**INSTITUTO DE ADMINISTRACION PÚBLICA DEL ESTADO DE CHIAPAS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y POLITICAS PÚBLICAS**

**MATERIA**

**EVALUACION E IMPACTO DE POLITICAS PÚBLICAS**

**CATEDRATICO**

**DRA. MAGDA E. JAN ARGUELLO**

**ACTIVIDAD 4**

**LA GESTION POR RESULTADOS ¿ES SINONIMO DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS?**

**ALUMNOS:**

**ING. LUIS ARTURO AREVALO CARBAJAL**

**ING. DARIO CUETO REYES**

**LIC. SANDRA ANAHI LOPEZ GORDILLO**

**ING. JESUS MARTINEZ VAZQUEZ**

**TAPACHULA, CHIAPAS A 16 DICIEMBRE DEL 2015.**

**LA GESTION POR RESULTADOS**

**¿ES SINONIMO DE PRESUPUESTO POR RESULTADOS?**

**ANALISIS**

Se han venido desarrollando elementos teóricos, conceptuales y metodológicos sobre la gestión y rendición de cuentas por resultados, como un nuevo modo de gestión pública que reemplace la tradicional administración que se ha venido programando.

Estos modelos nuevos de técnicas presupuestarias son aspectos más elaborados de complejidad, pero se nos plantean una serie de requisitos técnicos administrativos y órganos de control, donde se determinan a la sociedad civil, clase dirigente y a la burocracia, esto nos llevara al nuevo modelo administrativo que es: la Gestión y Rendición de Cuentas por Resultados.

La de Programas, su objetivo es de contar con metas y políticas establecidas en los planes de desarrollo con las políticas, objetivos y metas.

Presupuesto base cero: dentro del presupuesto de programas este tuvo objetivo en contar con un mecanismo técnico donde vinculaba objetivos, metas y políticas establecidas en los planes de desarrollo. El cual contempla dos herramientas básicas, paquetes de decisión y clasificación de paquetes de decisión, el primero que identifica y describe una actividad especifica que la gerencia pueda evaluarla y clasificarla de acuerdo con las demás prioridades que compiten por obtener recursos y decidir si se aprueba o no.

La clasificación de paquetes de decisión tiene como objetivo jerarquizar los paquetes y sus distintas formas de ejecución, con base a criterios establecidos por las autoridades de las instituciones.

Presupuesto y la reforma administrativa, esta reforma se llevo a cabo en los sistemas básicos como son, presupuesto, tesorería, crédito público y contabilidad, esta reforma para a ser parte de una reforma administrativa del estado y con ello implicaba un cambio en el proceso de administración y gestión de resultados financieros.

Presupuesto por Resultados.- esta técnica nos representa del presupuesto de programas, una de sus características centrales, es que el proceso presupuestario se debe expresar claramente las relaciones insumo-producto y que la definición de políticas es el marco para definir la producción publica, marcando el desarrollo metodológico de impacto o resultados y la determinación de relaciones causales entre los resultados y cantidad y calidad de los bienes y servicios producirse por parte de instituciones públicas.

Si se aplica una técnica del presupuesto en resultados sin modificar los patrones esenciales de la cultura organizacional y lo modos tradicionales de administración donde se privilegia el cumplimiento de los medios de ejecución.

Con esto comprenderemos que las reformas presupuestarias y en especial a la utilización de nuevas técnicas, deben ser concebidas como una condición necesaria pero no suficiente para instrumentar el nuevo modo de gestión pública, a la Gestión de Resultados.

Aspectos conceptuales básicos de la gestión por resultados:

Este modelo de gestión pública se ha caracterizado por centrarse en el cumplimiento de normas y de procedimiento, que se llama Gestión de Normas.

Pero la Gestión por resultados, son acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos en función donde se determinan los resultados previamente comprometidos, en lo cual se determinan los recursos y los productos.

Cabe destacar que la gestión y la rendición de cuentas por resultados es un nuevo modelo de gerencia pública que tiene algunas características como:

* Las decisiones cotidianas en cualquier organización deben estar vinculadas con los resultados que se espera obtener, recursos disponibles y bienes y/o servicios a producirse, es decir que las decisiones deben estar en un sistema de planificación.
* Adema implica llevarse a cabo de forma descentralizada, todo esto flexibilizando los recursos sobre la asignación de responsabilidades para lograr el resultado esperado.

A continuación se describirán su proceso de implantación

* Desarrollo de procesos sistémicos de planeación estratégica en las organizaciones de ente publica así como supervisar los sistemas de planeación como herramientas del gobierno.
* Una vez realizado el primer punto lo consecuentes es realizar cambios metodológicos en el proceso de formulación del presupuesto, vinculando aspectos como: objetivos, políticas de gobierno, resultados a alcanzar, recursos reales y financieros y productos a producirse en las instituciones públicas, todo esto con el fin para lograr una verdadera herramienta de programación y gestión.
* Optimización de los procesos administrativos, para permitirle al gerente público gestionar de manera más adecuada todos los recursos disponibles a cargo y de esta manera contar con información efectiva de los recursos reales y financieros en tiempo real.
* Por último la implantación de sistemas de monitoreo de gestión, rendición de cuentas y evaluación con la finalidad de dar seguimiento de resultados y procesos, midiéndolos con los indicadores que puedan medir el impacto generado.

**Gestión por resultados**

La gestión orientada a resultados implica precisar los indicadores, ya sea de producción e impacto en la formulación del presupuesto dándole seguimiento en su ejecución. Pero además involucra la instrumentación de un nuevo modelo administrativo que permite realizar un cambio importante en comparación a la administración tradicional.

El modelo implica un cambio importante en la gerencia pública. Se parte del supuesto que la asignación de responsabilidades sobre resultados debe ir acompañada de la delegación de autoridad sobre los recursos.

Pero todo esto resulta complicaciones en el cumplimiento de resultados que la gerencia sustantiva debe resolver, como la incapacidad en el manejo cotidiano de la gestión de recursos, ya sean por diferentes índoles como por ejemplo que los responsables sustantivos son especialistas sectoriales y transfieren el proceso de programación y asignación de los recursos a las áreas de administración.

Es por ello que es necesario un elemento para la viabilidad del modelo que es la gerencia publica deje de ser refractaria, a la programación y control de los recurso disponibles para dar cumplimiento a la producción y obtención de los resultados obtenidos.

Requisitos técnico-administrativos para la gestión por resultados

Como se ha mencionado anteriormente, la instrumentación de la gestión por resultados implica la transformación de los sistemas administrativos, donde abarca el sistema presupuestario, desarrollo de indicadores, rediseño de los sistemas de planificación y principalmente de incentivos a organizaciones, institucionales como personales establecidos en convenios o contratos que permitan elevar la eficiencia y eficacia en la gestión. Existen elementos para que se puedan llevar a cabo como son:

1. **Planificación**

La planificación es un instrumento importante dentro del desarrollo de las políticas públicas en cualquier país que busque el desarrollo y en la actualidad es cada vez más necesario los componentes de planificación en la gestión pública si el objetivo es implantar modelos de gestión por resultados.

Mediante la planificación se pretenden entablar una clara relación entre los objetivos institucionales, acciones y decisiones cotidianas propias de la gestión. Y en concreto una gestión orientada a resultados debe estar establecida por componentes de direccionalidad que permitan a los organismos públicos anticipar una imagen de lo que se pretende dar a conocer.

1. **Presupuesto**

En materia presupuestaria existen áreas que requieren mayor atención como requisitos para la instrumentación presupuestaria a mediano plazo como puede ser presupuesto plurianual, así como el uso de herramientas de programación institucional y de técnicas para poner en marcha en el proceso presupuestario.

* 1. Presupuesto plurianual

Es una herramienta de programación de mediano pazo que utiliza en la mayoría de los países de América Latina y forma parte del marco macroeconómico y consiste en las proyecciones de ingresos y gastos públicos.

Como se puede observar es una herramienta muy útil dentro del campo del presupuesto y por su aplicación garantiza observar a las instituciones en función de las políticas, objetivos, metas contemplados para cada sector institucional de acuerdo a los planes estratégicos nacionales.

2.2 Matriz de estructura lógica

Es otra herramienta muy utilizada en este campo del presupuesto, donde se utiliza en las etapas de diseño de proyectos, ejecución, monitoreo y evaluación de los proyectos. Por lo tanto se convierte en un instrumento adecuado para ser utilizado principalmente por instituciones públicas para acceder al financiamiento externo y para la formulación de los programas presupuestaria.

Por todo lo expuesto en lo anterior, facilita en el fortalecimiento a la programación a nivel institucional, vinculando fines, objetivos, resulta dos, productos y actividades estableciendo en cada uno los indicadores y medios de verificación.

2.3. Técnicas

En el marco de un modelo de gestión por resultado, existen varias técnicas presupuestarias para ser utilizada

El  **presupuesto por programas**

Es la técnica idónea para expresar los procesos productivos públicos en cada una de las etapas del ciclo presupuestario, ya que permite reflejar las relaciones insumo-producto y las relaciones entre las diversas producciones existentes en el ámbito institucional público.

El **presupuesto base cero**

Es una herramienta idónea para las instituciones públicas al momento de elaborarse la política presupuestaria anual. Dicha política es un proceso previo a la formulación presupuestaria e implica definir los niveles globales de ingresos y gastos públicos, los resultados económicos y financieros presupuestarios, así como las prioridades a niveles sectoriales e institucionales. Su expresión final son los niveles o techos financieros que sirven de marco para la elaboración de los anteproyectos de presupuesto por parte de las instituciones.

 El **presupuesto por resultados**,

Es una herramienta que se incorpora al proceso presupuestario los indicadores de impacto y de resultados y establecer su vinculación con la producción pública, posibilita ligar las políticas y objetivos previstos en los planes con el presupuesto público. En realidad esta técnica implica orientar el uso de la técnica del presupuesto por programas orientándola hacia resultados

**3. Indicadores**

Existen 2 tipos de indicadores, estos son: a)**los que reflejan la producción publica** esto sirven para realizar cálculos de los recursos reales y financieros que necesitan las instituciones públicas y b) **los de resultados o impacto** que expresan las políticas de corto, mediano y largo plazos a alcanzar y enmarcan la definición de la producción publica para su obtención.

Es importante aclarar en qué consiste cada uno de los indicadores desde el punto de vista presupuestario, pero sin embargo estos dos indicadores tienen sus relaciones. La asignación de recursos se realiza con base en los indicadores de producción y no en indicadores de resultados e impactos. Estos últimos indicadores miden el grado de logro de las políticas de desarrollo.

Los requisitos con los que debe cumplir los indicadores son los siguientes:

* Cuantificables
* Posibles de análisis de calidad
* Plazo de ejecución

**4. Administración financiera**

La instrumentación de la gestión por resultado trae consigo una serie de reformas a la administración financiera que a continuación se presenta.

**La aplicación del nuevo modelo de gestión**  esto involucra:

* Debe existir una efectiva distribución de roles entre los órganos rectores de los sistemas que condesciende de la administración financiera y sus contraparte institucionales, usando la centralización y descentralización respectivamente.
* Automatizar el registro de las transacciones económicas-financieras que se originen por la gestión administrativa además que se realicen en el lugar de dicha transacción.
* Empoderar el rol de los gerentes públicos para lograr la producción de bienes o servicios, en lo que respecta a las decisiones sobre la administración de todo tipo de recursos.

**La revisión de**  **los procedimientos actuales de administración de recursos**

Todo lo que se ha diseñado en materias de administración financiera – similares y comunes para todos los organismos públicos -, a efectos de introducir tratamientos diferenciados que posibiliten introducir incentivos organizacionales en materia de flexibilidad.

**5. Incentivos**

Con el fin de garantizar resultados en la gestión pública en todos los organismos públicos donde se cumplan los objetivos, metas de forma eficiencia y el eficaz se presenta un mecanismo de incentivar a los funcionarios y empleados públicos.

Los diferentes tipos de incentivos deben estar regulados por las normas o contratos de cada empleado respecto al desempeño resultado. Donde deben estar debidamente establecidos los compromisos mutuos entre las instituciones y autoridades a cargo de dichos sistemas de planificación, presupuesto y la administración de recursos financieros.

Existen diferentes tipos de incentivos como son:

1. Incentivos organizacionales dirigidos a todos los organismos públicos que se rijan bajo el funcionamiento de normas de tipo común y usos generalizado donde se busca en este modelo de gestión por resultados al desarrollo de nuevos mecanismos que permitan incentivar la gestión eficiente y eficaz.

En breve se presenta algunas áreas que se deben considerar al introducir incentivos a las organizaciones y que deben tener un denominador común: **la instrumentación de flexibilidades administrativas se alcanza en la medida que se obtienen los resultados que se comprometen alcanzar.**

**Ejecución presupuestaria**

Es un área de la organización muy importante donde los empleados de dicha organización deben esforzarse para lograr recibir estos tipos de incentivos, ya que en esta área es donde se reglamentan los regímenes de modificaciones presupuestarias, de programación de la ejecución y de caducidad de créditos presupuestarios al cierre del ejercicio presupuestario.

Existen 3 áreas del sistema presupuestario donde deben considerarse incentivar al personal. El **régimen de modificaciones presupuestarias** está regido, normalmente, por las disposiciones contenidas en las Constituciones, por la legislación de fondo del sistema presupuestario y por las leyes anuales de presupuesto.

En lo que se refiere al **régimen de programación de la ejecución** y la consiguiente asignación de cuotas periódicas para gastar y pagar, los regímenes vigentes de administración financieros establecen normas y niveles de asignación de las mismas similares para todas las instituciones.

La tercera área del sistema presupuestario donde se podrían plantear incentivos se refiere a la **utilización de excedentes presupuestarios**.

La normativa legal  vigente establece que los saldos de las asignaciones presupuestarias no utilizados al cierre del ejercicio presupuestario por parte de las instituciones públicas, caducan sin excepción. Esto coloca en situación desigual a aquellos organismos que, habiendo sido ineficientes en su gestión, han utilizado la totalidad de las asignaciones presupuestarias, de aquellos organismos que habiendo sido eficientes en la utilización de recursos y cumplido con las políticas asignadas han logrado ahorros en sus presupuestos.

**Tesorería**

 En esta área de las organizaciones públicas es parte medular para establecer las flexibilidades a otorgarse en el manejo de fondos por parte de las instituciones significan transferir a las instituciones las decisiones y ejecución de pagos a terceros. Este tipo de flexibilidad depende de la normativa vigente en cada país en materia de administración de fondos.

**Compras y contrataciones**

Otra área principal de las instituciones es el sistema de compras y contrataciones, las mayores flexibilidades que se pueden plantear asumen una complejidad superior a los temas arriba tratados, ya que, por ejemplo, incrementar los montos para aplicar las distintas modalidades de compras (licitación pública, licitación privada, concurso privado, contrataciones directas) puede afectar la transparencia y la equidad, temas básicos y centrales de un sistema de este tipo.

**Administración de recursos humanos**

Un área donde se encarga de la gestión y la administración de los recursos humanos no se puede quedar fuera de los incentivos, ya que las disposiciones presupuestarias anuales en la mayoría de los países establecen en el marco de políticas de contención del gasto público normas que impiden la ocupación de cargos vacantes, es decir cargos que no ocupados.

En esta área los incentivos organizacionales estarían vinculados a flexibilidades que se podrían acordar en materia de ocupación de vacantes y de modificaciones a la respectiva estructura de cargos, sin incrementos, en ambos casos, de las asignaciones presupuestarias vigentes en el respectivo organismo.

**Organizacional**

 Una última área donde se podrían establecer incentivos es la organizacional, particularmente enaspectos tales como aprobación de estructuras orgánicas y a la simplificación de procedimientos administrativos.

1. Incentivos al personal

Muy relacionado con el incentivo organizacional se encuentra el incentivo al personal como puede ser funcionarios y empleados públicos. Estos tipos de incentivos están vinculado con el desempeño cumpliendo con los compromisos en el programa o contrato de cada individuo.

Los incentivos pueden ser de diferentes tipos como: materiales, ascenso, premios por productividad, financiamiento de planes de capacitación, reconocimiento público de su gestión entre otras. Para lo cual el empleado o funcionario debe ser evaluado con la metodología de evaluación de cada programa

**Requisitos Institucionales**

La gestión orientada a resultados requiere también una profunda revisión del funcionamiento actual de los poderes legislativos y de los órganos de control externos

**Poder legislativo**

El nuevo modelo de gestión planteado implica, a su vez, una profunda revisión de los criterios tradicionales utilizados por el Poder Legislativo, tanto en la aprobación de los presupuestos como en el análisis y tratamiento de la ejecución periódica presupuestaria y de la Cuenta de Inversión. Modificar el concepto de que la aprobación del presupuesto consiste solamente en un conjunto de autorizaciones máximas para gastar.

Con la creación del SED como herramienta del PBR deriva en una de las más trascendentes reformas en lo relacionado con el gasto público. Una correcta y adecuada implementación del SED elimina el velo de ignorancia que existe en los procesos de discusión presupuestal. La importancia radica en que el presupuesto es el instrumento más poderoso con que cuenta el Estado para incidir positivamente en la evolución económica del país, su ejecución supone desarrollo, bienestar y progreso. Sin embargo, cuando se desconoce el resultado claro y concreto sobre el avance que tienen los programas, no es tan evidente que la aprobación presupuestal se haya transformado en progreso.

En segundo lugar la rendición de cuentas implica mucho más que informar a la ciudadanía sobre lo realizado durante alguna gestión pública, involucra aspectos más específicos como la cuantificación y análisis de la producción de los resultados obtenidos durante la ejecución de los recursos a programas de gobierno que están incorporados a la gestión orientada a resultados.

**Órganos de control**

Existen órganos de control que regulan, evalúan y controlan la efectividad de las organizaciones públicas, dando cumplimiento a los procedimientos y normas. Cuando se habla de gestión por norma del cumplimiento de procedimientos y normas

Entre las funciones que desarrollan los órganos de control externos, la función fiscalizadora es su principal función, la imprescindible, la razón de ser dentro de un Estado democrático, sin embargo no es la única, existen otras que pueden contribuir a la mejora de la gestión económica-financiera del sector público.

**Comportamiento de los actores en la gestión por resultados**

*La Sociedad Civil*

Juega un papel importante dentro de un Estado libre y democrático, la sociedad en su conjunto se caracteriza por estar apegada a la demanda de servicios públicos, que a la rendición de cuentas hechas por la gestión pública

La heterogeneidad del sector de Organizaciones civiles se deriva de sus diversos proyectos, sus tradiciones políticas y las políticas gubernamentales que influyen en su conformación al atender selectivamente algunas demandas e ignorar u obstaculizar otras. Por su parte, el Estado tampoco es una instancia homogénea, opera en distintos niveles de gobierno, con tres poderes y cada vez con más entidades autónomas u organismos públicos descentralizados, por lo que puede presentar una pluralidad de proyectos políticos .Las instancias de gobierno, por lo tanto, pueden establecer formas diferentes de relacionarse con las OSCs y con la ciudadanía..

**La Burocracia**

Una de las quejas principales en torno a la burocracia es su costo, ya que los sueldos, salarios, prestaciones y pensiones de los empleados públicos suelen absorber una parte importante de dicho presupuesto. Con estos argumentos resulta pertinente discutir la forma de reducir el gasto en burocracia y, sobre todo, contar con mecanismos administrativos que aseguren que los empleados públicos sean productivos.

 La sociedad mexicana requiere que la actividad pública satisfaga de mejor manera sus demandas de seguridad, salud, educación y acceso a servicios públicos básicos. En este sentido, buscar el incremento del gasto público sería una petición sensata. Sin embargo, un mayor gasto público es deseable sí y sólo sí, demuestra su efectividad para cumplir con sus objetivos sociales y económicos.