

CEDEIR

Comisión Técnica Especial de Evaluación de Desempeño de las E F S e Indicadores de Rendimiento

FUNDAMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN EL MARCO ESTRATÉGICO

(Criterios para la Evaluación Estratégica de Gestión de las E F S)



San Salvador, República de El Salvador

Junio de 2005

FUNDAMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO ESTRATÉGICO

Luego de la primera versión revisada y corregida de la Guía para la Evaluación del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores, que incluía indicadores de rendimiento específicos y de común aplicación para las EFS miembros de la OLACEFS, y que fuera presentada en la XII Asamblea General llevada a cabo en la ciudad de México D. F., México, en septiembre de 2002; la Comisión Técnica Especial de Evaluación del Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento (CEDEIR) se complace en presentar un documento en el que se propone los FUNDAMENTOS para la evaluación del desempeño en el marco estratégico de las EFS.

En un principio, la Contraloría General de la República de Bolivia, en su condición de Presidente de la Comisión CEDEIR propuso un documento que conceptualmente sólo definía "CRITERIOS" para la evaluación estratégica de gestión de las EFS miembros de la OLACEFS y, en ese marco, desarrolló una estructura conceptual menos ambiciosa que fue poco a poco mejorando, a medida que se entraba más a fondo en la temática y se recibía aportes de algunas EFS. En ese sentido, el documento fue ganando más peso en su contenido hasta convertirse en una propuesta de "FUNDAMENTOS", dejando atrás el concepto original de "CRITERIOS".

Este documento es el paso fundamental sobre el cual la propia Comisión CEDEIR podrá construir una estructura equilibrada de indicadores que, combinada con la Guía para la Evaluación del Desempeño de Entidades Fiscalizadoras Superiores en vigencia, formará un instrumento integral y completo para que la planificación, toma de decisiones y rendición de cuentas de las EFS sean más objetivas y mejor sustentadas, en aras de una gestión institucional ética, eficaz, eficiente y económica.

La construcción de indicadores para el subsistema de evaluación del desempeño en el marco estratégico será el siguiente desafío que debe asumir la Comisión CEDEIR cuando se lleve a cabo la XVI Asamblea de la OLACEFS; para ello, la presente contribución servirá de base fundamental y elemento integrador de los conceptos en esta materia a desarrollarse.

Mayo 2005

FUNDAMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO ESTRATÉGICO

CONTENIDO

- I. PARADIGMA ACTUAL
- II. PROPÓSITO
- III. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS
- IV. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN EL MARCO ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA GERENCIAL (ENTIDAD)

- 1. PRINCIPIOS
- 2. CRITERIOS
- 3. ENTORNO
- 4. METODOLOGÍA
- 5. PROCESO DE INTERNALIZACIÓN Y ASIMILACIÓN

- V. CONCLUSIONES

I. PARADIGMA ACTUAL

Hoy en día la proyección de toda entidad pública, y más aún de una entidad de fiscalización superior, debe apuntar a buscar la optimización de sus recursos y resultados ya que estos últimos redunden en el desarrollo sostenible de la entidad y del país en el que se desenvuelve. Por tanto, no basta en adoptar decisiones basadas en posiciones, sino que éstas deben estar condicionadas a perspectivas.

El desarrollo sostenible, objetivo de toda sociedad, se entiende como la creación de riqueza orientada a distribuir mejor los recursos generados por un país, en la búsqueda de mayor equidad; fomentando la creación de capital social competente; y mejorando, por tanto, la calidad de vida de todos (1).

La calidad de vida se entenderá como una trilogía compuesta por salud, armonía y prosperidad. La salud de una población se alcanza cuando sus componentes cuentan con los medios necesarios para prevenir las enfermedades, sean éstas materiales y/o espirituales; la armonía cuando sus componentes se encuentran libres de perturbaciones y prejuicios; prosperidad se alcanza cuando todos sus componentes tienen los recursos suficientes para cubrir sus necesidades como ser humano o como sociedad, que les permita vivir dignamente.

Si bien muchas sociedades privilegian el crecimiento económico (2) sobre el desarrollo sostenible, en este documento se hace hincapié en él (desarrollo sostenible) porque busca el bienestar de todos quienes componen una sociedad; aspiración ética que se constituye en el único camino (sostenible) para vencer la corrupción e implantar una conciencia y actitud basada en valores y principios centrados en la ética.

1. Los habitantes de la región y/o el personal de las EFS
2. Crecimiento económico entendido como la generación de utilidades rápidas, en base a esfuerzos mínimos para lograr el bienestar individual.

En este marco, el “desarrollo sostenible”, basado en la generación de riqueza y la creación de un capital social competente, se constituye en el nuevo paradigma de gestión o nuevo modelo de gestión.

Este es el nuevo modelo de gestión se centra en políticas, planes y programas de manera de cambiar la actitud de afrontar el día a día con improvisación, por un simple principio de existencia, de manera que siempre las EFS se encuentren centradas en lograr resultados sostenibles e impactos necesarios y minimizar la brecha entre lo programado y lo logrado.

El nuevo modelo, además, debe examinar los “quiebres” ya que éstos constituyen los mayores riesgos en la gestión: Se entiende por “quiebre” aquellas situaciones que las EFS enfrentan, en las que se requiere tomar decisiones estratégicas que van a marcar el inicio del proceso de cambio de paradigma.

II. PROPÓSITO

Desarrollar un marco conceptual que permita elaborar una guía para la evaluación estratégica de las EFS que componen la OLACEFS. Instrumento que mida cómo las EFS están dando cumplimiento cabal a su mandato legal, para que su gestión impacte en la administración pública; en aras del rol y contribución que la sociedad espera de ellas.

III. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LAS EFS

En la "Guía para la Evaluación de Entidades Fiscalizadoras Superiores", presentada en agosto de 2002, se planteó que el sistema de evaluación del desempeño de las EFS está compuesto por "dos subsistemas:

- Subsistema de evaluación del desempeño en el marco estratégico.
- Subsistema de evaluación del desempeño en el marco operativo, de administración y gestión".

El inciso (b) fue desarrollado y presentado en la guía mencionada, que fuera aprobada en la XII Asamblea de la OLACEFS celebrada en la ciudad de México.

El documento que se presenta a continuación, como **"Fundamentos para la Evaluación del Desempeño en el Marco Estratégico"** corresponde al desarrollo del inciso (a). En función de dichos fundamentos se podrá desarrollar, posteriormente, los indicadores hagan posible evaluar el desempeño de las EFS, en el marco estratégico de dichas entidades; completando de esta manera el Sistema de Evaluación del Desempeño de las EFS.

Para que estos Fundamentos" se puedan aplicar con coherencia, es necesario que en las EFS se cumplan las siguientes condiciones:

- **Formación moral y profesional:** Que los valores y principios morales se encuentren arraigados en la entidad y que el personal de las EFS cuenten con las competencias requeridas.
- **Liderazgo:** Que el proceso de construcción de objetivos es responsabilidad de los ejecutivos de la entidad, ⁽³⁾ considerando la coherencia con los objetivos de autorrealización de los miembros de la organización, y el logro de los resultados es responsabilidad de todos los miembros de la organización bajo la dirección de sus ejecutivos.
- **Enfoque de Procesos:** Que las operaciones de las entidades estén diseñadas siguiendo un enfoque de procesos y que éstos cuenten con controles internos eficientes incorporados.
- **Instrumentos de Gestión:** Que las EFS apliquen los instrumentos apropiados para dirigir las proyectándolas en el largo plazo, medir los resultados e impactos alcanzados.

Red de Información y Comunicación:

Que las decisiones adoptadas, en el proceso de dirección, sean sistematizadas para medir el valor de las estrategias y sean conocidas por todos los miembros de la organización que deban conocer; para dirigir con coherencia a la entidad hacia el logro de los objetivos preestablecidos, de manera de materializar los resultados esperados y los impactos. Estas decisiones deben ser además conocidas por los clientes y partes interesadas para evidenciar la satisfacción de sus necesidades.

3. Entendiéndose por ejecutivo a todos los miembros de la entidad que se encuentran en los mandos medios y superiores.

Auditoría Interna:

Que las entidades cuenten con una “unidad de auditoría interna equilibradamente estructurada” que garantice razonablemente el logro de objetivos y metas, reduciendo la probabilidad de que se materialicen los factores de riesgo, y de esta manera logre resultados sostenibles proyectados y de impacto.

Los “fundamentos” que hoy presentamos, una vez aprobados, se constituyen en el marco que los ejecutivos de las entidades fiscalizadoras deben adoptar para dirigir sus decisiones y acciones, procurando orientarlas al desarrollo sostenible.

IV. Evaluación del Desempeño En el Marco Estratégico

Los fundamentos para la evaluación del desempeño dentro del marco estratégico, suponen centrarse en la óptica de la gestión⁽⁴⁾ desde la perspectiva de Estado y gerencial (entidad)⁽⁵⁾.

Perspectiva de Estado

Supone que en la visión de las EFS se considere las Políticas de Estado, líneas estratégicas trazadas para el largo plazo, independientemente del Plan de Gobierno vigente.

Esta perspectiva toma en cuenta a todos los actores que participan en la sociedad, considerando las demandas de los mismos a las EFS y, a su vez, la satisfacción de lo demandado.

4. Significa que este tipo de evaluación debe servir para tomar decisiones que respondan a las políticas y objetivos, definidos en el marco de la misión y visión estratégica.

5. Sea esta la OLACEFS o una entidad fiscalizadora.

Todo este conjunto de demandas y su satisfacción deben ser tomados en la planificación de manera tal que en esta etapa se considere y analice cómo la satisfacción de cada una de estas demandas en su conjunto va a afectar a las acciones y decisiones de las EFS y de todos los actores.

Esta forma de ver, es decir esta perspectiva, requiere que las EFS tengan una estructura determinada, herramientas apropiadas que le permitan cumplir con la misión encomendada.

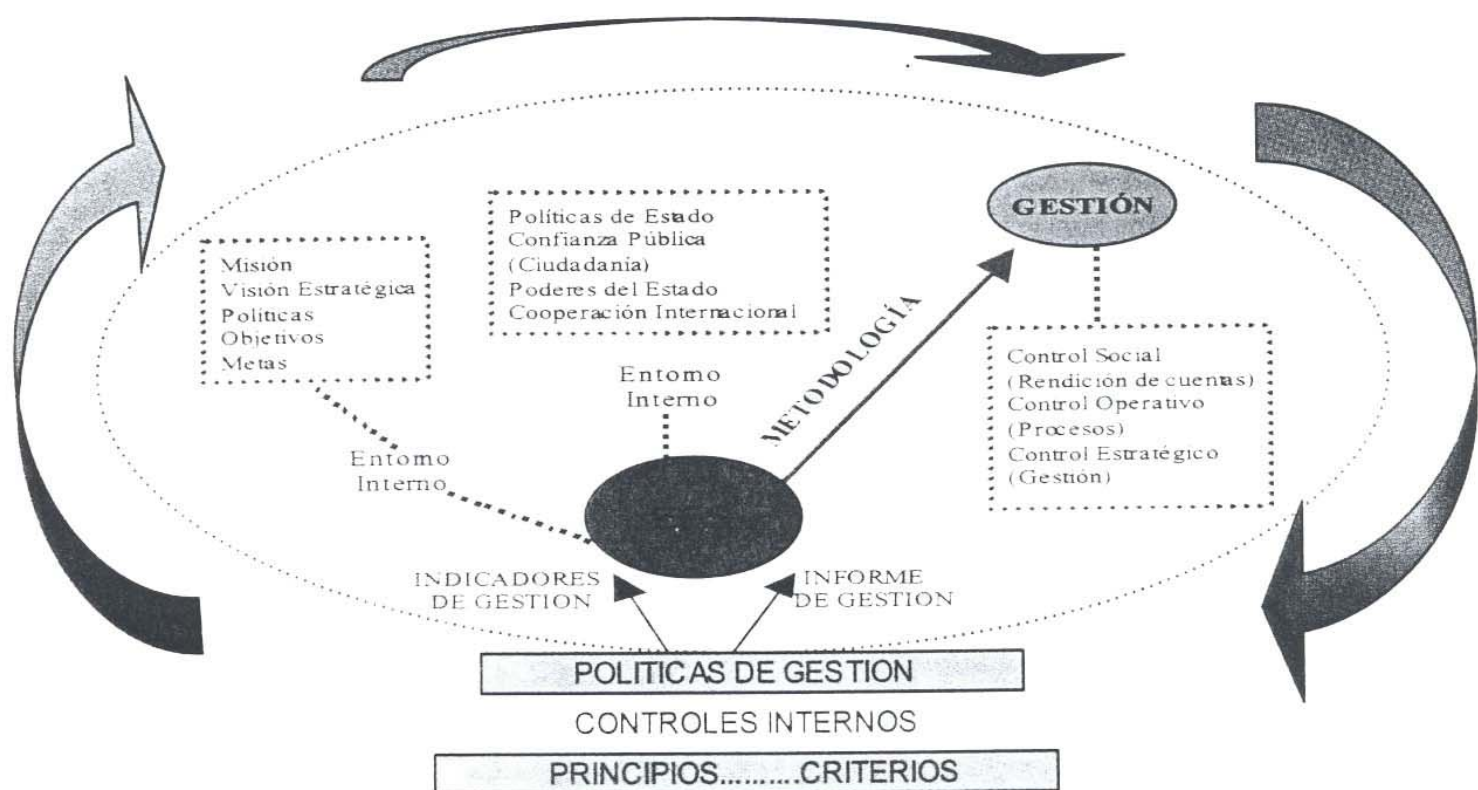
CUADRO 1
PERSPECTIVA DE ESTADO: ENFOQUE DINÁMICO DE GESTIÓN



Perspectiva Gerencial (Entidad)

En el marco de la perspectiva de Estado, la perspectiva gerencial supone una visión centrada en el logro de resultados sostenibles de impactos; en la rendición de cuenta; en la moral de los actores; en las limitaciones de los entornos internos y externos; y, en las barreras que la corrupción impone al modelo de la gestión de las EFS y que distorsionan el enfoque de gestión.

CUADRO 2
PERSPECTIVA GERENCIAL: ENFOQUE DINÁMICO DE GESTIÓN



Estos aspectos pretenden sentar la base para ser aplicada por todas las EFS, ya que en el enfoque de gestión todas las entidades tienen las mismas características. Se entiende como un enfoque dinámico porque integra la planificación, la organización, la ejecución (decisiones), el clima organizacional y la cultura, los actores y el control.

Los cimientos en que se apoyan ambas perspectivas, de Estado y Gerencial, se concentran en principios, criterios, controles internos, entorno interno y externo, los mismos que se describen en párrafos posteriores.

Considerando ambas perspectivas, en el marco estratégico, la evaluación del desempeño de la gestión implica:

- Que las entidades hayan incorporado los principios y criterios descritos en el punto 1 siguiente, desde la etapa de la planificación hasta el control, en sus tres enfoques: social, estratégico y operativo.
- El análisis del entorno interno y externo al que se enfrentan las entidades. Este análisis se debe efectuar en todas sus fases desde la fase de planificación hasta el control y se efectúa tomando en cuenta los principios y criterios, aplicando la técnica apropiada.
- Finalmente el proceso de evaluación, aplicando una serie de pasos que se describen en la metodología.

1. PRINCIPIOS

Los principios en los que se sustenta la evaluación del desempeño en el marco estratégico se describen a continuación:

- a. RESPONSABILIDAD:** Entendida como la capacidad que tienen los seres humanos en ser conscientes de sus actitudes e intenciones, que condicionan sus propias conductas. Este principio hace hincapié en la integridad y en el compromiso.

La "integridad" no sólo supone que las decisiones y acciones sean coherentes con la aplicación de normas de conducta sino que el sentimiento o intención de las mismas deben nacer de lo más íntimo del ser (espíritu o conciencia).

Las personas cuando eligen se enfrentan ante tres situaciones: "quiero elegir"; "tengo que elegir" o "elijo no elegir". Para estas tres situaciones se da diferentes énfasis, que de acuerdo a la intención o la vibración se plasmará la acción y en consecuencia el resultado. Este mismo concepto se aplica cuando se habla de "compromiso por convicción", en el sentido que la intención nace desde lo más íntimo del ser⁽⁶⁾ y por tanto quiere comprometerse. Normalmente cuando se asume compromisos formales, la persona se compromete porque debe comprometerse aunque no se encuentre totalmente convencida. En esta última situación descrita, el sentimiento o la intención no nace de lo más íntimo del ser sino de su razón.

- b. CONDUCTA ÉTICA:** Que tanto las acciones como las decisiones de los seres humanos, que son parte de la entidad, se basan en comportamientos (conductas) sustentados en valores y principios éticos y éstos en acciones y decisiones; además, se encuentran en un enfoque constante de cambio o mejora continua, estableciendo de esta manera nuevos paradigmas.

6. Desde el espíritu o conciencia.

- c. **EXPOSICIÓN ÉTICA:** Que la información gerencial y en general los insumos recopilados y todo el análisis posterior hasta llegar al informe de evaluación, se encuentran dentro de los valores, principios éticos y criterios técnicos. De otra forma, si sólo se visualiza y valora parcialmente la importancia de los criterios técnicos, sin considerar las actitudes de las personas, es muy probable que los controles internos incorporados no funcionen con la eficacia requerida y, por lo tanto, la entidad se exponga a factores de riesgo innecesarios; llevando a la entidad a análisis de resultados y acciones correctivas con soluciones equivocadas.

Esta información, gerencial y operativa, fluye a través de todo el proceso de gestión, como se muestra en el cuadro 2 para lograr los resultados sostenibles e impactos definidos en el marco del desarrollo sostenible.

- d. **EVALUACIÓN:** Que la gestión de las entidades se evalúan considerando diferentes perspectivas: estratégica – operativa, moral y social.

2. **CRITERIOS:**

Los criterios en los que se sustenta la evaluación del desempeño dentro del marco estratégico complementan a los principios descritos. Estos criterios junto a los principios y la visión estratégica de la entidad establecida van a constituir la base para construir las políticas institucionales; base para la formulación de Planes Estratégicos y para la construcción de la cultura organizacional.

Los criterios que este documento ha identificado, se describen a continuación:

a.- La visión estratégica aprobada en la institución es determinante para el establecimiento de políticas claras y formales de gestión, en el marco de la misión que se ha asignado a la entidad. Esta visión se construye a partir del estilo gerencial que tengan las Máximas Autoridades de las Entidades. Por esto es muy importante que las mismas tengan una línea que sea coherente con la cultura organizacional y por ende con el clima moral y organizacional. En este punto es necesario resaltar que es imperiosos construir culturas organizacionales fuertes que expresen la verdadera identidad de las entidades para que las Máximas Autoridades de las Entidades no puedan modificar fácilmente la forma de actuar de éstas, sino que su estilo gerencial sea un aporte sustancial para consolidar el clima y la cultura organizacional⁽⁷⁾, adecuada para enfrentar el entorno cambiante y a las perturbaciones emergentes (p. ej. La corrupción).

b.- Las acciones y decisiones, además de cumplir con los principios descritos, son producto de intenciones o sentimientos preactivos, éticos y de mejora continua. Las actitudes de las personas y el grado de vibración de estas actitudes van a marcar el carácter de las entidades (clima organizacional)⁽⁸⁾ y la identidad de las entidades (cultura organizacional), las mismas que determinan el estilo gerencial de las entidades y por tanto el enfoque de cómo se van a gestionar las mismas.

7. Se debe tomar en cuenta que la base del clima organizacional es el clima moral.
El clima organizacional ayuda a fortalecer la cultura organizacional.

8. Incluye el clima moral. Este es el elemento fundamental para analizar el ambiente de control; componente básico del análisis de control interno.

c.- Los objetivos y resultados definidos en el Plan Estratégico de la entidad se encuentran en el marco de la visión estratégica y de las políticas públicas del Estado y se orientan hacia el desarrollo sostenible. Estos objetivos son técnica y económicamente factibles para satisfacer las necesidades de todos los actores que participan en el universo. Este criterio está orientado a que la planificación se construya a partir de una visión estratégica definida en el marco de la misión y de las políticas emergentes del estilo gerencial de las Máximas Autoridades de las Entidades. La planificación y la forma como ésta se construya va a determinar cómo las entidades se van a organizar, van a dirigir sus acciones hacia la consecución de sus objetivos y, como consecuencia, la evaluación estratégica del comportamiento de las mismas.

d.- Los diseños organizacionales de las entidades se han establecido para satisfacer los objetivos y resultados, y han sido diseñados con una visión de procesos considerando las normas que rigen al proceso como un todo y las normas particulares a las partes del proceso. El marco en el que se desarrollan las actividades de las entidades radica en las diversas perspectivas del proceso organizacional. Con este criterio se pretende enfocar el desarrollo general y particular de las entidades, su movimiento, su composición, sus matices, pero sobre todo la complejidad ante la toma de decisiones que generan las distintas facetas organizacionales que se han propuesto y se proponen, expresadas en las políticas de gestión y en la visión estratégica de las entidades. La coherencia debe entenderse como las "leyes" que condicionan u orientan al **TODO**, no necesariamente son las mismas para las partes o componentes de ese "**TODO**". Pueden existir coherencia bajo condiciones u orientaciones diferentes entre el **TODO Y LAS PARTES**. Esta tendencia a una visión unificada del universo es lo que se ha dado en llamar "enfoque holístico", en contraposición al reduccionismo que fue el enfoque que la ciencia había adoptado hasta algunos años atrás, dando un viraje hacia el enfoque holístico. Así por ejemplo:

Las normas y políticas para diseñar, **como un todo**, el Sistema de Planificación, Sistema de Programación de Operaciones, Sistema de Presupuesto y Sistema de Organización Administrativa (sistemas que hacen a las etapas de planificación y organización expresadas en la rueda de Harvard) van a ser diferentes que las normas y políticas para formular cada sistema o parte manera individual. De esta forma, las normas del Sistema de Planificación, Programación de Operaciones, Presupuesto y Organización Administrativa, **como un todo**, se orientarán a asegurar resultados sostenibles y de impacto deseados por todos los actores (clientes y partes interesadas), en el marco de la misión de la identidad. En tanto que cada sistema, **como parte individual**, responderá a normas diferentes; es así que las normas del Sistema de Planificación se enfocarán a la formulación de objetivos y resultados factibles; las del Sistema de Programación de Operaciones, a asegurar la coherencia entre objetivos, metas, actividades, tareas y recursos; las del Sistema de Presupuesto, a manejar las metas presupuestarias y su asignación; las del Sistema de Organización Administrativa, a procesar las decisiones.

Como se puede observar en el ejemplo, las leyes del todo y de las partes son diferentes, pero todas, a su vez, cumplen la función adecuada para satisfacer los objetivos del sistema o del todo.

e.- La evaluación del desempeño de las EFS se ha orientado en tres en tres enfoques para uso de los diferentes actores:

i.- Evaluación para el control social: Esta evaluación tiene como un pilar la rendición de cuenta de los gestores de las entidades, con indicadores apropiados que permitan medir la retribución a la confianza ciudadana. Esta evaluación, en el presente documento, tiene una orientación a la rendición de cuenta por la **forma y fondo** de administración de los recursos; de las expectativas de las partes interesadas; y de los poderes del Estado.

ii.- Evaluación para el control estratégico: Esta evaluación tiene como pilar la gestión, con indicadores, que permitan medir el logro de resultados y los impactos obtenidos, en términos morales, de rendimiento económico y de calidad con relación a los objetivos establecidos; con respecto a la satisfacción de clientes, partes interesadas y proveedores. Esta evaluación se centra en analizar cómo se han comportado las entidades con relación a la visión estratégica.

iii.- Evaluación para el control operativo: Esta evaluación tiene como pilar los procesos, con indicadores, que permitan medir la interacción de los mismos, en términos morales, de rendimiento y de calidad con respecto a las metas establecidas. Esta evaluación está orientada a analizar el funcionamiento de los procesos y cómo estos impactan en la **cultura y clima organizacional**.

3. ENTORNO:

El entorno tiene un rol decisivo en la gestión de las entidades y puede constituirse en un factor que facilita e impulsa las acciones y por ende el logro de los resultados sostenibles en el tiempo e impactos resultantes del logro de los objetivos; o en barreras que van a limitar o confabular en el logro de resultados.

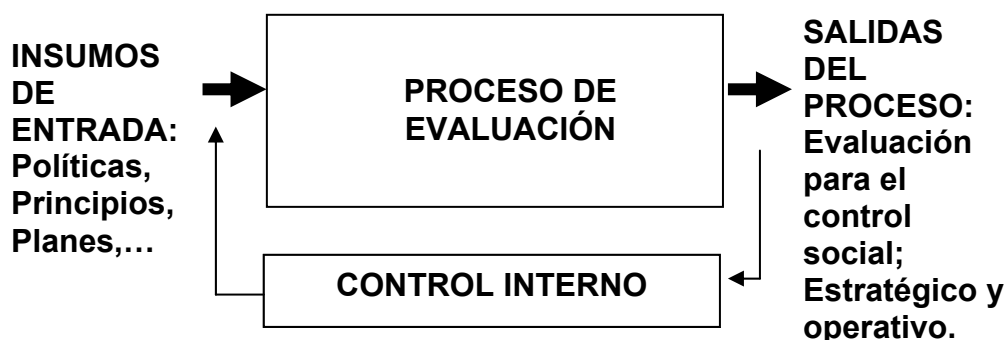
3.1 ENTORNO INTERNO:

El entorno interno está compuesto por la cultura organizacional, el clima organizacional, la estructura organizacional, el estilo gerencial, las expectativas y motivaciones de los miembros de la organización que van a condicionar las acciones y decisiones y por lo tanto van a afectar positiva o negativamente el logro de los objetivos, resultados e impactos.

La falta de coherencia entre misión, la visión estratégica, las políticas, los objetivos y la estructura organizacional de la entidad va a afectar al clima organizacional, entorno interno y/o al entorno externo, al no llegar con las demandas deseadas por los clientes y partes interesadas.

Para que la entidad tenga sus procesos y clima organizacional bajo control se requiere no solo de la **coherencia** entre las principales herramientas de gestión, como son las políticas, la planificación, la gestión de recursos humanos, materiales y económicos, etc., sino que éstas se encuentren formalizadas.

CUADRO 3
ESQUEMA DE LA METODOLOGIA



3.2 ENTORNO EXTERNO:

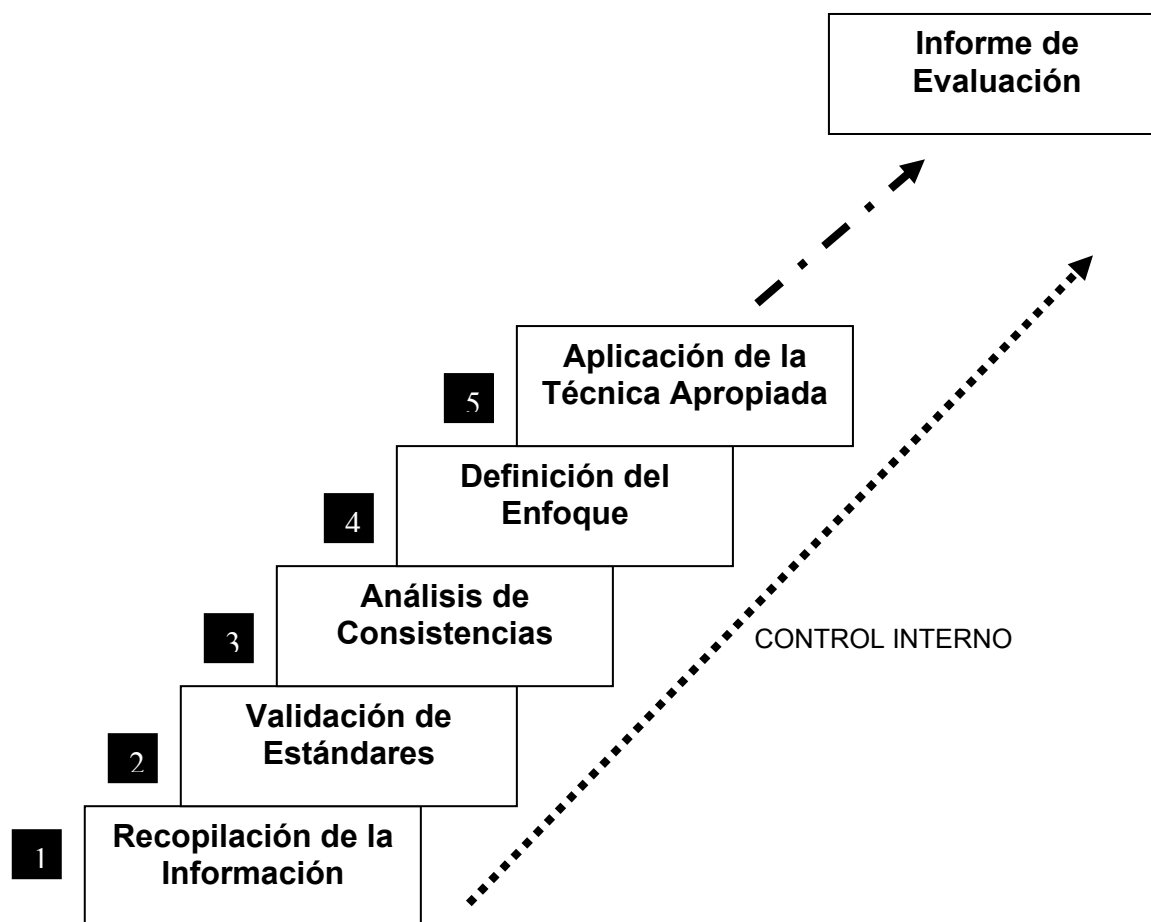
El entorno externo está compuesto por los clientes y partes interesadas (actores que participan del universo), la normativa legal, las políticas de Estado que van a afectar las decisiones y acciones de las entidades y que van a influir en el logro de los objetivos, los resultados e impactos. Así por ejemplo, de la manera en que los actores del entorno externo planifiquen sus acciones y decisiones, la planificación y la estructura organizacional de las entidades se van a ver afectadas y, por tanto, las entidades requerirán establecer planes y estructuras organizacionales tomando en cuenta las acciones y decisiones de sus clientes y partes interesadas. Este es un factor decisivo que ha gravitado en los resultados de las entidades, y que hasta la fecha no ha sido considerado del todo en los procesos de planificación y estructuración de las entidades o ha sido abordado muy débilmente.

4. METODOLOGÍA:

La metodología, que en forma esquemática se describe a continuación, define el proceso completo de la evaluación tratando los insumos, el proceso de evaluación y los resultados en la óptica de los principios, políticas y criterios. Los resultados esperados de este proceso deben servir como un elemento o instrumento que permita tomar acciones correctivas en la visión de mejora continua.

El control interno de este proceso es un factor que debe garantizar el logro de los resultados de acuerdo a los requisitos especificados en el párrafo anterior.

CUADRO 4 PROCEDIMIENTO EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN



Los pasos, que se sugiere seguir, para el tratamiento de los insumos de entrada el proceso de evaluación y las salidas del proceso se muestra se muestra en el cuadro 4.

1. Recopilación de la Información:

Se refiere a las normas, procedimientos y precauciones que se van a tomar para garantizar razonablemente que la información obtenida y/o procesada refleja la realidad y que está libre de errores y/o irregularidades (que es verdadera y libre de manipulación alguna).

2. Validación de Estándares:

Se refiere a las normas, procedimientos y precauciones que se van a tomar para garantizar la coherencia de los estándares de referencia utilizados.

3. Análisis de Consistencia:

Se refiere a las normas, procedimientos y precauciones que se van a tomar para garantizar la coherencia y relación de la información y a las salidas del proceso.

4. Definición del Enfoque:

Se refiere a la metodología para organizar la información, de manera de reflejar objetiva y claramente la evaluación del desempeño de la gestión de las EFS.

5. Aplicación de la Técnica Apropriada:

Se refiere a la utilización de la técnica que mejor se adapte en función del enfoque establecido.

El Informe de Evaluación:

Es el resultado de los cinco pasos descritos, aplicados en cada fase del proceso. Este informe expresa y resume las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

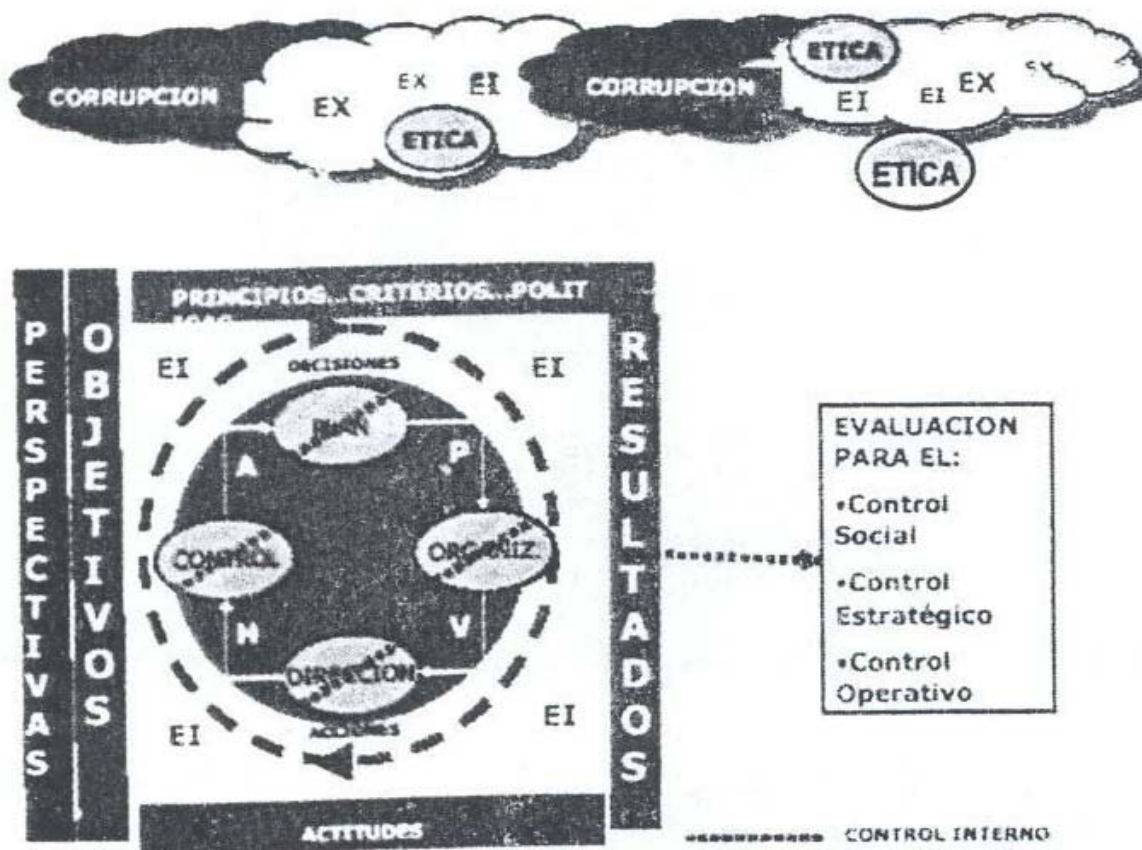
Al observar y cumplir con cada uno de estos pasos, se está integrando los aspecto técnicos y los aspectos de actitud o éticos (“No existe una buena ley sin un buen operador y viceversa”).

5. PROCESO DE INTERNALIZACIÓN Y ASIMILACIÓN

Las Máximas Autoridades Ejecutivas (MAE) de cada E F S son responsables de fomentar y liderar el proceso de inducción de los elementos que hasta este punto hacen a una evaluación del desempeño en el marco estratégico de cada entidad. Para ello, la M A E debe ser la primera en estar comprometida y convencida de la necesidad de evaluar a sus unidades o áreas dependientes, con la finalidad de mejorar la gestión de las E F S y, en consecuencia contribuir a satisfacer las necesidades de los actores internos y externos. En esa óptica, el servidor público de cada E F S sabrá comprender que las desviaciones o deficiencia detectadas a través del monitoreo y seguimiento de los indicadores que se apliquen, buscan disminuir la brecha entre lo deseado y lo alcanzado y mejorar continuamente las competencias del personal, los procesos y los resultados. Este

instrumento de evaluación debería aumentar la motivación y compromiso de los funcionarios, en un marco de competitividad sana y constructiva.

CUADRO 5 ESQUEMA DE LOS FUNDAMENTOS DE EVALUACIÓN PROPUESTOS (GLOBAL)



V. CONCLUSIONES

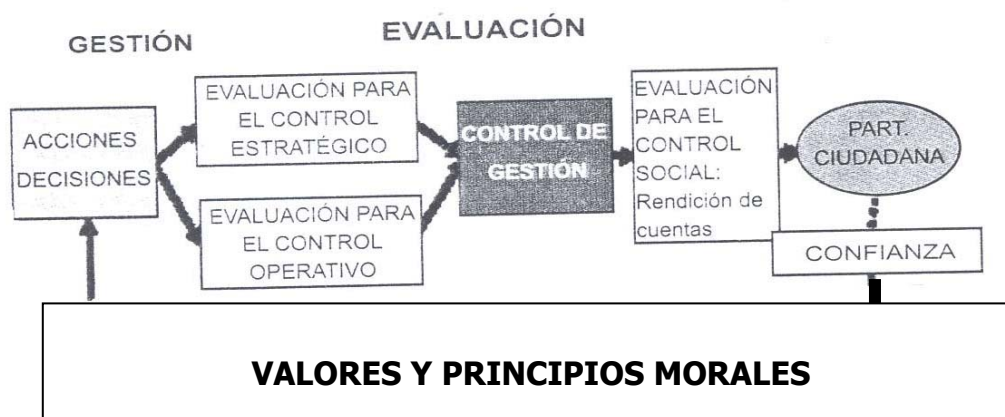
La integración de los conceptos que hacen a la gestión y a su evaluación estratégica se visualiza en los cuadros 5 y 6, que se exponen a continuación.

Como se resume en el cuadro 5, debe existir el alineamiento natural entre principios, políticas y criterios y su coherencia con el entorno. Una vez formalizados los principios, las políticas y los criterios, éstos se constituyen en elementos que, si han sido correctamente definidos, apalancan el proceso de gestión para que las entidades fiscalizadoras superiores logren los resultados sostenibles esperados e impactos emergentes; los mismos que deben ser congruentes con las demandas y necesidades de los clientes y partes interesadas.

De esta forma se podrán crear fortalezas institucionales, compromiso interno y oportunidades que sirvan de barreras para mitigar o eliminar amenazas, como la corrupción y promuevan una rendición de cuentas integral (operativa, estratégica y social).

El cuadro 6 muestra que sobre la base de la evaluación estratégica y operativa, a través de la evaluación para el control social, se llega a la rendición de cuentas; instrumento que fortalece la confianza pública. La base de la gestión y la evaluación estratégica constituyen los valores y principios morales que identifican a cada E F S.

CUADRO 6
ESQUEMA DE LOS FUNDAMENTOS DE EVALUACIÓN PROPUESTO
(SIMPLIFICADO)



En este enfoque, si la entidad (E F S) asume con convicción y vocación de servicio sus principios y valores morales, estando conciente de que su labor está orientada a satisfacer las necesidades de la comunidad, hacia su desarrollo sostenible, la rendición de cuentas será el efecto natural de una cultura moral sólida y no solamente un instrumento que sirva para detectar desviaciones y consiguientes responsabilidades.