

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

1. Decisiones públicas y mecanismos de decisión
2. Gestión pública y eficiencia
3. De la administración a la gestión
4. Aspectos organizativos y de racionalización de las políticas públicas.

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

1. Decisiones públicas y mecanismos de decisión

⇒ Enfoque administrativo y enfoque de mercado

- Cuanto más afecte la decisión a los derechos subjetivos
- Más discriminatoria y discrecional
- Mayores efectos redistributivos genere (afecte derechos de propiedad)

Mayor peso los controles administrativos = menor autonomía de gestión

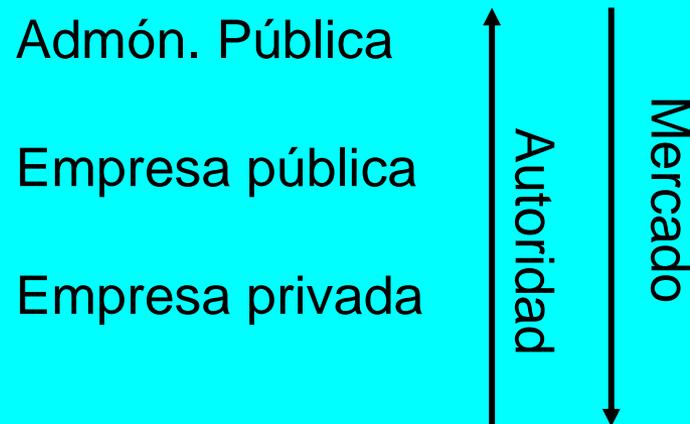
⇒ La eficiencia en las decisiones

- Que utilicen la máxima información posible
- Que sean susceptibles de interpretarse descentralizadamente
- Que generen incentivos individuales compatibles con los sociales
- Que no sean arbitrarias

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

1. Decisiones públicas y mecanismos de decisión

- ⇒ Dos mecanismos esenciales para toma de decisiones: mercado y autoridad.
- ⇒ No hay una separación estricta entre uno y otro en un país, sino una transición gradual.
- ⇒ Las AAPP emplean sobre todo el principio de autoridad



En principio: cuanto mayor sea la caracterización pública (fallo del mercado) más probable es que se emplee el principio de autoridad

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

2. Gestión pública y eficiencia

- ⇒ Economía: compra de inputs al menos coste (ahorro en inputs)
- ⇒ Eficiencia: relación óptima entre inputs y output
- ⇒ Efectividad: Grado en el que los outputs alcanzan los objetivos previstos

Relación valor/coste

$$\frac{\text{Input físico}}{\text{Coste input}} \times \frac{\text{Output físico}}{\text{Input físico}} \times \frac{\text{Valor output}}{\text{Output físico}}$$

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

2. Gestión pública y eficiencia

Mejoras en la eficiencia:

- ⇒ Un aumento en el gasto produce un aumento proporcionalmente mayor en los resultados.
- ⇒ La misma cantidad de servicio se produce aun coste menor
- ⇒ Las mismas cantidades de servicio se producen al mismo coste pero con una calidad mayor.
- ⇒ Se eliminan actividades innecesarias
- ⇒ La producción conjunta es más barata que la suma de las producciones separadas.
- ⇒ Una actividad más útil sustituye a otra menos útil sin incrementar el coste.

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

2. Gestión pública y eficiencia

- ⇒ Dos elementos básicos de la gestión pública: economía de medios y efectividad de resultados.
- ⇒ La eficiencia en la gestión surge de la asignación de los recursos en que se han comparado beneficios y costes de distintas opciones.
Dos criterios esenciales:
 - *El del coste de oportunidad: lo peor de lo que hago es preferible a no hacerlo*
 - *El del coste marginal: cómo cambia el coste total de lo que estoy haciendo cuando hago un poco más o un poco menos*

CRITERIOS PARA ELEGIR ENTRE OPCIONES

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

2. Gestión pública y eficiencia

- ⇒ La eficiencia surge de la comparación entre distintas opciones. La elección es debida a la restricción presupuestaria: la escasez de recursos.
- ⇒ La gestión requiere:
 - Cierta grado de autonomía
 - Contar con un presupuesto claro
 - Contemplar a la vez costes y beneficios
- ⇒ Dos cuestiones básicas:
 - Producir o comprar (elaborar con recursos de la Administración o contratar externamente).
 - Emplear la información para la evaluación

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

3. De la administración a la gestión

- ⇒ Condicionantes para la introducción de elementos de gestión en las AA PP.
 - El peso excesivo de la política en la Administración
 - Arraigo del garantismo burocrático.

- ⇒ Cambio cultural
 - Prestar atención a los circuitos de toma de decisiones
 - Gestionar recursos humanos en vez de administrar nóminas
 - Importancia de las carreras profesionales
 - Organigramas y configuraciones de las organizaciones flexibles al cambio.
 - Redefinición de centros de responsabilidad
 - Perseguir la eficiencia en la gestión

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

3. De la administración a la gestión

- ⇒ *Procedimientos y decisiones*: complementariedad entre eficacia y procedimiento.
 - ➔ Los segundos dan más credibilidad a las políticas pero no permiten efectuar planteamientos globales.
 - ➔ No tomar los procedimientos como un dato y ser selectivo en las actuaciones.

- ⇒ *Empleo público*: gestionar los recursos humanos. Prestar atención a la formación y reciclaje. Características del empleo público:
 - ➔ Asimetría a favor de la Administración
 - ➔ Acceso mediante concurso/oposición
 - ➔ Empleo vitalicio

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

3. De la administración a la gestión

⇒ *Carreras profesionales*: carrera administrativa, con promoción ligada al esfuerzo. Salto suficiente entre escalones contiguos.

⇒ *Tecnologías organizativas*: variables de elección

- El régimen de financiación: totalmente presupuestario o sólo en parte
- La naturaleza (es decir, el grado de vinculación) de los créditos presupuestarios.
- El régimen contable del órgano
- El sistema de contratación y de pagos
- El régimen de control: ex ante o ex post
- El régimen de personal

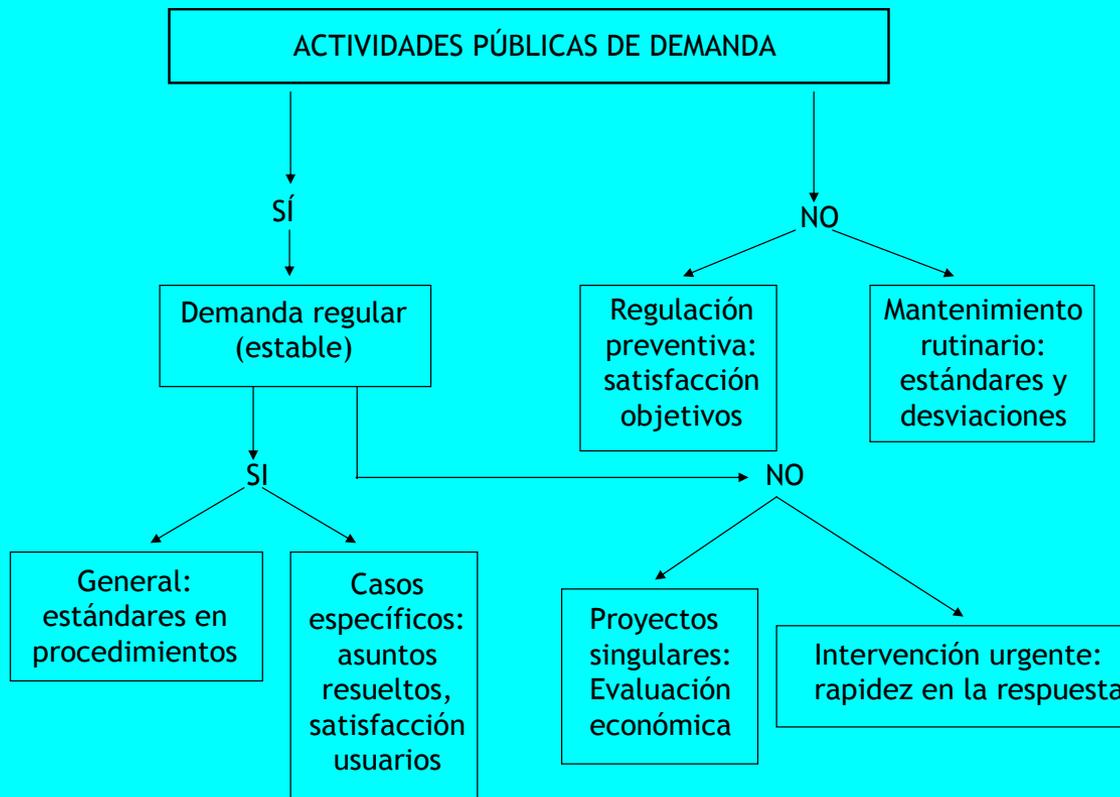
Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

3. De la administración a la gestión

- ⇒ *Centros de responsabilidad y presupuesto*: ligar el coste del centro (el presupuesto asignado) a unos resultados (objetivos)
 - Reparto de costes indirectos
 - Determinación del presupuesto del centro
 - Separación de los costes ligados a condicionantes políticos
 - Control de satisfacción del usuario
- ⇒ *Medición del output*: necesidad de realizar un esfuerzo de medición. Distintos tipos según actividad

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

3. De la administración a la gestión



Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

CUADRO 4.4. *Tipología de organizaciones y enfoques organizativos*

	<i>Enfoques en la organización de la actividad</i>	
	<i>Enfoque tradicional</i>	<i>Enfoque sociotécnico</i>
Contenido del trabajo	Fragmentado	Por módulos
Actividad	Rutinaria	Variada
Procesos	Determinísticos	Estocásticos
Unidad organizativa	Individuo	Equipo
Información	Ascendente/descendente (lenta)	Horizontal/funcional (rápida)
Toma de decisiones	Individual Jerárquica Centralizada	Delegada en equipos
Procedimientos	Fijos	Flexibles
Aprendizaje	Preestablecido y estable	Improvisado Permanente con reciclaje
Planificación y control	Especialistas ajenos	Propio equipo, preferen- temente
Cultura	Individualista	Corporativa

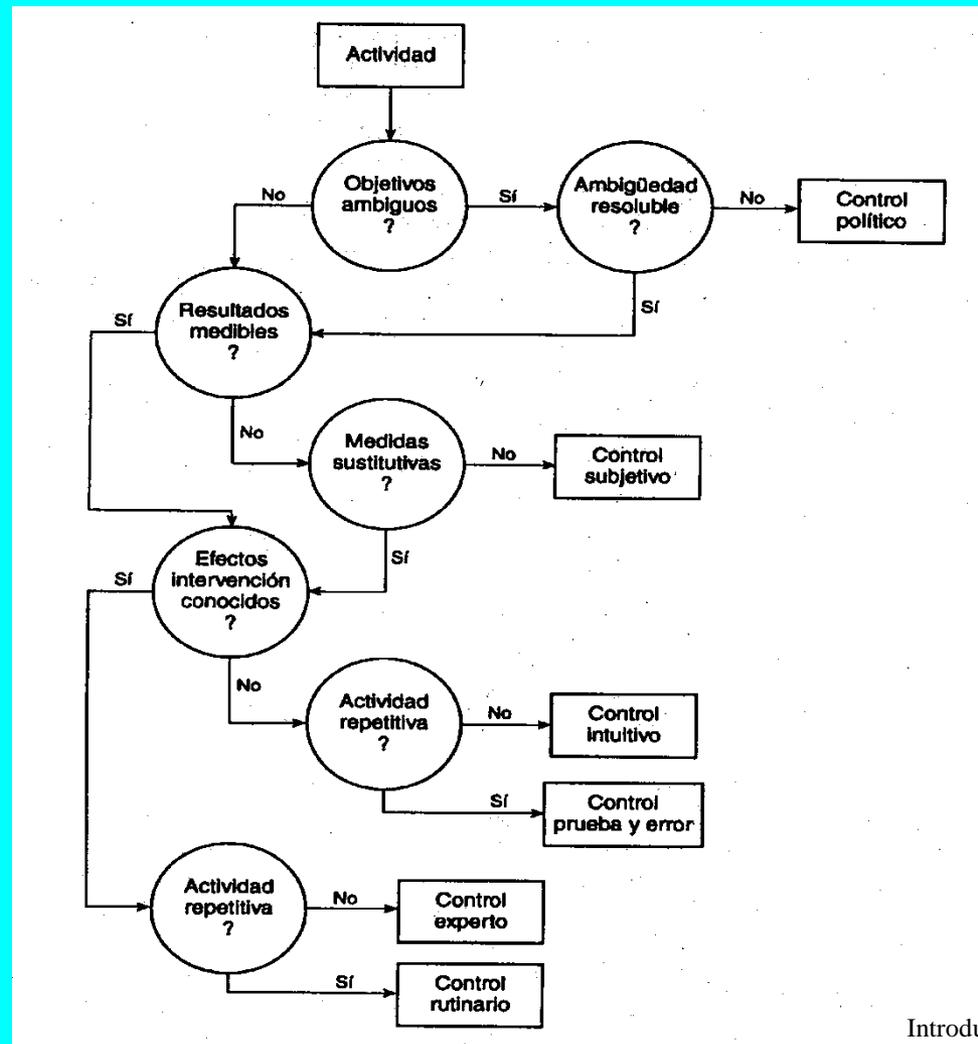
Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

El control interno de la eficiencia en la gestión

- ⇒ Sistema de control: instrumentos para conocer, analizar y sugerir las medidas que aseguren que las distintas unidades actúan para conseguir sus objetivos. Cuatro variables fundamentales:
- El nivel de ambigüedad con que la organización tiene definidos sus objetivos. Si son de difícil o imposible precisión: control político.
 - La posibilidad de medición de los resultados. Si son medibles: control de gestión.
 - La repetitividad de la actividad sometida a control. Si no es repetitiva: control intuitivo. Si es repetitiva: control mediante la prueba y error. (Caso especial: control por órganos especializados).
 - Si se conocen con precisión los efectos de las intervenciones, se repiten, se pueden medir los resultados y están ligados a los objetivos de la organización: control rutinario.

Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

Modalidades de control



Tema 4. DE LA ADMINISTRACIÓN A LA GESTIÓN

4. Aspectos organizativos y de racionalización de las políticas públicas

⇒ Diferencias entre teoría y realidad:

- La intervención pública se fundamenta en la existencia de fallos de mercado; la intervención pública no garantiza que se solucionen.
- El componente más importante del gasto público son bienes privados tutelados: bienes socialmente valorados como preferentes pero de naturaleza privada.
- Hay una valoración social, política o ideológica (y, por tanto coyuntural, es decir, reversible) a favor de la intervención pública en estos bienes.
- No debe identificarse la provisión pública de bienes y servicios con la provisión de bienes y servicios públicos.