**Instituto de Administración Pública del Estado de Chiapas A.C.**



**Maestría en Administración y Políticas Públicas**

Actividad 10

Materia: Evaluación e impacto de políticas públicas

**Título: Síntesis de lecturas**

Fuente:

La Gestión para Resultados en el Desarrollo. García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. 2010

Presenta: Flores Cancino Luis Javier

Junio 2016

**La Gestión para Resultados en el Desarrollo**

Crisis y reforma del Estado

Durante la década de 1970, los países desarrollados emprendieron reformas para dar respuesta a la crisis fiscal de ese momento y para enfrentar algunas disfunciones que el Estado de Bienestar había generado. Esas reformas, conocidas genéricamente como la Nueva Gestión Pública e inspiradas en la gerencia del sector privado, apuntaron a modificar el modelo burocrático de Estado. Con el tiempo, este modelo derivó en estructuras institucionales rígidas, centralizadas, piramidales y orientadas hacia los procedimientos, que no respondían a las demandas del nuevo contexto social.

La génesis de la Gestión para Resultados en el Desarrollo

La Nueva Gestión Pública (NGP) es una corriente gestada en la década de 1970. Propone reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, vasado en los principios e la jerarquía burocrática, la planificación, la centralización y el control directo, por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia.

La Gestión para Resultados nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado, por lo que se habla de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD).

El enfoque de la GpRD recoge características específicas del sector público, como los procedimientos de régimen democrático para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión.

La GpRD requiere innovaciones sustantivas en la gestión del sector público, por lo que supone un esfuerzo a mediano y largo plazo que normalmente trasciende varios períodos gubernamentales.

Todo ello conlleva procesos complejos de ensayo y error en los que intervienen varios actores: las autoridades políticas nacionales, los gerentes públicos, el Congreso, la oposición política, los organismos de control, las organizaciones de la sociedad civil, los gobiernos subnacionales y el sector privado.

La GpRD y la cadena de resultados

La gestión basada en resultados se centra en una clara noción de la causalidad. La teoría es que diversos insumos y actividades conducen lógicamente a órdenes mayores de resultados. Estos cambios generalmente se muestran en una “cadena de resultados” o “marco de resultados” que ilustra claramente las relaciones de causa y efecto. Los resultados de desarrollo por lo general se comprenden como secuenciales y restringidos por el tiempo.

Los elementos del ciclo de gestión y su relación con la cadena de resultados

* Situación económica
* Objetivos y metas de gobierno:
* Estructura organizativa:
* Programas:
* Productos:
* Recursos
* Procesos productivos
* Consumo de productos
* Consecuencias para los beneficiarios
* Cambio social
* Rendición de cuentas

A su vez los Instrumentos básicos de la Gestión para Resultados del Desarrollo son:

* Plan estratégico de mediano plazo
* Presupuesto por resultados
* Marco Fiscal de mediano plazo
* Gestión financiera y de riesgos integrada
* Sistema de adquisiciones públicas
* Contratos de gestión
* Incentivos
* Estándares de calidad
* Indicadores de desempeño
* Evaluaciones
* Rendición de cuentas

**Planificación orientada a resultados**

¿Qué es la planificación orientada a resultados?

La planificación es el instrumento que el gobierno utiliza para definir la carta de navegación del país, es decir, su rumbo y su destino. Para ello, un país debe responder a tres preguntas básicas: ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar? Para contestar a la primera pregunta se realiza un análisis de la situación social y económica del país mediante el uso de información estadística confiable.

La participación de la sociedad civil en la GpRD es fundamental no solamente durante la etapa de definición del rumbo del gobierno, sino también en otras etapas del ciclo de gestión, como son la formulación del presupuesto, la gestión de los bienes y servicios, el seguimiento y evaluación de programas y proyectos y, por supuesto, la rendición de cuentas.

Por otro lado, la planificación debe ser operativa y responder a la pregunta ¿cómo podemos llegar? mediante el diseño de los productos y los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos propuestos en el ejercicio estratégico.

*Instrumentos de planificación*

Los instrumentos con que cuentan actualmente los países de la región para responder a las preguntas ¿dónde estamos?, ¿a dónde queremos ir? y ¿cómo podemos llegar? son cuatro: las visiones de largo plazo, los planes nacionales de mediano plazo (PNMP), las agendas presidenciales y las estrategias de lucha contra la pobreza. Las visiones de largo plazo son instrumentos que contienen un acuerdo nacional en torno a objetivos prioritarios de largo plazo que se espera actúen como referente para el ejercicio de la planificación gubernamental de mediano plazo.

Articulación de la planificación con el presupuesto

Aunque los gobiernos tienden a fortalecer la planificación, uno de los desafíos más importantes para los países de ALC es articular e integrar la planificación y el presupuesto para concretar los planes y lograr los resultados esperados.

En la mayoría de los países existe una relación competitiva, no de cooperación e integración, entre las instituciones responsables de la planificación y las del presupuesto. Esta competencia constituye uno de los principales obstáculos que impide el avance de mejores prácticas de GpRD.

Presupuesto por resultados

¿Qué es el presupuesto por resultados?

En América Latina y el Caribe, la búsqueda de mayor eficiencia y efectividad en la asignación de los recursos públicos motivó el interés por el presupuesto por resultados o presupuesto basado en resultados (PpR o PBR). Cuanto más escasos son los recursos, más importante es aumentar la efectividad de su uso.

El PpR cumple ese propósito, pues es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos.

Para implementar un presupuesto por resultados es necesario:

* Elaborar el presupuesto en base a políticas
* Contar con una perspectiva presupuestaria de mediano plazo
* Contar con reglas que fomenten la estabilidad fiscal

El pilar de monitoreo y evaluación es, conjuntamente con el de presupuesto por resultados, el que menores avances muestra en la región.

Las limitaciones más importantes de esos sistemas para contribuir a la GpRD son:

* Ausencia de normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente
* Falta de articulación entre la información de cumplimiento de metas-objetivos y la de inversión de recursos
* Inexistencia de indicadores de productos y de efectos.

Esto supone un gran reto para el desarrollo de las capacidades de GpRD en la región, pues la ausencia de evaluación de los resultados de la gestión gubernamental es un obstáculo serio para solidificar los pilares de planificación para resultados, presupuesto por resultados y gestión de programas y proyectos. Sin análisis evaluativo, es imposible construir un nexo entre la planificación y el presupuesto basado en resultados, o generar una cultura de mejora continua en la prestación de los servicios públicos.