



# GESTIÓN

# POR RESULTADOS



## ÍNDICE

Objetivos	3
Planificación	4
Los cuatro pilares	5
Beneficios	6
Hoja de ruta de un proyecto	7





---

La Gestión por Resultados para el Desarrollo es un modelo renovado de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone mucho más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque la herramienta se aplica crecientemente en el ámbito empresarial, se orienta preferentemente a la administración pública, pues propone que todos los recursos y esfuerzos del Estado estén dirigidos al logro de resultados específicos, concebidos para el bien de la población.

Una vez puesta en funciones, la Gestión por Resultados para el Desarrollo se convierte en un sistema articulado a través de planes, proyectos, procesos e indicadores, capaz de lograr un equilibrio entre las actividades de cada una de las instituciones públicas y los resultados buscados para el desarrollo del país.

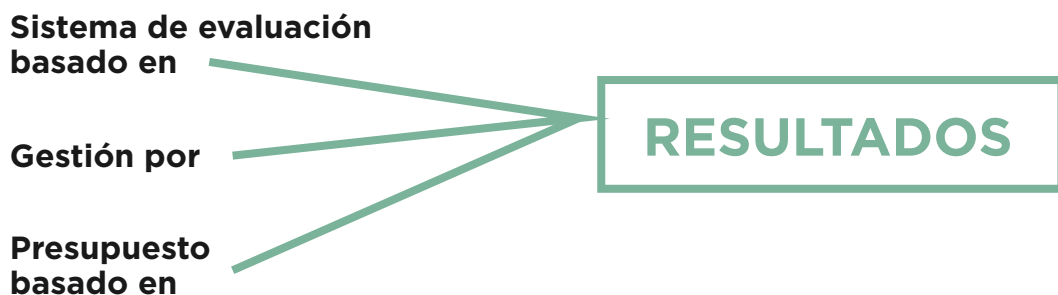
Se trata de un modelo de administración de los recursos públicos centrado en el monitoreo del cumplimiento de las acciones estratégicas y operativas definidas en los planes de desarrollo para un determinado período de tiempo y contando con la disponibilidad de determinados recursos.

Su presencia en la administración del Gobierno apunta a refocalizar la conducción hacia un modelo de gestión que privilegie la transparencia en la gestión, en un enfoque práctico que permita a las autoridades medir, controlar y evaluar la efectividad de las iniciativas políticas que impulsan.



## Objetivos

Los procedimientos diseñados a partir de la implementación de un proceso de Gestión por Resultados para el Desarrollo constituyen una herramienta clave que las organizaciones pueden utilizar para mejorar el ordenamiento de su gestión.



## La Gestión por Resultados para el Desarrollo cumple con los siguientes objetivos:

- 1** | Dotar a las instituciones públicas de herramientas de planeamiento que faciliten la identificación, priorización y solución de los problemas de la ciudadanía.
- 2** | Establecer una vinculación virtuosa entre los objetivos planificados y los recursos asignados en el presupuesto.
- 3** | Redefinir las prácticas de trabajo y los esquemas organizativos de las instituciones públicas.
- 4** | Fortalecer los mecanismos de petición y rendición de cuentas en las instituciones, sobre la base de la identificación de resultados y sus responsables.
- 5** | Redefinir los sistemas de control interno de los organismos, los cuales se adecuan para obtener información ordenada, sistemática e integral sobre las instrucciones, responsabilidades, políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan.
- 6** | Focalizar la gestión en la adquisición de los resultados concretos buscados por las políticas públicas formalizadas en el plan de gobierno.



- 7 | Categorizar con mayor claridad los productos y servicios que las distintas áreas de gobierno ofrecen en el marco de sus competencias públicas.
- 8 | Identificar y controlar con más precisión los recursos aplicados al ofrecimiento de los productos y servicios de los organismos públicos.

## La Gestión por Resultados para el Desarrollo y la planificación

La planificación es el instrumento que el gobierno utiliza para definir el rumbo o destino del país, y para ello se deben coordinar tres grandes directrices:

Un adecuado diagnóstico sobre la situación social y económica del país mediante el uso de información estadística confiable.

Claridad en los objetivos vigentes del gobierno y los resultados operativos esperados. Énfasis en el «Qué hacer» para encarar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas planteadas por el diagnóstico.

La definición del «Qué hacer» conduce al diseño de las acciones, el cálculo de los insumos que se necesitarán y la disposición de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo tales propuestas. También se debe considerar la coordinación necesaria entre las instituciones involucradas. Aquí el énfasis se concentra en el «Cómo hacerlo»: es por ello que la planificación orientada a resultados tiene que ser al mismo tiempo estratégica, operativa y participativa.



## Los cuatro pilares de la Gestión por Resultados para el Desarrollo

La implementación exitosa de un proceso de Gestión por Resultados para el Desarrollo se sustenta en cuatro pilares fundamentales:

1

Compromiso y  
aval político de  
máximo nivel.

2

La articulación entre  
las proyecciones y  
los procesos críticos  
cuya mejora deberá  
priorizarse.

3

La formulación de  
Presupuestos  
plurianuales como  
base para la formula-  
ción de las políticas y  
asignaciones presu-  
puestarias anuales.

4

La creación de un  
set de indicadores  
especialmente orienta-  
do a la confrontación  
entre los actos de  
gobierno proyectados  
y sus resultados  
concretos.

Cuando se gestiona por *resultados*, se apunta a lograr mejoras concretas en las condiciones de vida del ciudadano o su entorno, tomando en cuenta qué tanto se va a cambiar y en cuánto tiempo se logrará. Las acciones motoras de ese cambio recurren a *productos* como el GPRD, a través del cual se potencian los insumos que se transformarán en bienes o servicios puestos a disposición de la sociedad.

---

### UN SISTEMA DE INDICADORES PARA IDENTIFICAR FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

---

La Gestión por Resultados para el Desarrollo y el control a través de Indicadores es uno de los temas de avanzada de la Administración Pública. Las normativas de transparencia han generado en muchos casos circuitos demasiado burocráticos donde los controles se superponen, la carga de datos se multiplica y las bases de datos son difíciles de cruzar y administrar.



Para superar esas rigideces, resulta fundamental la construcción de indicadores capaces de expresar con certeza el cumplimiento de condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad en la aplicación de las políticas públicas, bajo diferentes filtros de análisis:

**1** De resultados e impacto

**2** De producción terminal

**3** De producción intermedia

**4** De economía y eficiencia

Cuando se trata de generar los indicadores más apropiados para monitorear el cumplimiento de los objetivos, se recurre al método **SMART** desarrollado por Peter F. Drucker y George T. Doran, y actualmente utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo y otros organismos internacionales, los objetivos deben ser:

Specifics (Específicos)

Measurables (Medibles)

Achievables (Alcanzables)

Results-oriented (Orientados a Resultados)

Time-bound (Cumplidos justo a tiempo)

Una vez convertidos los objetivos a «objetivos S.M.A.R.T.», se procede a identificar y semaforizar indicadores específicos para cada uno de los atributos asociados a los objetivos.

## ¿Cuáles son los beneficios que reporta la Gestión por Resultados para el Desarrollo?

- Permite que las instituciones que se encuentran dentro del presupuesto general del Estado profundicen sus criterios de priorización desde la concepción multidimensional de la pobreza, con el propósito de construir oportunidades de superación para los segmentos menos favorecidos de la población.
- Genera conciencia en las autoridades, gerentes, directores y asesores sobre el costo de las acciones del organismo y la necesidad de optimizar el uso de los recursos escasos, mejorando la comunicación entre las distintas áreas.
- Otorga transparencia a las acciones y los objetivos a realizar por cada área, lo que estimula a cada responsable a lograr los resultados a los que se comprometió públicamente.



- Mejora la planificación del trabajo, ya que se parte de estimaciones sobre la actividad de cada programa definido en el plan de gobierno.
- La Gestión por Resultados para el Desarrollo se puede describir como un sistema de trabajo en equipo mediante el cual los distintos niveles funcionales identifican conjuntamente sus objetivos comunes y definen las principales áreas que cada cual tiene bajo su responsabilidad.

### La hoja de ruta de un proyecto de Gestión por Resultados para el Desarrollo

- 1** | Revisión y fortalecimiento de las herramientas de gestión y presupuestación.
- 2** | Disponibilidad de un documento que defina los lineamientos estratégicos y los objetivos de mediano y largo plazo de las políticas públicas.
- 3** | Documento preliminar del presupuesto anual a partir de la priorización para el período de los objetivos contemplados en el Presupuesto plurianual.
- 4** | Consolidación de las herramientas de gestión y las técnicas presupuestarias a utilizarse. Talleres de capacitación sobre la utilidad y el uso práctico de la herramienta.
- 5** | Implementación de las herramientas de gestión mejoradas y cierre del presupuesto.
- 6** | Formulación de un manual de procedimientos de monitoreo y seguimiento que asegure la plena vigencia de una auditoría de desempeño.
- 7** | Definición e implementación de los indicadores de gestión y sus respectivas herramientas de cálculo, seguimiento, control y exposición.

**El éxito de la implementación de un sistema de Gestión por Resultados para el Desarrollo está íntimamente relacionado con el grado de motivación y predisposición para el cambio que demuestren los actores involucrados en el mismo. Ello requiere de una activa participación del personal en el diseño y ejecución de todos los procesos de implementación de la herramienta.**