



## **GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS EN EL SECTOR PÚBLICO**

Por: Lcda. Alba López

### **INTRODUCCIÓN**

El Centro de Gobernanza Pública y Corporativa (CGPC) ha definido la gestión de los asuntos públicos como el proceso a través del cual las instituciones gubernamentales dirigen los asuntos de interés general, administran los recursos públicos y garantizan la realización de los derechos humanos. En este quehacer, el sector público debe, ineludiblemente, propiciar el funcionamiento eficaz, sensible y democrático de sus instituciones; ser capaz de promover políticas públicas coherentes; brindar servicios de calidad; y, tener una actitud abierta e inclusiva ante las innovaciones y los cambios. El proceso de gestionar los asuntos públicos implica un ejercicio continuo de mejoramiento y reevaluación de las políticas públicas, las estrategias y las prácticas implementadas en la gestión, así como el crecimiento y desarrollo de las capacidades institucionales.

Los estudios de investigación realizados por el CGPC durante los pasados años señalan que en Puerto Rico existe un vasto consenso de que el país se encuentra rezagado en los procesos y sistemas de gestión de los asuntos públicos. Algunas

manifestaciones de este atraso se perciben en un apego al modelo de administración pública burocratizado y jerárquico; así como en la falta de calidad, eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos (2013, 2014, 2015). El déficit en la calidad de la gestión pública se observa principalmente en que no se ha logrado concretizar eficazmente el derecho constitucional a una educación pública gratuita a nivel primario y secundario que propenda el pleno desarrollo humano —una educación de calidad—. Tampoco se han hecho efectivos los derechos humanos aspiracionales —que constitucionalmente están limitados a los recursos fiscales del gobierno— como lo son el derecho al trabajo, a la vivienda, a la alimentación suficiente, a la atención médica necesaria, entre otros servicios de protección social. Véase, Artículo II, sección 20, Constitución del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Entre los factores que más contribuyen al déficit en la calidad de la gestión de los asuntos públicos en Puerto Rico destacan la falta de capacidad institucional —para ejecutar funciones, resolver problemas, definir y alcanzar objetivos de forma sostenible— así como la falta de voluntad política. Por una parte, la capacidad institucional se refiere a las acciones eficientes y eficaces que se repiten a lo largo del tiempo así como a la gestión adecuada del cambio ante la crisis. De otra parte, la voluntad política implica querer solucionar los problemas públicos y mejorar las condiciones sociales de forma democrática, a través de la política y las instituciones que la definen. En tanto, la abdicación de la voluntad política es la aceptación pasiva por parte de los gestores de los asuntos públicos de la disminución de los márgenes de acción resultante de la crisis económica, fiscal y social que atravesamos, en lugar de trabajar positivamente a fin de ampliar y reforzar las capacidades institucionales disponibles y establecer mecanismos de coordinación entre diversos sectores para solucionar los problemas del país.

Si queremos alcanzar el ideal del buen gobierno al que aspiramos, tenemos la obligación de promover cambios sustantivos en los estilos de gestionar los asuntos públicos en Puerto Rico. Este imperativo surge por el desgaste natural del estado de bienestar y la necesidad de un sistema de control, seguimiento o evaluación de la acción pública que demande resultados y beneficios concretos, con mejor rendimiento

fiscal y mejor calidad en los servicios públicos y no solo el cumplimiento con normas y procedimientos. La única manera de lograr que las cosas sean distintas es que las instituciones públicas adopten una nueva forma de gestión que permita rendir cuentas de manera efectiva, que sea transparente y movilice su gestión hacia los resultados deseados por la ciudadanía.

La planificación, el presupuesto y la gestión orientada a resultados son considerados pilares fundamentales de una gestión pública con visión estratégica orientada a implementar políticas públicas que generen beneficios para la ciudadanía de manera eficiente y sostenible. Consecuentemente, la planificación, el presupuesto y la gestión orientada a resultados pueden considerarse por sí mismas como herramientas de la política pública. Por ello, cada vez es más necesario que estas funciones conformen un todo coherente en el cual la planificación sea la instancia en la que se definen las prioridades, metas, objetivos, estrategias y planes, mientras que el presupuesto sea la expresión más concreta de la asignación de los recursos fiscales. Para completar el ciclo se requiere que exista evaluación periódica, tanto para monitorear la ejecución presupuestaria y verificar que la misma refleje adecuadamente lo planificado, así como para determinar si es conveniente revisar lo planificado. A continuación, detallamos lo que implica propiamente el modelo de gestión y presupuesto orientado a resultados desde un punto de vista teórico y práctico.

### **GESTIÓN ORIENTADA A RESULTADOS**

La gestión orientada a resultados no se puede identificar como un concepto monolítico, se trata de un concepto de uso, interpretación y definición muy amplio. Aunque la expresión más difundida es “gestión por resultados”, semánticamente esta tiene poco sentido, pues parece contradictorio gestionar por resultados cuando los resultados se obtienen al final de la intervención pública. El término más apropiado sería “gestión orientada a resultados”, lo que denota una gestión orientada a conseguir unos resultados determinados, predefinidos y esperados. La idea es dirigir o administrar por objetivos para conseguir los resultados esperados. Existe una cadena de resultados

que guía tanto el proceso de ejecución eficiente —insumo, actividad, producto— como el resultado final de la gestión en términos de la eficacia —efecto y beneficio—.

Este concepto se define como la “...priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos” (CEPAL 1998). Otra significación del término es “...modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad” (Makón 2000). Por último, se identifica como la estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos y beneficios.

El enfoque de la gestión orientada a resultados tiene la función de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegura la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. El ámbito de aplicación de este enfoque es tanto el sector público en general como las organizaciones y divisiones que lo componen. La gestión orientada a resultados permite analizar el sector público de manera comprehensiva e integrada, pues toma en cuenta todo el ciclo de gestión y la interacción de los distintos elementos que contribuyen a generar valor público (BID/CLAD, 2007).

La gestión orientada a resultados es tanto un marco conceptual y referencial para la gestión organizacional que responsabiliza a los actores públicos por los resultados alcanzados y una propuesta de cultura organizacional y gerencial para gestionar los asuntos públicos. Este enfoque se centra en una clara noción de causalidad, esto implica que toda acción realizada en cualquier nivel y sobre cualquier situación o factor, produce un efecto o resultado. El gran cambio propuesto por este marco de gestión pública es priorizar los resultados deseados y, en función de estos, definir la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlos. Como vemos, esta visión difiere fundamentalmente de la tradicional burocrática. En la administración

tradicional la gestión se inicia a partir de los insumos —físicos y financieros— con los que se cuenta, las actividades o los procesos actuales o conocidos y, en función de estos, se definen los resultados.

La gestión pública orientada a resultados propone lograr una gestión eficiente y eficaz concretada en la satisfacción de las necesidades del ciudadano, para lo cual, es determinante realizar esfuerzos dirigidos a resultados estratégicos de beneficio general. Bajo el enfoque anterior cada etapa de la gestión pública —la planificación, la asignación presupuestaria, la ejecución y el control— estaba orientada principalmente a ejecutar actividades, producir una rendición financiera que justificara el cumplimiento de la norma y el rigor de los procedimientos y premiar la ejecución independientemente de los resultados entregados y el beneficio generado para la ciudadanía (Sotelo 2008).

Ahora bien, ¿qué significa un resultado en el ámbito de la gestión pública? El término resultado no aplica exclusivamente al resultado final de la acción gubernamental, sino a cualquier actuación que se produzca en el proceso de creación de valor público. Desde el punto de vista estratégico, el resultado que busca un gobierno es la maximización de la creación de valor público. El término valor público se refiere a los cambios para el desarrollo y el bienestar social, observables y susceptibles de medición, producidos por la acción estatal como respuesta a las necesidades o demandas sociales. El valor público se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a determinadas necesidades o demandas que:

1. sean políticamente deseables como consecuencia de un proceso de legitimación democrática;
2. su propiedad sea colectiva, que caracterice así su naturaleza pública;
3. requieran la generación de cambios sociales (resultados) que modifiquen ciertos aspectos del conjunto de la sociedad o de algunos grupos específicos reconocidos como destinatarios legítimos de bienes públicos (BID/CLAD 2007: 14).

Conforme a lo expresado, la gestión orientada a resultados es un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos — humanos, financieros, físicos y tecnológicos— sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, que incorpora el uso articulado de políticas públicas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones. Es un enfoque diseñado para lograr la integración y coherencia esperada entre los resultados de desarrollo de los países y el quehacer de cada una de sus instituciones. La gestión orientada a resultados busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía por medio de la mejora en la prestación de servicios y la entrega de los productos que trasladan a la sociedad, de modo que generen cambios positivos y sostenibles a largo plazo en la satisfacción de las necesidades y las condiciones de vida de los ciudadanos.

#### **PRESUPUESTO ORIENTADO A RESULTADOS**

Por su parte, el presupuesto orientado a resultados es una herramienta que vincula la asignación de recursos a los organismos públicos a los resultados esperados, así como su incremento a la calidad y a los resultados logrados. Es una estrategia de gestión pública que interrelaciona la asignación de recursos a productos y resultados medibles a favor del bienestar general de la población, que requiere de la existencia de una definición de los resultados a alcanzar, el compromiso para alcanzar dichos resultados por sobre otros objetivos secundarios o procedimientos internos, la determinación de responsables en cada instancia de la gestión, los procedimientos de generación de información de los resultados, productos y de las herramientas de gestión institucional, así como la rendición de cuentas. Esta estrategia se implementa progresivamente a través de los programas presupuestales, las acciones de seguimiento del desempeño sobre la base de indicadores, las evaluaciones y los incentivos a la gestión, entre otros instrumentos que deben ser desarrollados por los organismos públicos. La aplicación de esta metodología obliga a desarrollar estructuras de costos y a calcular costos unitarios de los productos que se entregan al ciudadano, información esencial para

cuantificar lo que cuesta un producto y después distribuir el presupuesto por instituciones.

El presupuesto orientado a resultados debe ser una herramienta que permita evaluar la ejecución en función del desempeño o resultado alcanzado (*outcome*) y vincular mejor el plan estratégico con la ejecución de las políticas públicas. Debe orientar el gasto público con el logro de resultados, efectos e beneficios concretos. En el proceso presupuestario el resultado será tanto el punto de partida como el de llegada. El presupuesto público basado en resultados sería el vínculo de lo que se quiere realizar con lo que efectivamente se realiza. La gestión de los asuntos públicos solo es posible desde el producto del servicio (*output*), con sus efectos y beneficios.

Actualmente, la administración pública se realiza principalmente a través de los insumos (*input*), es decir, a través de la adjudicación central de recursos —cuánto dinero puede ser asignado, capital humano, tecnología, entre otros insumos—. Los presupuestos actuales no precisan los productos que deben generar la gestión pública con los recursos asignados y cuáles son los resultados —efectos y beneficios a mediano y largo plazo— que la ciudadanía debe esperar. El problema es que la gestión pública enfocada principalmente en los insumos lleva a la creación de múltiples servicios que no podrían justificarse democráticamente porque no contribuyen a generar valor público. Un aparato administrativo que no tenga que justificar constante y concretamente lo que va a hacer con los recursos asignados, forma reservas pecuniarias no controladas. Consiguientemente, utiliza los recursos o los insumos sin rendir cuentas. La falta de una coordinación continua y obligatoria entre el insumo de recursos y el producto de prestaciones de servicios representa una falla estructural de la administración pública actual (Markón 2008).

El doctor José A. Punsoda Díaz (2014), catedrático de la Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella, diagnostica que el proceso del presupuesto en Puerto Rico se enfoca en el mantenimiento de actividades rutinarias y no es un instrumento de planificación para el logro de los objetivos de la política pública. Es un modelo híbrido que integra el presupuesto por programa u por área

programática con ajustes incrementales anuales. El documento de presupuesto compara el presupuesto recomendado con el presupuesto vigente y el del año anterior. Incluye datos sobre los puestos ocupados, objetivos y estadísticas sobre las actividades realizadas, los productos y servicios generados y usuarios, entre otros. Punsoda Díaz (2014) enfatiza que las agencias y programas de Puerto Rico se enfocan en los servicios o productos que ofrecen y no en los resultados que deben obtener y en efecto obtienen. Varias agencias y programas producen indicadores de desempeño para cumplir con los requisitos federales, pero los resultados no necesariamente se incorporan a la toma de decisiones gerenciales y a las asignaciones presupuestarias. Plantea que la evaluación del desempeño gubernamental se considera adversa a los intereses de los empleados públicos y a la permanencia de los programas. No es acogida como un medio para mejorar la efectividad y eficiencia de la gestión pública en beneficio de toda la ciudadanía.

## **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La evaluación y el seguimiento de funciones y programas son procesos que permite determinar el grado de consecución de las metas y los objetivos propuestos durante la planificación estratégica y operativa. Por ello, es un componente fundamental que debe estar presente a nivel estratégico, gerencial y operacional. La función principal de la evaluación es satisfacer la gran demanda de información por parte de las propias instituciones ejecutoras de la política pública, de las instituciones relacionadas y de la ciudadanía en general con el objetivo de evaluar el beneficio, eficacia, eficiencia, calidad y gestión de los programas e instituciones públicas.

Ineludiblemente, el modelo de presupuesto orientado a resultados, en particular, y en general, el modelo de gestión, requiere la elaboración de indicadores de desempeño y su medición. Las diversas actividades individuales de la gestión se resumen en productos individuales, que deben ser registrados en un catálogo según la cantidad, calidad y costo de los productos, así como por grupos de objetivos y demanda de los usuarios. La información desarrollada con estos instrumentos, forma los lineamientos para administrar con mayor facilidad. Incluso, a través de la interrelación establecida

entre el presupuesto y el producto de prestación de servicios, traslucen los costos. Esto, a su vez, es la base para la responsabilidad de costos y la evaluación (medición) de la prestación de servicios dentro de las diversas áreas especializadas.

## **APLICACIÓN DEL MODELO PROPUESTO EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS**

Para determinar si una institución pública aplica el modelo de gestión orientado a resultados es necesario analizar diversos elementos o características en lo presupuestario y gerencial. En análisis del aspecto presupuestario destacan los siguientes elementos:

Primero. Planificación estratégica: el presupuesto debe estar plenamente vinculado con la planificación en todos los niveles de la gestión. Un presupuesto eficiente está basado en un plan estratégico en el que las actuaciones gubernamentales siguen unos objetivos preestablecidos respecto al resultado esperado. La planificación estratégica permite identificar los objetivos prioritarios de un organismo público y las metas que se compromete a lograr en determinado período de tiempo. Para construir una cultura de gestión orientada a resultados es necesario vincular el desempeño planificado con las peticiones presupuestarias, los informes financieros y el análisis de costos-beneficio. La alineación de estas áreas permite que en las deliberaciones presupuestarias se considere el nivel de desempeño alcanzado por cada programa, incluidos los beneficios, efectos y beneficios a alcanzar a mediano y largo plazo, reevaluar los objetivos y estrategias de desempeño y que cada unidad, programa y agencia pueda entender el costo de la gestión.

Segundo. Asignación de recursos: El énfasis en las políticas públicas, la planificación y la priorización como herramientas para la asignación de recursos permite que las solicitudes de recursos adicionales estén justificadas en término de las políticas, estrategias y prioridades públicas previamente establecidas. La mayor coherencia e integración posible entre los resultados esperados y los recursos disponibles contribuyen a mejorar la rendición de cuentas por la gestión. Los gerentes públicos deben identificar los resultados esperados de la gestión a base de los costos del desempeño lo que contrasta con el esquema presupuestario tradicional enfocado en los insumos. La planificación y la evaluación del desempeño son esenciales para la asignación de recursos.

Tercero. Efectos, beneficios, productos y metas: este enfoque permite que los gerentes públicos entiendan lo que se espera de ellos en función

de los productos y resultados finales de la gestión, los cuales deben estar alineados con la misión del programa y los fines públicos.

**Cuarto. Gestión financiera y capacidad técnica:** la gestión orientada a resultados requiere la implementación de un sistema integrado de gerencia financiera y la capacitación del capital humano para implementar las reformas requeridas. El *Integrated Financial Management System* (IFMS, por sus siglas en inglés) es una herramienta tecnológica que integra el presupuesto orientado a resultados con la ejecución del gasto público y permite analizar los costos de la gestión en cada nivel, en función de la evaluación constante de la eficiencia, eficacia y la calidad. Su implementación es un reto porque datos inexactos o engañosos no son útiles para la toma de decisiones y pueden distorsionar las actividades programáticas.

**Quinto. Determinación de costos:** es necesario un sistema de medición de costos de los productos para determinar las necesidades de cambio en cuanto a los insumos destinados para que los programas logren los resultados esperados. La información sobre los costos y el desempeño de los programas debe estar integrada en la toma de decisiones.

**Sexto. Medición del desempeño con indicadores de eficiencia, eficacia y calidad:** los gerentes pueden ser evaluados a base de indicadores derivados directamente de los productos y los resultados específicos por los cuales son responsables. El modelo da flexibilidad para relocalizar los recursos (insumos) necesarios para obtener determinados productos y resultados y en el interior de las agencias permite la toma de decisiones fundamentadas. Los programas deben producir datos significativos, precisos, confiables y válidos sobre el desempeño por ser un componente esencial para la gestión orientada a resultados.

**Séptimo. Transparencia y rendición de cuentas como elementos esenciales de la gobernanza.** La transparencia conlleva la disponibilidad de información sobre la gestión pública confiable, veraz, oportuna, actualizada y pertinente, a través de medios oficiales (claros, sencillos, inteligibles y de fácil acceso), y la existencia de canales formales de participación ciudadana con la oportunidad de identificar a los responsables en cada instancia de la gestión. La transparencia se desdobra en: (a) el acceso a la información pública sobre las operaciones gubernamentales y (b) el control y seguimiento de los resultados de la gestión. En esta última dimensión, solo puede haber escrutinio ciudadano sobre el desempeño de la gestión pública solamente si existe información veraz y relevante que esté accesible oportunamente. La rendición de cuentas, por su parte, implica contar con una gerencia pública que promueva el cumplimiento con las metas y objetivos estratégicos acordados, enfocada en la calidad del servicio público y en la satisfacción

de las necesidades concretas de la ciudadanía. Asegura que los actores públicos demuestren a la ciudadanía en general hasta qué punto las medidas aplicadas y las decisiones tomadas en la gestión pública son congruentes con los objetivos claramente definidos y acordados.

Por otra parte, el aspecto gerencial de la gestión ha sido desagregado en los siguientes elementos:

Primero. Auditorias financieras y de desempeño: mecanismos de rendición de cuentas que evalúan el cumplimiento con el ordenamiento jurídico y los procedimientos y prácticas gerenciales generalmente aceptados. La gestión orientada a resultados debe asegurar que los sistemas de supervisión sean implementados y existan consecuencias en caso de incumplimiento.

Segundo. Comunicación y coordinación: una fuente importante de motivación es la amplia participación en la formulación de los objetivos y las metas, la comunicación adecuada de estos a todos los niveles y la responsabilidad de los proveedores del servicio de informar los resultados de su labor.

Tercero. Incentivos para la medición: es necesario introducir cambios formales e informales en cuanto a recompensas y sanciones para una implementación efectiva.

Cuarto. Informes de desempeño: para que el proceso presupuestario se oriente a resultados, los altos funcionarios públicos deben considerar la información disponible sobre dirección estratégica, resultados y costos. Deben, además, utilizar la información para la toma de decisiones en cada etapa del proceso presupuestario.

Quinto. Evaluación y seguimiento a los programas públicos al interior de la organización y por sectores independientes: elementos de la rendición de cuentas y la transparencia de la gestión pública. El seguimiento y la evaluación de un programa debe llevar a cambios en los planes programáticos.

Sexto. Voluntad política (liderazgo) y toma de decisiones estratégicas: la cultura y las prácticas orientadas a resultados requieren de una dirección central que impulse la aplicación de la información obtenida en la evaluación del desempeño para las asignaciones de recursos, establezca los procedimientos y las prácticas que se deben seguir sobre el gasto público y recompense o sancione como un incentivo para su cumplimiento.

Ahora bien, existe la posibilidad de que la implementación de un nuevo paradigma de gestión a la administración pública culmine por percibirse como una sobreposición con

el sistema de gestión histórica y culturalmente implantado. En tal caso los funcionarios de la organización operarían con el modelo anterior, normalmente más burocrático, pero más asentado, utilizarían la nueva referencia en términos más o menos cosméticos —al aplicar el nuevo vocabulario que conlleva— o al realizar acciones episódicas, pero inconexas de la gestión cotidiana. Por ello, la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública provee muchos de los elementos necesarios para hacer efectiva la integración de los contenidos de la gestión de calidad. Estos elementos son el liderazgo comprometido o con la voluntad política necesaria para ejecutar los cambios y obtener los resultados deseados, la medición, el aprendizaje y la búsqueda de la mejora. La Carta aporta, en primer lugar, orientaciones, acciones e instrumentos para formular políticas y estrategias de calidad en la gestión pública, entre los que cabe destacar la importancia de la orientación política, así como la perspectiva sistémica. En segundo lugar, define acciones e instrumentos para el desarrollo de la calidad en la gestión pública.

## **CONCLUSIÓN**

En síntesis, la gestión orientada a resultados es un sistema de operación que interrelaciona los recursos públicos para brindar los servicios que el ciudadano espera de su gobierno. Es un sistema que integra la planificación estratégica con el presupuesto, la medición del desempeño y la toma de decisiones. Sin un sistema de medición no puede existir una gestión orientada a resultados. El objetivo de este enfoque es tener un efectivo sistema de gestión del desempeño que rinda cuentas a los ciudadanos. Así para poder comprometerse a ciertos resultados, es indispensable que cada entidad pública realice un proceso de planificación estratégica y de formulación presupuestaria con evaluación del desempeño.

Definimos propiamente la gestión orientada a resultados como un proceso y estructura para gestionar los asuntos públicos por prioridades de forma integral, sistemática y participativa que articula las políticas públicas, la planificación de las estrategias de desarrollo y bienestar, el presupuesto, la ejecución y el control —supervisión y evaluación del desempeño y el logro de productos, efectos y beneficios que genera la

intervención de los organismos públicos—, siendo el factor resultado el punto de salida y de llegada en todos los niveles de la gestión. Se dirige la gestión pública por objetivos concretos a los fines de lograr los mejores resultados y aumentar el valor público. Este proceso es uno enfocado en la calidad del servicio, la satisfacción de las necesidades concretas de la ciudadanía, el análisis de costo-beneficio, la obtención de resultados determinados —predefinidos y medibles—, el uso eficaz de los recursos públicos y la evaluación continua de los efectos y beneficios de las acciones públicas a mediano y largo plazo. Es un marco de adquisición de responsabilidad por los resultados de la acción pública y una propuesta de cultura organizacional y gerencial al interior de los organismos públicos que procura el aprendizaje institucional y el mejoramiento continuo de los servicios.

Como se ha mencionado, bajo el modelo de gestión orientado a resultados el presupuesto debe vincular la asignación de recursos a los resultados esperados tras la gestión, así como al incremento en los propios resultados y en su calidad, y orientar el gasto público hacia el logro de efectos y beneficios concretos a mediano y largo plazo. Este modelo obliga a determinar y clasificar las actividades de la entidad pública de acuerdo a sus prioridades —lo que se tiene que hacer, lo que se debe hacer y lo que sería bueno hacer, pero no indispensable—, a analizar formas alternas para realizarlas y a evaluar los costos y los beneficios esperados en cada una de las formas alternas.

Según diversos organismos internacionales que influyen en la región, en América Latina el concepto y la práctica de la gestión orientada a resultados en el sector público tienen un grado de desarrollo y consolidación relativamente bajo. Diagnosticamos que las agencias y programas públicos de Puerto Rico se enfocan en los servicios o productos que ofrecen y no en los resultados que deben obtener y en efecto obtienen a corto, mediano y largo plazo. El proceso del presupuesto en Puerto Rico se enfoca en el mantenimiento de actividades rutinarias y en el cumplimiento de determinadas normas y procedimientos existentes. No es un instrumento de planificación para el logro de los objetivos de la política pública. La evaluación del desempeño tampoco tiene acogida como un medio para mejorar la efectividad y eficiencia de la gestión pública en beneficio de todos. En esta coyuntura es necesario tener voluntad política,

ese querer solucionar los problemas públicos y mejorar las condiciones sociales de forma democrática con instrumentos como la planificación, el presupuesto y la gestión orientada a resultados, pilares fundamentales de una gestión pública con visión estratégica. No se puede abdicar el deber de trabajar positivamente a fin de ampliar y reforzar las capacidades institucionales disponibles y establecer mecanismos de coordinación entre diversos sectores para solucionar los problemas del País.