hasta los 5 años

Resultados: e.g. niños llegando a la escuela saludables y listos para aprender En un español sencillo, ¿qué queremos para los niños?

→ Más como se manifiesta, cómo se experimenta este



más el costo de los malos resultados

Historia detrás de la línea-base:

Las causas, los factores más contribuyentes, la epidemiología de la línea base
más agenda de investigació/ desarrollo parte 1)

Socios que tienen un papel a jugar:

Agencias e individuos del sector público y privado

Qué trabaja →

Qué necesita pasar en esta comunidad para cambiar esta línea, mejores prácticas, ideas.

(+ informac. de investigac. Agenda parte 2)

Criterio

Puede incluir:

Específico: claro, quién, qué, cuándo, dónde, cómo

Libera: poder para cambiar la curva

Valores: consistente con los valores comunitarias

Logros: posibles, alcanzables

Plan de Acción y Presupuesto

Qué proponemos hacer: Plan y presupuesto para varios años

Como las piezas de "que trabaja" encajan en el sistema comunitario, en términos de servicio y apoyo

Medidas de Rendimiento: Medir que tan bien trabaja el programa, los servicios, apoyo, las agencias y el sistema de servicio.

FPSI

Criterio para

Escoger los Indicadores

Medidas Primarias vs. Secundarias

Poder de la Comunicación

¿Tiene este indicador el poder de alcanzar una audiencia grande?

Poder por Proximidad

¿Dice este indicador algo de importancia central acerca del resultado?

¿Incorpora el resto de los "datos" que hemos oído?

Poder de los Datos

¿Existen datos de calidad disponibles y a tiempo?

Escogiendo los Indicadores

Hoja de Trabajo

Resultado o

Producto _____

Candidatos para ser Indicadores	Poder de Comunicación	Poder de Proximidad	Poder de los Datos

Listas de Indicadores

Parte 1: Indicadores Primarios

- 2 o 3 indicadores titulares
- Qué significa este resultado para esta comunidad
- Encuentra la respuesta clave

Parte 2: Indicadores Secundario

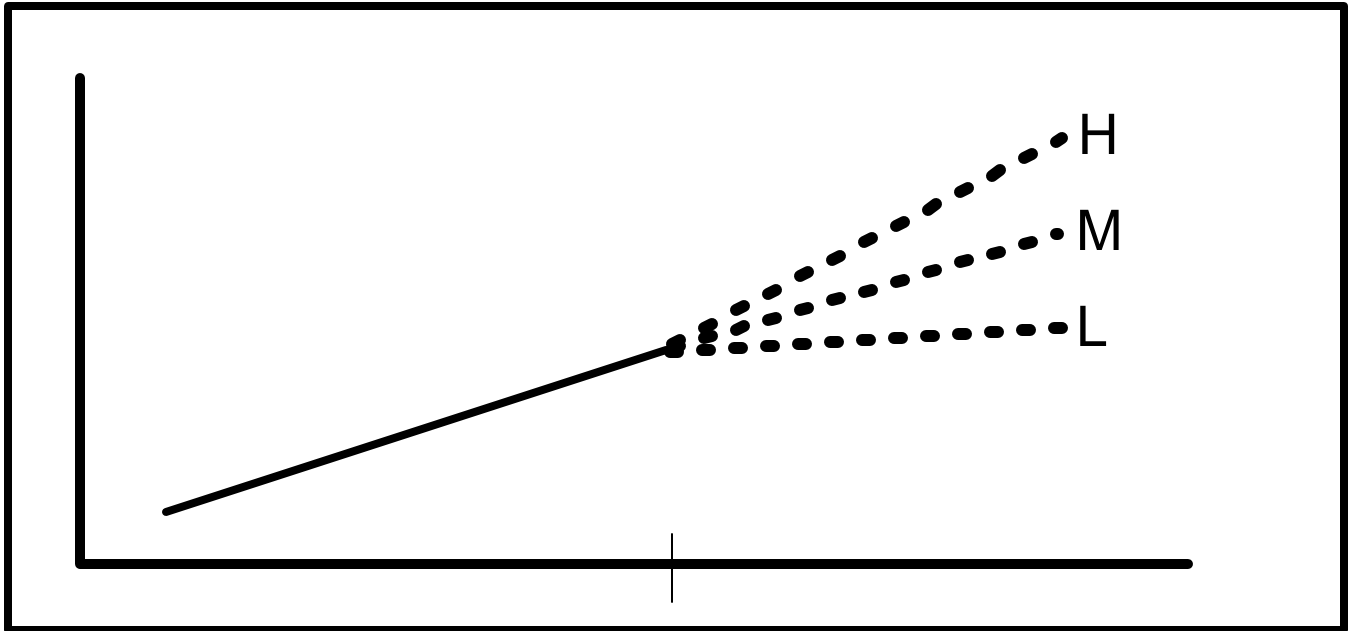
- y todo lo demás
- se usa luego en el proceso de "lo que trabaja"

Parte 3: Desarrollo de los Datos y su Mejoramiento

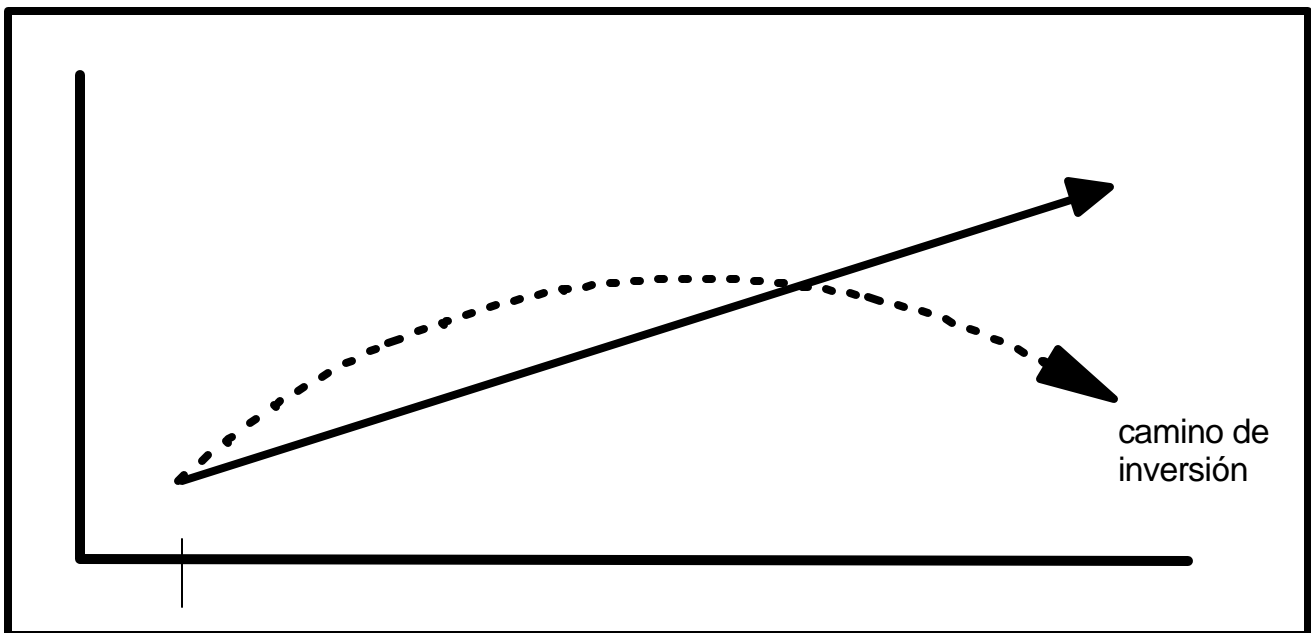
- Lo que deseamos saber
- Datos que necesitan ser mejorados (calidad, vencimientos ctc)

Líneas Base

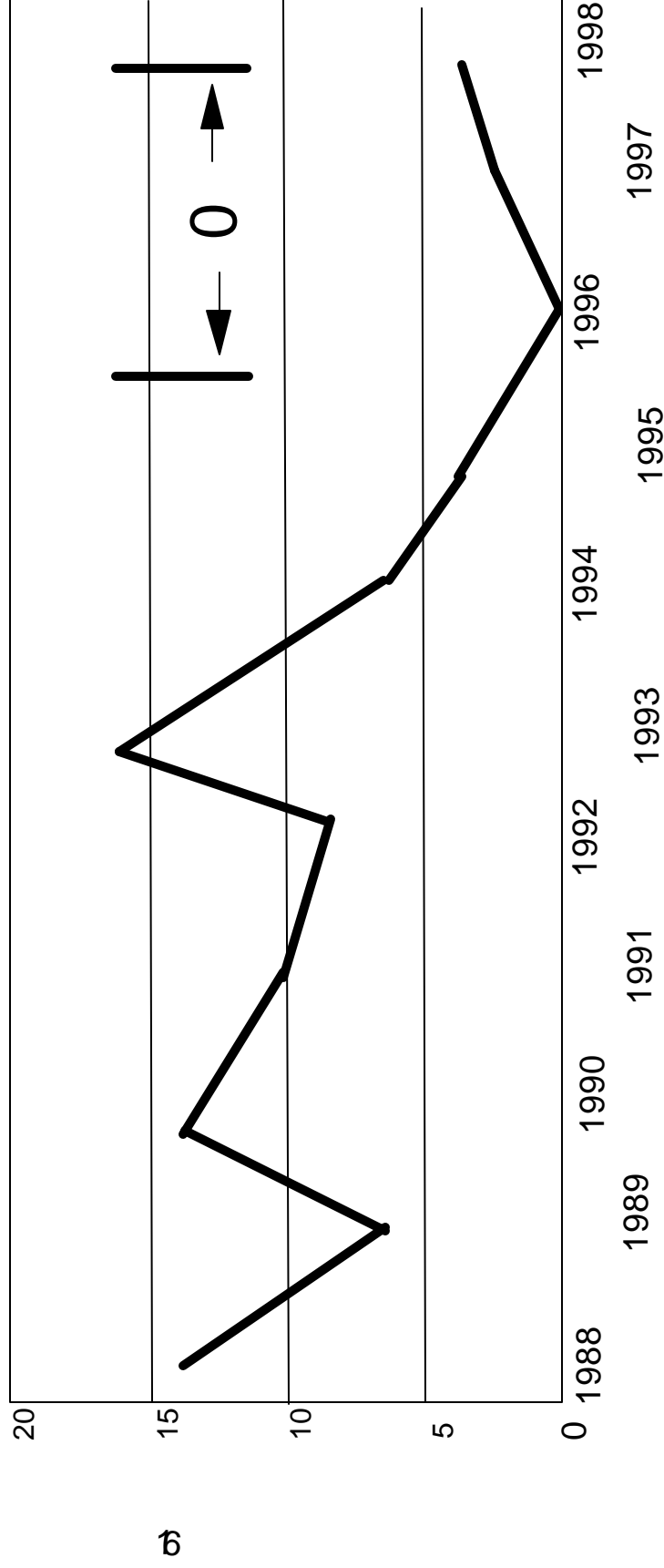
Indicador de Línea-base



Costo de la Línea de Resultados Malos



Boston- Homicidios Juveniles 1988 to 1998



Nota: Juveniles es menor de 17

Fuent: Dpto de Policia de Boston

La Conexión

Entre Resultados y Medidas de Rendimiento

Medidas, cuya responsabilidad compartimos con los socios comunitarios

Nacimientos Saludables

índice de bebés de bajo peso

Familias Estables

índice de niños abusados y maltratados

Niños exitosos en la escuela

índice de graduados de secundaria, a tiempo

**Resultados de toda
la
comunidad**



Medidas de Rendimiento

Medidas de las cuales somos responsables

Programa: Programa de Nutrición prenatal

	Cantidad	calidad
entrada o esfuerzp	# mujeres servidas	%trabajadores con un segundo idioma
salida o efecto	# bebés de bajo peso	% bebés de bajo peso Resultados de los Clientes

Una Pregunta de Responsabilidad

0 cuatro

Responsabilidad

1. Qué queremos para nuestros niños, adultos, familias y comunidades?
(resultados)

2. Cómo sabemos que hemos logrado los resultados que buscamos?
(indicadores)

3. Qué pensamos que trabaja mejor para lograr estos productos que queremos
(estrategias)

4. Cómo conocemos que los elementos de nuestra estrategia ("lo que trabaja") están rindiendo lo mejor posible?
(medición del rendimiento)

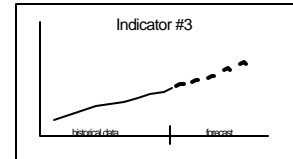
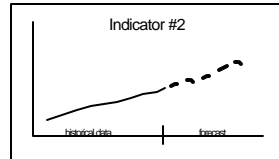
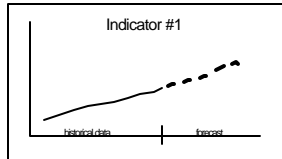
Responsabilidad con el rendimiento

Esquema de un Presupuesto Basado en Resultados

Volumen I: Resultado

Resultado #1:

Indicador
Línea base



La historia detrás de la línea base:

Qué trabaja para modificar la curva:

Nuestra estrategia y agenda:

Acciones pasadas	_____	\$ _____
	_____	\$ _____
	_____	\$ _____
	_____	\$ _____

Presupuesto actual-Proyección anual

_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____

2 - 10 años Agenda

_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____

Volumen II: Departamentos

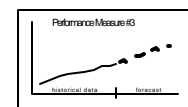
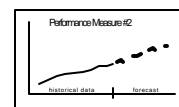
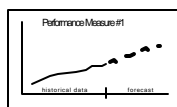
Departamento #1:

Contribuciones más importantes para los resultados combinados de la Agencia:

Programa #1

Sub - programa #1

Línea base
Medición de
Rendimiento



Historia detrás del rendimiento de la línea base:

Qué trabaja para mejorar el rendimiento

Estrategia y agenda:

Past Actions	_____	\$ _____
	_____	\$ _____
	_____	\$ _____
	_____	\$ _____

presupuesto y propuesta

_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____

agenda 2 a 10 años

_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____

Estructura de un análisis cruzado

Resultados Población

1. Población
2. Resultados (productos, metas)
3. Indicadores (puntos de referencia.
Agenda de desarrollo de la data
Libreta de reporte
4. Línea base
5. Historia detrás de la línea
costo por malos resultados

agenda investigación Parte 1

6. Socios
7. Que trabaja
agenda investigación Parte 2
8. Plan de acción: (estrategia)
9. Plan para los fondos (presupuesto)

Rendimiento del Programa

1. clientes
2. medidas de rendimiento:
 - alguien mejoró -result. cliente
 - que bien lo hicimos
 - cuánto hicimos
 Desarrollar los datos-agenda
3. Línea base
4. Historia detrás línea base
agenda de investigación parte 1
5. Socios
6. Qué trabaja
 - agencia/acciones programa
 - acciones de los socios
 agenda de investigación parte 2
7. Plan de acción: estrategia
8. Plan fondos (presupuesto)

Ejemplo

de 0 a 5, todos
Todos los niños listos para la escuela
% nivel de lectura en el grado 3 (más otras medidas)

Cuidado infantil para todos los niños de 4-5 años

Niños en el Centro "Felices Días"
% niños conociendo el alfabeto
niños por maestra
niños servidos

Enseñar el alfabeto+

Fondos estatales y recolectados \$

Modelo Lógico

5. Meta

4. Producto

3. Salida

2. Actividad

1. Entradas

Niños y Familias Inc.

Reunión de Directores

AGENDA

1. Nuevos datos
2. Nuevas historias detrás de la curva
3. Nuevos socios
4. Nueva información de "que trabaja"
5. Nuevas financiaciones
6. Cambios en el plan de acción y presupuesto
7. Cierre

Ejemplo de Cómo se reporta el Progreso de los Resultados

Cuatro clases de Reporte

1. Curva indicadora de la población: Mejoría con relación al inicio. el % de trabajadores que mejoraron su salario

2. Rendimiento del programa indicando el progreso o mejoría del servicio: 75% de los trabajadores del programa se colocaron, ganándose, al menos, el salario mínimo

3. Logros actividades positivas no incluídas arriba: en el vecindario se abre un centro de trabajo

4. Anécdotas historias detrás de los números que reflejan mejoría: ahora voy a contarles sobre Juan y María

¿Qué Sigue?

Un Plan de Acción Básico Para el Compromiso con Resultados y Rendimientos

Ruta 1: De la Palabra a la Acción

1. adopte una lista de trabajo de resultados/indicadores
2. escoja una curva, modifíquela y/o
3. elija las tablas para que otros modifiquen la curva.

Ruta 2: Herramientas para Comprometerse con los Resultados

- 1.cree un reporte de indicadores
- 2.cree un presupuesto para niños y familias

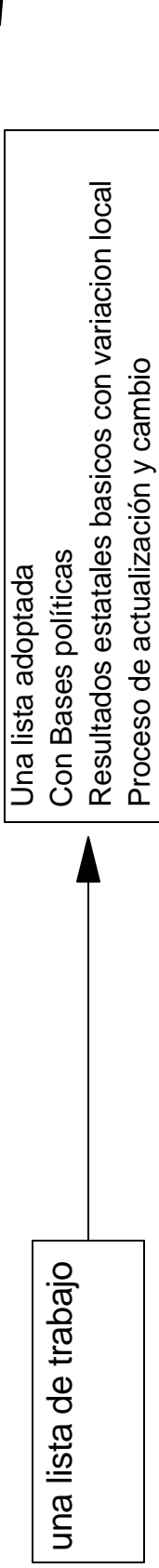
Ruta 3: Mejorando el Rendimiento

- 1.medidas de rendimiento para algunos programas
- 2.medidas de rendimiento para muchos programas

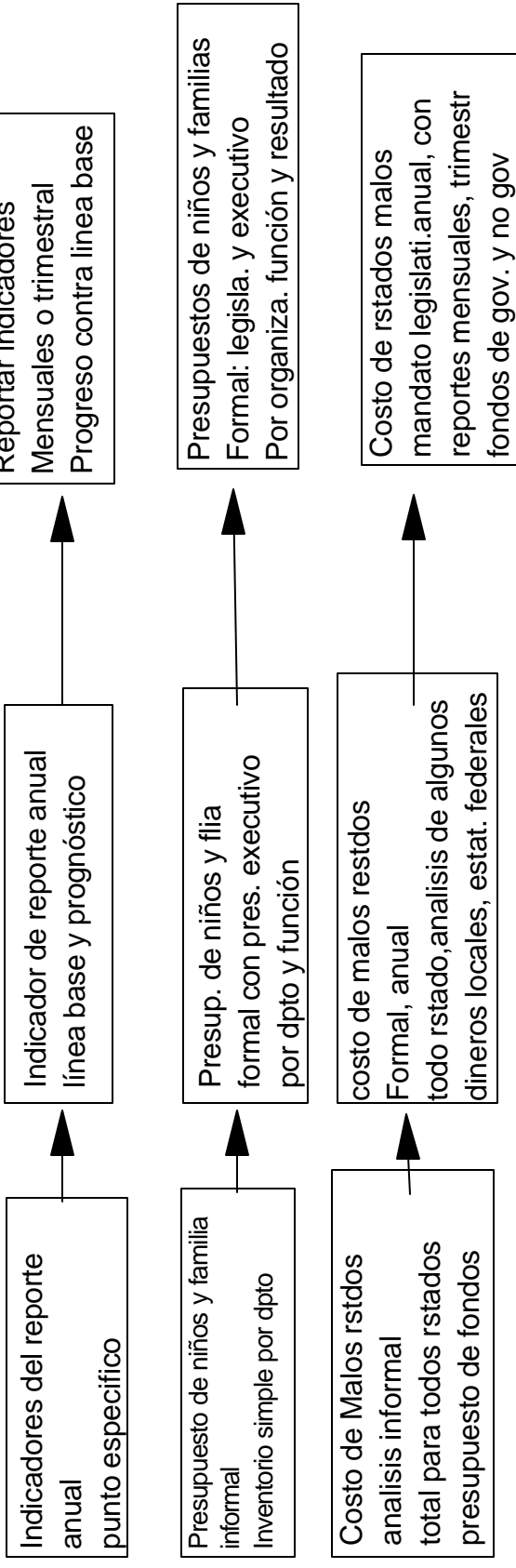
Presupuestos Basados en Resultados

Mapa Estratégico

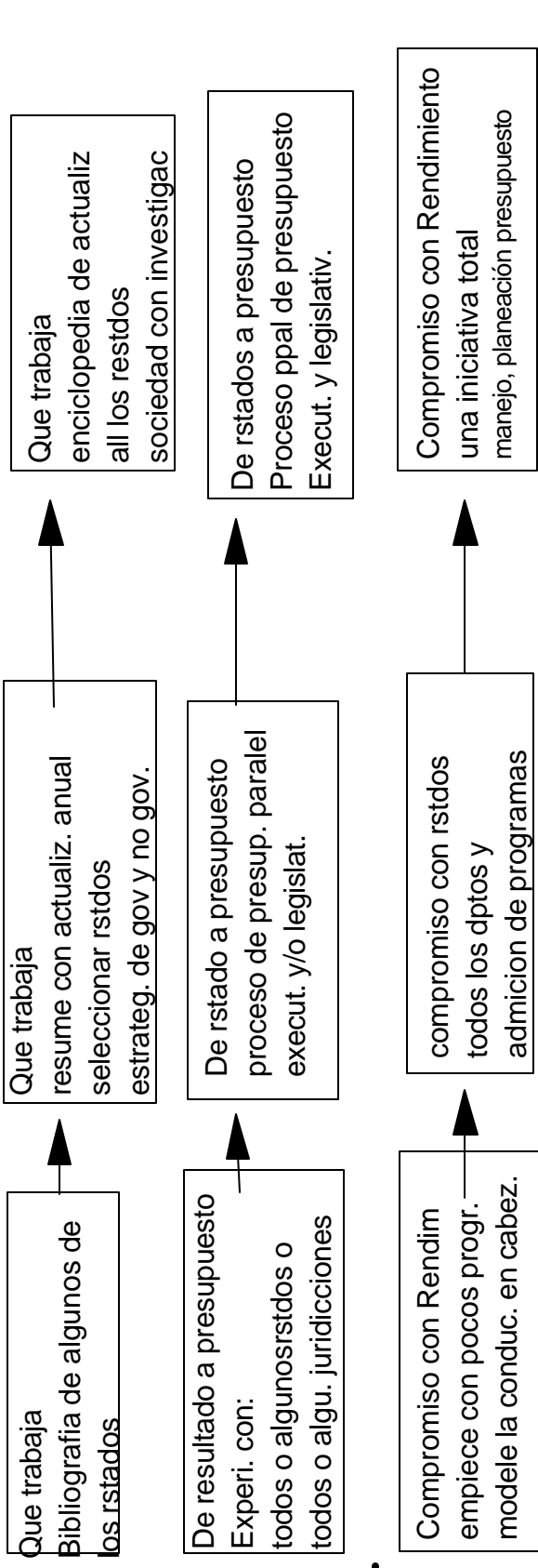
Resultados e Indicadores



Herramientas Para tomar Decisiones



Proceso tomar Decisiones

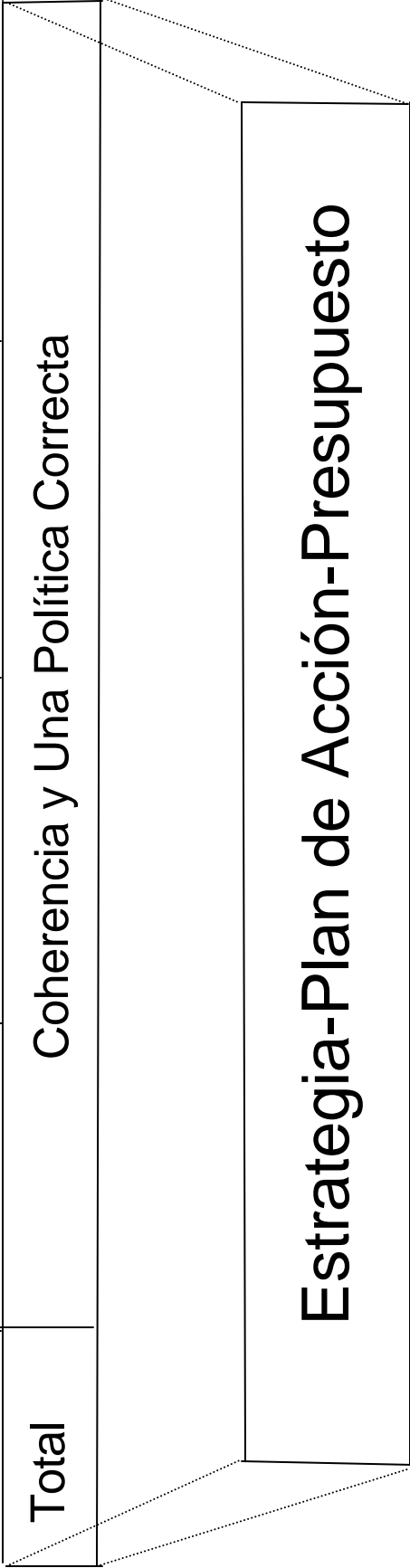


Pasando de las Ideas a la Estrategia Pública

Ideas Para Clasificar Criterios

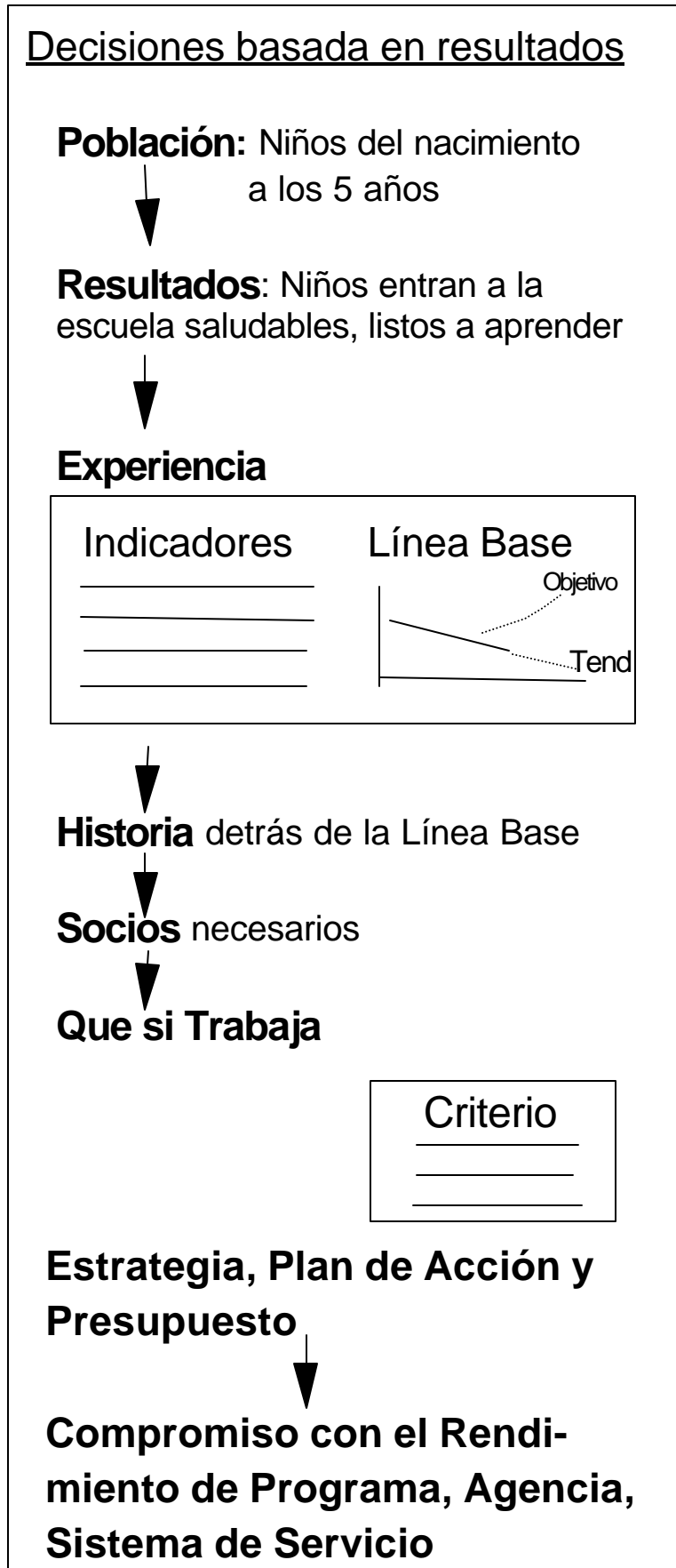
Que no reemplazan el pensamiento profundo

Que si Trabaja	Criterio		
	Específico	Ventaja	Valores	Alcance
Ideas	Quién, qué, cuándo, dónde y cómo	Para modificar la curva	Comunitarios y personales	Posibles Alcanzables
	H	M-H	H	H= este año M= próx. año L= 2-10 años



Compromiso con los Resultados

Un Potencial para los Patrocinadores



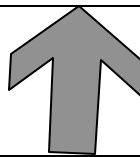
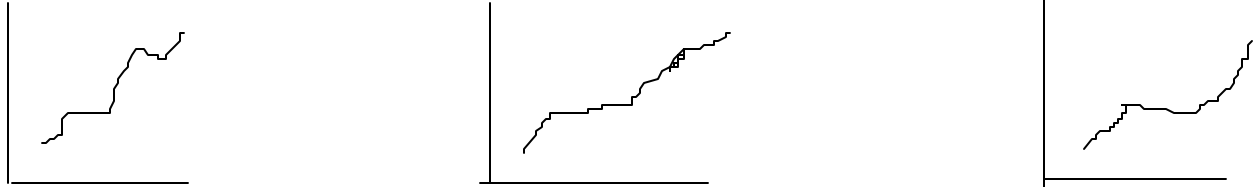
- ← Apoya infraestructura de trabajo colaborativo
- ← Ayuda a una tecnología social nueva, tales como invertir en Juntas y decisiones basadas en resultados y sistemas de presupuesto responsables
- ← Apoya participación pública
- ← Apoya modificar curva/gráficas
- ← Apoya herramientas nuevas
- ← reportes, presupuestos, análisis del costo de un mal resultado
- ← Apoya agendas de datos
- ← Apoya análisis, investigación, educación pública
- ← Apoyar convocar socios, conferencias y desarrollo de liderazgo.
- ← Apoyar programas pilotos, investigación y evaluación de lo que si trabaja
- ← Apoyar servicios inovativos necesarios como parte de la estrategia general
- ← Apoya y usa el compromiso con el rendimiento

una vista simple al

Papel de Los Fundadores

en el Compromiso con los Resultados

Curvas a Modificar: Resultados e Indicadores



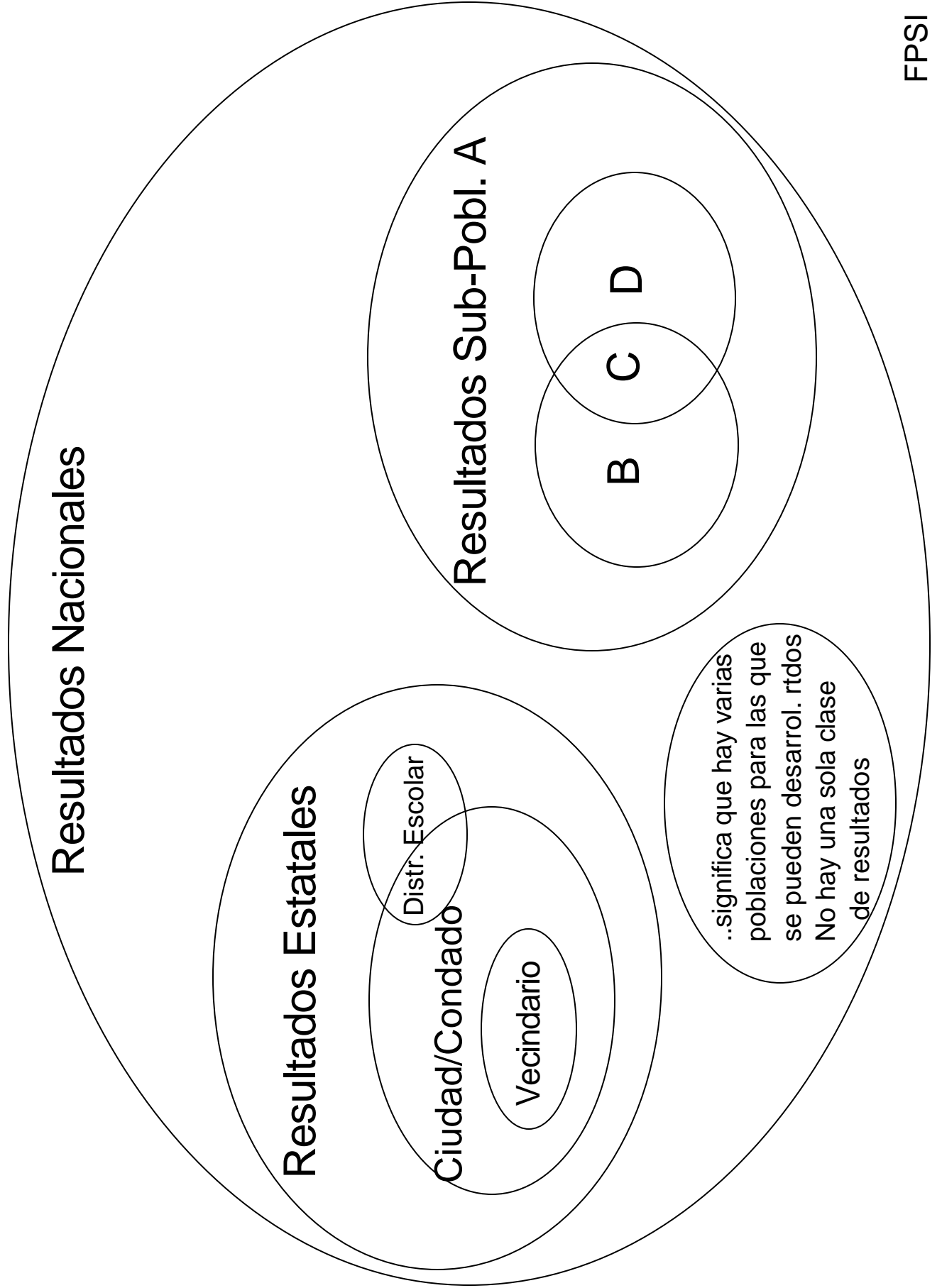
Estrategias Para Modificar las Curvas

→ Se evalúa si los indicadores de las curvas están o no cambiando

Nuestro Papel en Esta Estrategia

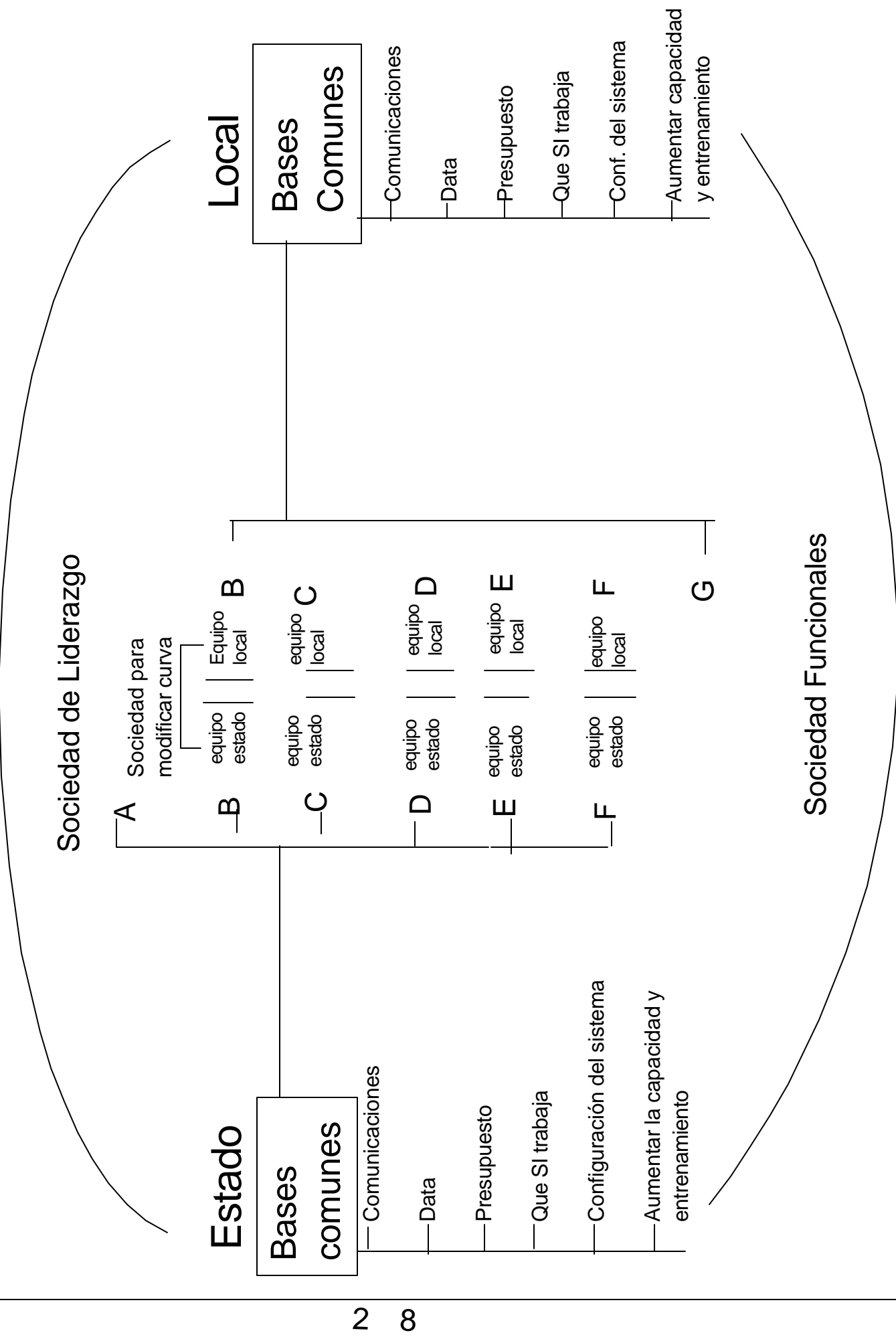
- Medidas de rendimiento para los progr/agencias que reciben los dineros
- Medidas de rendim. para el manejo de nuestra organiz.

La SubPoblación: Un Vistazo a Los Resultados



Un Cuadro Organizacional Diferente

Sociedades Estado/locales Para Mejorar los Resultados de Niños y Familias



Cómo Intercambiar Flexibilidad de Fondos por Compromiso con los Resultados

Elementos de un Trato Nuevo

- **Quién es Responsable:** creando una estructura de sistemas de gobierno cruzado
- **Por Cuáles Resultados o Productos:** creando una estructura de productos e indicadores por los cuales se es responsable
- **Con Cuál Dinero:** creando paquetes de fondos con incentivos naturales para un mejor rendimiento
- **Con Cuáles Estándares y Seguridades:** pactando acuerdos de rendimiento y estableciendo límites de responsabilidad razonables
- **Con qué Riesgos de Recompensas o Penalidades:** creando incentivos y definiendo riesgo
- **Por qué Pérido de Tiempo:** creando espacio para tener éxito

Comprometiéndonos con los Resultados

Entrecruzando sistemas y comunidades

1. ¿Con qué grupo o población estamos preocupados? (i.e. todos los niños del condado o del estado)
2. ¿Qué condición de bienestar queremos para ellos? **resultados**-expresados en un lenguaje claro-i.e. niños seguros
3. ¿Cómo podemos medir estas condiciones? (**indicadores**-i.e. nivel de abuso infantil)
4. ¿Y cómo estamos nosotros en estas medidas? (dónde hemos estado; para dónde vamos? (**líneas base** y la historia detrás de las líneas)
5. ¿Quiénes son los **socios** que tienen el poder de lograr mejorar esta condición?
6. ¿**Qué es lo que trabaja**, como podríamos mejorar la línea base? (mejores prácticas y experiencias; incluyendo las contribuciones de los socios)
7. ¿Qué proponemos hacer? (plan de acción para varios años, que incluya alternativas de bajo costo o no costo)

Presupuestando- Basados en Resultados Trampas de Arena

- La Trampa del Lenguaje
- La Trampa de Presupuestando el Rendimiento
- La Trampa de la Biblioteca
- La Trampa de la Cubierta
- La Trampa del Rollo
- La Trampa de Todo En Un Año
- La Trampa del Proyecto

El Compromiso con los Resultados y El Rendimiento

¿Por qué es importante preocuparnos por los resultados y el rendimiento?

No es suficiente trabajar duro. Para votantes y contribuyentes los resultados son necesarios

Es una forma de comunicarse en un español claro, con el votante y el contribuyente.

Al hablar con resultados, todos entienden. Cosas como una economía próspera, un medio ambiente limpio, niños y adultos saludables, niños listos para el ingreso y el éxito escolar.

Un indicador es una cuantificación de los resultados. Un ejemplo, el porcentaje de desempleados nos ayuda a cuantificar la economía; el de riachuelos sucios habla de la limpieza del ambiente; si los niños que leen competentemente a su nivel nos indican que están teniendo éxito escolar; el embarazo de adolescentes indica "si el joven está o no alejado de problemas". Los indicadores se pueden usar para producir reportes como el de Oregon o el "Kids Count" del Annie Casey Foundation.

Forma para que agencias y comunidades pasen de la palabra a la acción:

Usando la disciplina del pensamiento del negociante, empezando con los resultados y sus indicadores. Se establece la línea base que indica de dónde venimos y hacia dónde vamos. Se considere la epidemiología del embarazo de adolescentes o la calidad del agua. Considere todos los socios que potencialmente podrían ayudar a mejorar. Lo que si trabaja, lo que nos dice la investigación y el sentido común. Arme una acción estratégica, de un año o más, incluyendo acciones de bajo y no costo.

Motive la colaboración comunitaria. Apoye sociedades donde el sector público y privado se unen para mejorar lo que no funciona. Apoye monetariamente sus reuniones y los elementos de estas acciones. Asigne a las agencias estatales para que apoyen estas sociedades.

Use resultados para armar el presupuesto. Varias agencias se juntan y desarrollar una agenda para modificar un resultado o indicador específico. Concéntrese en las acciones de bajo o no costo. Use este plan para informar las decisiones hechas en el presupuesto. Cuando una ya funcione, inicie con otra. Construya el progreso de las agencias basado en diferentes resultados.

Para que las Agencias y Programas sean responsables por el rendimiento Evite los miles de papeles nunca usados, para medir el rendimiento. Busque identificar las 3 o 4 medidas más importantes. Asegúrese que se enfoca en resultados, no en el esfuerzo. Cree líneas bases para comparar; hága que las agencias se responsabilicen por el progreso. Use este proceso en las decisiones de cada día, para crear una cultura organizacional donde las decisiones se basan en datos reales.

Comprometiéndonos con el Rendimiento De Un Programa Dentro del Marco de los Resultados

Materiales de Discusion

Instituto de Estudios de Políticas Fiscales
Santa Fé
Nuevo México

Características

De un sistema comprometido con el rendimiento

Simple

Con Sentido Común

En Lenguaje Claro

Mínimo de Papel

Util

La situación común: Pérdida de tiempo con muchos ejercicios y mucho papelFPSI

Medidas de Rendimiento de Programas

Cantidad

Calidad

ENTRADA (o Proceso o Servicio Prestado)

Cuánto

(generalmente #)

SALIDA (o Producto o Condición Lograda por el Cliente)

Qué tan bien

(generalmente %)

Medidas de Rendimiento de Programas

Cantidad

Calidad

ENTRADA (o Proceso o Servicio Prestado)

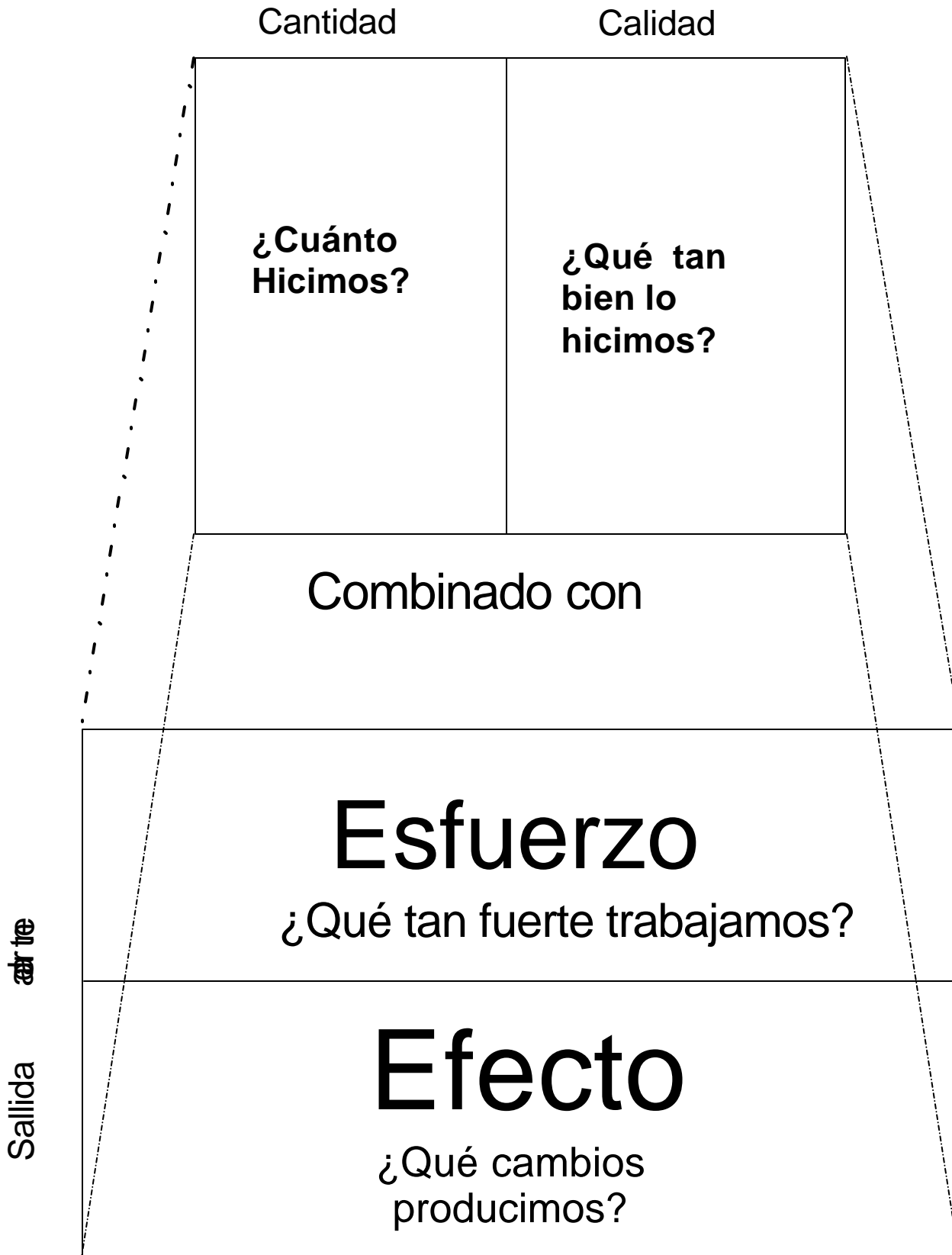
Esfuerzo

SALIDA (o Producto o Condición Lograda por el Cliente)

Efecto

Todas las Medidas de Rendimiento

Respuesta a dos clases de preguntas



Medidas de Ejecución de Programas

Preguntas sobre la Prestación de Servicios

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	¿Cuántos servicios hemos prestado?	¿Qué tan bien prestamos el servicio?
EFEECTO	¿Cuánta mejoría hemos logrado con la prestación del servicio?	¿Qué clase de cambios hemos logrado?

Educación

Ejemplos de Medición de Ejecución

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	Número de estudiantes	Razón Estudiante / Maestro
EFEECTO	Número de graduados de escuela secundaria	Porcentaje de estudiantes de 9 grado que entran a la universidad o, a trabajar

Borrador: FPSI:9/96

Práctica o Plan de Salud

Ejemplos de Medición de Ejecución

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	Cantidad de Pacientes Tratados	Porcentaje de pacientes tratados en menos de 1 hora
EFEECTO	Incidencia de enfermedades prevenibles	Rata de enfermedades prevenibles

Programa de Tratamiento de Alcohol/Drogas

Ejemplos de Medición de Ejecución

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	Cantidad de personas tratadas	Porcentaje del personal entrenado/certificado
EFEECTO	Cantidad de clientes que no usan alcohol o drogas luego de 12 meses de haber finalizado el programa	Porcentaje de clientes que no usan alcohol o drogas luego de 12 meses de haber finalizado el programa

Departamento de Bomberos

Ejemplos de Medición de Rendimiento

	Cantidad	Calidad
ENTRADA	Cantidad de respuestas	Tiempo de respuesta
SALIDA	Número de muertes por incendios	Cantidad de muertes por 100,000 habitantes

General Motors

Ejemplos de Medición de Ejecución

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	Horas de producción	Cantidad de empleados por vehículo fabricado
EFEECTO	Número de carros vendidos Utilidad total	Cuota del mercado Utilidad por cuota Valor del carro luego de 2 años

Regulaciones de Bancos y Seguros

Ejemplos de Medición de Ejecución

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	# Bancos auditados # Aseguradoras monitoriadas	% Auditorias completadas a tiempo % Trabajadores con CPA's
EFEECTO	# Fracazos Bancarios Incidentes de fraude de seguros	% Fracazos bancarios % Fraude en los seguros

FPSI

Seguridad de Carreteras

Resultados: carreteras más seguras

Indicadores: % accidentes tráfico

% choferes usando cinturón % niños pasajeros usando cinturón

Ejemplo de medición de rendimiento de **PROGRAMAS**

Programa de entrenamiento de seguridad en las escuelas

	Cantidad	Calidad
ENTRADA	Número de sesiones en el entrenamiento	Promedio de asistencia por sesiones
SALIDA	# de personas entrenadas que usan el cinturón "casi todo el tiempo"	% de personas entrenadas que usan el cinturón "casi todo el tiempo"

Departamento de Personal

Ejemplos de Medición de Ejecución

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	Número de aplicaciones procesadas	Tiempo promedio de reclutamiento
EFEECTO	Personas nuevas contratadas I	% de rotación de personal (no promociones)

FPSI

Todos los Programas

Medidas de rendimiento financieras

Cantidad

Calidad

ESFUERZO

**Costo
(total)**

**Unidad
Costo**

EFEECTO

**Valor
beneficio
(total)**

**%Costo-
beneficio**

Haciendo Dieta

Ejemplos de Medición de Ejecución

	Cantidad	Calidad
ESFUERZO	# días a dieta # días haciendo ejercicio	% días a dieta % días haciendo ejercicio
EFEECTO	Cantidad de peso perdido	% de peso perdido

FPSI

No Todas las Medidas de Ejecución son Iguales

Cantidad

Calidad

ESFUERZO

Menos
Importante

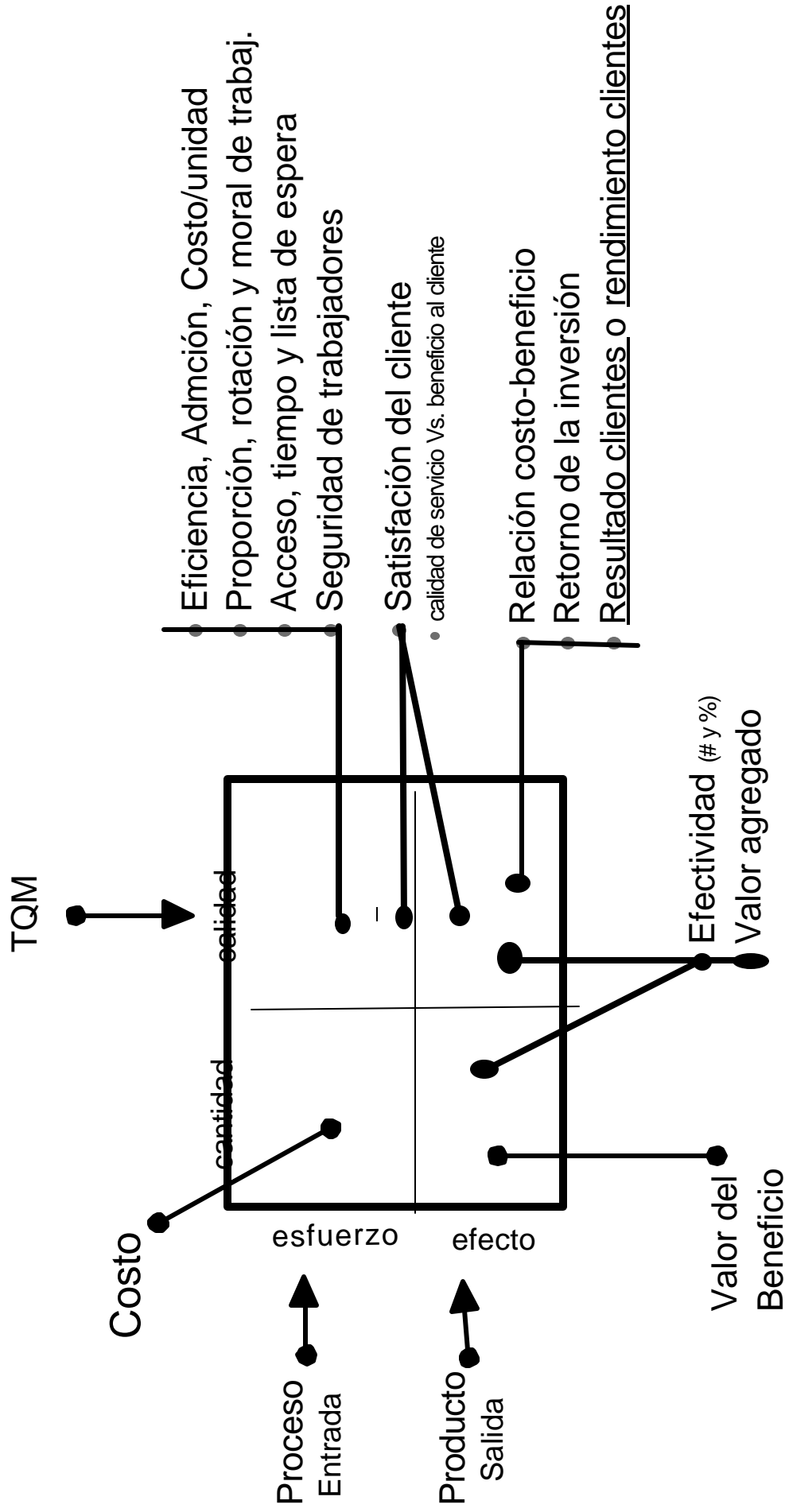
2da Más
Importante

EFEECTO

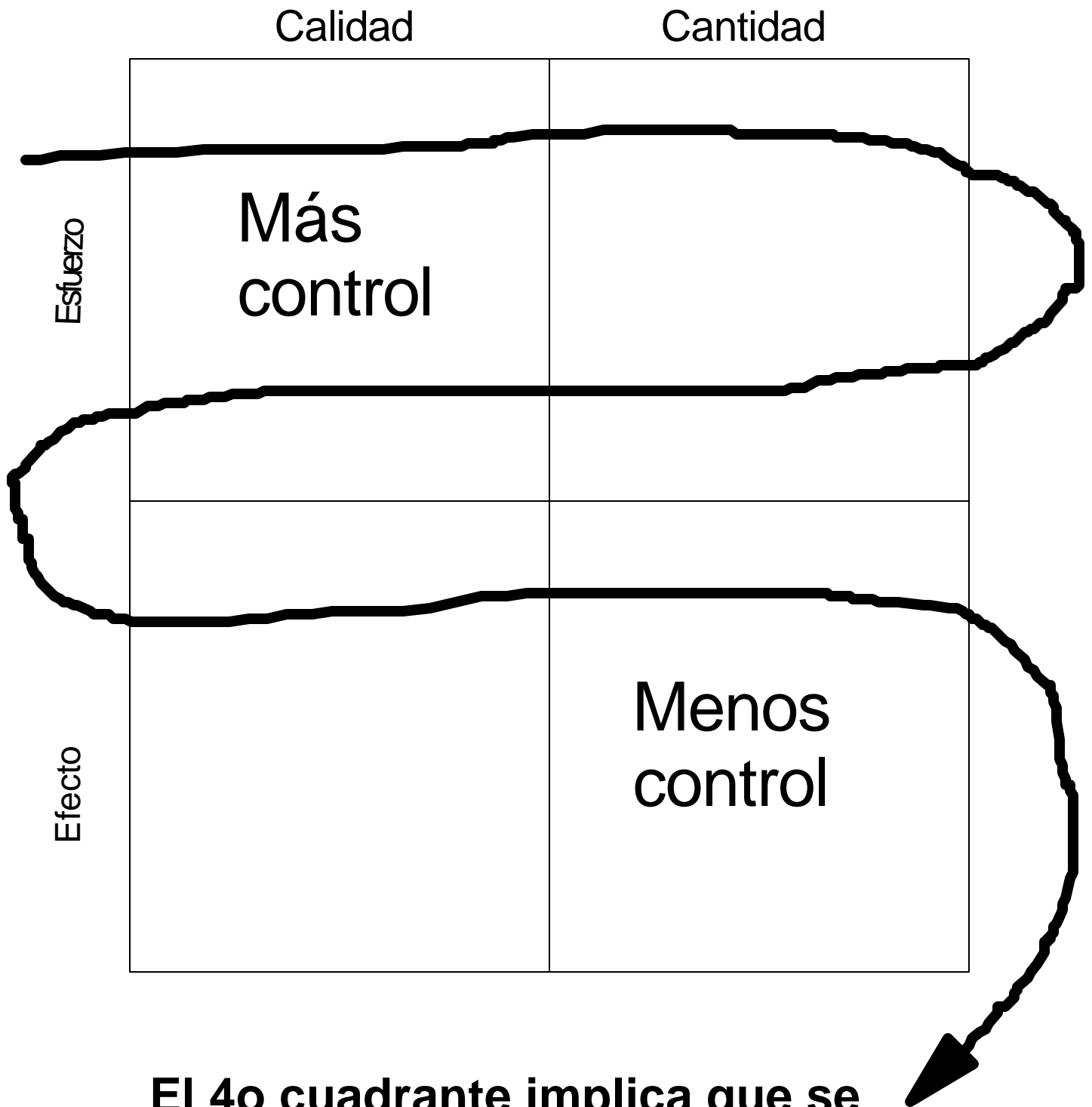
3ra Más
Importante

Más
Importante

Conexiones con Otros Términos de Medidas de Rendimiento



El Problema del Control



El 4o cuadrante implica que se necesitan socios para mejorar el rendimiento.

La Importancia de Usarlo

1. Primer propósito es mejorar el rendimiento -

(una contribución para mejorar los resultados)

2. Evite medir el rendimiento

Significa la trampa del castigo

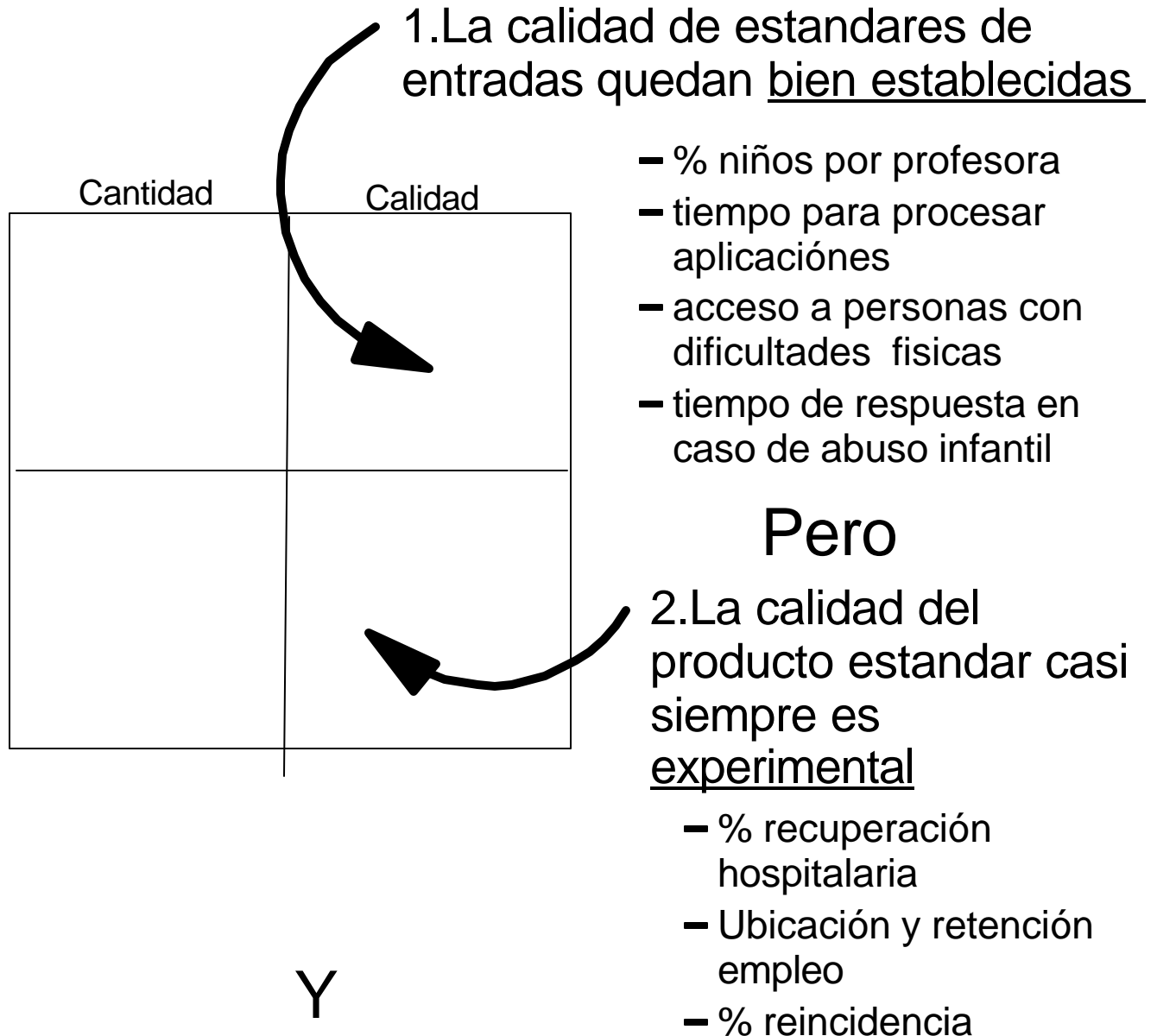
3. Compare el rendimiento

Primero con usted mismo: (podemos mejorar nuestra historia)

Con otros: cuando es adecuado, -
compare manzanas con manzanas

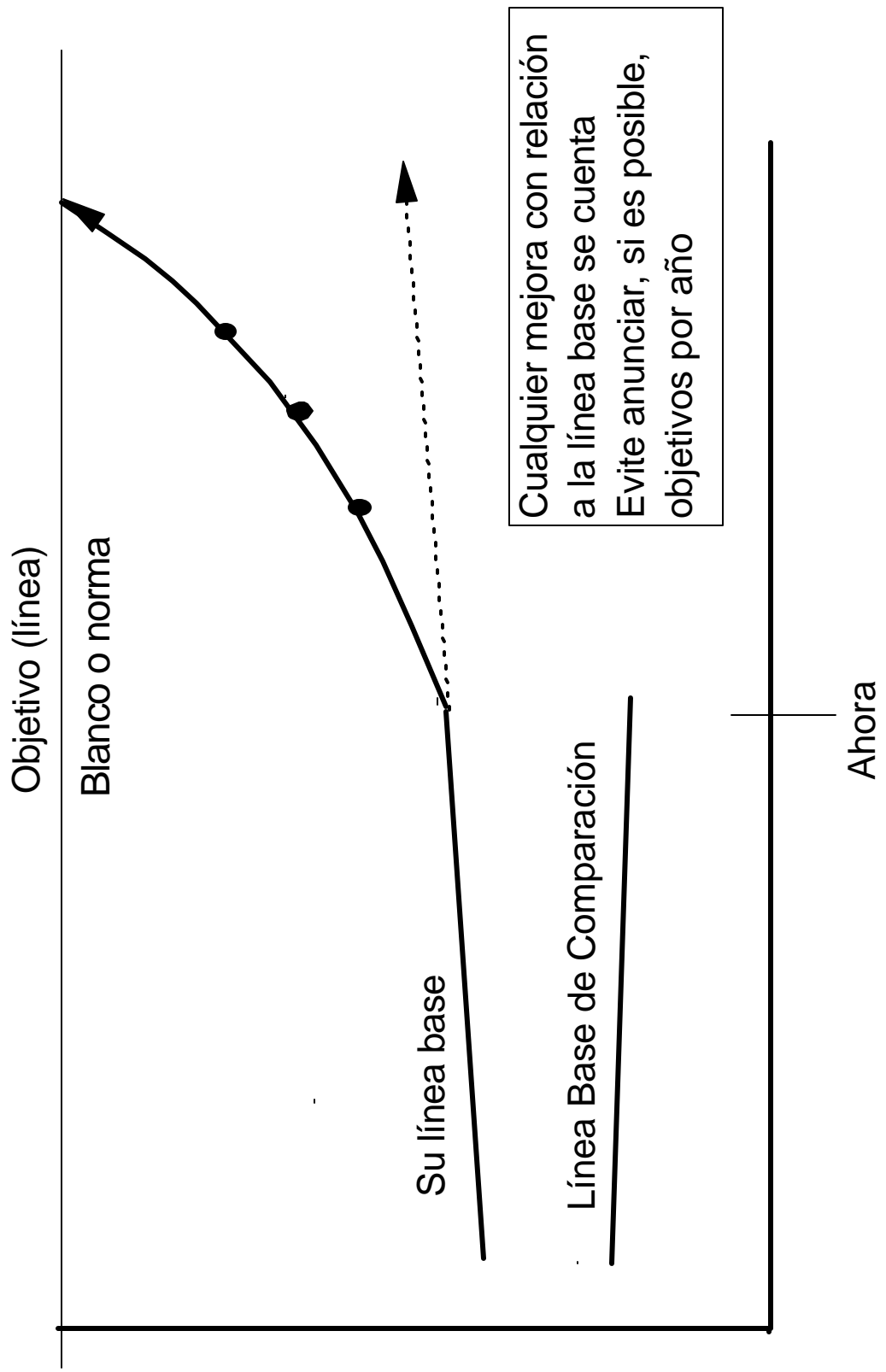
Con los estándares: cuando usted conoce lo que es un buen rendimiento.

La importancia de los estándares de rendimiento



3. Necesita nivelarse y establecer el record acerca de lo que significa un buen rendimiento

Presentación de Línea Base Avanzada con objetivo y comparación



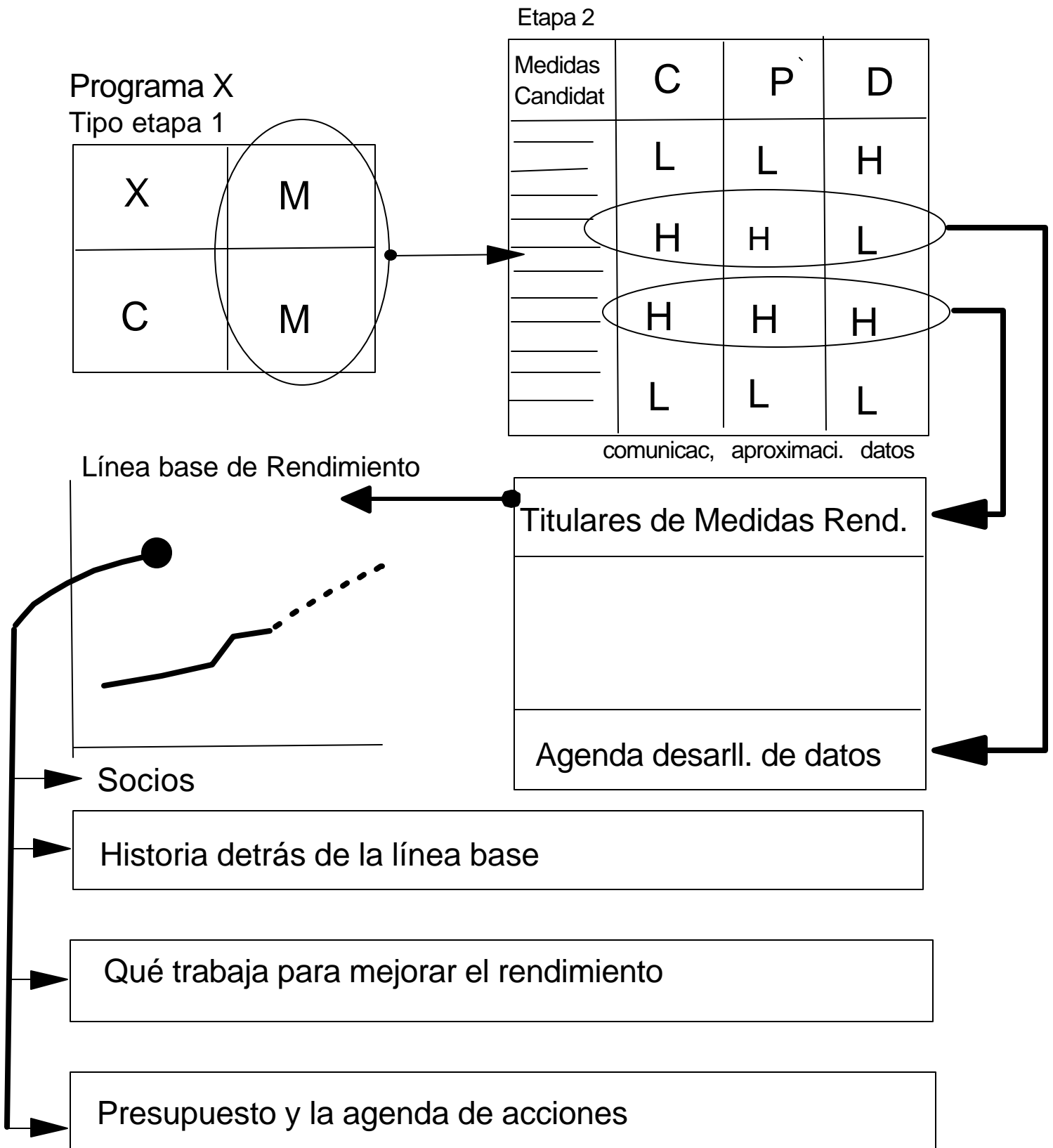
Separando el Trigo de la Maleza

Las medidas de cada cuadrante

<p><u>Qué hacemos</u></p> <p># clientes servidos</p> <p># actividades</p> <p>tipo de actividades</p>	<p><u>Qué tan bien lo hacemos</u></p> <p>% <u>Medidas comunes</u> #clientes por trabajador, rotación de personal, entrenamiento de personal, satisfacción del cliente, servicio prestado en el lenguaje del cliente, seguridad, costo por unidad.</p> <p>% <u>Medidas de Actividades específicas</u>: acciones puntuales, completar actividades, correcciones completadas, % acciones cumplimiento de los estándares</p>
<p><u>Alquien ha mejorado?</u></p>	
<p>#</p> <p>#</p> <p>#</p>	<p>% habilidades / conocimientos</p> <p>% aptitudes</p> <p>%conductas</p> <p>%circunstancias</p>

Desarrollando y Usando Las Medidas de Rendimiento

Proceso Esquemático



Comprometidos con el Rendimiento de una Agencia, Programa o Servicio

1. ¿Quiénes son los **clientes, personas** a quienes les vamos a servir? (i.e. niños en programas de mentoría)

2. ¿Cómo podemos medir si los clientes mejoraron con el servicio recibido? (medir el rendimiento = resultados en el cliente i.e. % de niños mentoriados que se gradúan de secundaria)

3. ¿Cómo podemos medir si estamos prestando un buen servicio? (Medidas de prestación del servicio. i.e. relación de alumnos por mentor)

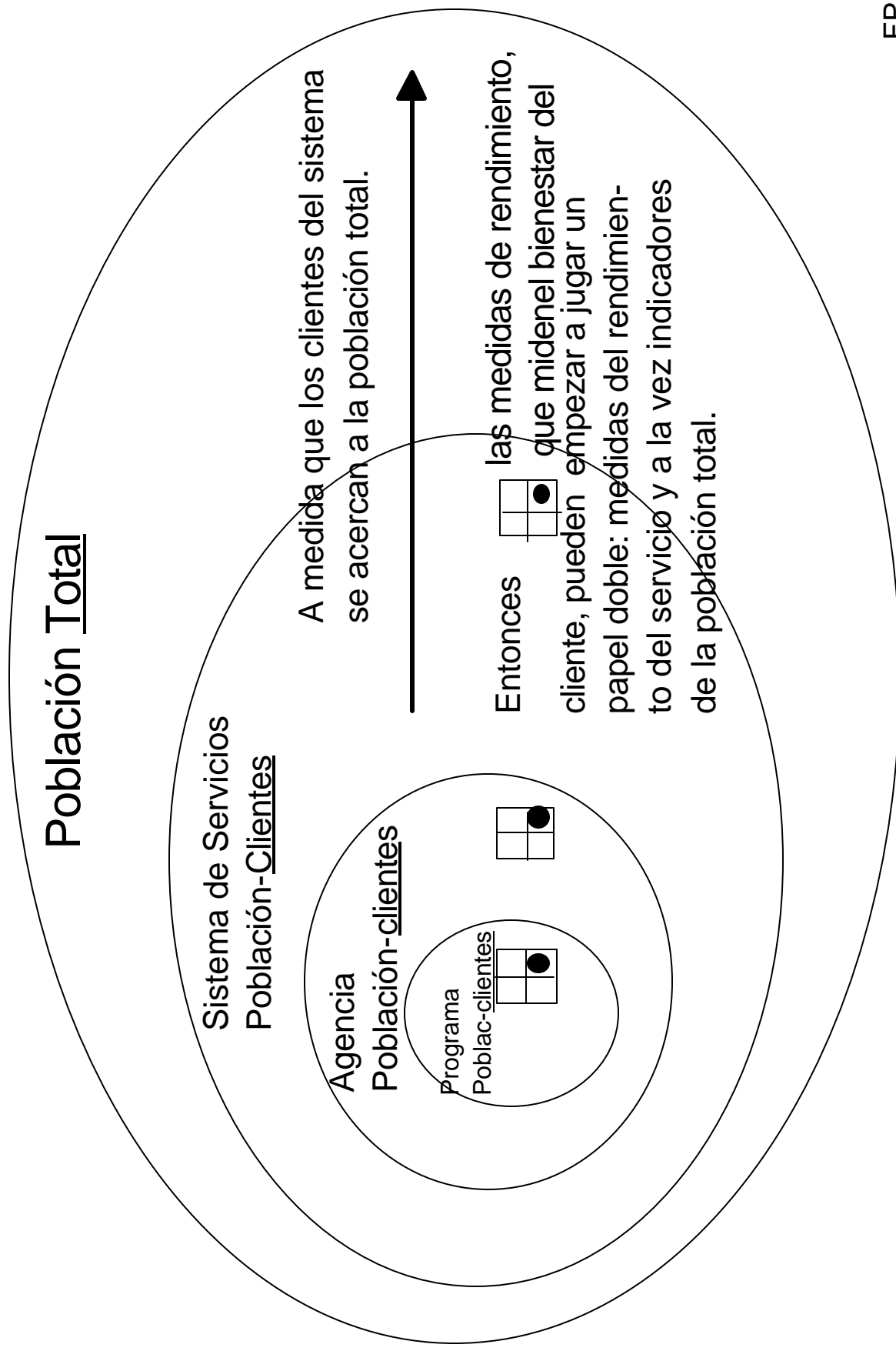
4. ¿En éstas medidas, en las más importantes cómo estamos? (de dónde venimos y hacia dónde vamos- la línea base y su historia detrás)

5. ¿Quiénes son los socios que tiene el poder de lograr mejorar esta condición?

6. ¿Qué trabaja mejor?, cómo podemos mejorar la línea base? (mejores prácticas y experiencias; incluya contribuciones de sus socios)

7. ¿Qué proponemos hacer? (plan de acción y presupuesto que incluya alternativas de bajo y no costo)

Una Vista Avanzada de las Relaciones Entre Indicadores y Medidas de Rendimiento



"Si haces lo que
siempre has hecho,

encontrarás lo que
siempre has tenido"

Kenneth W.Jenkins
President, Yonkers NY NAACP

Ejercicio para Modificar la Curva

Comprometiéndonos con los
resultados de una población y
tomando decisiones
Proceso en Grupo

Instituto Para el Estudio de Políticas Fiscales
Santa Fé, Nuevo Mexico

Ejercicio para modificar la curva

Bienestar de toda la población

Propósito: Para tener una experiencia práctica en tomar decisiones basada en resultados invite al grupo a una práctica modificando una curva escogiendo uno de los indicadores del bienestar de niños, familias o comunidad.

En un grupo Grande:

- Indicador y Resultados: Escoja una de estas 3 opciones: Opción 1 recomendada para grupos con cierta experiencia desarrollando resultados e indicadores. Opción 2, recomendada a los que necesitan practicar escogiendo indicadores. Opción 3 para principiantes (Opción 2 y 3 se dan al final)

Opción #1.(Para un tipo de resultados e indicadores): supongamos que adoptamos una lista de indicadores y resultados de niños y familias (u otra población). Pretendamos que adoptamos esta lista (que esta en el paquete: decisiones basadas en resultados.

- Indicador para modificar la curva: en lo posible, tener 4 indicadores en la línea base y así cada mesa puede escoger en cual quieren trabajar. Si no esta hecho, pídale al grupo identificar un indicador importante (no esta bien mantener esta tendencia). Prepare la línea base así: dibuje las coordenadas x/y en un cuadro. En la mitad de la x escriba "ahora". Luego pídale al grupo, por consenso responder a estas preguntas

- ¿Cuál cree es el valor de este indicador? anote este arriba de la palabra "ahora"
- En los últimos años, ¿este indicador, esta mejorando o empeorando? Esto nos dice la dirección de la parte histórica de la línea base.
- ¿Esta dirección está más rápida o mas lenta? esto nos dice la inclinación de la línea. Trace la línea acercandose al valor de "ahora"
- ¿Dónde piensa que se llegará en los próximos años si no se hace ningún cambio. Haga la línea de predicción, usando esta respuesta.

Esta técnica también puede ser usada por grupos que desean trabajar en una línea base diferente a la escogida por el grupo grande.

- Socios: En este ejercicio vamos a hablar de modificar esta curva específica.

Comprometernos con resultados envuelve más de una agencia o departamento. Entonces hablemos de quienes son los socios que pueden contribuir a cambiar esta curva. En una hoja separada, cree una lista con todos los socios potenciales (iglesias, escuelas, policía, negocios, prensa etc.)

1. Trabajo en Grupo Pequeño: forme grupos de trabajo de 6 personas .(número ideal porque no permite que la gente se esconda y es suficiente para tener opiniones y discusiones diversas y vigorosas. Grupo de 5 o 7 personas está bien.

En caso de caos, utilice esta técnica: anuncie su intención de formar grupos de 6.

Cada persona es responsable de encontrar las 5 otras personas restantes para su grupo. Vera los resultados en menos de 1 minuto. Un cambio interesante es pedir que al menos 1 de las personas sea alguien a quien Ud. no concia antes de la sesión.

Recuérdelos que no habrá tiempo suficiente para hacer el proceso total. Este es sólo un ejercicio. Recuérdelos que se trata de pasar un buen rato.

Pídale a cada grupo lo siguiente:

- Escoja una persona que presente el reporte y controle el tiempo

- Quienes somos: (5")

-

(parte 1) Escoja la área geográfica que representa Puede ser el estado, condado, ciudad o un vecindario.

(parte 2) Cada persona debe representar 2 organizaciones: su trabajo regular y otro potencial, parte de la lista de socios escrita en una hoja aparte. Sientase libre de agregar otros socios. (Opcional: puede pedir que haya al menos un representante de la agencia con particular importancia, e.g. escuelas, si se esta hablando de lectura de 3o)

- Modificar la curva: (5") Escoja una de las curvas para trabajar. Si es necesario, cree la línea base. Discútala y en caso de que no haya cambios, presente al menos una predicción. Pregúntese: ¿esta bien mantener esta dirección? si la respuesta es "si", entonces, busque otra curva

- Historia detras de la curva: ¿que pasa aqui? ¿por qué la linea base luce como tal? ¿cuáles son las causas? ¿que fuerzas lo motivan? Al mismo tiempo construya una lista de las cosas que le gustaria saber: Esta es su agenda de trabajo.

¿Qué Trabaja mejor? (20minutos) ¿qué se necesita que pase en esta comunidad para cambiar la curva? asegúrese de la contribucion de cada socio y que las ideas sean claras

Sea específico. Asegúrese de tener al menos una idea de bajo costo o de no costo.

Preparese a reportar: (5minutos) escoja las mejores 3 ideas de lo "que si trabaja" (incluya una de la agencia líder, si está identificada) y una de bajo costo o sin costo. Luego el grupo puede

identificar la idea mas graciosa o la mas original.

3. Reporte Grupal: Pídale a cada grupo reportar lo siguiente:

- ¿Qué lugar escogió?
- (Opcional) ¿Cuáles son las 3 cosas más importantes relacionadas la curva?
¿Cuáles son las causas? ¿qué información necesita que no poseía?
- ¿Cuáles son las 3 mejores ideas de lo que trabaja para modificar la curva? sea específico (quién lo puede hacer, cuándo, cómo, dónde) al menos una de las ideas debe ser de bajo o no costo. Y también incluya la idea más graciosa o más original.

4 Procesando el ejercicio:

- ¿Cuánta gente piensa que al menos una de las ideas de su grupo, si se aplica, marcaría una diferencia en el resultado?
- ¿Qué aprendió de esto? (e.g. colaboración Vs. culpa) ¿qué fué lo más frustrante o difícil de este ejercicio? ¿Por qué?
- ¿Cuántos quisieran tener más oportunidades de trabajar en esta dirección?
- Piense en los pasos siguientes: ¿qué puedo hacer? ¿qué le puedo pedir a otro que haga para tener más progreso? (permítale 1 minuto a cada persona pensarlo; pregúntele luego al grupo o, pida que el reporte se haga por mesas)
- (Opcional) Identifique el papel que cada persona tomó (i.e. ¿qué contribución tuvo la escuela? ¿Quién más debería estar en esta discusión? ¿cómo podemos lograrlo?)
- (Opcional) ¿Nota ideas similares entre los grupos? Estos elementos que "trabajan" sugieren que se pueden empezar a implementar una agenda real? (recuérdale a la gente que el primer esfuerzo puede parecer más un árbol de navidad que una estrategia coherente)
- Revise con el grupo el proceso completo: resultados, indicadores, línea base, socios, historia, lo que si trabaja. ¿Puede hacerse esto mismo en su comunidad? ¿quiénes piensan que pueden liderar un proceso como este?

5. Punto de Inicio, opcional, para grupos grandes:

- Opción #2(solo para un solo tipo de resultados) pretendamos que adoptamos una lista

de resultados (para niños, familias u otro población). Escojamos un resultado y desarrollamos sus indicadores. Cree la lista de indicadores. Asegúrese que tiene datos específicos(e.g. el % de niños de 6 años inmunizados). Clasifique cada indicador como Alto, Medio o Bajo:

- Comunicación: ¿el público entiende lo que esta significa cuando hablamos de estos datos?
- Representación: ¿estos datos son de importancia vital para los resultados buscados? (recuerde a la gente que este es un proceso de aproximación y compromiso)
- Datos: ¿tenemos datos de lata calidad y a tiempo? (sólo es "Alto" si al llegar a la oficina la información está a la mano. "Medio" si se puede desarrollar facilmente, de resto es Bajo.

Identifique los indicadores mas altos, de acuerdo a este criterio. Estos son los titulares. Usaremos uno de ellos en el próximo ejercicio. Tome nota de los que estan altos en comunicación y aproximación pero bajos en los datos. Esto va para la agenda de los datos Continúe con el trabajo de la Opción #1.

- Opción #3 (Sólo con una población dada): Tomar decisiones basadas en resultados acerca del bienestar de una población en una área geográfica determinada(estado, ciudad, comunidad) Esta población puede ser definida como toda la gente en esta área, o subpoblación-por edad (niños y ancianos) u otra condición (enfermedad mental) Definimos subpoblación como clintes de una programa particular, agencia o sistema de servicio. Se considera una forma separada de responsabilidad con resultados. Identifique los resultados buscados para esta población preguntándose: ¿qué queremos para la gente? y ¿qué quieren ellos?, la respuesta es algo como como asi: niños ... que son.... Buscamos condiciones de bienestar que puedan resistir el ambiente político que la gente comun lo entienda. No son datos. Estos aparecen uego cuando hablemos de indicadores. Generalmente resultados no son servicios. Estos llegan luego al hablar de estrategias para lograr este bienestar. Servicios son medios, no fines. Y por definición los resultados son fines. (La exepción a la regla, cuando en raras ocasiones hablamos de "servicios necesitados", es lo mejor que podemos hacer para articular resultados.)

Desarrollar una lista de los resultados posibles. Este es un proceso en donde todas las ideas estan "OK" siempre que sean resultados, no datos, ni medios. Esta lista generalmente is tentativa, repetitiva. En un proceso, no en ejercicio, hay tiempo para perfeccionar la lista y crear un grupo de resultados balanceados y completo.

Ejercicio Para Modificar la Curva

Indicadores del Bienestar de la Población

5 min: Punto de partida

- persona que mide el tiempo y reporta
- Area geográfica
- usar dos sombreros (el suyo y de su socio)

5 min: Línea Base

- escoja una curva (s) a modificar
- pronóstico- ¿está o no está bien?

15 min: Historia detrás de la línea base

- causas/fuerzas que trabajan
- información & agenda de investigación

parte 1

20 min: ¿Qué trabaja/qué se toma?

- ¿qué podría trabajar mejor?
- contribución de cada socio
- ideas de bajo/no costo
- información & agenda de investigación

part 2

5 min: Reporte

- historia de la línea base
- las 3 mejores ideas (incl. bajo/no costo)
- idea absurda/ graciosa

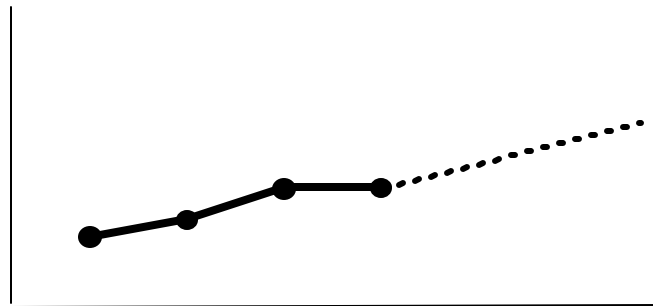
FPSI

Modificar la Curva- Reporte

Una Página

Resultado _____

Indicador
Línea Base



Historia detrás de la curva

- _____
- _____
- _____ (liste tantos como necesite)

Socios

- _____
- _____
- _____ (Liste tantas como necesite)

Mejores Ideas- Qué Trabaja

- _____
- _____
- _____ Bajo/no costo
- _____ idea absurda

FPSI

Modificar la Curva Ejercicio

Proceso, Paso a Paso
Para
Identificar, Seleccionar y Usar
Medidas de Rendimiento

Instituto Para el Estudio de Politicas Fiscales
Santa Fe, New Mexico

Identificando, Seleccionando y Usando Medidas de Rendimiento

Paso 1. Qué tanto hacemos: (izdo sup.) Dibuje los 4 cuadrantes en una hoja de papel grande. Empiece con el cuadro. izdo. Escriba # de clientes servidos, en el sup. izdo. Pregunte si hay formas específicas, mejores para contar clientes o sus subcategorías, listelas (e.g. edad, geografía, condición). Luego pregúntese que actividades que practican. Convierta cada actividad en una medida (entrar gente # de personas entrenadas; reparar calles # millas reparadas. Cuando termine, pregunte si hay actividades mayores, no listadas. No se quede en pequeños detalles haga sólo en los más importantes.

Paso 2. ¿Qué tan bien lo hacemos? ¿qué calidad tienen nuestros servicios? (superior derecha) pídale a la gente revisar las medidas tradicionales aplicables a la mayoría de programas/actividades (costo/unidad, rotación del personal) Mire la hoja no. 50: "Separando el trigo de la maleza", cuadrante superior derecho, bajo "medidas comunes". Escriba cada respuesta en el cuadro superior derecho

tome cada actividad del cuadr. sup. izdo y pregúntese si hay medidas que nos puedan decir si la actividad se ejecutó correctamente. Si la gente no sabe no sabe cómo contestar pregunte ¿cree ud. que el tiempo y la precisión importan?. Déle una medida a cada respuesta, sea específico (plazo para revisar los casos sería=% de casos revisados luego de 30 días después de abrir el caso; tiempo de respuesta=% rptas en un tiempo menor de 6'.

Paso 3 Los que recibieron el servicio ¿han mejorado? (inferiores derecho e izdo) Pregunte: ¿de qué manera están los clientes mejor como resultado de recibir este servicio? ¿cómo podemos medir este cambio? Cree un par de medidas (# y %) para cada respuesta (e.g.# y % de clientes trabajando a un salario mayor al salario mínimo. El # de respuestas se anotan en el inf. izdo; el % de respuestas se anota en el cuadro inferior derecho.

Nota: existen dos maneras de expresar estas medidas: medidas en un período de tiempo corto (e.g. % de niños con buena asistencia escolar durante el período de este reporte) y mejorar con el tiempo las medidas (% de niños que mejoraron su asistencia desde el período del reporte anterior)

la parte más interesante y retadora de este proceso es identificando las formas en las que el cliente mejoró. Trate de explorar las formas en las cuales los clientes servidos reflejan estas mejorías. Explore 4 categorías: habilidades/ conocimiento, actitud, comportamiento y circunstancias. Si la gente se atranca, haga la pregunta invertida: " si su servicio fuese terrible, ¿cómo se manifestaría en la vida de sus clientes?

Primero busque los datos ya colectados. Sea creativo en las cosas que se deben tener en cuenta y en la forma de coleccionar los datos. No siempre se necesita reportar el 100%. se pueden usar muestras de manera regular o continua. Pruebas antes y después se usan para mostrar el progreso en el tiempo de habilidades, conocimiento o actitudes.

Se pueden realizar encuestas para reportar mejoras o beneficios recibidos.

NOTA: toda medida de rendimiento tiene 2 formas: una definición común y una técnica. La definición común es la que todos pueden entender (% de clientes que consiguieron trabajo) y la técnica, que en el caso de % especifican un numerador y denominador (por ej el # de clientes este mes que consig. trabajo, dividido por # total de clientes/progr.

Pausa:Ahora que ha llenado los 4 cuadros con tantas entradas como puede, vamos a seleccionar las medidas más importantes y la agenda para desarrollar la data.

Esta es el camino más corto para hacerlo:

Paso 4. Medidas Titulares: identifique las medidas de los cuadros superior e inferior derecho, para los cuales se tiene unos "buenos" datos. Esto significa disponibles inmediata-(o mente o, que se pueden conseguir en un tiempo muy corto). Circule estas medidas con marcador. Hágase la siguiente pregunta: ¿Si tuviese que hablar de este programa, en un ambiente público, cuál de estas medidas sería más efectiva? señálela con una estrella y #1. Luego pregúntese ¿podría tener una segunda..y una tercera? Identifique no mas de 3 asegurándose que sea una mezcla de los cuadros superior e inferior derechos. Esta escogencia representa las medidas titulares de este programa.

Paso 5. Agenda para desarrollar los datos: pregúntese: ¿"si pudiera comprar una de esas medidas para las cuales no se tiene datos, ¿cuál sería?" Se usa la palabra "comprar" deliberadamente dado que los datos son costosos en términos de dinero y tiempo. Anote cada respuesta con un marcador diferente. "Si pudiera tener una segunda medida...y una tercera..? Liste unas 3 o 4 medidas. Estas respuestas son el principio del desarrollo de la agenda de los datos, en orden de prioridades.

Parte II: Este proceso continua con las preguntas 4 de las 7 preguntas de responsabilidad con el rendimiento.

PREGUNTA 4: ¿Qué tan bien lo estamos haciendo en las medidas mas importantes?:
¿de dónde hemos estado y hacia dónde vamos?

Crear una LINEA BASE con el pronóstico para una o más de las medidas titulares. Esto consiste en la calidad de datos históricos que poseemos, ojala de 3 a 5 años y el pronóstico para 2 o 3 escenarios de hacia donde va el rendimiento, si se mantienen las condiciones actuales. Describa la HISTORIA TRAS DE CADA LINEA BASE (o el grupo de líneas bases) Este debe incluir una explicación de los factores que ud. cree que son responsables por el comportamiento de la línea actual y las razones que apoyan nuestro pronóstico. Agregue preguntas a su AGENDA DE INFORMACION E INVESTIGACION acerca de lo que le gustaría saber sobre las causas.

PREGUNTA 5: ¿quiénes son los socios que potencialmente pueden lograr la diferencia?
construya una lista de socios, tanto en el sector público como en el privado

PREGUNTA 6: ¿qué trabaja?, ¿qué podría trabajar para tener un impacto en la linea base?

(Incluya contribuciones de socios sobre mejores practicas y mejores presentimientos)
Use la lista de socios y la historia tras de la linea como indicadores de lo que si trabaja. Use su experiencia, la experiencia de otros, la literatura de la investigación para describir que es bueno para mejorar el rendimiento. Mejor significa mejorar el rendimiento de la línea base. Incluya acciones potenciales de sus socios, fuera de la organización. Incluya acciones de bajo cost o sin costo que puedan lograr el cambio (no todo es dinero). Agregue preguntas a su agenda de información/investigación, acerca de lo que le gustaría saber que "si funciona".

PREGUNTA 7. ¿Qué nos proponemos hacer?(presupuesto y plan de acción de varios años. Incluya items de bajo o no costo. Responda la pregunta: si estamos comprometidos con este programa (servicio, agencia) ¿qué haríamos el año próximo y en los siguientes 2-10 años? presente esta aproximación en un formato que muestre la línea base, la historia trás la línea y su propuesta para mejorar el rendimiento en los próximos 2 a 10 años.

NOTA: en el ejercicio de modificar la curva, identifique las 3 mejoes ideas (incluyendo ideas debajo y/ sin costo) y la más graciosa o más original.

Responsabilidad con el Rendimiento

Para Programas, Agencias y Sistemas de Servicios

1. Quiénes son nuestros **clientes**, gente que servimos (e.g. en un programa de mentores para niños.
2. Cómo podemos medir si nuestros clientes están mejorando (**medidas de rendimiento acerca de resultados en los clientes** -% de graduados que fueron mentoriados
3. Como podemos medir si estamos prestando un buen servicio: (**medidas de rendimiento de la prestación de servicios**- % de mentores/estudiantes
4. Cómo estamos en las medidas más importantes? de dónde venimos, hacia dónde vamos- **línea base** y la historia tras de la línea
5. Quiénes son los **socios** que juegan un rol potencial para hacer un impacto?
6. **Qué trabaja**, ¿qué puede trabajar, para mejorar la línea base?_(mejores prácticas, mejores presentimientos; incluya contribución de socios.
7. Qué proponemos hacer (presupuesto y plan de acción de para varios años; incluir ideas de bajo costo y/o sin costo

Separando el Trigo de la Maleza

El tipo de medidas en cada cuadrante

<p><u>Qué hacemos</u></p> <p># clientes servidos</p> <p># actividades</p> <p>tipo de actividades</p>	<p><u>Qué tan bien lo hacemos</u></p> <p>% <u>Medidas comunes</u> #clientes por trabajador, rotación de personal, entrenamiento de personal, satisfacción del cliente, servicio prestado en el lenguaje del cliente, seguridad, costo por unidad.</p> <p>%<u>Medidas de Actividades</u> específicas: acciones puntuales, completar actividades, correcciones completadas, %acciones cumplen estandares</p>
<p><u>Alquien ha mejorado?</u></p>	
<p>#</p> <p>#</p> <p>#</p>	<p>% habilidades/conocimientos e.g. habilidades de padres</p> <p>% aptitudes e.g. hacia la droga</p> <p>% conductas e.g. asistencia a la escuela</p> <p>% circunstancias e.g. trabajando, con vivienda estable</p>

Ejercicio para Modificar la Curva

Medida de Rendimiento de Programa

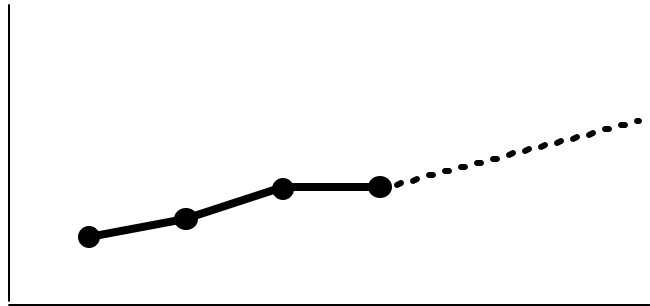
- 5min: Punto de partida
 - reportero y medidor del tiempo
 - identificar un programa para trabajar
- 5 min: Quién está en la mesa?
 - socios que juegan un papel
 - dos sombreros (suyo y de uno de sus socios)
- 15 min: Medidas de Rendimiento
 - haga los 4 cuadrantes, (luego comparte)
 - escoja una medida para trabajarla
 - cree una línea base que incluya predicción
- 15 min: Histora trás la línea base
 - causas/fuerzas que trabajan ●
 - información & agenda de investigación parte 1
- 15 min: Qué trabaja? ←
 - que trabaja y que no trabaja
 - contribución de cada socio ●
 - ideas de bajo/sin costo
 - agendda de información & de investigación parte 2
- 5 min: Reporte
 - programa, socios y historia trás línea base
 - 3 mejores ideas (incluya bajo costo/no costo)
 - idea creativa/graciosa

FPSI

Reporte de Modificación de la Curva

Programa/Servicio: _____

Línea de
Medición de
Rendimiento



Historia detrás de la curva

- _____
- _____
- _____ (Liste tantas como necesite)

Socios:

- _____
- _____
- _____ (liste tantos como necesite)

Qué trabaja/ mejores ideas

- _____
- _____
- _____ bajo y no costo
- _____ idea absurda

El Lenguaje de Responsabilidad

El problema más común en este trabajo es el problema del lenguaje. La gente viene de distintas disciplinas y caminos de la vida. La forma en la que hablamos de los programas, servicios y poblaciones cambian de todos los lados. Lo que significa que la manera en que planeamos para niños, familias, adultos, ancianos y comunidades es como una torre de Babel, hasta el punto que nadie sabe lo que el otro dice, pero pretende que sí entiende.

Como consecuencia, este trabajo es lento, frustrante y en muchos casos inefectivo. Es posible tener disciplina en el uso del lenguaje. La manera de hacerlo es ponernos de acuerdo en el conjunto de definiciones, que empiezan con ideas, no con palabras. Las palabras sólo son rótulos para unas ideas. La misma idea puede tener diferentes rótulos. Las siguientes 4 ideas son la base para las definiciones usadas en este trabajo:

RESULTADOS (o producto u objetivo) son condiciones del bienestar de niños, familias o comunidades, expresadas en un lenguaje (español, inglés...) simple. Son palabras que los contribuyentes o votantes pueden entender. No son una jerga de gobierno, o de los programas. Resultados incluyen: niños saludables o listos para entrar a la escuela, niños que tienen éxito escolar, que están fuera de problemas o, familias saludables, ancianos viviendo con dignidad en sitios de su escogencia, comunidades seguras un ambiente saludable, una economía próspera. (Con Hogan sugiere una definición interesante: "una condición de bienestar para la gente de un sitio geográfico, expresada en una frase completa" sugiere algo como esto "Todos _en_ son ___ (Todos los bebés en Vermont nacen saludables)

INDICADORES o punto de referencia. Son medidas que ayudan a cuantificar el logro de un resultado. Responden esta pregunta: ¿cómo podemos reconocer estos resultados, en términos cuantificables? e.g. la tasa de bebés de bajo peso ayuda a cuantificar si los bebés nacen saludables o no. Los puntajes de lectura de 3 grado ayudan a cuantificar si los niños tienen éxito escolar y si estaban listos para la empezar la escuela.

Las tasas de criminalidad nos ayudan a cuantificar si estamos viviendo en una comunidad segura.

ESTRATEGIA: son formas de acción coherentes que tienen una oportunidad razonable de mejorar los resultados. Son el producto de lo que pensamos es lo que mejor trabaja e incluye el aporte de muchos socios. Una persona o agencia sólo no pueden lograr lo que queremos y necesitamos.

MEDIDAS DE RENDIMIENTO miden si las agencias o programas están trabajando bien. Lo más importante es que nos dicen si el cliente ha mejorado o no. Algunas veces nos referimos a ellas como resultados de los clientes (para diferenciarlos de resultados de la población). La principal diferencia es entre medios y fines. Los resultados e indicadores son los fines que queremos para niños o familias. Las estrategias y medidas de rendimiento son los medios para llegar a esto. Un error muy común es confundir medios y fines. Esto se refleja en los círculos de -mucho palabrería y poca acción que en el pasado ha llevado a muchas desiluciones.

Y QUE ACERCA DE

Misión, visión, valores, fines, objetivos, problemas y asuntos

Muchos de nosotros crecimos familiarizados con los términos "planeación estratégica y presupuestos ¿Dónde caben estos términos?

Recuerde que las palabras sólo son rótulos que se les da a las ideas. Estas 7 palabras no tienen una definición única, son expresiones usadas para ideas diferentes. De aquí la importancia de ponerles, desde el principio una disciplina. Lo importante es la idea, no la palabra. Escoja la palabra que quiera. Lo importante es ser consistente.

LA PALABRA MISION: generalmente usada con relación a una agencia, programa, iniciativa o esfuerzo. Por lo tanto, su uso implica más una conexión con la responsabilidad con el rendimiento de un programa o agencia. Usualmente son expresiones cortas que dicen el propósito de la organización y generalmente incluye el por qué y el cómo la organización hace, lo que hace. Pueden ser útiles para comunicarle con los accionistas. La misión se puede construir con las ideas incluidas en el cuadrante superior derecho, medición de rendimiento (¿qué tan bien prestamos servicios?) y el inf. izdo (¿qué tanta mejoría tienen?) Por ej.: Nuestra misión es ayudar a que el cliente sea autosuficiente (inferior derecho). Dándoles servicios de entrenamiento laboral oportuno, amistad familiar y que sean culturalmente competentes. Un error común es cuando las organizaciones se pasan meses, a veces años, tratando de ajustar las palabras perfectas para la misión, descuidando el trabajo. En el marco de FPSI la misión se pone a un lado, permitiendo que el trabajo de identificar las medidas de rendimiento pueda avanzar rápidamente. De forma paralela, si es necesario, se puede deducir la misión del trabajo partiendo de las medidas de rendimiento

LA PALABRA VISION: usualmente se utiliza para mostrar una pintura deseada del futuro, que aunque difícil es posible obtener. Es una idea muy poderosa. Y en realidad una puede pensar en una serie de resultados deseados para niños y familias como una forma de expresar esa visión. "Queremos una comunidad segura y que brinde apoyo para que todos los niños sean saludables, en donde todos los niños tengan éxito escolar y crezcan como adultos

y listos para entrar a la escuela, donde todos los niños tengan éxito escolar, y puedan crecer como adultos productivos y contribuyentes" Este es un ejemplo de una visión creada de resultados o fines deseados. Es posible formar esta visión antes o después de desarrollar los resultados.

LA PALABRA "VALORES de alguna forma se opone a la definición. Es acerca de lo que debemos mantener más querido, la forma como vemos lo correcto y lo incorrecto, la forma como creemos que deberíamos actuar, como son esas creencias, reflejadas en nuestras acciones. Nuestros valores reflejan el trabajo que hacemos. Y en ninguna parte esto es más cierto que en el trabajar con niños, familias y comunidades. Nuestros valores guían como escogemos los resultados para niños y familias y las decisiones tomadas, por nosotros y nuestros socios para tomar acción en mejorar estos resultados.

LA PALABRA "FIN" generalmente se usa de la misma manera con "resultado o producto" y es para indicar una condición de bienestar de niños, adultos, familias y comunidades (como por ejemplo en los casos de Georgia, Missouri, y Oregon) La palabra fin tiene muchos otros formas de uso común. Puede servir para describir un/todos logros deseados. "mi fin este mes, es arreglar el techo" "nuestro fin es aumentar la participación de ciudadanos en el proceso de planeación". "el fin primordial del sistema de bienestar de niños es mantener los niños seguros". La palabra fin (u objetivo) se usa algunas veces para describir el nivel futuro a lograr en un indicador o medida de rendimiento. "nuestro fin, en 5 años es tener 95% de los estudiantes graduados" "nuestro fin es mejorar las políticas de respuesta, a un tiempo menor de 3 minutos". Estos son usos muy variados. Otro uso es acerca de la implementación de un plan. Dada una estrategia y un plan de acción para mejorar un rtdo particular (e.g. niños listos para la escuela) podrían estructurarse una serie de fines a lograr en cierto tiempo y con ciertas responsabilidades en la implementación. e.g. en el fin de "niños listos para la escuela" podría ser "aumentar los fondos para pagar el cuidado de niños, en un 25% este año y un 50% en el año entrante. Esta acción específica contribuye a lograr el resultado. No hay nada malo con este uso, si esta usado en forma clara y consistente y no confunde los conceptos básicos de resultados, indicadores, estrategias y medidas de rendimiento, ya discutidas anterior

LA PALABRA "OBJETIVO": generalmente se usa igual que la palabra fin y significa un número de objetivos secundarios necesarios para el objetivo mayor. El conjunto de palabras: misión, objetivo y fin tienen un historial largo en campo militar para describir los componentes estratégicos y tácticos de acciones o contratos

largos o pequeños. El uso de estos términos con el tiempo se ha pasado a los sectores público y privado. En este sistema, los términos fin y objetivo se usan frecuentemente para darle estructura al plan de acción y definir quién lo hace, qué cómo y para cuándo.

LA PALABRA "PROBLEMA" Y "ASUNTO"

Su uso va más allá de términos de planeación. Ellos pueden describir casi cualquier cosa. "El problema con este computador es que el teclado es muy pequeño" "El problema en esta comunidad es que no hay seguridad para que los niños jueguen". "Si queremos proveer cuidado de niños para todo el que lo necesita, tenemos que resolver el asunto de que los precios sean asequibles". Estos son tres formas diferentes de usar estas palabras, y así, existen muchos más. No hay nada malo en el uso de estos términos, hay que tener precaución que su uso no interfiera con la disciplina del lenguaje, acerca de medios y fines ya discutida anteriormente.

Instituto Para el Estudio de Políticas Fiscales

Lista de Publicaciones

A. Presupuestos y decisiones basadas en resultados (Personajes Pples)

1. Del producto final al presupuesto (CSSP)
2. Mapa estratégico para presupuestos basado en resultado (Proyecto Finanza)
3. Guía para desarrollar y usar Medidas de Rendimiento (Proyecto Finanza)
4. Guía par seleccionar Resultados e Indicadores (Proyecto Finanza, Tia Melaville)
5. Intercambiando Responsabilidad en el Producto Final por flexibilidad en los fondos
6. Guía para Desarrollar y Usar Presupuestos de Niños y Familias (Anna Danegger)
7. Responsabilidad con Resultados de la Comisión Prop. 10: Una Guía de Planeación para Mejorar El Bienestar de Niños y sus Familias (El Centro Para Comunidades Niños y Familias más Saludables, UCLA)
8. Que Trabaja, Política Corta: Reformando las Finanzas, Reformando las Finanzas para Servicios de Niños y Familias (Consortio de Fundaciones)
9. Escribiendo Propuestas Basado En Resultados: Una Forma Para que Las Fundaciones y otras Fuentes de Asignar Dinero Tomen Decisiones (FPSI)

B. Presupuestos y Decisiones Basados en Resultados (Personal de Apoyo)

1. Organizando por resultados: Un Cuadro Organizacional Diferente para las Sociedades Privadas/Estatales, para Mejorar los Resultados de Niños y Familias
2. Ejercicio para Modificar la Curva: Diseñado para proceso en grupo y tomar decisiones basadas en resultados.
3. Medidas de Rendimiento: Proceso paso a paso, para Programas, Agencias y Sistemas de Servicio.
4. Moviendonos hacia Resultados: El nacimiento de una aproximación de Responsabilidad Comunitaria en el Bienestar de Niños y Familias (Georgia Academy Journal)

5. Invertir en resultados Para Niños Jóvenes y sus Familias (El Proyecto Finanza de la Carnegie Corporation)
6. Once Cosas que la Legislatura debería considerar para promover Compromiso con Resultados. "Por qué me debe Importar? Razones para invertir en el bienestar de Niños y Familias: Perpectivas de Sociedades Comunitarias y Ciudades/Condados.

C. Financiando Reformas de Servicios de Niños y Familias

1. Cosmología de las Finanzas: Una aproximación para una consideración sistemática de las opciones financieras (CSSP)
2. Un cuestionario de auto- evaluación financiera. Respondiendo preguntas acerca de la agenda financiera para mejorar los resultados de niños y familias (basado en la Cosmologíia de las finanzas)
3. Financiando Sociedades Comunitarias Para Proteger los Niños (CSSP, por la Edna McConnell Clark Foundation.
4. Capturando Dinero Par los Niños: Cuaderno de Trabajo para Reinvertir en comunidades de niños y familias basadas en prevencion. (Marty Giffin, Abram Rosenblatt y Nancy Mills, Proyecto Integral de Reinversión De Servicios.
5. Hoja de Trabajo en Reivertir en el Bienestar de Niños y Familias: Oportunidades de Dinero para Prevención que no podemos malograr
6. Algunas ideas para financiar los Families Support Centers
7. Una visión diferente del Sistema de Salud: Cómo negociar la perspectiva del compromiso.
8. Midiendo el Compromiso para Reinvertir:siguiendo el uso de fondos federales, nuevos, a nivel local y del estado (CSSP)
9. Logrando que el gobierno tenga ganancias
10. Financiando [Conservando la Familia: cuestionario de auto-evaluación
11. Los pros y contras de los costos de contratos contingentes para los proyectos de maximización de ingresos.

D. Negociando una relación fiscal, nueva, local/estado

1. Intercambiando compromiso con resultados por flexibilidad en los fondos (CSSP2 Organizando por resultados. Un cuadro organizativo diferente para las sociedades estado/locales para mejorar resultados de Niños y Familias
3. Ejercicio para negociar una relación nueva, estado/local (U of Maryland Public Affair
4. Estamos para ser socios siempre y cuando Ud trabaje en nuestra agenda.

5. Gobierno bicameral: una pre-condición necesaria para devolución de dineros a nivel local o estatal.

E. Cosas no Fáciles de Categorizar

1. Entre más resultados, menos dinero: algunas ideas de propuestas no convencionales (incluyendo Un Derecho a Recreación).
2. El asunto de la evidencia: Un Tratado Básico sobre las Reglas en el Presupuesto de las Cortes (Proyecto de Reinversión de California)
3. Tiempo de Estadía Promedio: Planeación de la gran Union del Bienestar Público
4. Acta simplificada del Cuidado de Crianza y la Adopción: Una alternativa para los dineros propuestos para Protección Infantil.
5. Llamado a Una Arquitectura Abierta en la Innovación Social
6. Pasando del Tiempo del Niño al Tiempo del Adulto.

Todos los documentos son producidos por Mark Friedman, si no se especifica lo contrario. FPSI es la organización que los publica, si no se explica lo contrario.

La mayoría de este trabajo ha sido patrocinado por Fundaciones incluyendo Annie E. Casey, Carnegie Corporation, Consortium, Finance Project y el Centro Para Estudio De Políticas Sociales (CSSP) El gobierno y organizaciones sin ánimo de lucro pueden copiar, distribuir y usar este material con el interés de mejorar el bienestar de niños y familias.

Las publicaciones de El Proyecto de Finanzas se pueden obtener en la web www.financeproject.org o llamando al **202-628-4200**. **Los socios en California pueden llamar a la** Fundación Consortium al 916-646-3646. Esta Fundación también tiene un entrenamiento en video de Compromiso con Resultados y Rendimiento, a bajo costo. Para cualquier otro material, por favor llame o escriba a la dirección de FPSI que ve arriba.

Mark Friedman

Mark sirve como un Ejecutivo Senior en el Centro de Estudio Para Política Fiscal, en Washington, DC. Su trabajo allí se enfoca en políticas y asistencia técnica financiera a estados, condados, ciudades y comunidades que están reformando sistemas de servicio a niños y familias.

Anterior a esto, Mr. Friedman sirvió por 20 años al Dpto de Recursos Humanos de Maryland. Mr. Friedman fue Oficial Principal de Finanzas por seis años y terminó su servicio como asistente del Secretario de Operaciones. Durante este tiempo, Mr. Friedman jugó un papel clave en los programas de servicio social, asistencia pública y políticas fiscales; su responsabilidad incluyó la financiación de uno de los primeros programas de Preservación Familiar en el país e implementó varias iniciativas de recaudación federal.

Mr. Friedman ha hablado extensivamente de la Reforma Financiera de Servicios Humanos, Planeación Estratégica, Presupuesto y Responsabilidad basada en Resultados y, es el autor de un número de papeles en el tema de Reforma de Sistemas, incluyendo:

"Del Producto Final al Presupuesto: Aproximando el producto o resultado basado en presupuesto para servicios de niños y familias," CSSP, 1995

"Intercambiando flexibilidad de fondos por el compromiso con los resultados: Negociar tratos nuevos, estado/locales para servicios de niños y familias: CSSP, 1995

"La Cosmología de las Finanzas: Financiando reformas de servicios de niños y familias: Una aproximación y consideración sistemática a las opciones financieras", CSSP, Junio 1994

"Mapa Estratégico para Presupuestos Basados en Resultados: de la teoría a la práctica", Proyecto Finanza, Washington DC, Septem., 1996

"Simplificar la Adopción y el Cuidado de Crianza: Alternativa para los dineros de Protección Infantil", Mayo, 1995

"Guía Para el Desarrollo y Uso de las Medidas de Rendimiento-en Presupuesto Basado en Resultados," El Proyecto de Finanza, Washington, 1998

"Compromiso Con Los Resultados para la propuesta Comisión 10, California Guía de Planeación para Mejorar el Bienestar de Niños y Familias, UCLA , 2000

"Guía de Compromiso con Resultados y Rendimiento," www.raguide.org, publicada marzo 2001, y la web de FPSI: www.resultsaccountability.com, disponible Nov. 1999

Mr. Friedman es el director del Instituto de Estudios de Políticas Fiscales en Sta Fé