

LD7-09 Calidad del proceso y resultados

2 de mayo de 2007

Estimados suscriptores:

Uno de los conceptos básicos de Análisis de Decisiones es diferenciar entre buenas decisiones y buenos resultados. Además de su importancia conceptual, esta distinción nos recuerda que no es práctico usar el resultado como indicador de la calidad de la decisión porque es deseable conocer la calidad de la decisión antes de comprometer los recursos, no después. También aprendemos que la calidad de la decisión lo da la calidad del PROCESO de toma de decisiones y que es cuidando la calidad del proceso de toma de decisiones como aumentamos la probabilidad de obtener buenos resultados.

Estos conceptos son una sorpresa para la gran mayoría de las personas que no se han entrenado formalmente en toma de decisiones, porque en la vida cotidiana (personal y profesional) se confunden las decisiones con los resultados (y con ello se distorsiona el comportamiento del decisor y sus supervisores).

Distinguir la calidad del proceso y del resultado es importante también en otros ámbitos. En un artículo sobre el mejoramiento de la administración gubernamental, Lim Siong Guan (un alto funcionario gubernamental del Singapur) expresa que:

"... resulta fundamental poner el énfasis en los procesos [gubernamentales]: los buenos procesos conducen hacia buenos resultados de manera sostenida, mientras que los buenos resultados en sí no garantizan un desempeño sostenido."

Esta es una gran verdad porque en los gobiernos (y también en el sector privado y social) se pueden obtener buenos resultados por eventos coyunturales o mediante acciones que dan buenos resultados en lo inmediato pero son estructuralmente dañinas, lo que es muy diferente a mantener un proceso gerencial de calidad diseñado y operado para dar buenos resultados (aunque influido, claro está, por eventos inciertos y circunstancias cambiantes).

El énfasis en la calidad del proceso requiere una cultura gerencial diferente a la habitual; una en la que se evalúe el diseño y ejecución de políticas y no sólo los resultados (que en el sector público es común que tarden años en verse).

Les anexo un fragmento del artículo donde aparece el párrafo citado, y los datos de la fuente.

Reciban un cordial saludo.

Roberto Ley Borrás

Revista Política Digital. Edición Extraordinaria. Noviembre 2003. pp. 26-30

ESTAR A TIEMPO PARA EL FUTURO

Lim Siong Guan. Jefe de la Oficina de Servicio Civil y Secretario Permanente del Ministerio de Finanzas de Singapur.

Hacer más con el mismo dinero, en vez de "gastar menos", es la premisa con la que se trabaja en Singapur. Lograrlo significa combinar un gobierno que cueste menos con un gobierno de calidad.

La estrategia de Singapur en materia de presupuesto hace énfasis en “obtener más por cada dólar”. Esto significa conseguir el máximo valor de un presupuesto de egresos. Esta estrategia se basa en cuatro principios: Limitación de daños [a la estabilidad fiscal], máxima discrecionalidad, medición de costos y búsqueda de excelencia.

Nuestras propuestas para economizar, ser eficientes y puntuales, y contar con una buena capacidad de respuesta se pueden resumir de la siguiente manera: Nunca hay suficiente dinero para financiar todo lo que la ciudadanía quiere del gobierno.

Las dependencias del gobierno que ejercen el presupuesto siempre saben más que el Ministerio de Hacienda sobre sus operaciones, sus necesidades reales y los aspectos que pueden mejorar. No tiene sentido entonces librar batallas por el presupuesto anual partida por partida porque cuando el Ministerio de Hacienda elimina solicitudes de otras dependencias para hacer ajustes, lo único que logra es provocar que incluyan aún más paja en sus solicitudes futuras.

Podemos medir los costos que representa entregar productos o lograr resultados, pero es muy difícil determinar si un resultado costó el dinero que se invirtió en él. Por eso, resulta fundamental poner el énfasis en los procesos: los buenos procesos conducen hacia buenos resultados de manera sostenida, mientras que los buenos resultados en sí no garantizan un desempeño sostenido.

Conviene propiciar que las dependencias gubernamentales y el Ministerio de Hacienda se vean a sí mismos como colaboradores, todos en el mismo lado haciendo lo mejor para el país.

---

La *Lista de Correo Electrónico de Análisis de Decisiones* tiene el propósito de mantener a sus suscriptores informados acerca de las tendencias y aplicaciones del análisis de decisiones. Más información sobre Análisis de Decisiones en: <http://decidir.org/>  
Si desea suscribirse a este servicio envíe un mensaje a ListaDecision(at) decidir.org escribiendo "Suscribir a ListaDecisión" en Asunto, y proporcione su nombre y afiliación (universidad, empresa o actividad) en el texto del mensaje. Este servicio es sin costo para los suscriptores.  
D.R. ©2007 sobre los comentarios por Roberto Ley Borrás.