|  |
| --- |
|  |
| **PROGRAMA DE MEJORA DE LA GESTIÓN PÚBLICA Y DE LOS SERVICIOS AL CIUDADANO** |
| **(CH-L1085)** |
|  |
| **ANÁLISIS ECONÓMICO** |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
|  |
| **Fernando Grafe** |
| **04/08/2014** |

Contenido

[1. Introducción 1](#_Toc395208843)

[1.1. Breve descripción del Programa 1](#_Toc395208844)

[1.2. Resultados esperados del programa 1](#_Toc395208845)

[1.3. Método de análisis seleccionado 3](#_Toc395208846)

[2. Supuestos y alternativas 3](#_Toc395208847)

[2.1. Supuestos 3](#_Toc395208848)

[2.2. Alternativas consideradas 6](#_Toc395208849)

[2.3. Precios utilizados 7](#_Toc395208850)

[3. Costos económicos 7](#_Toc395208851)

[3.1. Descripción de los costos reales 7](#_Toc395208852)

[3.2. Flujos previstos y descontados 8](#_Toc395208853)

[4. Evaluación costo-efectividad 8](#_Toc395208854)

[5. Análisis de sensibilidad 8](#_Toc395208855)

[6. Conclusiones 9](#_Toc395208856)

[ANEXOS 10](#_Toc395208857)

[A. Lógica vertical del programa 11](#_Toc395208858)

[B. Programas de fortalecimiento institucional y efectividad 12](#_Toc395208859)

[1. Introducción 12](#_Toc395208860)

[2. Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil (CH-L1008) 12](#_Toc395208861)

[2.1. Breve descripción del programa 12](#_Toc395208862)

[2.2. Evaluación de los resultados del programa 13](#_Toc395208863)

[2.3. Conclusiones 15](#_Toc395208864)

[3. Medición del impacto en la efectividad de un programa de fortalecimiento institucional: el caso de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá 16](#_Toc395208865)

[3.1. Breve descripción del programa 16](#_Toc395208866)

[3.2. Evaluación de los resultados del programa 17](#_Toc395208867)

[3.3. Conclusiones 19](#_Toc395208868)

[C. Resultados de análisis costo/efectividad 20](#_Toc395208869)

# Introducción

## Breve descripción del Programa

1. El objetivo general del programa es colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen con los servicios que ofrece el Estado. El objetivo específico es elevar la efectividad y eficiencia de las entidades (rectoras y de entrega) que ofrecen servicios a los ciudadanos, mediante una mejora de sus capacidades de gestión.
2. De acuerdo con el Documento de Programa (POD), el programa desarrollará proyectos de mejora para entidades rectoras (sectoriales o centrales) y entidades de entrega. Se financiará también el apoyo a la puesta en marcha de nuevas entidades. De esta manera, el programa apoyará cuatro tipos de proyectos: P1-Proyectos de mejora de entidades rectoras existentes, P2-Proyectos de apoyo a la implantación de nuevas entidades rectoras, P3-Proyectos de mejora de entidades de entrega de servicios (no previsto ninguno actualmente) y P4-Proyectos de apoyo a la implantación de nuevas entidades de entrega de servicios.
3. Para el diseño y dimensionamiento del programa, se ha considerado una muestra de proyectos. En el cuadro 1 pueden observarse estas entidades y servicios utilizados en la muestra, clasificados por tipo de proyecto:

**Cuadro 1. Muestra de proyectos para la elaboración del programa**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Funciones rectoras | Funciones de entrega |
| Entidades existentes | P1  Proyecto de mejora de la gestión del Servicio Nacional de Pesca | P3  Proyecto de mejora de la gestión del Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC)  Proyecto de mejora de la gestión del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) |
| Entidades nuevas | P2 | P4  Proyecto de apoyo a la implantación del Servicio Nacional de Protección del Menor (SNPM)  Proyecto de apoyo a la implantación del Servicio de Reinserción del Adolescente (SNRA) |

1. El programa se estructura en tres componentes. Los dos primeros relativos a los proyectos de mejora de la gestión o implantación de nuevas entidades, y el tercero referido al fortalecimiento de instrumentos centrales de elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos. El componente 1 se concentra en la mejora de las capacidades rectoras de las entidades (o eventualmente en la implantación de nuevas entidades), mientras que el componente 2 se focaliza en la mejora de la gestión de las agencias/servicios que entregan servicios a la ciudadanía (o eventualmente en la implantación de nuevos servicios). El componente 3 trata de fortalecer las capacidades de los órganos centrales para apoyar el desarrollo e implementación de instrumentos adecuados para la planificación, ejecución, seguimiento y evaluación de proyectos, así como iniciativas de mejora de la gestión o de implantación de nuevas entidades.

## Resultados esperados del programa

1. De acuerdo con la matriz de resultados, el impacto esperado del programa es la mejora de la satisfacción ciudadana con los servicios públicos prestados por las entidades de entrega incluidas en el Programa. En concreto, se espera que el porcentaje de satisfacción ciudadana con los servicios públicos prestados por las entidades de entrega (servicios) en el programa mejore un 50% tras la ejecución del programa. Para ello las acciones del programa se orientan a mejorar la efectividad y eficiencia de dichas entidades prestadoras de servicios a la ciudadanía.
2. De esto modos, los logros en términos de *outcomes* que se esperan conseguir mediante las actividades financiadas por el programa están expresados por los siguientes dos resultados esperados: (i) mayor efectividad de las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos; y (ii) mayor eficiencia de las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos. En el cuadro 2 pueden consultarse los indicadores asociados a cada resultado.

Cuadro 2. Indicadores de resultados finales

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores** | **Unidad de medida** |
| **Resultado final 1: mayor efectividad de las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos** |  |
| 1. Nivel de cumplimiento de la meta de **efectividad** prevista en al menos dos tercios de las entidades **rectoras** incluidas en el Programa | % cumplimiento de meta |
| 1. Nivel de cumplimiento de la meta de e**fectividad** prevista en al menos dos tercios de las entidades de **entrega de servicios** incluidas en el Programa | % cumplimiento de meta |
| **Resultado final 2: mayor eficiencia de las entidades que ofrecen servicios a los ciudadanos** |  |
| 1. Nivel de cumplimiento de la meta de **eficiencia** prevista en al menos dos tercios de las entidades **rectoras** incluidas en el Programa | % cumplimiento de meta |
| 1. Nivel de cumplimiento de la meta de **eficiencia** prevista en al menos dos tercios de las entidadesde **entrega de servicios** incluidas en el Programa | % cumplimiento de meta |

1. Asimismo, en el cuadro 2 puede consultarse la unidad de medida utilizada en los cuatro indicadores: en todos los casos se trata de porcentaje de cumplimiento de la meta.
2. Además, en la matriz de resultados se incluye un conjunto de resultados intermedios que van a ser determinantes para el análisis económicos. Estos indicadores pueden consultarse en el cuadro 3.

Cuadro 3. Indicadores de resultados intermedios

|  |  |
| --- | --- |
| **Indicadores** | **Unidad de medida** |
| **Resultado intermedio 1: Capacidades de gestión de las entidades responsables de la rectoría o entrega de servicios mejoradas** |  |
| 1. Índice de alineamiento estratégico | % cumplimiento de meta |
| 1. Índice de gestión estratégica | % cumplimiento de meta |
| 1. Índice de gestión de procesos | % cumplimiento de meta |
| 1. Índice de apoyo administrativo | % cumplimiento de meta |
| 1. Índice global de capacidades de gestión (ICAGE) | % cumplimiento de meta |

1. Estos índices miden la capacidad de gestión institucional para cuatro grandes áreas o dimensiones de gestión: (i) alineamiento estratégico; (ii) gestión estratégica; (iii) gestión de procesos, y (iv) apoyo administrativo. Asimismo se utiliza un índice global de capacidades de gestión (ICAGE), que reúne en un solo indicador agregado las cuatro dimensiones de gestión. Todos los índices oscilan de 0 a 10, siendo 0 una muy deficiente gestión institucional y 10 una excelente gestión.
2. A efectos del análisis económico, se retendrá este último *índice global de capacidades* (ICAGE) como indicador agregado. Se considera que este índice engloba suficientemente las cuatro dimensiones principales de la gestión pública institucional y, por otra parte, la utilización de una métrica similar para todas las entidades permite comparar de forma homogénea los niveles de calidad de la gestión institucional. En la sección 2.1 se discute su coherencia conceptual y su relación con la lógica vertical del programa.

## Método de análisis seleccionado

1. De acuerdo con las características de estos indicadores de resultados disponibles, el método de análisis económico seleccionado es el de *coste en función de la efectividad* para cada uno de los índices incluidos en el cuadro 3. Para ello se van a construir dos alternativas. La primera trata de analizar el costo-efectividad de la *opción con programa BID*, es decir, el costo que supone lograr un punto de mejora en el indicador global de capacidades de gestión.
2. La segunda alternativa parte de supuesto de que las mejoras en el proceso de elaboración de las políticas económicas se realizarían exclusivamente con los *recursos propios* asignados en los presupuestos de las entidades y servicios, principales receptores del programa BID. Por tanto, en el análisis económico se contrastarán dos opciones: (i) una primera opción es la que surge a partir del programa BID, y (ii) la segunda opción, es la que se observaría en el caso de que la mejora de la gestión su apoye *exclusivamente* a los fondos propios presupuestarios.

# Supuestos y alternativas

## Supuestos

1. En la sección 1.2 se mencionaba que el indicador seleccionado para realizar el análisis económico procede del conjunto de resultados intermedios, y más en concreto, se refiere al *índice global de capacidades* (ICAGE) de gestión. Para analizar la pertinencia de la selección de este indicador, es conveniente tener en consideración algunos supuestos generales.

**Relación causal entre los indicadores intermedio, de resultados finales y de impacto**

1. Se parte del supuesto de que existe una relación causal entre las variaciones en el índice global de capacidades ICAGE (resultado intermedio), las variaciones en los indicadores de efectividad y eficiencia (resultados) y las variaciones en el indicador de impacto (satisfacción de la ciudadanía con los servicios entregados).[[1]](#footnote-1) La pregunta que cabe formularse es si esta relación está basada en la evidencia.
2. Con el fin de responder a la cuestión planteada, es conveniente aislar los distintos eslabones de la cadena causal. Para ello se analizaron de forma detallada diversos proyectos de fortalecimiento institucional en los que el diseño de su programa de mejora de la gestión pretendía incrementar la efectividad y eficiencias institucionales, lo que a su vez mejoraría la satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados.
3. Las evidencias encontradas son fuertes para el primer eslabón (mejora de la gestión versus variaciones en los indicadores de efectividad y eficiencia. En efecto, tanto en el programa Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil (1622/OC-CH), financiado con recursos del Banco, como en el Programa de fortalecimiento institucional de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá, financiado con recursos propios de la Alcaldía Mayor de Bogotá, pudieron medirse los efectos positivos que tuvieron las mejoras institucionales en los indicadores de resultados. En el caso del programa “Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil (1622/OC-CH)” se observó que tuvieron lugar “avances sustantivos en el servicio civil chileno en los cuatro años de implementación del Programa de Modernización de la DNSC, cumpliendo de esta manera con su fin y propósito.
4. Por lo tanto, puede concluirse que un conjunto de actividades y productos orientados a la *mejora de la gestión* de las políticas relacionadas con el servicio civil generaron *efectos positivos* sobre dichas políticas”. Además, de acuerdo con el informe de evaluación, quedaron instaladas los procesos de trabajo permanentes de la Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) a través de la asignación de presupuesto del gobierno nacional. Se refuerzan así los logros del Programa en términos de resultados finales, al lograr construir institucionalidad sostenible e instalar nuevas prácticas de gestión en la DNSC.[[2]](#footnote-2)
5. Por otra parte, en el “Programa de fortalecimiento institucional de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá” se observa que “una inversión en la mejora de la gestión jurídica permite obtener mejoras notables en la efectividad y en los retornos económicos de forma rápida y con alto impacto”. Por ejemplo, la tasa de éxito en sentencias definitivas para aquellas demandas iniciadas y finalizadas antes del año 2004 (antes del inicio del programa de fortalecimiento) se situaba en el 71%. Una vez concluido el programa, los procesos comenzados después del año 2004 tuvieron una tasa de éxito del 80%, es decir: una mejora de 9 puntos porcentuales en la efectividad.
6. Además, esta mejora en la tasa de éxito de los servicios jurídicos debería impactar en una reducción de los pagos por sentencia definitiva. Una atenta mirada al gráfico permite concluir que, en efecto, luego de 2004 los pagos por sentencias y conciliaciones que realizó la Alcaldía Mayor de Bogotá disminuyeron sensiblemente en relación con los pagos que tuvo que afrontar antes de 2004.

**La construcción de la métrica del ICAGE**

1. Una vez descritas las evidencias que permitirían apoyar la lógica de que una mejora de la gestión de los servicios/entidades tiene como efecto positivo una mejora subsecuente en la efectividad y eficiencia de una institución, el siguiente aspecto de interés es definir qué unidad de medida se puede utilizar para determinar el estado actual (línea de base) de los servicios y cómo variará el indicador resultante como resultado de la inversión prevista en el programa.
2. Para ello se ha diseñado un instrumento de medición que permite la evaluación de las capacidades de gestión.[[3]](#footnote-3) Este instrumento presenta una apertura en tres niveles de agregación: en el primero y más agregado hay cuatro dimensiones (Alineamiento estratégico; Gestión estratégica; Gestión de Procesos; y Apoyo administrativo) que, en el segundo, se abren en 18 ítems (temas), los cuales a su vez dividen, en el tercer nivel, en 42 puntos críticos (aspectos o elementos específicos dentro de cada tema) vinculados directamente con aspectos concretos de la gestión.
3. A partir de información cuali-cuantitativa levantada mediante análisis documental y entrevistas con funcionarios de los servicios y entidades, los 42 puntos críticos son valorados en un escala de 0 a 3 según su grado de presencia y solidez de la entidad en cada punto. Esta información es levantada mediante entrevistas estructuradas y los resultados son discutidos con los funcionarios de cada entidad.
4. Como resultado se obtienen, en una escala de 0 a 10 y de forma ponderada, un índice por cada dimensión y una medida agregada para cada entidad. El conjunto de cinco índices refleja en forma específica y general la consistencia de las capacidades de gestión de la entidad bajo análisis.
5. Lo que es importante resaltar es que es que con este instrumento es posible construir una métrica homogénea para cada una de las entidades, que varía entre 0 y 10, y que es susceptible de agregación para generar índices compuestos. La agregación puede ser por medio de promedio simples, o ponderados, o cualquier otra forma de agregación que se considere conveniente para medir.

**Determinación de la línea de base y meta**

1. En el caso del análisis económico, este instrumento de medición de las capacidades institucionales de gestión se aplicó a una muestra disponible de entidades actualmente existentes (tipologías P3 y P4) a los siguientes servicios y/o entidades (ver cuadro 4). Puede observarse que se incluyen dos entidades actualmente existentes (P3), que son prestadoras de servicios, y dos entidades de nueva creación (P4).
2. La muestra utilizada en el análisis económico es coincidente con las indicaciones del Gobierno de Chile, en el sentido de que estas cuatro entidades serían beneficiarias del programa. De esta forma, se tiene la seguridad de que tanto la línea de base, como las metas que se alcancen con la ejecución del programa, formarán parte de la futura matriz de resultados.

Cuadro 4. Resultados del índice ICAGE para cada entidad de la muestra

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Tipología** | **Entidades/servicios** | **Línea de base (A)** | **Meta (con proyecto)** |
| P3 | Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) | 5,42 | 8,00 |
| P3 | Instituto Nacional de Estadística (INE) | 3,81 | 7,50 |
| P4 | Servicio Nacional de Protección del Menor (SPMN) | 4,93 | 7,75 |
| P4 | Servicio Nacional de Reinserción del Adolescente (SNRA) | 5,65 | 7,88 |
|  | **Total ICAGE** | **4,95** | **7,78** |

1. Es importante señalar que estas dos nuevas entidades que van a ser creadas surgen de la partición en dos del actual Servicio Nacional del Menor (SENAME), por lo que en realidad gran parte de las unidades actualmente existentes en el SENAME se traspasarían directamente a la nueva institucionalidad. Por lo tanto, esta particularidad permite evaluar la situación actual de los servicios, y la situación futura tras la ejecución del programa y por tanto es pertinente utilizar estas cuatro entidades como muestra para el análisis económico.
2. Establecidas estos criterios, finalmente quedaría por señalar que para el análisis económico se utilizan los costos de inversión previstos para la mejora de la capacidad de gestión de dos de las entidades actualmente existentes (tipología P3), y los costos igualmente previstos para implantar las dos nuevas entidades (tipología P4). Estos costos para cada una de las entidades son agregados en un costo total, que es el que se supone que deberá mover el ICAGE de 4,95 (línea de base actual) a 7,78 (meta final) en el marco del programa BID.

## Alternativas consideradas

1. Para tratar de identificar la trayectoria que seguirían estos índices, se procedió a diseñar cuáles serían las metas al final del Programa BID bajo dos opciones o alternativas: (i) con recursos exclusivamente de fuente del Tesoro (alternativa SIN programa); y (ii) con recursos del préstamo (alternativa CON programa).
2. Para la definición de la alternativa SIN programa, se mantuvieron diversas conversaciones con las autoridades de las entidades actualmente en funcionamiento (SERNAC e INE), y con el SENAME, como entidad de la que se van a desgajar los servicios de nueva creación incorporados en la muestra (SNPM y SNRA). En estas entrevistas se analizaron detenidamente las perspectivas de estas entidades, en cuanto a su mandato y modelo de gestión futuros, y cuáles serían las acciones que se desarrollarían en el supuesto de que en los próximos seis años el funcionamiento y los gastos de inversión se financiaran exclusivamente con recursos del presupuesto nacional.
3. Pudieron establecerse las siguientes conclusiones:
4. De las cuatro entidades incorporadas en el análisis económico, las dos de *nueva creación* (P4) deberán de *diseñar e implantar* en la práctica todos los procesos relacionados con las dimensiones de Alineamiento Estratégico, Gestión Estratégica y Apoyo Administrativo, pues en la actualidad todas ellos están ubicados y desempeñados en el SENAME. Además, en el caso de la dimensión Gestión de Procesos, si bien en la actualidad los procesos de protección de menores y de reinserción juvenil los realizan el Departamento de Protección de Derechos (DEPRODE) y el Departamento de Reinserción Social Juvenil (DRSJ), respectivamente, del SENAME, será necesario realizar diversas reingenierías de trabajo e instalar nuevos sistemas de gestión. El riesgo de la alternativa SIN programa es que estas tareas se realicen de forma lenta y no logren situar estos dos nuevos servicios dentro de las mejores prácticas internacionales.
5. En el caso de las otras dos *entidades existentes* (P3), las autoridades del SERNAC y del INE manifestaron la necesidad de fortalecer los procesos relacionados actualmente existentes, mediante la optimización y la reingeniería de los mismos, la instalación de sistemas de gestión modernos y una mejor capacidad de gestión estratégica, máxime en un contexto donde ambas entidades es probable que asuman nuevas facultades como resultado de cambios normativos.
6. Todos ellos manifestaron sus temores de que en ausencia de un esfuerzo sostenido y con apoyo experto de mejora de la gestión, los actuales resultados en términos de efectividad y eficiencia puedan verse también amenazados. De esta forma, las metas que en ausencia del programa BID se alcanzaría serían bastante más limitadas que en un escenario con programa BID. En el cuadro 5 pueden observarse las diferencias sobre las metas previstas en un escenario SIN programa frente a otro escenario CON programa. El índice ICAGE sin programa BID alcanzaría 5,70 puntos al sexto año, frente a los 7,78 puntos en el escenario con BID: una diferencia de 2,08 puntos favorable al escenario con BID.

Cuadro 5. Resultados del índice ICAGE para cada entidad de la muestra

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipología** | **Entidades/servicios** | **Línea de base (A)** | **Meta (CON programa)** | **Meta (SIN programa)** |
| P3 | Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) | 5,42 | 8,00 | 6,00 |
| P3 | Instituto Nacional de Estadística (INE) | 3,81 | 7,50 | 5,00 |
| P4 | Servicio Nacional de Protección del Menor (SPMN) | 4,93 | 7,75 | 5,80 |
| P4 | S. Nacional de Reinserción del Adolescente (SNRA) | 5,65 | 7,88 | 6,00 |
|  | **Total ICAGE** | **4,95** | **7,78** | **5,70** |

1. Obsérvese que las metas en el escenario SIN programa son relativamente modestas, ya que en ningún caso superan los 6 puntos sobre un máximo de 10. Esto significa que los riesgos de que sin programa BID estas entidades tengan problemas para un cumplimiento cabal del mandato pueden ser significativamente altos, lo que a su vez es una justificación de la importancia que tiene el programa BID para mejorar notablemente los niveles de efectividad y eficiencia.
2. En cuanto a la inversión que las autoridades de las cuatro entidades prevén en un escenario SIN programa BID, los datos no son del todo concluyentes acerca de los montos que tendrían disponibles en los próximos seis años. En el caso de las entidades existentes (P3) se estima que la inversión será un 40% de la inversión que está prevista en el programa BID.
3. Es decir, si para cada una de las entidades que entregan servicios el programa BID estima una inversión de USD 7.632.000 en cuatro años, en el caso de la opción SIN programa se estima que la inversión en los cuatro años será de un 40% equivalente a la del BID pero prolongada durante seis años. Se considera que en los cuatro años posteriores quedaría una inversión residual.
4. En el caso de entidades de nueva creación, en el escenario SIN programa las estimaciones son que los recursos presupuestarios representarían torno al 50% de la inversión prevista por el programa BID, también programada para un lapso de tiempo de 6 años. Se considera que en los cuatro años posteriores quedaría una inversión residual.

## Precios utilizados

1. Todos los precios utilizados en el análisis económico son a precio de mercado. Este es el criterio usado en Chile en la formulación y gestión del presupuesto, y así fue considerado también en el costeo del programa. Los costos están expresados en dólares de julio 2014.

# Costos económicos

## Descripción de los costos reales

1. Los costos considerados tanto en la alternativa SIN como en la alternativa CON programa BID son los siguientes

* Adquisición de servicios técnicos y profesionales (consultorías individuales y firmas), incluyendo pasajes y viáticos para expertos internacionales.
* Adquisición de sistemas de información, licencias y equipos informáticos.
* Adquisición de servicios (capacitación, talleres, etc.).

1. De acuerdo con este planteamiento, para el tramo correspondiente a los recursos nacionales basta tomar en consideración los mismos criterios utilizados para describir la asignación de costos de la Alternativa A. Sin embargo, para el tramo BID se han utilizado los siguientes criterios:
2. Se anualizan los gastos de inversión de cada uno de las cuatro entidades del programa de acuerdo con el calendario fijado de los desembolsos previstos (seis años en la opción CON programa). Recuérdese que el programa tiene una duración de seis años. No se consideran gastos recurrentes o de depreciación, pues las inversiones a realizar con recursos del programa (opción CON), básicamente compra de sistemas, no entran en funcionamiento hasta el quinto o sexto año de ejecución. Por tanto, en la mayoría de los casos no cabe aplicar tasa de depreciación, y en los pocos que se cabría su valor es claramente residual.
3. Una vez anualizados los gastos de inversión, se asignan al logro de las metas fijadas para cada uno de entidades, así como la meta agregada. De acuerdo con estos criterios, el costo total de la inversión en cada entidad y el total para las cuatro entidades es el que se muestra en el cuadro 6.[[4]](#footnote-4)

Cuadro 6. Alternativa SIN y CON programa

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **SIN** | **CON** |
| Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) | 2.853.600 | 7.632.000 |
| Instituto Nacional de Estadística (INE) | 2.249.800 | 7.632.000 |
| Servicio Nacional de Protección del Menor (SPMN) | 2.995.250 | 7.632.000 |
| Servicio Nacional de Reinserción del Adolescente (SNRA) | 3.594.250 | 7.632.000 |
| **Total** | **11.692.900** | **30.528.000** |

En dólares 2014.

## Flujos previstos y descontados

1. En el cuadro 7 puede observarse el valor presente neto aplicando una tasa de descuento del 12% para ambas alternativas:

Cuadro 7. VPN (ambas alternativas)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **SIN** | **CON** |
| Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) | 2.394.502 | 5.486.923 |
| Instituto Nacional de Estadística (INE) | 1.887.843 | 5.486.923 |
| Servicio Nacional de Protección del Menor (SPMN) | 2.513.363 | 5.486.923 |
| Servicio Nacional de Reinserción del Adolescente (SNRA) | 3.015.993 | 5.486.923 |
| **Total** | **9.811.701** | **21.947.693** |

En dólares 2014.

# Evaluación costo-efectividad

1. De acuerdo con todos los supuestos, y expuestas las distintas alternativas consideradas para el análisis, los resultados del análisis costo-efectividad se presentan en el cuadro 8. Con respecto al Índice de Global de Capacidad de Gestión (IGECA), la solución aportada por la alternativa CON es 1,67 veces más costo-efectiva que alternativa SIN. Por tanto, el esfuerzo que representa el Programa BID, por unidad de ICAGE que logra, es más eficiente que el esfuerzo que se realizaría tratando de subir el índice con los recursos propios presupuestarios.[[5]](#footnote-5)

Cuadro 8. Costo-efectividad relativo al IGECA

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **t=1** | **t = 6** | **Costo\*** | **Incremento** | **C/E\*** | **SIN/CON** |
| Alternativa SIN: recursos propios | 4,95 | 5,70 | 9.811.701 | 2,83 | 13.082.268 | 1,67 |
| Alternativa CON: programa BID | 4,95 | 7,78 | 21.947.693 | 0,75 | 7.755.369 | 1,00 |

\* VPN en dólares 2014.

# Análisis de sensibilidad

1. Para el análisis de sensibilidad se considera un eventual cambio en la hipótesis principal, es decir, que en ausencia del programa BID cada una de las entidades tendrían eventualmente recursos presupuestarios del Tesoro. Como se señalaba en la sección 2, el supuesto básico de que se parte es que las entidades existentes tendrían un presupuesto para inversión, básicamente orientado a la mejora de la gestión con el fin de lograr un desempeño más efectivo y eficiente, que sería del 40% de la inversión prevista en el programa BID. Para aquellas entidades de nueva creación, se prevé que la inversión sea del 50% del programa BID.
2. Desde un punto de vista de la sensibilidad del programa, cabe esperar que en el caso de que caiga la inversión presupuestaria, también deberían reducirse las metas en una proporción determinada. Sin embargo, en el contrafactual que se propone en el análisis las metas permanecen invariables, por lo que el costo efectividad de la opción SIN programa BID debe mejorar simplemente por una reducción de costos. Es un supuesto fuerte, pero que es útil para el análisis.

Cuadro 9. Análisis de sensibilidad\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Estimado** | | **Contrafactual** |  |
|  | **C/E en régimen** | **SIN/CON** | **C/E en régimen** | **SIN/CON** |
| Alternativa SIN: recursos propios | 13.082.268 | 1,67 | 10.465.814 | 1,35 |
| Alternativa CON: programa BID | 7.755.369 | 1,00 | 7.755.369 | 1,00 |

\* VPN en dólares 2014.

1. Para ello, se reducen los aportes presupuestarios en un 20%, de tal manera que manteniéndose constantes las metas (supuesto fuerte), el coste-efectividad debería mejorar. Y en efecto, el coste por unidad de índice se reduce, pero no lo hace lo suficiente como para que desaparezca la ventaja de la opción CON programa BID frente a la opción SIN programa. Es necesaria una reducción de poco más del 40% para que la alternativa SIN sea favorable.

# Conclusiones

1. Del análisis económico efectuado, puede deducirse que desde un punto de vista de la eficiencia, el “Programa de mejora de la gestión pública y de los servicios al ciudadano” (CH-L1085)es más costo-efectivo que la alternativa considerada con recursos propios. En otros términos, cada mejora en un punto del índice que mide la meta del programa BID en términos de gestión (resultados intermedios de la matriz de resultados) requiere menos recursos que la otra alternativa considerada. Por tanto, es recomendable implementar el mencionado Programa BID.

ANEXOS

1. Lógica vertical del programa

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Objetivo general** | **Objetivo específico** | **Componentes** | **Problemas a los que se responde** | **Intervenciones previstas** | **Resultados esperados** |
| Colaborar con la mejora de la satisfacción que los ciudadanos tienen con los servicios que ofrece el Estado | Elevar la efectividad y la eficiencia de los servicios que el Estado ofrece a los ciudadanos, mediante una mejora de las capacidades de gestión de las entidades responsables de la rectoría o entrega de servicios | I. Fortalecimiento de entidades responsables de funciones rectoras | Debilidades en la gestión de las entidades responsables por la rectoría de servicios: i) limitaciones de alineamiento estratégico, ii) insuficiente capacidad estratégica para dirigir las entidades, iii) debilidades de los procesos de trabajo, iv) deficiencias de los procesos de apoyo | Proyectos P1: mejora de entidades rectoras existentes  Proyectos P2: apoyo a la implantación de nuevas entidades rectoras | Final:  Mejora en el cumplimiento de los indicadores de efectividad y eficiencia de las entidades  Intermedios:  Mejora de las capacidades de gestión a nivel de: i) alineamiento estratégico, ii) gestión estratégica, iii) gestión de procesos de trabajo, iv) gestión de los sistemas de apoyo |
| II. Fortalecimiento de entidades responsables de la entrega de servicios | Debilidades en la gestión de las entidades responsables por la entrega de servicios: i) limitaciones de alineamiento estratégico, ii) insuficiente capacidad estratégica para dirigir las entidades, iii) debilidades de los procesos de trabajo, iv) deficiencias de los procesos de apoyo | Proyectos P3: mejora de entidades de entrega de servicios  Proyectos P4: apoyo a la implantación de nuevas entidades de entrega de servicios |
| III. Desarrollo de instrumentos para la elaboración, seguimiento y evaluación de proyectos de mejora | Debilidades relativas a los instrumentos centrales de planificación, seguimiento y evaluación del desempeño de las entidades. | Acciones para mejorar instrumentos centrales de: i)diagnóstico de servicios, ii) diseño de intervenciones, iii) seguimiento de resultados y iv) evaluación de servicios |

1. Programas de fortalecimiento institucional y efectividad

# Introducción

1. En las dos próximas secciones se presentan dos evidencias de la relación entre *programas de fortalecimiento institucional*, con un fuerte sesgo orientado a la mejora de la gestión, con la *mejora de la efectividad* de aquellas instituciones que experimentaron estos programas. Para ello se han seleccionado dos: el primero de ellos es el Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil (CH-L1008), financiado con recursos del Banco; el segundo es un programa de fortalecimiento institucional de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá, cuyos resultados tan positivos en términos de mejora de la efectividad sirvieron de marco conceptual para el diseño y el análisis económico del Programa de fortalecimiento de la defensa jurídica del Estado” (CO-L1097) con recursos del BID.

# Programa de Fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil (CH-L1008)

## Breve descripción del programa

1. En agosto de 2005 se suscribió un contrato de préstamo entre la República de Chile y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para financiar el Programa CH-L1008 que tenía por objetivo fortalecer la política de alta dirección pública impulsada por el Gobierno de Chile *a través*, entre otros factores, del fortalecimiento de la Dirección Nacional del Servicio Civil (DNSC), de forma tal de profundizar en la modernización y profesionalización de la gestión del empleo público en Chile.
2. Para ello se diseñó un programa articulado en torno a tres componentes: (i) el fortalecimiento de la capacidad de gestión de la DNSC; (ii) el apoyo a la implantación del Sistema de Alta Dirección Pública, (iii) el apoyo a la modernización y profesionalización de la gestión de recursos humanos de la Administración Civil del Estado.
3. Con estos tres componentes se sostuvo el desarrollo de tres ámbitos complementarios: (i) el organizacional interno; (ii) el del cumplimiento de la Ley y en lo que hace la inmediata implantación de la Alta Dirección Pública; y (iii) el de mediano plazo en lo que hace la profesionalización de la gestión de los recursos humanos en la Administración.
4. Como puede comprobarse, estos componentes tienen asociados un conjunto de actividades enfocadas directamente al fortalecimiento de la capacidad de gestión de la DNSC y del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP), incluyendo el Consejo de la Alta Dirección Pública (CADP). Este componente tuvo como objetivo desarrollar las capacidades internas que permitan al SADP dotarse de los sistemas y subsistemas de gestión imprescindibles para el desempeño de sus funciones, para lo cual la DNSC ejerce la función rectora.
5. El costo total del programa fue de USD 5.260.000. El financiamiento del BID fue de USD 3.000.000. El resto hasta la cantidad total se financió con recursos de contraparte.

## Evaluación de los resultados del programa

1. En el año 2009 se realizó la evaluación final del Programa.[[6]](#footnote-6) Esta evaluación tuvo como objetivo general valorar la incidencia que las actividades y productos financiados con recursos del Programa han tenido en términos de mejora de la calidad de las políticas de personal y fortalecimiento de las instituciones del Estado, explicitando los aprendizajes realizados y los desafíos pendientes.
2. Desde un punto de vista metodológico, la evaluación consistió básicamente en un análisis pormenorizado del cumplimiento del Marco Lógico del Programa. Este marco lógico relacionaba directamente la modernización de la Administración Pública de Chile (fin del Programa en la terminología de marco lógico, o impacto previsto) a través de la profesionalización, desempeño y calificación de sus servidores públicos en los niveles de gerencia.
3. En la matriz de Marco Lógico se aprecia la coherencia lógica entre fin y propósito con los objetivos y metas del Programa (ver cuadro). Para la línea de base del fin y del propósito contenida en el Marco Lógico se tomó como referencia el informe de situación del servicio civil chileno realizado a fin del año 2004 en el marco del Diagnóstico Institucional de Sistemas de Servicio Civil del Diálogo Regional de Política del BID.[[7]](#footnote-7)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resumen narrativo** | **Indicadores** | **Medios de verificación** | **Supuestos** |
| **FIN (impacto)** | | | |
| Contribuir a la modernización de la Administración Civil del Estado de Chile, bajo los referentes de profesionalización, desempeño y calificación | **Índice promedio de 70% de los indicadores de calidad del Servicio Civil**  (Red de Transparencia y Gestión Pública del BID - Línea de Base: 58.8%) | Actualización del Informe de Diagnóstico del Servicio Civil Chileno, al final del Programa. | Compromiso del Estado en avanzar en la modernización del Servicio Civil.  Apoyo de la sociedad civil al proceso de reforma de la modernización del Estado. |
| **PROPOSITO (Outcomes)** | | | |
| La gestión del empleo público modernizada y profesionalizada, a través del fortalecimiento de la institucionalidad de la Dirección Nacional del Servicio Civil. | Al término del Proyecto **aumenta el índice de Mérito del Sistema de Servicio Civil de Chile**  (Red de Transparencia y Gestión Pública del BID - Línea de Base: 62%): | Actualización del Informe de Diagnóstico del Sistema de Servicio Civil Chileno, al final del Programa. | Los Servicios Públicos incorporan en su gestión los lineamientos de la Dirección Nacional del Servicio Civil. |

Fuente: Marco Lógico (versión actualizada). Programa de Modernización de la DNSC.

1. En el diagnóstico anterior realizado en el año 2004, el servicio civil chileno se encontraba en un momento de transición desde una carrera funcionaria estancada y marcada por el *cuoteo político* de las áreas entre los partidos de la coalición gobernante, hacia un nuevo sistema instaurado por la Ley del Nuevo Trato Laboral (NLTL) de junio de 2003, que incluía en su texto además la creación del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP). En aquel momento se veían perspectivas favorables de implementación de estas nuevas reglas por el contexto político-institucional y el impulso de modernización ya consolidado en etapas.
2. Desde entonces, ha habido un esfuerzo sistemático por implementar las nuevas reglas contenidas en la LNTL, lográndose avances sustantivos en la instrumentación del SADP, y en la concursabilidad de la administración pública en general. Por otro lado, en un corto período de tiempo desde su creación, se han logrado *institucionalizar* tanto la DNSC como el Consejo de Alta Dirección Pública, en un diseño organizativo novedoso y no exento de tensiones, pero con potencial para avanzar en la profesionalización del servicio civil chileno.
3. Los cinco índices de desarrollo del servicio civil, que forman parte del sistema de indicadores de calidad del Marco Lógico, han mejorado desde el diagnóstico anterior. El índice agregado de desarrollo burocrático pasó de 58,8% a 68,4%, lo cual es un avance fuerte sobre una posición que ya era de liderazgo en la región. El nivel de calificación alcanzado prácticamente es el establecido como indicador de cumplimiento del fin del programa, quedando solo un punto porcentual por debajo del 70% que establece el Marco Lógico.[[8]](#footnote-8)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Índice** | **2004** | **2009** |
| Eficiencia (E) | 59% | 72% |
| Mérito (M) | 62% | 78% |
| Consistencia estructural (CE) | 65% | 69% |
| * Coherencia estratégica (CES) | 69% | 69% |
| * Consistencia directiva (CD) | 59% | 64% |
| * Consistencia procesos (CP) | 66% | 74% |
| Capacidad funcional (CF) | 57% | 64% |
| * Competencia (COM) | 56% | 68% |
| * Eficacia incentivadora (EI) | 66% | 70% |
| * Flexibilidad (FL) | 49% | 55% |
| Capacidad integradora (CI) | 51% | 59% |
| **Índice de desarrollo burocrático** | **58.8%** | **68.4%** |

1. De acuerdo con la evaluación mencionada, el mayor avance se ha dado en el índice de Mérito, que resulta el mejor valorado con 78%, reflejando la implementación de los concursos, para los cuales el Programa de Modernización de la DNSC resultó central, sobre todo en lo referido al lanzamiento y consolidación del SADP. Esta mejora sustancial en el índice de Mérito resulta en el cumplimiento del indicador de Propósito establecido en el Marco Lógico, que consiste en el aumento de este índice al término del Programa.
2. Los otros cuatro índices también aumentaron en este período. Al índice de Mérito le siguen los índices de Eficiencia y Consistencia Estructural, con alrededor del 70%, por la continuada disciplina fiscal y alineación de objetivos de las instituciones a partir de la gestión por resultados y de la profesionalización de la función directiva. Algo por debajo y alrededor del 60% se ubican los índices de Capacidad Funcional y Capacidad Integradora. Con relación al primero, el sistema de seguimiento del rendimiento individual, grupal e institucional empieza a encontrarse con las etapas más desafiantes de su desarrollo, para pasar de las metas formales a una verdadera gestión de los resultados logrados. Con relación al segundo, por un lado se ha desarrollado una política de mejora de la calidad de vida en el trabajo, pero por otro lado se han hecho más conflictivas y enfrentadas las relaciones entre el Estado empleador y las asociaciones sindicales.

## Conclusiones

1. En definitiva, a partir de estos resultados puede afirmarse que ha habido avances sustantivos en el servicio civil chileno en los cuatro años de implementación del Programa de Modernización de la DNSC, cumpliendo de esta manera con su fin y propósito. Por lo tanto, puede concluirse que un conjunto de actividades y productos orientados a la *mejora de la gestión* de las políticas relacionadas con el servicio civil generaron *efectos positivos* sobre dichas políticas.
2. Una vez concluido el Programa, quedaron instaladas los procesos de trabajo permanentes de la DNSC a través de la asignación de presupuesto del gobierno nacional. Se refuerzan así los logros del Programa, que efectivamente lograron construir institucionalidad e instalar nuevas prácticas de gestión en la DNSC.
3. Para ello también fue determinante el esquema de ejecución propuesto del Programa, que se instaló enteramente en la DNSC son recurrir a unidades ejecutoras externas. Es decir, el Programa apoyó directamente al proceso de modernización de la DNSC a través de la ejecución de sus propias actividades bajo un esquema de *learning by doing*.

# Medición del impacto en la efectividad de un programa de fortalecimiento institucional: el caso de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá

## Breve descripción del programa

1. En el proceso de diseño del “Programa de fortalecimiento de la defensa jurídica del Estado” (CO-L1097), actualmente en ejecución, una de las preocupaciones del equipo de proyecto fue tratar de mostrar la relación causal entre las actividades previstas en el Programa de Fortalecimiento, básicamente orientadas a la mejora de la gestión, y las variaciones en los indicadores de efectividad de los resultados del sistema de defensa jurídica del Estado. Estos indicadores aluden a la tasa de éxito de los servicios jurídicos del Estado ante los tribunales.
2. En los dos anteriores proyectos en los que ha participado de forma activa el BID en materia de defensa jurídica del Estado (Consejo de Defensa de Chile, Advogacia Geral da Unión de Brasil) se contó con dos fuentes básicas de inspiración: la primera de ellas han sido las buenas prácticas implementadas en instituciones similares que tienen una larga trayectoria como entidades de defensa de los intereses jurídicos del Estado. La segunda la constituyen las principales lecciones que pueden extraerse de los procesos de fortalecimiento institucional en instituciones públicas que, aunque no se dediquen a la actividad de defensa jurídica, tienen en común metodologías de trabajo muy similares.
3. Sin embargo, esta aproximación por referencia de mejores prácticas o *benchmarking* con otras instituciones no garantiza que las recomendaciones contenidas en los diseños de los proyectos que el Banco impulsó conduzcan con una alta probabilidad a los resultados esperados. Por ello, en el transcurso de los trabajos del Programa CO-L1097 se consideró conveniente prestar especial atención al proceso de fortalecimiento de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá y medir sus eventuales impactos.[[9]](#footnote-9)
4. Como es sabido, a inicios de la década de 2000, la Alcaldía Mayor de Bogotá emprendió un profundo proceso de transformación de los servicios jurídicos ante el elevado riesgo y costo por reparaciones e indemnizaciones que tenían soportar por juicios en contra. Este proceso de transformación institucional giró sobre tres ejes principales:
5. En primer lugar, se reformuló todo el modelo de prevención, con el fin de evitar que por razones atribuidas a procesos administrativos mal definidos desde un punto de vista jurídico, o a tomas de decisiones de las autoridades sin suficiente cobertura jurídica, se produjeran demandas contra la municipalidad. En este sentido, se analizaron todos los procedimientos de trabajo y se definieron nuevos manuales y protocolos de obligado cumplimiento. De forma paralela, se implementaron diversos programas de capacitación del personal ubicado en los servicios jurídicos de las entidades.
6. En segundo lugar, se realizó una profunda reingeniería de los procesos de trabajo de gestión del caso en los tribunales. Se mejoraron las capacidades técnicas para que los abogados elaboraran mejores estrategias de defensa, y se determinó que en los casos de demandas de alto riesgo los servicios jurídicos centrales pudieran intervenir estableciendo determinados criterios en las acciones judiciales de los servicios jurídicos de las entidades.
7. En tercer y último lugar, se instaló un nuevo sistema de seguimiento de casos (el Sistema de Información de los Procesos Judiciales, SIPROJ) sobre el que deberían volcar sus actividades los abogados y los funcionarios adscritos a los servicios jurídicos. Además, mediante el SIPROJ, el personal responsable de la gestión jurídica puede obtener información estadística de los resultados de su actividad.
8. Como puede observarse, estas acciones, implementadas por la Alcaldía Mayor de Bogotá en el marco del fortalecimiento de sus servicios jurídicos, guardan mucha similitud con los dos proyectos antes mencionados, auspiciados en el marco de las operaciones del BID.

## Evaluación de los resultados del programa

1. Las acciones de la Alcaldía culminaron en 2005, que fue cuando entró en pleno funcionamiento el nuevo modelo. De esta forma, en el año 2011 se abrió la posibilidad de medir la efectividad de la actividad judicial antes y después de la implementación del programa de mejora. Para ello se contaba con la información proporcionada por el SIPROJ, que entre otras cosas incluía ya la carga de los datos históricos anteriores a 2004.
2. Con estos datos disponibles, juntamente con los técnicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá, se procedió a establecer los indicadores que medirían adecuadamente el impacto del programa de mejora. Se consideraron tres indicadores:
3. El primero (tipo A) es la tasa de efectividad en aquellos casos que se iniciaron y finalizaron antes de 2004, y se mide como el porcentaje de sentencias favorables sobre total de sentencias definitivas. Con ello se calcularían los resultados que se obtenían en tribunales en el período *anterior* a la implementación de los cambios en el modelo de defensa jurídica.
4. El segundo (tipo B) es la tasa de efectividad de aquellos casos que se iniciaron antes de 2004, pero que finalizaron con sentencia después de ese año. De esta forma, se podría tener una aproximación de los eventuales efectos que se produjeron durante el período de *transición* entre el viejo y el nuevo modelo de gestión.
5. Finalmente, el tercer indicador utilizado (tipo C) es la tasa de actividad correspondiente a los casos iniciados y finalizados de forma definitiva después de 2004, es decir: cuando ya el nuevo modelo estaba trabajando en régimen.
6. Los resultados de estos trabajos pueden encontrarse en el cuadro siguiente.

**Indicadores de la tasa de éxito de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor de Bogotá en el Distrito Capital**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Sentencias favorables** | **Sentencias definitivas** | **Tasa de éxito (porcentaje)** |
| Tipo A: Procesos antes de 2004 | 6.129 | 8.626 | 71 |
| Tipo B: Procesos iniciados antes de 2004 y finalizados después de 2004 | 5.691 | 7.389 | 77 |
| Tipo C: Procesos iniciados y finalizados después de 2004 | 3.677 | 4.607 | 80 |

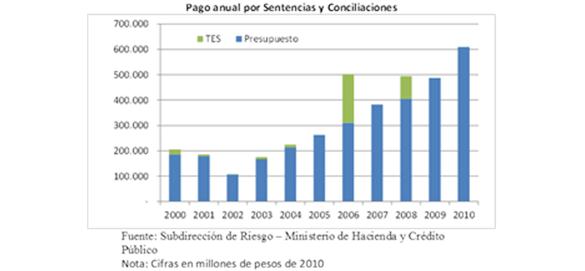
Fuente: Martínez Cuéllar (2011), sobre la base de los datos proporcionados por la Alcaldía Mayor de Bogotá.

1. Estos datos, proporcionados por el sistema de información SIPROJ, son elocuentes acerca de la notable mejora producida en la tasa de éxito tras la introducción del programa de fortalecimiento de los servicios jurídicos de la Alcaldía Mayor. En efecto, tal y como se observa en el cuadro anterior, la tasa de éxito en sentencias definitivas para aquellas demandas iniciadas y finalizadas antes del año 2004 se situaba en el 71%. Por su parte, los procesos comenzados después del año 2004 tuvieron una tasa de éxito del 80%, es decir: una mejora de 9 puntos porcentuales.

**Pagos por sentencias y conciliaciones en la Alcaldía Mayor de Bogotá**



1. Esta mejora en la tasa de éxito de los servicios jurídicos debería impactar en una reducción de los pagos por sentencia definitiva. Una atenta mirada al gráfico anterior permite concluir que, en efecto, luego de 2004 los pagos por sentencias y conciliaciones que realizó la Alcaldía Mayor de Bogotá disminuyeron sensiblemente en relación con los pagos que tuvo que afrontar antes de 2004. Por lo tanto, los datos proporcionados por el SIPROJ sobre las tasas de éxito son elocuentes de cómo una inversión de mejora de la gestión de los servicios jurídicos, en la línea de las estrategias discutidas en la sección anteriores, tienen impactos positivos sobre los riesgos fiscales.
2. Estos resultados contrastan con la evolución de los pagos que el Estado colombiano tuvo que realizar en el mismo período (véase el gráfico siguiente). En este caso, la tendencia muestra un comportamiento claramente al alza y, por tanto, los costos fiscales son crecientes.
3. **Pagos del Estado de Colombia por sentencias y conciliaciones**



## Conclusiones

1. Como conclusión, hay que destacar que la información que se desprende de la experiencia de la Alcaldía de Bogotá demuestra que una inversión en la mejora de la gestión jurídica permite obtener mejoras notables en la efectividad y en los retornos económicos de forma rápida y con alto impacto.
2. En este sentido, esta experiencia refuerza la convicción de que los lineamientos de los proyectos apoyados por los equipos del BID y financiados con recursos de préstamo están adecuadamente perfilados para lograr que las agencias de defensa jurídica de los países de la región puedan mejorar su efectividad y reducir el impacto económico.
3. Resultados de análisis costo/efectividad

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CON Programa BID** | **Total inversión (t=10)** | **Línea de base (A)** | **Meta final (B)** | **Diferencial (B-A)** | **VPN** | **Costo / efectividad** | **Delta CON - SIN** | **SIN / CON (%)** |
| Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) | 7.982.086 | 5,42 | 8,00 | 2,58 | 5.486.923 | 2.126.714 | -2.001.737 | **1,941** |
| Instituto Nacional de Estadística (INE) | 7.982.086 | 3,81 | 7,50 | 3,69 | 5.486.923 | 1.486.971 | -99.452 | **1,067** |
| Servicio Nacional de Protección del Menor (SPMN) | 7.982.086 | 4,93 | 7,75 | 2,82 | 5.486.923 | 1.945.717 | -943.205 | **1,485** |
| Servicio Nacional de Reinserción del Adolescente (SNRA) | 7.982.086 | 5,65 | 7,88 | 2,23 | 5.486.923 | 2.460.504 | -6.156.620 | **3,502** |
| **Total** | **31.928.343** | **4,95** | **7,78** | **2,83** | **21.947.693** | **7.755.369** | **-5.326.899** | **1,687** |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **SIN Programa** | **Total inversión (t=10)** | **Línea de base (A)** | **Meta final (B)** | **Diferencial (B-A)** | **VPN** | **Costo / efectividad** |  |  |
| Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC) | 3.995.040 | 5,42 | 6,00 | 0,58 | 2.394.502 | 4.128.451 |  |  |
| Instituto Nacional de Estadística (INE) | 3.149.720 | 3,81 | 5,00 | 1,19 | 1.887.843 | 1.586.423 |  |  |
| Servicio Nacional de Protección del Menor (SPMN) | 4.193.350 | 4,93 | 5,80 | 0,87 | 2.513.363 | 2.888.922 |  |  |
| Servicio Nacional de Reinserción del Adolescente (SNRA) | 5.031.950 | 5,65 | 6,00 | 0,35 | 3.015.993 | 8.617.123 |  |  |
| **Total** | **16.370.060** | **4,95** | **5,70** | **0,75** | **9.811.701** | **13.082.268** |  |  |

1. Para un detalle de la lógica vertical, puede consultarse el anexo A. [↑](#footnote-ref-1)
2. Para más detalle ver Iacovello, Mercedes “Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil – CHILE”. Agosto 2009. También puede consultarse el anexo B del presente informe. [↑](#footnote-ref-2)
3. Para más detalle puede consultarse Strazza, Luciano “Metodología de diagnóstico de entidades públicas”. Julio 2014. [↑](#footnote-ref-3)
4. Recuérdese que en el caso de la alternativa SIN programa se considera que la duración de la inversión persiste durante 10 años. [↑](#footnote-ref-4)
5. Para el detalle puede consultarse Anexo C. [↑](#footnote-ref-5)
6. Iacovello, Mercedes y Paula Amaya, “Evaluación final del Programa de fortalecimiento de la Dirección Nacional de Servicio Civil (CH-L008)”, noviembre 2009. [↑](#footnote-ref-6)
7. A continuación se sigue el informe de evaluación Iacoviello y Amaya (2009). [↑](#footnote-ref-7)
8. Para más detalle ver Iacovello, Mercedes “Diagnóstico Institucional del Sistema de Servicio Civil – CHILE”. Agosto 2009. [↑](#footnote-ref-8)
9. Este programa se realizó por iniciativa de la Alcaldía Mayor de Bogotá. [↑](#footnote-ref-9)