



Programa en **Auditoría Gubernamental**

Gestión para Resultados
Sesión 1.

¿Cuáles son los fundamentos del
modelo de Gestión para
resultados?

Script



Bienvenido a la primera **sesión** de la asignatura “Gestión para Resultados” del programa en **Auditoría Gubernamental**.

¿A qué nos referimos con Gestión para Resultados? Aunque no lo nombremos constantemente, se encuentra presente todos los días en el servicio público y en los resultados que vemos por parte de las instituciones gubernamentales.

Ahora bien, quizá te preguntes, **¿cuál es el mejor modelo de gestión en la administración pública?, o, ¿existe una mejor forma de llevar a cabo la administración pública?** Estas son algunas interrogantes que nos servirán como punto de partida para esta sesión.

Para dar respuesta a ellas, abordaremos cuatro subtemas a través de los cuales podrás conocer el **modelo de la Gestión para Resultados** que orienta las prácticas gubernamentales contemporáneas. Revisaremos sus conceptos y definiciones, principios y pilares, enfoques y componentes, así como su marco jurídico.

Comencemos hablando de las **definiciones y conceptos**. En este **primer subtema**, partimos de la noción de que la **Gestión para Resultados no es sino un modelo de cultura directiva, organizacional y de gestión** que se enfoca en los resultados y no en los procedimientos o procesos. Este modelo, si bien considera los procedimientos, da mayor relevancia a los resultados: el qué se hace, cómo se hace y cuál es su impacto en la población.

Este modelo se caracteriza, principalmente, por plantear estrategias a través de las cuales se definen los resultados esperados por un organismo, en lo referente a la producción de bienes y servicios y su impacto en el cambio social. A partir de ello, se puede

afirmar que la Gestión para Resultados cuenta con cuatro dimensiones: adquisición de las responsabilidades de los directivos sobre los resultados obtenidos, interconectividad de la gestión para optimizar su funcionamiento, cultura de resultados y no de procesos, y considerar que el resultado es la clave.

Hablemos ahora de los principios y pilares. En este **segundo subtema** te explicaré los principios y pilares del modelo de Gestión para Resultados, los cuales coadyuvan imperativamente en la creación del valor público.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), **los principios** con los que cuenta la Gestión para Resultados son: tomar como eje el diálogo en los resultados; usar la información obtenida para aprender y tomar decisiones; gestionar para, y no por los resultados; mantener la medición y la información de la manera más sencilla; y centrar la programación y la evaluación en eje a los resultados.

Por otra parte, **los pilares** que definen a la Gestión para Resultados son cinco. **El primero de ellos es la planeación** orientada a resultados, consistente en la formulación de objetivos, la definición de prioridades y la construcción de indicadores para medir el avance.

El segundo principio es el presupuesto basado en resultados, el cual permite vincular la asignación de los recursos con los productos entregados; estos pueden ser bienes o servicios.

El tercero es la gestión financiera, auditoría y adquisiciones, definido como el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de sus objetivos y metas.

El cuarto es la gestión de programas y proyectos, la cual se enfoca, principalmente, en la creación del valor público para los beneficiarios. Finalmente, **el quinto pilar es el seguimiento y la evaluación**, que, como su nombre lo dice, se avoca a la valoración objetiva del desempeño de los programas o políticas, mediante la verificación del cumplimiento de los objetivos y metas.

Abordemos ahora el **tercer subtema: enfoques y componentes de la Gestión para Resultados**. Para este modelo, es necesario conocer dos tipos de enfoques distintos, el enfoque en insumos y procesos, y el enfoque para resultados.

El primero se puede convertir en el enfoque para resultados, dependiendo del replanteamiento que se realice sobre la forma de abordar las problemáticas planteadas. Considera las principales cuatro preguntas que la Gestión para Resultados busca responder: **¿para qué se hace?, ¿cómo se hace?, ¿qué se logra? y ¿cuál es el impacto en la sociedad?** El fin de éstas, es proporcionar un marco congruente de desempeño para mejorar la toma de decisiones. Es importante mencionar que anteriormente, en México, la planeación, programación y presupuestación se realizaba a **Programas Operativos Anuales**, los cuales no respondían a ninguna de las preguntas anteriores. Ésta sólo consistía en que los ejecutores del gasto **buscaran mayores recursos** para la compra de insumos, sin tomar en cuenta cómo estos programas apoyaban o coadyuvaban al cumplimiento de las metas nacionales.

Con el enfoque para resultados, se busca ligar las acciones que realizan los ejecutores del gasto a las metas y objetivos nacionales en general, y no de forma particular, consiguiendo con ello que, dentro de la entrega de bienes y servicios a la población, se

identifique el **impacto en la satisfacción de las necesidades** de forma clara y precisa, mismo que abonen de manera positiva en su bienestar.

Ahora bien, referente a los componentes de la Gestión para Resultados, nos debemos adentrar al **modelo Planear-Hacer-Verificar-Actuar**, el cual consiste en establecer los planes, llevarlos a cabo, verificar permanentemente si los resultados concuerdan con lo planeado y realizando acciones para corregir y mejorarlo de forma consistente.

Por último, abordaremos nuestro cuarto subtema, referente al **marco jurídico**. En México, el **artículo 134** de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. De igual manera, establece que los resultados deberán ser evaluados con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen a los respectivos presupuestos

Asimismo, el **artículo 45 de la Ley Federal del Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**, estipula que los ejecutores del gasto serán responsables de la administración por resultados. Para ello deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas.

Mientras que para la evaluación que estipula el **artículo 134 de la Constitución**, el **artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental**, establece que los entes públicos deberán informar en sus páginas de Internet, a más tardar el último día hábil de

abril, su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías, indicadores de desempeño, la conclusión de las evaluaciones y los resultados de éstas.

¿Qué te parece el Modelo de Gestión para Resultados? ¿Considerarías alguna mejora en este modelo? ¡Sigamos aprendiendo juntos!

Bibliografía

Abedrop, E. (2010). *Presupuesto basado en Resultados*. México: IEXE Editorial.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Última Reforma publicada DOF 28-05-2021. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Última reforma publicada DOF 27-02-2022. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Ley General de Contabilidad Gubernamental. Última reforma publicada DOF 30-01-2018. Recuperado de: https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_300118.pdf