POLÍTICAS PÚBLICAS: UNA HERRAMIENTA PARA EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL EN EL ESPACIO EUROAFRICANO

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

SANTA CRUZ DE TENERIFE
16, 17 DE JULIO DE 2014

ADAY HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
AHERNANDEZ@MUNERISEC.COM

JORGE VALIDO QUINTANA
JORGE.VALIDO@UNIVERSIDADEUROPEA.ES

Red Euroafricana de Municipios

VECINDAD

PROGRAMA MAC 2007 - 2013

UE
FEDER
Invertimos en su futuro

FECAM
Federación Canaria de Municipios

ANTES DE EMPEZAR...

¿Qué es una política pública?

- Una política pública es el conjunto de medidas que rigen la actuación en un problema público.

¿Cuáles son los objetivos? ¿Cuáles son las prioridades? ¿Cuáles son las medidas?

NECESIDAD DE DISEÑAR Y EVALUAR

LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Son necesarias porque:

- Nos permite establecer prioridades. El poder público no puede resolver todos los problemas.
- Los recursos presupuestarios son escasos.
- La capacidad técnica y la gestión administrativa de los problemas también suponen limitaciones.

En gran medida, vienen determinadas por la agenda política europea, nacional o regional.

- Tienen una dimensión institucional
- Tienen una dimensión técnica (eficiencia y equidad)

CICLO DE LA POLÍTICA PÚBLICA

Figura 1: Ciclo de las políticas públicas y evaluación

FASES DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

1.- Identificación y definición de un problema

2.- Formulación

3.- Adopción de la decisión

4.- Implementación

5.- Evaluación (puede ser ex-ante, ex-post, in media res).

FASES DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

Etapa 1. Identificación y definición de un problema

- Identificación, definición de objetivos y metas relevantes.
- Se requiere un diagnóstico de situación.
- En ocasiones, el problema viene determinado.
  - Razones políticas
  - Circunstancias externas

FASES DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

Etapa 2. Formulación

- Búsqueda de alternativas.
- Analizar alternativas con objetivos y metas previamente definidas.
- Para ello,
  - Es necesario conocer los recursos previstos.
  - Es necesario cuantificar los resultados esperados.

FASES DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

Etapa 3. Adopción de la decisión

- Definir aprobación o rechazo de opciones de política (evaluación ex ante).

Necesitamos establecer un criterio de decisión

- Etapa de discusión e interacción con actores relevantes
- Selección de una solución al problema
- Etapa de asignación de recursos

FASES DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

Etapa 4. Implementación

- Se pone en marcha la opción seleccionada
- Comprende las actividades desarrolladas hasta alcanzar los efectos buscados por la intervención pública
- Utilización estructuras institucionales (recursos humanos y económicos) para desarrollar la política o supervisar la gestión privada
- Posible necesidad de monitorización y coordinación

FASES DE UNA POLÍTICA PÚBLICA

Etapa 5. Evaluación

- Evaluación ex-ante: decidir entre alternativas
- La evaluación también permite analizar las políticas públicas para mantenerlas, modificarlas o terminarlas
- Determinar en qué medida y cómo se han logrado los objetivos (ex-post)
- Puede retroalimentar el proceso en cualquiera de sus fases
- Es un instrumento muy útil para mejorar el diseño de nuevas políticas

¿POR QUÉ EVALUAR?

- Las plagas en la china de Mao Zedong

http://es.wikipedia.org/wiki/Exterminio_de_gorriones_en_China

→ La solución de un problema puede generar otro efectos…

- Dentro del sector
- En otros sectores

¿POR QUÉ EVALUAR?

La Unión Europea hace referencia a la evaluación en el artículo 14 (Acuerdo de asociación) del Reglamento General de Fondos. Estos deberán contener:

- Medidas que garanticen la consonancia de los Fondos con la estrategia de la Unión.
  - Un análisis de las disparidades, necesidades de desarrollo y potenciales de crecimiento con referencia a los objetivos temáticos y a los retos territoriales teniendo en cuenta el programa nacional de reforma, cuando proceda, y recomendaciones específicas por país.
  - Un resumen de las evaluaciones ex ante de los programas o de las conclusiones principales.
  - Un resumen de los resultados esperados.

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

¿POR QUÉ EVALUAR?

- Medidas que garanticen una ejecución eficaz
  - Información requerida para la verificación ex ante del cumplimiento
  - Un resumen de la evaluación del cumplimiento de las condiciones ex ante pertinentes a escala nacional y de las actuaciones que han de llevarse a cabo, los organismos responsables y el calendario para su ejecución, cuando no se cumplan dichas condiciones ex ante,
  - la metodología y el mecanismo para garantizar la coherencia en el funcionamiento del marco de rendimiento entre programas y Fondos del MEC.

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

De acuerdo a la Unión Europea es importante distinguir entre programa, proyecto o estrategia, atendiendo a:

- Características básicas:

PROYECTO	PROGRAMA	ESTRATEGIA
Operación no divisible. Delimitada en tiempo y presupuesto. Normalmente se encuentra bajo la responsabilidad de un solo operador.	Conjunto de intervenciones homogéneas, reagrupadas para alcanzar objetivos globales. Delimitada en tiempo y presupuesto. Normalmente se encuentra bajo la responsabilidad de un comité de seguimiento.	Vasto conjunto de intervenciones simples o complejas débilmente vinculadas entre sí. Definida por las prioridades más que como un conjunto delimitado de intervenciones.

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

- Características del diseño:

PROYECTO	PROGRAMA	ESTRATEGIA
Una actividad principal. Una implementación en un solo contexto. Orientados hacia un solo público. Un solo resultado directo esperado para dicho público. Un único impacto esperado a un nivel más global.	Varias actividades (subvenciones, inversiones directas, asistencia técnica, etc.). Implementados en varios contextos (zonas geográficas diferentes, sectores diferentes, etc.). Dirigida hacia varios públicos. Múltiples resultados esperados por dichos públicos diversos. Un solo impacto esperado a un nivel más global.	Contrariamente a un programa, por lo general una estrategia establece varios objetivos afectados por diferentes grados de prioridad.

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

- Dificultad de evaluación:

PROYECTO	PROGRAMA	ESTRATEGIA
La evaluación de un proyecto simple está facilitada por el hecho de que se hace foco en una causa única (la actividad principal) y un solo efecto (resultado esperado para el público al que se dirige). Gracias a esta simplicidad.	Dificultad añadida ya que se deberían estudiar las causas múltiples (las actividades e instrumentos) y los efectos múltiples, sin contar el efecto de sinergia entre los diferentes componentes del programa que es la justificación misma de la existencia del programa.	Evaluar una estrategia presenta las mismas dificultades que se encuentran en la evaluación de un programa complejo.

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

- Su objetivo es determinar el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.
- La evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios.
- Así, los propósitos de la evaluación son:
  - Planificación
  - Rendición de cuentas
  - Conocimiento
  - Desarrollo
  - Aplicación

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación puede centrarse en:

- En todo el proceso de la política pública o en alguna de las fases.
- En todo el programa o en algún programa o proyecto concreto.

LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

- La evaluación no es un fin en sí mismo.
- La evaluación es un instrumento para la mejora de las políticas públicas.
- Debe ser sistemática y objetiva

TIPOS DE EVALUACIÓN

- Atendiendo a quién lo realiza:
  - Evaluación interna
  - Evaluación externa
  - Evaluación mixta

- Según el momento de ejecución de la política pública
  - Ex-ante
  - Intermedia
  - Ex-post

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

TIPOS DE EVALUACIÓN

- Atendiendo al contenido de la evaluación:
  - Evaluación del diseño
  - Evaluación del proceso o de gestión
  - Evaluación de resultados
  - Evaluación de impacto

DIFERENCIACIÓN	TIPOS	DESCRIPCIÓN
ACTOR	Interna	Realizada por personal adscrito a la entidad gestora, los evaluadores internos deben tener los conocimientos necesarios para emprender la evaluación.
	Externa	Realizada por personal externo que puede contar con el conocimiento especializado necesario.
	Mixta	Realizada por un equipo mixto, puede beneficiarse de los aspectos positivos de las dos tipologías de equipos de evaluación expuestos anteriormente.
MOMENTO	Ex-ante	Se realiza antes de ejecutar una política pública con el objetivo de analizar su adecuación a las necesidades planteadas y las posibilidades de éxito.
	Intermedia	Se realiza "a medio camino" en el periodo de ejecución de una intervención para obtener una foto fija de cómo se está desarrollando y que está consiguiendo el programa en el medio plazo.
	Ex-post	Se realiza finalizada la ejecución del programa y sirve para emitir un juicio sobre los éxitos conseguidos y los fracaso incurridos.
CONTENIDO	Diseño	Analiza y valora el diseño y conceptualización del programa (racionalidad y coherencia de la intervención).
	Proceso	Valora el alcance de objetivos inmediatos (eficacia) y analiza el coste en términos de tiempo y recursos (eficiencia).
	Resultados	Valora la ejecución práctica y gestión de las políticas.
	Impactos	Analiza y valora lo efectos generales y a largo plazo de la intervención.

¿QUÉ VA A SER EVALUADO?

- Definir el objeto de evaluación
- Identificar los actores clave y aclarar cuáles son los intereses puestos en la evaluación
- Definir los objetivos de evaluación a través de las motivaciones de los actores clave
- Medir el principio de evaluabilidad

EVALUABILIDAD

Circunstancias que desaconsejan la evaluación (no se cumple el prinicpio de evaluabilidad).

- No se identifica el propósito de la evaluación ni el uso que se va a dar
- Existe falta de concreción o excesiva pluralidad en la definición.
- No existe una única y concisa definición de los objetivos.
- La probabilidad de que se alcancen los objetivos es inexistente.
- Los recursos no permiten obtener una respuesta satisfactoria.

¿QUÉ INFORMACIÓN QUEREMOS OBTENER?

- Es importante tener una idea de los posibles efectos.
- Es necesario priorizar las preguntas de evaluación clave.

¿CÓMO Y QUIÉN VA A EVALUAR?

¿Cómo se va a evaluar?

- Determinar el tipo de evaluación
- Realizar un presupuesto del coste de evaluación
- Determinar los plazos
- Definir los criterios de evaluación

¿Quién va a evaluar?

- Interna o externa
- Establecer un conjunto de recursos propios
- Valorar la necesidad de personal externo
- Decidir la composición del equipo

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

¿QUÉ ALTERNATIVA ESCOGER?

Los criterios sirven para emitir juicios de valor que prevemos contestar en relación a los objetivos planteados.

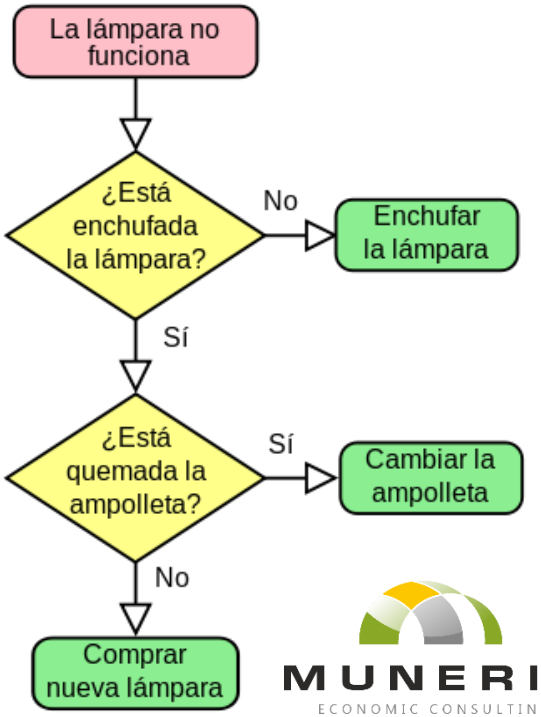
→ Diferentes criterios

CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Relevancia**
  - ¿Están las intervenciones alineadas con las necesidades y prioridades? ¿El objetivo es pertinente?
  - Principal problema:

    Falta de información
  - Herramienta de diagnóstico:

    Diagrama de flujos



CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Pertinencia**
  - ¿Qué persiguen los objetivos del programa? ¿Resultados de cada objetivo?¿Cronograma de objetivos?
  - Principal problema:

    Falta de consenso sobre las necesidades y prioridades establecidas o valoración incorrecta / Falta de concreción de la política
  - Herramienta de diagnóstico:

    Análisis DAFO

Análisis **INTERNO**	**Análisis EXTERNO**
DEBILIDAD Aspecto negativo de una situación interna y actual	**AMENAZA** Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura
FORTALEZA Aspecto positivo de una situación interna y actual	**OPORTUNIDAD** Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura

CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Coherencia interna**
  - ¿Las actividades y resultados permiten alcanzar los objetivos?¿Existen contradicciones entre los diferentes niveles de objetivos?
  - Principal problema:

    Falta de concreción de los objetivos planteados
  - Herramienta de diagnóstico:

    Árbol de objetivos (Marco lógico)

CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Coherencia externa**
  - ¿Se puede decir que no existe superposición entre la política y otras intervenciones aplicadas en el mismo territorio?¿Existe coincidencia de objetivos entre diferentes intervenciones)
  - Principal problema:

    Imprecisión en la definición de las necesidades (tanto de la nuestra como de otras)
  - Herramienta de diagnóstico:

    Comparación entre árboles de problemas (Análisis Marco Lógico)

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Eficacia**
  - ¿En qué medida se han cumplido los objetivos? ¿acciones que han favorecido el cumplimiento de los objetivos? ¿Factores externos?
  - Principal problema:

    Resultados planificados poco claros o confusos que son objeto de cambio

    Escaso conocimiento de los vínculos entre causa y efecto
  - Herramienta de diagnóstico:

    Métodos analíticos (cualitativos y cuantitativos)

CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Eficiencia**
  - ¿Cuál ha sido el coste material de los objetivos? ¿Se han utilizado los recursos de la manera más económica posible?
  - Principal problema:

    No disposición de valores de referencia
  - Herramienta de diagnóstico:

    Medición directa: registro de datos cuantificables por medio de instrumentos analíticos

CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Sostenibilidad**
  - ¿Es posible que los logros del programa se mantengan una vez finalizada la intervención?
  - Principal problema:

    ¿Qué es la sostenibilidad? Es una situación hipotética y proyectada

    Saber todo lo que influye la sostenibilidad
  - Herramienta de diagnóstico:

    Herramientas cualitativas y participativas (mesas talleres, foros de discusión,…)

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

CRITERIOS DE DECISIÓN

- **Equidad**

  ¿Se han utilizado criterios de equidad? ¿Reparto justo?

  Principal problema:

  ¿Qué es la equidad? Obtención de respuestas suministradas dónde subyacen distintas lógicas de actuación.

  Herramienta de diagnóstico:

  Enfoques que enfatizan la participación de los actores y destinatarios de las políticas públicas

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Hay diferentes herramientas, en base al criterio

- Carácter estratégico
  - Análisis DAFO
  - Análisis Multicriteria
  - Marco Lógico

- Carácter cuantitativo
  - Análisis Coste Beneficio
  - Análisis Coste Efectividad

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

- Método de planificación por objetivos
- Se utiliza de manera esencial, pero no en exclusiva, en la gestión de los proyectos de cooperación para el desarrollo.
- Cada vez más, tiende a ser utilizado en otros ámbitos
- Etapas del Marco Lógico
  - Análisis de la participación
  - Análisis de los problemas
  - Análisis de los objetivos
  - Análisis de las alternativas
  - Matriz de planificación del proyecto

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

I) Análisis de la participación:

- Visión,lo más precisa posible, de la realidad social sobre la que el futuro proyecto pretende incidir (quien es quien)

- Determinar, dentro de los grupos identificados, el que debe acabar convirtiéndose en los beneficiarios directos del futuro proyecto de desarrollo.

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

- ¿Quién o quiénes se encuentran en situación de mayor necesidad?
- ¿Quién o quiénes parecen tener mayores posibilidades de aprovechar los beneficios generados por la intervención?
- ¿Qué conflictos puede suponerse que ocurrirán al apoyar a determinados grupos?

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

- Beneficiarios directos
- Beneficiarios indirectos
- Neutrales/excluidos
- Perjudicados/oponentes

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

2) Análisis de problemas

- Ahora se trata de identificar los problemas que afectan a los colectivos inicialmente priorizados y de establecer las relaciones que existen entre esos problemas.
- Diagrama de causas y efectos entre los distintos problemas identificados: árbol de problemas

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

Algunos consejos:

Identificar los problemas existentes.
Escribir cada problema en una tarjeta, preferiblemente con letras mayúsculas.
Determinar cuál es, dentro de los problemas identificados, aquel que ocupa un lugar central que permite ordenar en torno a él la mayor parte de la información recopilada. Colocar esa tarjeta en el centro de un panel.
Determinar las causas que provocan ese problema, preguntándose el por qué se produce esa situación considerada indeseable. Situar esas tarjetas en el nivel inme-diatamente inferior al del problema considerado focal o central.
Avanzar hacia abajo preguntándose por las causas de las causas. **Introducción al EML**
Establecer los efectos provocados por el problema central. Situar esas tarjetas en la parte superior del árbol.
Recomprobar las relaciones causales y dibujarlas en el panel.

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

Posibles dificultades:

Dificultad en la identificación de los problemas.
Dificultad en la valoración de lo que es efectivamente un problema.
Definición de los problemas como “falta de soluciones”.
Dificultades para establecer la causalidad entre los problemas.

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

3) Análisis de objetivos

- De los problemas a los objetivos

- El análisis de objetivos es un paso de la identificación de un proyecto de desarrollo que se construye sobre los resultados obtenidos en el anterior análisis de los problemas.

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

Algunos consejos:

Convertir las tarjetas-problema en tarjetas-objetivo, teniendo un cierto cuidado en la redacción para que exista una mínima coherencia: no se trata de establecer un enunciado inverso sino de expresarlo en unos términos que resulten razonables.
Las tarjetas que se considere que no son modificables pasan sin cambios (es decir como problemas) al nuevo árbol.
Se incluyen nuevas tarjetas que representen medios adicionales que consideramos importantes a la hora de garantizar la consecución de las tarjetas superiores.
Se comprueba la relación medios-fines. En este caso la pregunta clave es ¿cómo? y se supone que las respuestas serán en cada caso las tarjetas situadas en los niveles inferiores.
Se dibuja un árbol que será el inverso en positivo del de problemas, con algunas tarjetas no modificadas y algunas tarjetas nuevas en los niveles inferiores y en el que la relación causal ha pasado a convertirse en una relación de carácter instrumental.

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

4) Análisis de las alternativas

- La función básica del análisis de alternativas, es la de comparar las diferentes opciones que pueden identificarse en el árbol de objetivos
- Rechazamos las que no nos parezcan deseables o presentan un grado excesivo de incertidumbre y seleccionando, dentro de la alternativa que parece óptima, la tarjeta-objetivo que va a convertirse en el objetivo del futuro proyecto de desarrollo.

→ Análisis Multicriterio

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ANÁLISIS MULTICRITERIO

- El análisis multicriterio se lleva a cabo para hacer una evaluación comparativa entre proyectos o medidas heterogéneas.
- En el campo de la evaluación, el análisis multicriterio suele ser una herramienta de evaluación ex ante, y se utiliza sobre todo para el examen de las diferentes estrategias.
- En las evaluaciones ex post, el análisis multicriterio puede contribuir a la evaluación de un programa o una política a través de la evaluación de su impacto con respecto a varios criterios.

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

Algunos criterios:

Recursos disponibles, tanto en lo que hace referencia a los recursos materiales –financieros– como a los recursos humanos –capacidades-.
Tiempo estimado para el logro de los distintos objetivos que se valoran.
Adecuación a las prioridades de cada una de las partes implicadas en el proceso.
Riesgos identificados en cada una de las alternativas/Probabilidades de logro de los objetivos.
Contribución de las diferentes alternativas al logro de objetivos de carácter más general.
Posibles efectos generados por el logro de los diferentes objetivos valorados.
Vinculación entre las distintas alternativas y los colectivos seleccionados como beneficiarios prioritarios.

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

Algunos consejos:

Identificar las relaciones medio–fines dentro del árbol de objetivos sobre las que, en principio, parece existir un mayor interés en actuar.
Comparar esas alternativas en función de algunos criterios que pueden coincidir en parte con los enunciados con anterioridad.
Seleccionar la alternativa que, entre todas las contempladas, parece reunir una combinación más adecuada de elementos positivos.
Precisar la tarjeta–objetivo que va a convertirse en objetivo del proyecto que comienza a continuación a diseñarse; en ocasiones la discusión de alternativas es más bien una "discusión de objetivos", por lo que el punto anterior y éste se convertirían en el mismo.

ENFOQUE MARCO-LÓGICO

Matriz de planificación del proyecto

	LÓGICA DE LA INTERVENCIÓN	INDICADORES OBJETIVAMENTE VERIFICABLES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS/ HIPÓTESIS/ FACTORES EXTERNOS
OBJETIVO GENERAL				
OBJETIVO ESPECÍFICO				
RESULTADOS				
ACTIVIDADES		RECURSOS	COSTES	

CONDICIONES PREVIAS

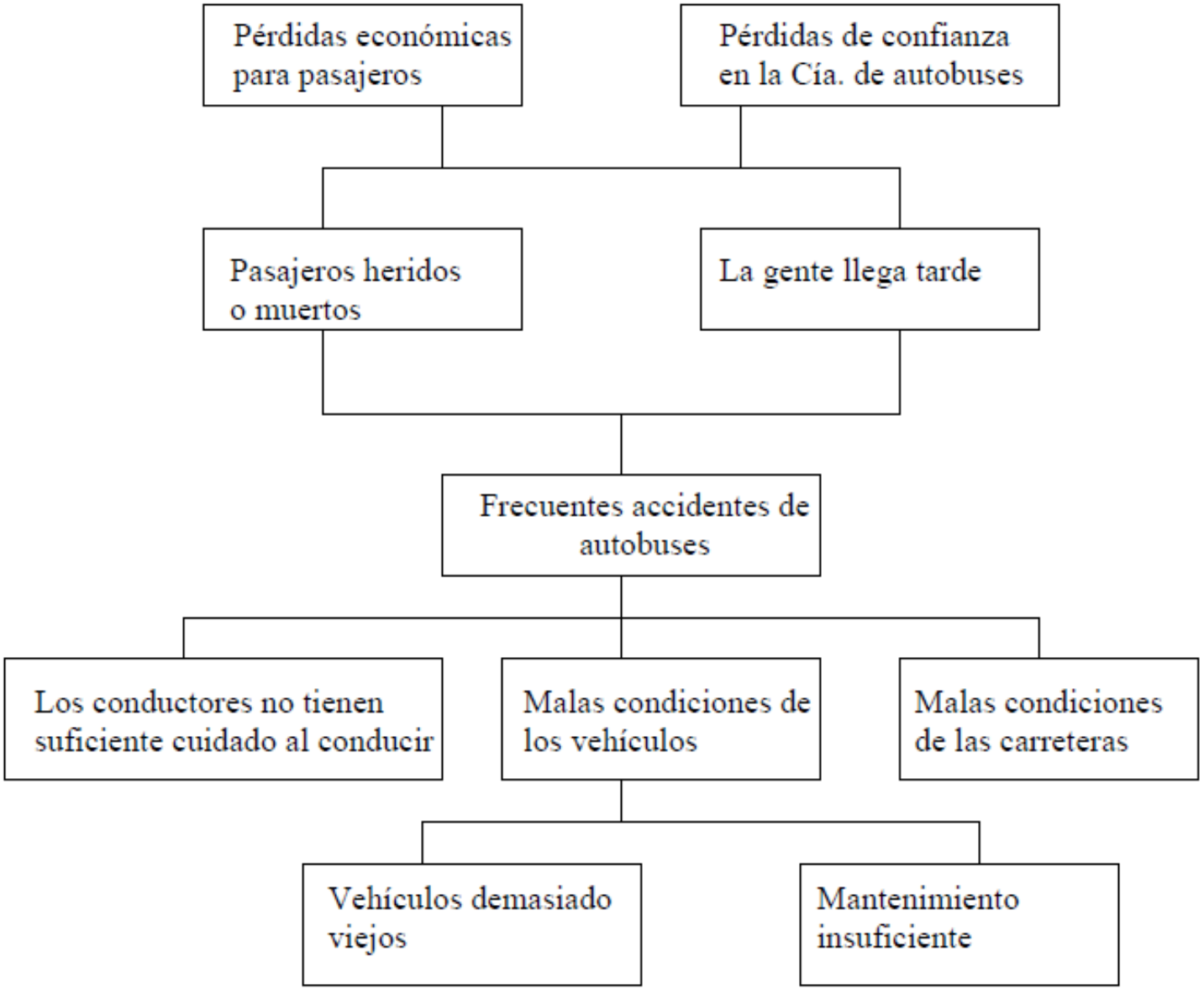
CASO

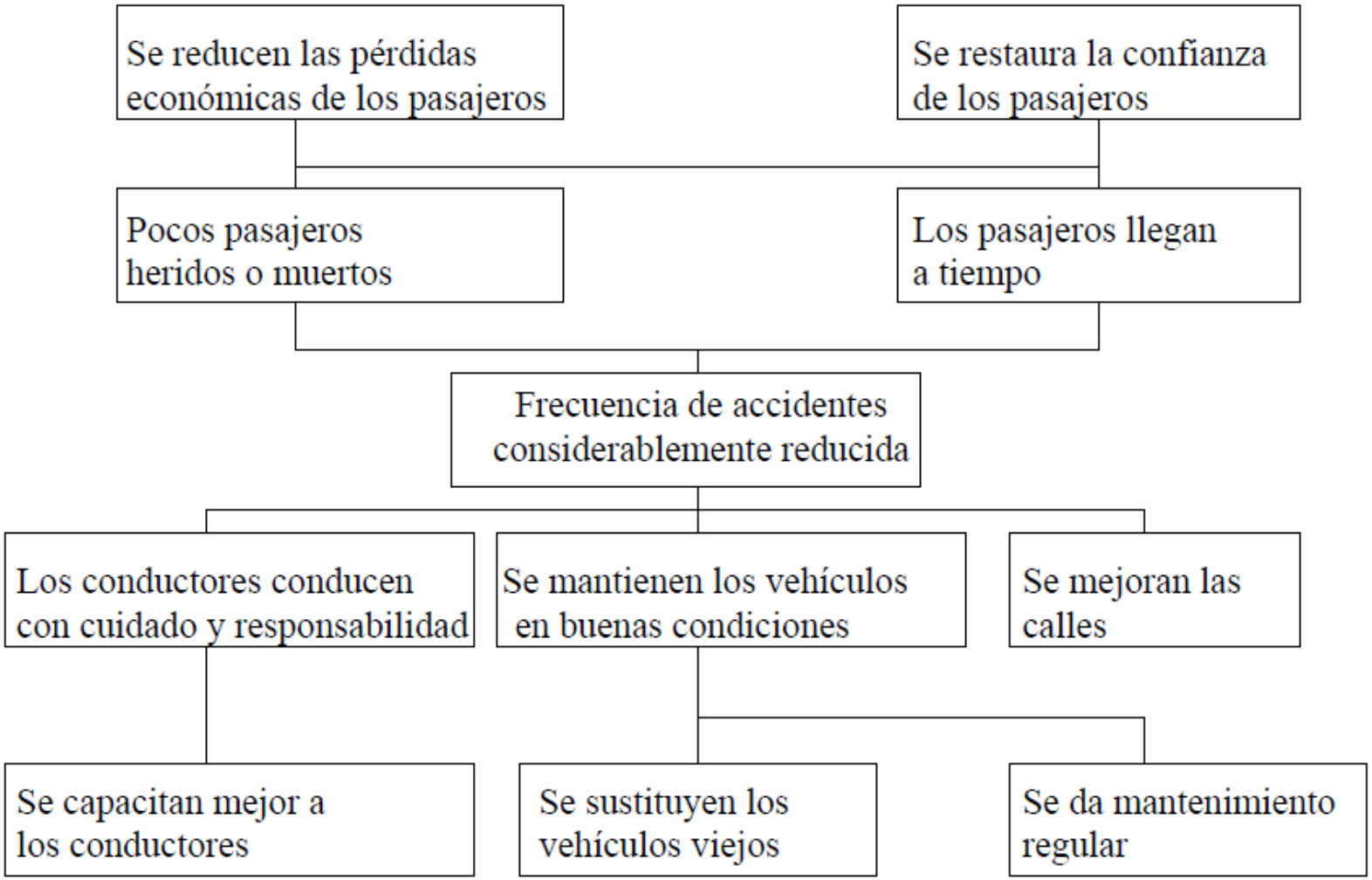
- La Ciudad de Mango tiene varias compañías de autobuses. Durante los últimos años la frecuencia de los accidentes de los mismos ha aumentado de manera significativa. Esto ha causado muchos retrasos e inconveniencias para los pasajeros. También ha habido varios accidentes serios, resultando pasajeros muertos.
- Los periódicos han tomado un interés particular en el problema y algunas de las compañías, que han sido objeto de bastante mala publicidad, han registrado una reducción en el número de pasajeros.
- Gran parte del problema es técnico, los autobuses son viejos y están en malas condiciones debido a una falta persistente de repuestos.
- Pero el factor humano también es importante. Muchos accidentes han sido causados por el exceso de velocidad en malos caminos. Una de las compañías está organizando ahora un taller EML a fin de decidir lo que va a hacer con este problema.

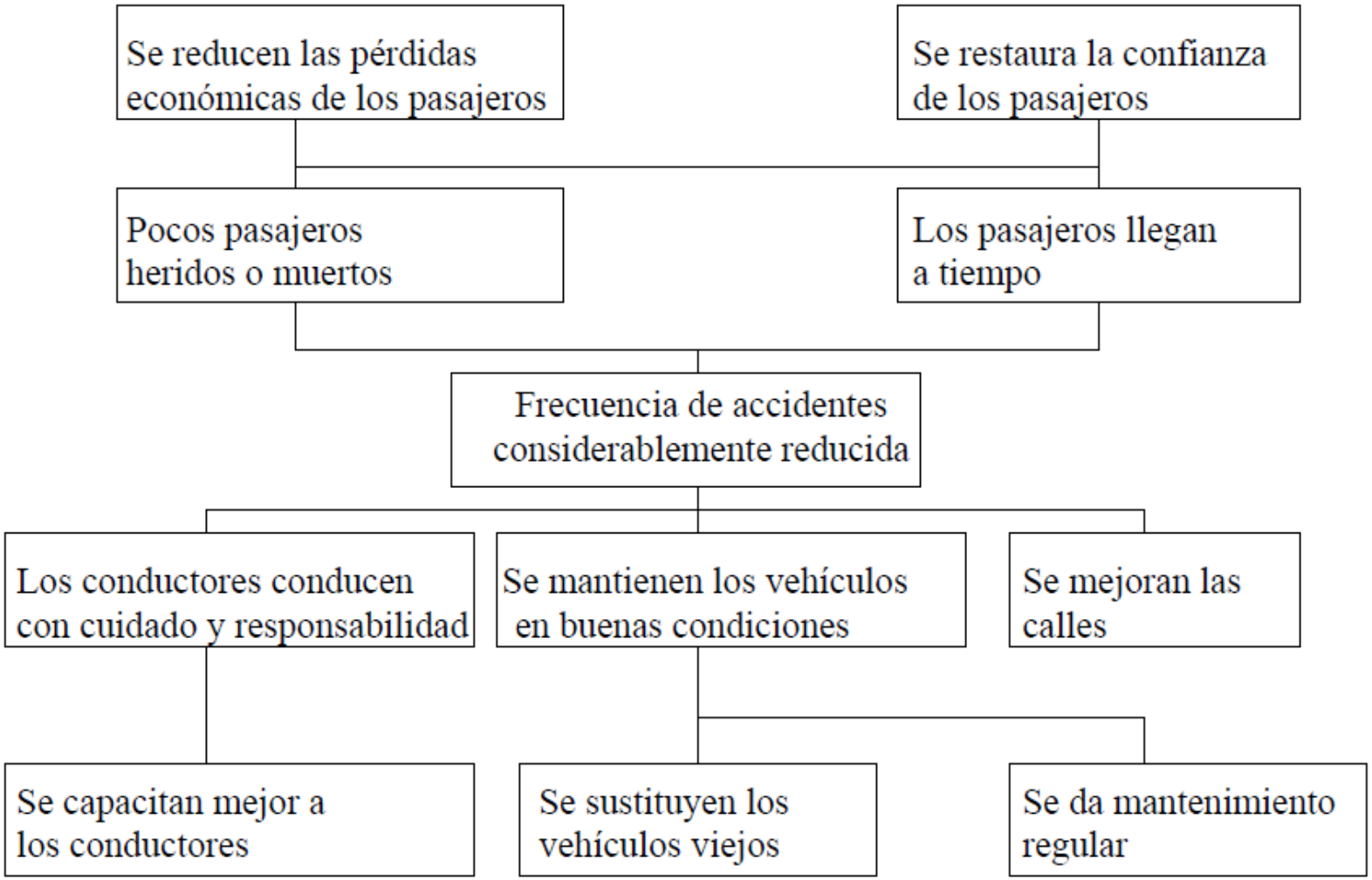
CASO

- La Ciudad de Mango tiene varias **compañías de autobuses**. Durante los últimos años la frecuencia de los accidentes de los mismos ha aumentado de manera significativa. Esto ha causado muchos retrasos e inconveniencias para los pasajeros. También ha habido varios accidentes serios, resultando **pasajeros** muertos.
- Los **periódicos** han tomado un interés particular en el problema y algunas de las compañías, que han sido objeto de bastante mala publicidad, han registrado una reducción en el número de pasajeros.
- Gran parte del problema es técnico, los autobuses son viejos y están en malas condiciones debido a una falta persistente de repuestos.
- Pero el **factor humano** también es importante. Muchos accidentes han sido causados por el exceso de velocidad en malos caminos. Una de las compañías está organizando ahora un taller EML a fin de decidir lo que va a hacer con este problema.

	COMPAÑÍA DE AUTOBUSES	PASAJEROS
PROBLEMAS	Pérdidas económicas causadas por autobuses fuera de servicio. Pérdidas económicas causadas por pago de víctimas Número reducido de pasajeros.	Retrasos causados por accidentes. Sufrimientos para las víctimas y sus familias.
INTERESES	Operaciones económicamente viables.	Transporte seguro, conveniente y barato.
POTENCIALES	Capaz de influenciar directamente el problema.	Boicot (la única manera de influenciar el problema)
INTERRELACION	Dependiente de la cooperación de los pasajeros.	Pueden escoger otras compañías de autobuses si fuera necesario.


Pérdidas económicas para pasajeros
Pérdidas de confianza en la Cía. de autobuses
Pasajeros heridos o muertos
La gente llega tarde
Frecuentes accidentes de autobuses
Los conductores no tienen suficiente cuidado al conducir
Malas condiciones de los vehículos
Malas condiciones de las carreteras
Vehículos demasiado viejos
Mantenimiento insuficiente


Se reducen las pérdidas económicas de los pasajeros
Se restaura la confianza de los pasajeros
Pocos pasajeros heridos o muertos
Los pasajeros llegan a tiempo
Frecuencia de accidentes considerablemente reducida
Los conductores conducen con cuidado y responsabilidad
Se mantienen los vehículos en buenas condiciones
Se mejoran las calles
Se capacitan mejor a los conductores
Se sustituyen los vehículos viejos
Se da mantenimiento regular



OPCION 1: Mejores Conductores

OPCION 2: Mejores Autobuses

	OPCION 1: MEJORES CONDUCTORES	OPCION 2: MEJORES AUTOBUSES	OPCION 1+2 COMBINADO
COSTE	Bajo	Alto	Alto
POSIBILIDADES DE ÉXITO	Bajo	Bajo	Alto
COSTE/BENEFICIO	Alto	Bajo	Alto
HORIZONTE DE TIEMPO	Corto	Largo	Largo
RIESGO SOCIAL	Pequeño	Pequeño	Pequeño

1. OBJETIVO GLOBAL 1. Alto nivel de servicio para los pasajeros de autobuses		**FACTORES EXTERNOS** Los pasajeros siguen utilizando los autobuses de la compañía
2. OBJETIVO ESPECIFICO 2. Frecuencia de accidentes de autobuses reducida.		**FACTORES EXTERNOS** Se mejoran las condiciones de las carreteras
3. RESULTADOS 1. Conductores capacitados 2. Nuevos autobuses operativos 3. Taller de mantenimiento equipado 4. Procedimientos de mantenimiento establecidos		**FACTORES EXTERNOS** Los conductores capacitados permanecen en la compañía de autobuses
4. ACTIVIDADES 1. Emprender programas de capacitación 2. Conseguir autobuses 3. Conseguir herramientas y repuestos 4. Desarrollar procedimientos de mantenimiento	**5. INSUMOS** 1. Instructor de autobuses x meses 2. Fondos para autobuses 3. Fondos para herramientas y repuestos 4. Instructor de mantenimiento por Y meses	**FACTORES EXTERNOS** Herramientas y repuestos sacados de aduana y suministros a tiempo

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Hay diferentes herramientas, en base al criterio

- Carácter estratégico
  - Marco Lógico
  - Análisis DAFO
  - Análisis Multicriterio
- Carácter cuantitativo
  - Análisis de minimización de costes
  - Análisis Coste-Utilidad
  - Análisis Coste-Beneficio
  - Análisis Coste-Efectividad

ANÁLISIS DAFO

¿Qué es? → Resumen de todo el análisis estratégico

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

	Interno	Externo
Negativo	D	A
Positivo	F	O

Fortalezas:

- Condición financiera sólida, disponibilidad de recursos financieros
- Imagen de "marca", reputación
- Disponibilidad de tecnología
- Capital intelectual
- Habilidades de publicidad
- Capacidades de innovación
- Capacidades de buen servicio a los clientes
- Superior calidad de productos, procesos, dotaciones,…
- Capacidad de distribución
- Alianzas con otras organizaciones o instituciones
- Diferenciación
- Competencias propias
- Cualidades propias y genuinas
- …

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

Debilidades:

- Pocos recursos financieros
- No capacidad de innovación o investigación
- Posición geográfica no estratégica
- Mala reputación
- Baja capacidad de investigación
- Baja utilización de nuevas tecnologías
- Producto a ofrecer no competitivo
- Dotación insuficiente
- Rivales fuertes
- …

Oportunidades:

- Crisis de rivales
- Incremento de la demanda de productos o servicios que ofertamos
- Expansión a nuevos mercados
- Aplicación de nuevas tecnologías
- Apertura comercial, globalización
- Posibilidad de alianzas
- …

Debilidades:

- Decrecimiento de nuestro mercado
- Cambios de gustos del consumidor/cliente
- Aparición de alternativas sustitutivas
- Condiciones económicas adversas
- Nuevas normativas no favorecedoras
- Aumento del precio de la energía
- Surgimiento de nuevos competidores
- Cambio climático
- …

ANÁLISIS DAFO

Para qué sirve

- Objetivo meramente cualitativo: Visión Global de la situación en la que nos encontramos
- Se consigue resumir análisis interno y externo
- Problema: adolece de la falta de integración entre ambos tipos de análisis

ANÁLISIS DAFO

- Forma en que la estrategia de la empresa puede aprovechar los puntos fuertes y las oportunidades del entorno

- Urgencia que representa para la empresa corregir sus debilidades y protegerse contra las amenazas externas

ANÁLISIS DAFO

¿Y una vez hecho el DAFO que?

- Tenemos 4 listas que nos servirán para:
  - Llegar a conclusiones
  - Convertirlas en acciones estratégicas

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ANÁLISIS DAFO

Identificar las fortalezas y activos competitivos

Identificar las debilidades y deficiencias competitivas

Identificar las oportunidades

Identificar las amenazas externas

Conclusiones
- Detectar aspectos atractivos / desfavorables
- Escala altamente débil / altamente fuerte

Implicaciones para mejorar
- Fortalezas y capacidades como cimientos de la estrategia
- Ir tras oportunidades
- Corregir debilidades y deficiencias (perjudican aprovechamiento de oportunidades o aumentan vulnerabilidades)
- Emplear fortalezas (mitigar el efecto de amenazas externas importantes)

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ANÁLISIS DAFO

Identificar las **fortalezas** y activos competitivos

Identificar las **debilidades** y deficiencias competitivas

Identificar las **oportunidades**

Identificar las **amenazas** externas

Conclusiones
- Detectar aspectos atractivos / desfavorables
- Escala altamente débil / altamente fuerte

Implicaciones para mejorar
- Fortalezas y capacidades como cimientos de la estrategia
- Ir tras oportunidades
- Corregir debilidades y deficiencias (perjudican aprovechamiento de oportunidades o aumentan vulnerabilidades)
- Emplear fortalezas (mitigar el efecto de amenazas externas importantes)

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ANÁLISIS DAFO

Identificar las **fortalezas** y activos competitivos

Identificar las **debilidades** y deficiencias competitivas

Identificar las **oportunidades**

Identificar las **amenazas** externas

Conclusiones

- Detectar aspectos atractivos / desfavorables
- Escala altamente débil / altamente fuerte

Implicaciones para mejorar

- Fortalezas y capacidades como cimientos de la estrategia
- Ir tras oportunidades
- Corregir debilidades y deficiencias (perjudican aprovechamiento de oportunidades o aumentan vulnerabilidades)
- Emplear fortalezas (mitigar el efecto de amenazas externas importantes)

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ANÁLISIS DAFO

Identificar las **fortalezas** y activos competitivos

Identificar las **debilidades** y deficiencias competitivas

Identificar las **oportunidades**

Identificar las **amenazas** externas

Conclusiones

- Detectar aspectos atractivos / desfavorables
- Escala altamente débil / altamente fuerte

Implicaciones para mejorar

- Fortalezas y capacidades como cimientos de la estrategia
- Ir tras oportunidades
- Corregir debilidades y deficiencias (perjudican aprovechamiento de oportunidades o aumentan vulnerabilidades)
- Emplear fortalezas (mitigar el efecto de amenazas externas importantes)

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ANÁLISIS DAFO

Preguntas que te pueden ayudar a interpretar tu análisis

- ¿Qué aspectos de la situación actual son atractivos?
- ¿Qué aspectos generan la mayor preocupación?
- Escalar situación y perspectivas
- ¿Las fortalezas internas y activos competitivos son lo bastante sólidos para competir con éxito?
- ¿ Las debilidades y deficiencias competitivas carecen en su mayoría de consecuencias y se pueden corregir con facilidad, o sería desastrozo no remediar pronto una o más?
- ¿Las fortalezas y activos competitivos compensan las debilidades y pasivos competitivos por un beneficio atractivo?
- ¿Existen oportunidades comerciales atractivas que se ajustan bien a sus fortalezas internas? ¿Se carece de recursos y capacidades para aprovechar cualesquiera oportunidades más atractivas?
- ¿Las amenazas son alarmantes o algo que se pueda controlar?

MÉTODOS CUANTITATIVOS

1) Minimización de costes

- Los efectos de las alternativas planteadas es el mismo → La decisión se puede tomar mirando los costes
  - Suministrar oxígeno a un paciente (balas de oxígeno, concentrador de oxígeno,…)
  - Carretera (ojo)

2) Análisis coste-efectividad

- Decisión de tecnologías sustituibles entre sí, midiendo los resultados en una misma unidad (años de vida, kg, km, días de sufrimiento evitados, personas empleadas,…)
  - Tabaco: costes vs. años de vida ganados
  - Carretera: costes vs. Tiempo ahorrado (ojo)
  - Política empleo: costes vs. Número de personas empleadas

MÉTODOS CUANTITATIVOS

Ejemplo: métodos de cesación tabáquica

a) **Consejo médico**

b) **Consejo médico + chicles**

c) **Consejo médico + parches nicotina**

Output: costes por año de vida ganado

MÉTODOS CUANTITATIVOS

3) Análisis costes-utilidad (sanidad)

- Se compara costes en unidades monetarias con resultados en cantidad y calidad de vida (AVACs ó QALY)
  - Tratamiento diálisis

Procedimiento	Valor actual del gasto ($)	Años de vida ajustados por calidad	Coste por año de vida ganado
Diálisis (centro)	104.000	9	11.600
Diálisis (casa)	38.000	9	4.200
Diálisis (promedio)	71.000	9	7.900
Transplante	44.500	17	2.600

MÉTODOS CUANTITATIVOS

4) Análisis coste-beneficio

- Requiere que los resultados de las actuaciones puedan medirse en unidades monetarias, así tanto costes como resultados se miden en la misma unidad

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- ¿Qué es Análisis Coste-Beneficio?
  - Efectos de un proyecto:
    - Usuarios afectados negativamente
    - Contaminación
    - Usuarios que disfrutan del bien o servicio
    - Pasajeros
    - …
- ¿Cómo medimos todos esos outputs diferentes?

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Lo que se intenta medir el el incremento de bienestar de la sociedad
- Ante su imposibilidad directa, usamos como proxy dinero
- Herramienta para la selección de políticas y/o proyectos
- OJO: Diferente del análisis financiero

Individuos	Beneficios	Costes	Beneficios netos
A	7	0	7
B	2	8	-6
C	3	4	-1
D	9	1	8
E	1	6	-5

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- ¿Y la equidad?

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Etapas ACB:
  - Definir el proyecto
  - Valoración de las distintas alternativas
  - Identificación y cuantificación de los beneficios y costes
  - Agregación de los beneficios y costes
  - Interpretación de los resultados y criterios de decisión
  - Rentabilidad económica y viabilidad financiera
  - Análisis de riesgo

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Como se valoran beneficios
  - Precio, valor, coste
  - Valor social ≠ Valor privado
  - Coste privado ≠ Coste social
  - Agregación
    - Personas
    - Diferentes momentos del tiempo
  - Bienes no mercado

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Como se valoran costes
  - Coste de oportunidad

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Agregación temporal: tasa de descuento

- Descuento compuesto (aunque hay alternativas)

- Valor actual neto

$$VAN = -I_0 + \frac{B_1 - C_1}{(1+i)} + \frac{B_2 - C_2}{(1+i)^2} + \ldots + \frac{B_T - C_T}{(1+i)^T}$$

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Criterio de decisión básico

VAN > 0 → Aceptar el proyecto

VAN < 0 → Rechazo del proyecto

- Pero es condición necesaria pero no suficiente para la aprobación de un proyecto

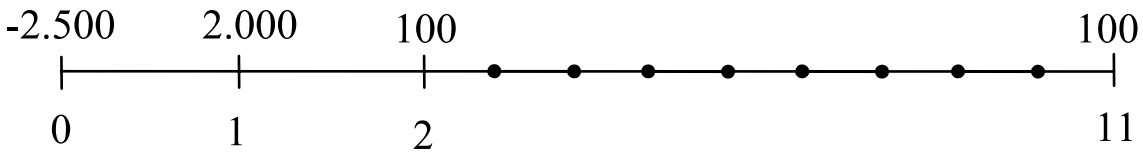
ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

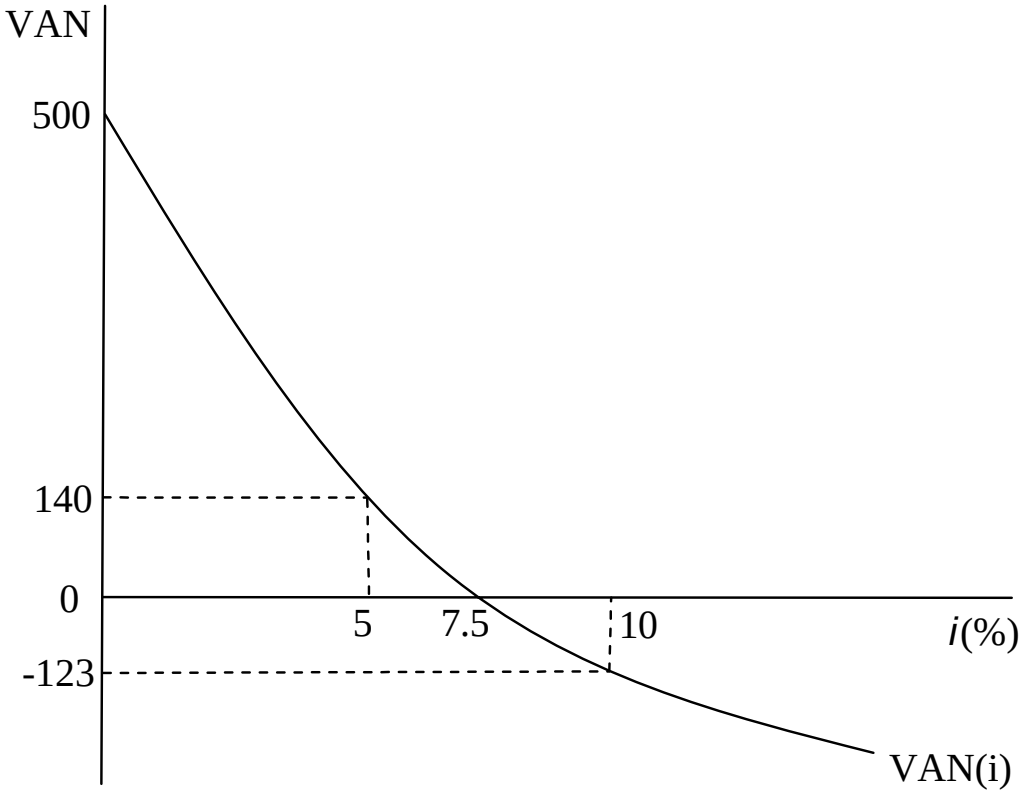
- Ejercicio de descuento

Año 0	200
Año 1	100
Año 2	100
Año 3	100

- Calcular VAN (i = 0,05)
- Calcular VAN (i = 0,25)

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO





ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Ídem

	B	C
Año 0	-200	-200
Año 1	50	500
Año 2	50	50
Año 3	0	50
Año 4	0	0
Año 5	0	0
Año 6	0	0
Año 7	1000	0

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Consideración de riesgo
  - Análisis de sensibilidad

	Caso Base	p = 50	p = 150
Costes	-15000		
Precio	100		
Cantidad	100		
Ingresos	10000		
Costes anuales	500		
Años	2		
VAN	4. 000		

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Consideración de riesgo
  - Análisis de sensibilidad

	Caso Base	p = 50	p = 150
Costes	-15000	-15000	-15000
Precio	100	50	150
Cantidad	100	100	100
Ingresos	10000	5000	15000
Costes anuales	500	500	500
Años	2	2	2
VAN	4.000	−6.000	14.000

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Consideración de riesgo
  - Análisis de escenarios

	Caso Base	Pesimista	Optimista
Costes	-15000		
Precio	100		
Cantidad	100		
Ingresos	10000		
Costes anuales	500		
Años	2		
VAN	4. 000		

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Consideración de riesgo
  - Análisis de escenarios

	Caso Base	Pesimista	Optimista
Costes	-15000	-20000	-15000
Precio	100	50	110
Cantidad	100	90	150
Ingresos	10000	4500	16500
Costes anuales	500	600	400
Años	2	2	2
VAN	4. 000	−12. 200	17. 200

ANÁLISIS COSTE-BENEFICIO

- Tanto el análisis de sensibilidad como el de escenarios tienen a favor la facilidad de cálculo y que son bastante intuitivos
- En contra: interrelación de variables

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

MUNERIS®
ECONOMIC CONSULTING

¡MUCHAS GRACIAS!

LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
10, 11 DE JULIO DE 2014

ADAY HERNÁNDEZ GONZÁLEZ
AHERNANDEZ@MUNERISEC.COM

JORGE VALIDO QUINTANA
JORGE.VALIDO@UNIVERSIDADEUROPEA.ES

Red Euroafricana de Municipios

VECINDAD

PROGRAMA MAC 2007 - 2013

UE
FEDER
Invertimos en su futuro

FECAM
Federación Canaria de Municipios