**La gestión para resultados en el desarrollo.**

**Avances y desafíos en América Latina y el Caribe[[1]](#footnote-0)**

**Actividad 10**

La Nueva Gestión Pública **(NGP)** tiene sus orígenes en la década de **1970** por los países desarrollados que promueve la **incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado**. La propuesta es reemplazar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos, basado en los principios de 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**; cuyos países pioneros fueron Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido. Nace en estos países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los **países en desarrollo** el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de Gestión para Resultados en el Desarrollo **(GpRD)**. Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la NGP en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la “gestión para resultados, que es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de **valor público** (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones”. Aunque inspirado en las transformaciones de las empresas, el enfoque de la GpRD recoge características específicas del sector público, como los procedimientos del régimen democrático para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público como centro de atención de la gestión.

Lo anterior requiere contar con **instrumentos** que capten esas variaciones, con sistemas que procesen la información, y con procedimientos que incluyan el análisis de los datos en la toma de decisiones, elementos no siempre presentes en la administración del Estado. Para esto fue necesario **implementar un modelo** conceptual de la GpRD y metodología del estudio que tomó en consideración dos aspectos importantes: en primer lugar, las **características propias del sector público** en ALC que, como se ha dicho, son: **i)** la existencia de una cultura organizacional basada en la lógica del control y el procedimiento, **ii)** la presión de las demandas ciudadanas por más y mejores servicios y por un gobierno más transparente y **iii)** el contexto internacional que impone el desarrollo de sistemas que generen un Estado competitivo.

Así encontramos que los elementos del **ciclo de gestión** son: Situación social 1; **PLANIFICACIÓN**: Objetivos de gobierno; Diseño organizativo;Situación fiscal; PRESUPUESTACIÓN: Programas; Productos (diseño); Metas de producción; **EJECUCIÓN PROGRAMAS Y PROYECTOS**: Inversión recursos; Procesos productivos;Procesos productivos; Efectos Impactos; **IMPACTOS**: Cambio Social Valor Público;Situación social 2; Rendición de cuentas.

Cada uno de los instrumentos mencionados puede ser visto como un engranaje que permite que la cadena de resultados funcione adecuadamente. Por tanto, uno de los retos más importantes de la GpRD consiste en alinear todos los instrumentos para que actúen de forma coordinada y complementaria y puedan así contribuir al logro de los resultados.

El **Sistema de Evaluación Prodev** (SEP) divide el ciclo de gestión en **cinco pilares**: **i)** planificación para resultados, **ii)** presupuesto por resultados (PpR), **iii)** gestión financiera, auditoría y adquisiciones, **iv)** gestión de programas y proyectos y **v)** monitoreo y evaluación. Los cinco pilares del ciclo de gestión examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a lograr resultados. Los requisitos mínimos se califican con una escala que va de cero a cinco, en la que cinco es la situación óptima. Los indicadores y los pilares también se califican con la misma escala. El promedio de todos los indicadores deriva en un índice que muestra la capacidad de GpRD de un país.

El documento en estudio, nos explica que el análisis estuvo constituido por las administraciones centrales de **25** países de ALC: Argentina, Bahamas, Barbados, Belice, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Guyana, Haití, Honduras, Jamaica, Nicaragua, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana, Suriname, Trinidad y Tobago y Uruguay. Los diagnósticos **se realizaron en cuatro etapas** secuenciales: durante la primera se analizó el marco legal e institucional que sustentan el funcionamiento y la interrelación entre los pilares, y se analizaron los diagnósticos existentes y otras fuentes secundarias, como estudios e investigación; se realizaron entrevistas a funcionarios de gobierno de las principales áreas de gestión para completar la información sobre los pilares; así como la asignación de variables en base a la información y la documentación obtenidas, y se elaboró un borrador de informe que fue sometido a una revisión entre pares. Finalmente, fue la validación de los informes con las autoridades del país, requisito indispensable para poder divulgar la información. Las primeras tres etapas las realizaron consultores independientes y externos al BID, a fin de asegurar la mayor objetividad en el análisis.

El resultado de los estudios muestran la existencia de fuertes diferencias entre los países de la región. Respecto de las diferencias de nivel de desarrollo de la GpRD entre los países, se puede apreciar que los que poseen un í**ndice alto** son Brasil, Chile, Colombia y México, que conforman un pequeño grupo de avanzada en cuanto a innovaciones gerenciales, destacando Costa Rica y Perú como líderes del grupo de nivel medio de desarrollo de la GpRD. y lo interesante es que a pesar de que, durante las últimas dos décadas, los países de la región han puesto en marcha una gran variedad de programas destinados a aliviar la pobreza y otros problemas sociales. en un extremo, un pequeño grupo de países presenta sistemas cuyo referente son los resultados de la gestión del sector público; en el polo contrario, se encuentran los países con sistemas incipientes y en los que **aún prevalece el marco de la gestión burocrática tradicional**.

Y de todo esto ¿Qué es **la planificación orientada a resultados**? pues, el instrumento que el gobierno utiliza para definir la carta de navegación del país, es decir, **su rumbo y su destino**. con un **carácter estratégico, uno participativo y uno operativo**. El producto de un proceso de planificación debe plasmarse en un plan nacional de mediano plazo, con sus respectivos objetivos, programas, metas e indicadores, este plan debe estar integrado al presupuesto y a disposición del público a través de Internet

**Situación de ALC en cuanto a la planificación para resultados**.

En las últimas décadas, la región ha experimentado cambios importantes en la perspectiva y en la institucionalización de la planificación. Hasta la **década de 1970** predominó la concepción de que el desarrollo socioeconómico estaba asociado principalmente a la capacidad planificadora de un Estado centralizado y, como consecuencia, se otorgó un **rol secundario al mercado**. Posteriormente, durante la **década de 1980**, la crisis de la deuda, las críticas a las políticas centradas en el Estado y la irrupción del modelo neoliberal impulsaron a varios países a abandonar la planificación de mediano plazo y a desmontar las oficinas creadas para cumplir esa función, llevados por la idea de que **el mercado podía resolverlo todo y por el menosprecio del rol del Estado.** Del énfasis en el largo plazo se pasó al énfasis en el corto plazo. Finalmente, desde mediados de la **década de 1990** se concibe la planificación como una función f**undamental del Estado y como el instrumento para lograr acuerdos nacionales y alinear los esfuerzos institucionales** en torno a ellos. Se acepta que el Estado cumple una función promotora del desarrollo socioeconómico pero, simultáneamente, se admite que debe procurar la creación de un clima de negocios que favorezca la iniciativa privada y el desarrollo de los mercados. En ALC se reflejan las tres etapas. Sin embargo, la mayoría de los países carece de un marco legal que norme la planificación, lo cual indica que la institucionalización de esta función **aún es débil**. En efecto, en muchos casos se observa que la importancia de la planificación depende del **interés** de los gobernantes de turno. **La falta de continuidad** que esto conlleva impide que se establezcan y se consoliden los recursos humanos, financieros y técnicos que esta función requiere para su buen desempeño.

De esta forma aparecen conceptos como **PpR**, evitando que la GP se realice en base a los mecanismos tradicionales que no toman en cuenta la efectividad y la eficiencia del gasto público. Entre esos mecanismos, se encuentran la asignación clientelar de los recursos y la práctica incrementalista, que consiste en aumentar la misma proporción de recursos a todos los ejecutores año tras año. De los 25 países estudiados, ocho tienen un presupuesto estructurado por programas, pero de ellos sólo **Brasil** muestra correspondencia entre los programas del presupuesto y los del plan.

Pero para que el presupuesto público sea **realmente público** se debe informar a la ciudadanía el momento en que éste se envía al Poder Legislativo. De esta manera, la sociedad civil podrá opinar sobre su contenido y canalizar sus inquietudes a través de sus representantes políticos. De los 25 países estudiados, 14 ponen en conocimiento del público la documentación completa del presupuesto, y solamente 10 difunden los informes financieros en su totalidad.

La **inmensa mayoría** de los países aún presupuesta en **base a insumos y asigna los recursos de forma incrementalista,** de manera que los resultados de la gestión están ausentes durante el proceso de análisis y elaboración del presupuesto. La introducción de sistemas de evaluación del gasto y de incentivos para la efectividad de la gestión aún no se ha iniciado en la mayoría de los países y está en ciernes en México y Perú. No obstante, se observa que varios países están incorporando gradualmente nuevos instrumentos para mejorar la gestión presupuestaria y, eventualmente, implementar un PpR.

En mi opinión y experiencia, la GpRD es muy importante aplicarla en la ardua tarea de los dedicados a la administración pública, porque sus principios están basados en la eficacia, eficiencia y valor público. Pero desafortunadamente, la academia y la doctrina dista mucho de la realidad que vivimos; puesto que son pocas las instituciones que la practican de manera ordenada y disciplinada.

Conozco los dos lados de la moneda; instituciones gubernamentales que actúan de manera planeada, que se rige por todos los procedimientos de Gestión por Resultados y que incluyen hasta los mínimos escalones, pero no menos importantes, como son la evaluación y el monitoreo de sus políticas y programas. Pero también; la experiencia de instituciones locales que fundamentan sus políticas en la improvisación, en sistemas de administración tradicionales y los resultados son negativos y que como consecuencia las vivimos todos los ciudadanos.

La GpRD requiere transformar la cultura institucional de manera pronta pero efectiva, basada en el cumplimieto de los principios de la NGP, orientada a rendir resultados de impacto positivos, con actores que asuman sus responsabilidades en sus funciones y que causen confianza en el desempeño de sus tareas administrativas. Que sus actividades y acciones sean objeto de evaluaciones constantes, y cuyos resultados estén a la vista y alcance de todos. Para eso se requiere no solamente discursos; sino la plena voluntad de realizar la labor con instrumentos que garantizan resultados que cumplen con sus objetivos: la de satisfacer las necesidades de sus destinatarios.

1. [García López, Roberto y García Moreno, Mauricio. (2010) La Gestión para Resultados en el Desarrollo. Banco Interamericano de Desarrollo](http://www.iapchiapasenlinea.mx/download.php?file=resources/recurso_570.pdf) [↑](#footnote-ref-0)