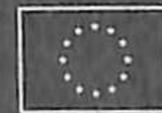


S.UE(DL)
F(245)

UN
ACERCAMIENTO A LA
**GESTIÓN POR
RESULTADOS**



MINFIN



UNIÓN EUROPEA

APOYO A LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA
EN GUATEMALA -AGEP-

SE PROHIBE
Subrayar y/o marginar este libro,
en caso de devolverlo subrayado,
SE COBRARA SU VALOR

UN
ACERCAMIENTO A LA
GESTIÓN POR
RESULTADOS

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

**RESUMEN
EJECUTIVO:**

**GESTIÓN
POR
RESULTADOS**

S.UE (DL).
F(245)

10-00
BIBLIOTECA CENTRAL (Obsequio) Q.

I. Contexto en América Latina y Guatemala

Latinoamérica ha avanzado en diferentes reformas sobre la gestión pública. Cada país a su ritmo y con varios grados de avance en diversos aspectos. Una de las reformas que, países como Chile iniciaron a partir de los años 90 inspirados en las experiencias de Nueva Zelanda, Australia e Inglaterra, es la denominada Gestión por Resultados.

Un estudio del 2010 auspiciado por el Banco Interamericano de Desarrollo -BID-, sobre los avances y desafíos en América Latina y el Caribe en relación a la Gestión por Resultados (GpR) en el Desarrollo, clasifica a los países en tres grupos, de acuerdo a un índice, que mide el nivel de desarrollo según el grado de gestión. El índice evalúa los avances en 5 áreas: Planificación; Presupuesto por Resultados; Gestión Financiera; Gestión de Proyectos; Monitoreo y Evaluación. El índice toma valores entre cero y cinco, siendo cinco el máximo desarrollo posible.

47.H.C. S. A. (2018)

La clasificación que muestra este estudio es la siguiente:

- **Nivel Alto:** Brasil, Chile, Colombia y México, con un valor superior a 3.
- **Nivel Medio:** Argentina, Barbados, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá, Perú, República Dominicana, Trinidad y Tobago y Uruguay, con un valor entre 1.5 y 3.
- **Nivel Bajo:** Bahamas, Belice, Guyana, Haití, Paraguay y Suriname con valores menores a 1.5.

Chile es el país que mayor valor alcanza, con una ponderación cercana a 4.

Guatemala alcanza un valor de 2. Los temas donde obtiene el menor puntaje es en Presupuesto para Resultados (1.4) y en Monitoreo y Evaluación (1.5). Estos dos aspectos son justamente donde se requiere trabajar más para que Guatemala pueda implementar la GpR. En este caso, queda clara la necesidad de fortalecer el sistema de estadísticas para dar seguimiento a los indicadores claves.

El tema donde Guatemala obtiene la mejor calificación (3) es en Gestión Financiera, resultado del desarrollo del Sistema de Administración Financiera –SIAF-.

En los otros dos aspectos (Planificación y Gestión de Proyectos) Guatemala obtiene calificaciones de 2.

Uno de los aspectos que el informe patrocinado por el BID resalta es la falta de una vinculación adecuada entre Planificación y Presupuesto.

II.

La Gestión por Resultados

La GpR puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado, para lograr los resultados que se han definido. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones públicas con relación al logro de los resultados.

La gestión por resultados utiliza la planificación estratégica, la cadena de resultados, el presupuesto, el seguimiento y la evaluación como instrumentos para lograr mejores resultados, ser más eficiente, rendir cuentas de mejor manera y asignar recursos mejorando la calidad del gasto.

El seguimiento y la evaluación generan evidencia y nuevos conocimientos. Estos conocimientos se usan para tomar decisiones e identificar buenas prácticas que mejoren las políticas y la gestión de los programas, posibilitando incrementar los beneficios a la población y la efectividad del gasto.

La implementación de la GpR no constituye un modelo único, no se lleva a cabo de un modo predeterminado, ni tampoco utilizando un determinado conjunto de herramientas. Más bien, existen diferentes modalidades de implementar GpR, que dependen de: las herramientas utilizadas, el contexto político, social y económico del país y la profundidad con que se pretenda aplicar el modelo.

La GpR busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas del sector público, a través de la rendición de cuentas de los funcionarios por los resultados de su gestión.

Los organismos públicos, responsables de una determinada producción pública utilizan insumos financieros, humanos y materiales - asignados a través del presupuesto, para la producción de bienes y servicios (productos) destinados a la consecución de objetivos de política pública (resultados).

Los sistemas de evaluación de productos y de resultados, tienen distintas connotaciones: mientras la medición de productos puede asociarse a un proceso continuo, al interior de las organizaciones, el segundo tiene consecuencias que trascienden el ámbito de una institución.

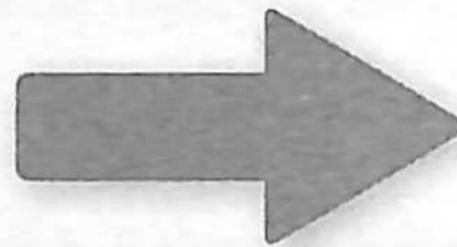
Se prevé el establecimiento de Planes Estratégicos de mediano a largo plazo, que incluyan marcos presupuestarios de mediano plazo y Planes Anuales con presupuestos, en los que se especifican con detalle las metas de gestión de corto plazo. Estas metas se expresan en forma de productos y resultados cuantificables y plazos de ejecución. Ambos "Planes-Presupuesto" suponen un contrato o acuerdo entre el gerente público y la autoridad política, que debe compartirse con la ciudadanía.

Dado que este proceso supone un cambio de fondo en las prácticas de trabajo y por lo tanto en la cultura organizacional, requiere del compromiso explícito de la máxima autoridad del organismo de liderar y encabezar el proceso de cambio.

La **GpR** requiere:

- **Enfocarse en los resultados que se desean**
- **Establecer metas claras y concretas**
- **Construir una cadena lógica que muestre los resultados deseados**
- **Usar indicadores de monitoreo para mejorar la implementación**
- **Usar la evidencia de evaluaciones para mejorar la toma de decisiones**

**GESTIÓN
TRADICIONAL
DE LOS PROGRAMAS**
Enfocado en insumos,
actividades y productos.



**GESTIÓN
POR RESULTADOS**
Enfocado en resultados
obtenidos y no solo en insumos
o actividades realizadas.

- La **cadena de resultados** es un instrumento que ayuda a identificar la lógica –las relaciones causales– de las políticas, las estrategias y los programas.
- La cadena de resultados postula que los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades o productos y que éstos conducen lógicamente al logro de los resultados.

Una cadena de resultados responde a tres preguntas:

1. ¿Cuáles son los resultados deseados del programa?
2. ¿Cómo se alcanzarán estos resultados?
3. ¿Cómo se sabrá que se han alcanzado estos resultados?

Construyendo desde los



una Cadena de Resultados

Resultados que se quieren alcanzar

Planificación por resultados

Resultados

4. A corto plazo

5. A mediano
plazo

6. A largo plazo

Cambios en los beneficios para hogares, comunidades, empresas u organizaciones

Beneficios para los usuarios (Demanda)

EFFECTIVIDAD

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

La GpR lleva implícito un cambio de cultura organizacional, en la cual todas las actividades (Plan-Presupuesto-Ejecución-Monitoreo y Evaluación) se centran en la consecución de los resultados definidos.

La GpR comprende los siguientes aspectos, destacando que se trata de un proceso, que se aborda de manera integral:

- i. **Un Plan de Desarrollo de País.** Idealmente consensuado con todos los sectores de la sociedad, sin embargo esto no es fácil y toma tiempo.

Lo que si es factible de lograr en el corto plazo es un Plan de Gobierno (en su defecto definir líneas estratégicas de gobierno) que defina los resultados que se quieren alcanzar y cómo se pretende alcanzarlos. Un Plan que sirva de guía a los funcionarios públicos, indique qué bienes y servicios deben producir las entidades públicas, estrategias y acciones a implementar para lograr los resultados fijados.

Los resultados que se quieren lograr deben enfocarse desde la perspectiva del ciudadano: lo que le sirve, lo que necesita, lo que es importante para él.

Lo ideal es que la relación causal entre los resultados que se quieren obtener, las estrategias y acciones que se van a llevar a

cabo y los bienes y servicios que las entidades deben producir, esté basada en evidencia científica, en estudios y en la experiencia, tanto nacional como internacional.

Ejemplo

Si se quiere reducir la desnutrición (resultado) se debe conocer muy bien cómo reducirla (vacunas, lactancia materna, acceso a agua potable, acceso a alimentos), que es justamente lo que las entidades públicas brindan con su gestión (bienes y servicios).

- ii. **Presupuesto que sea la expresión financiera del Plan.** En el que los recursos se asignen con base en los resultados que se quieren alcanzar y con base en los bienes y servicios que se deben producir para alcanzar los resultados; que pueda conocerse cuánto dinero se asigna por resultado y para los respectivos bienes y servicios.

Continuando con el ejemplo anterior, en el presupuesto se debe visualizar claramente cuántos recursos se están destinando al resultado (desnutrición) y para qué bienes y servicios (vacunas, lactancia materna, acceso a agua potable, acceso a alimentos).

Para ello se debe cuantificar cuánto cuestan las intervenciones que se quieren realizar para reducir la desnutrición.

De esta manera, también se vincula el Plan con el Presupuesto, pues el segundo será la expresión financiera del primero.

iii. Contar con indicadores. Cada indicador debe tener una ficha que especifique los aspectos técnicos del mismo, (forma de calcularlo, las fuentes de información y otros aspectos del indicador) y sus respectivas metas.

Los indicadores, deben ser tanto de Resultado como de Producto, que sirven para monitorear y dar seguimiento, si se están produciendo los bienes y servicios que se acordaron y si se está logrando los resultados que se plantearon.

iv. Contar con sistemas de ejecución y de información.

Deben apoyar y facilitar la ejecución del plan y del presupuesto. Por ejemplo, adecuados sistemas de adquisiciones, de logística, de inventarios, etc.

Muchas veces, pese a que se cuenta con recursos, no se logra ejecutarlos; o si se hace no es de calidad (porque no se está enfocado en los resultados, sino en los insumos), o porque falta un insumo de un grupo (tenemos las dosis de vacunas pero no hay jeringas o se tiene todo, pero no llega donde están los niños, por citar un ejemplo).

En el caso de la información se debe empezar por: Tener la línea de base que significa dónde se está al momento de iniciar el proceso, cuál es la situación del resultado que se quiere lograr, identificar que información se requiere para poder hacer seguimiento y monitoreo de los indicadores definidos.

v. **Una vez que se han fijado los resultados**, los indicadores y las metas; se debe contar con la información adecuada que permita hacer seguimiento y monitoreo a todo el proceso. Para ello se debe trabajar en dos direcciones:

- Fortalecer los sistemas de información internos de las entidades, de manera que se pueda confiar en los datos y que se tenga la capacidad de procesarla y analizarla.
- Fortalecer al Instituto Nacional de Estadística pues cumple dos roles: la obtención de información por medio de encuestas y otros sistemas y el control de calidad de los datos administrativos de las entidades.

vi. **Sistemas de seguimiento, monitoreo y evaluación.**

Deben servir para retroalimentar la gestión, para repensar las estrategias y ajustar los planes.

Todo el esfuerzo que se ha descrito tiene que desembocar en procesos de seguimiento y monitoreo, esto significa que cada cierto tiempo (cuatrimestral al menos), se sostengan reuniones (primero internamente en las entidades) y luego con los entes rectores e idealmente con el Presidente de la República, para ver cómo va el cumplimiento del Plan-Presupuesto, entender los problemas que se enfrentan y en base a esto, tomar decisiones.

Este proceso también cambia la forma en que se realiza el seguimiento a la ejecución del Plan-Presupuesto, pues ya no se centrará sólo en la ejecución del presupuesto, como es en la actualidad. El análisis será complementado con los bienes y servicios que se han producido y más importante aún, con los resultados obtenidos.

Finalmente, también es necesario evaluar los programas, esto significa ir más allá del seguimiento y monitoreo. Normalmente estas evaluaciones se encomiendan a entes externos, para que sean imparciales y objetivas.

El presupuesto ya no se asigna por entidad, sino por resultado. La entidad tendrá su presupuesto, pero claramente identificado para cada resultado. Como es natural, muchos de los resultados que se definen no dependen de una sola entidad, pero todas las involucradas tienen un presupuesto asignado para lo que le corresponde hacer.

Como se desprende de lo descrito, la GpR busca mejorar la calidad del gasto (gastemos en aquello que va a lograr resultados), pero también busca mejorar la transparencia y la rendición de cuentas.

Si los ejercicios de seguimiento a los indicadores y metas se realizan de manera pública, por decir en el Congreso de la República, entonces la ciudadanía podrá conocer qué avances hay, qué resultados se logran, qué cosas no van bien y por tanto qué cambios se hacen y no sólo saber cuánto se asigna y cuánto se gasta.

Bibliografía consultada

Rodríguez-García, Rosalía; **Gestión por Resultados, creando evidencia evaluando impacto**; SIEF-Fondo Español de Evaluación de Impacto; Madrid, España, 2008.

Makón, Marcos Pedro; **El modelo de Gestión por Resultados en los organismos de la administración pública nacional**; V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública; Santo Domingo, República Dominicana, 24-27 octubre 2000.

Banco Interamericano de Desarrollo; **La Gestión por Resultados en el desarrollo, avances y desafíos en América Latina y el Caribe**; 2010.

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea a través del Proyecto Apoyo a la Gestión Presupuestaria en Guatemala.

El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva del autor, y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



MINFIN



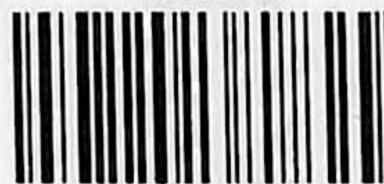
UNIÓN EUROPEA

APOYO A LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA
EN GUATEMALA -AGEP-

APOYO A LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA EN GUATEMALA:

FORTALECIENDO CAPACIDADES
PARA MEJORAR
LA TRANSPARENCIA Y CREDIBILIDAD
DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Biblioteca Central
USAC**



4701257808



Guatemala y Unión Europea
comprometidos con el medio ambiente

Material elaborado con papel de
plantaciones renovables y material
ULTRA GREEN FILM.