



# Componentes de la Gestión para Resultados (GpR) en los Municipios

**Elias Alfonso Rea Azpeitia**

*La Gestión para resultados (GpR), es un modelo de gestión que orienta a los administradores de recursos públicos a poner mayor énfasis en los impactos que genera la intervención pública en los distintos sectores de la sociedad. Como todo modelo de gestión la GpR se integra por una serie de elementos conceptuales, jurídicos e instrumentales que son indispensables para garantizar su operación. Este artículo que es una síntesis de la Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios Municipales, elaborada por el autor y otros dos investigadores del INDETEC (Antonio Perez Angel y Rene Alejandro Herrera Jimenez), reseña las características de cada uno de dichos componentes de tal forma que constituyen una guía de referencia para su instrumentación en los municipios de México.*

## “El PbR propicia un modelo para la asignación de recursos mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios”

Un modelo de referencia para cualquier institución interesada en implantar acciones para iniciar la gestión de sus dependencias con un enfoque hacia el logro de los resultados que se ofertaron a la ciudadanía, podría considerar los componentes y sus elementos siguientes:

- Un marco jurídico y reglamentario reade-cuado a la filosofía de la gestión para resultados
- Componentes relacionados con el alineamiento a la planeación del desarrollo
- Componentes vinculados a la programación y presupuestación con base en resultados
- Componentes de un sistema de evaluación del desempeño
- Componentes ligados al mejoramiento de la gestión institucional



Fuente: INDETEC, Material del Curso taller sobre Programación y Presupuestación en base a Resultados en los municipios; impartido por el Mtro. Elías Alfonso Rea Azpeitia y el Mtro. Antonio Pérez Angel



En los apartados siguientes se comentan los elementos básicos de los componentes anteriores.

### **1 MARCO JURÍDICO Y REGLAMENTARIO REA- DECUADO A LA FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS.**

En un estado de derecho, como el nuestro, las características de los modelos de gestión pública deberán estar sustentadas en los cuerpos legales de cada nivel de gobierno a fin de que los servidores públicos cuenten con las atribuciones, obligaciones y responsabilidades que la ley determine.

En este sentido, es de esperarse que si el estado busca alcanzar los objetivos antes descritos, con la operación de un modelo de gestión para resultados, sus elementos y componentes deberán estar presentes en los siguientes cuerpos normativos nacionales y locales:

- Constitución Política.
- Leyes orgánicas de la administración pública o sus equivalentes.
- Leyes que regulan la planeación y la gestión presupuestaria o sus equivalentes.

- Leyes que norman la obra Pública y servicios relacionados con la misma o sus equivalentes.
- Leyes que regulan las adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público; o sus equivalentes.
- Leyes de coordinación intergubernamental en materia hacendaria o sus equivalentes.
- Leyes que norman la contabilidad, la cuenta pública y la transparencia o sus equivalentes.
- Reglamentación operativa del modelo en los gobiernos locales o sus equivalentes.

### **2 ALINEAMIENTO A LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO**

Un modelo de gestión para resultados requiere en primer término que se precisen cuáles son esos resultados que habrán de alcanzarse, asumiendo que la ciudadanía y sus distintos grupos sociales son, en primera instancia, los beneficiarios.

En este sentido se parte de la premisa de que los resultados a alcanzar se encuentran ofertados en el Plan de Desarrollo de cada nivel de gobierno y que cada dependencia gubernamental deberá reenfoque sus acciones para asegurar su logro en

el periodo de gestión gubernamental de que se trate.

En este sentido, las dependencias y organismos del ayuntamiento habrán de considerar que el logro del objetivo de este componente requiere de los siguientes elementos:

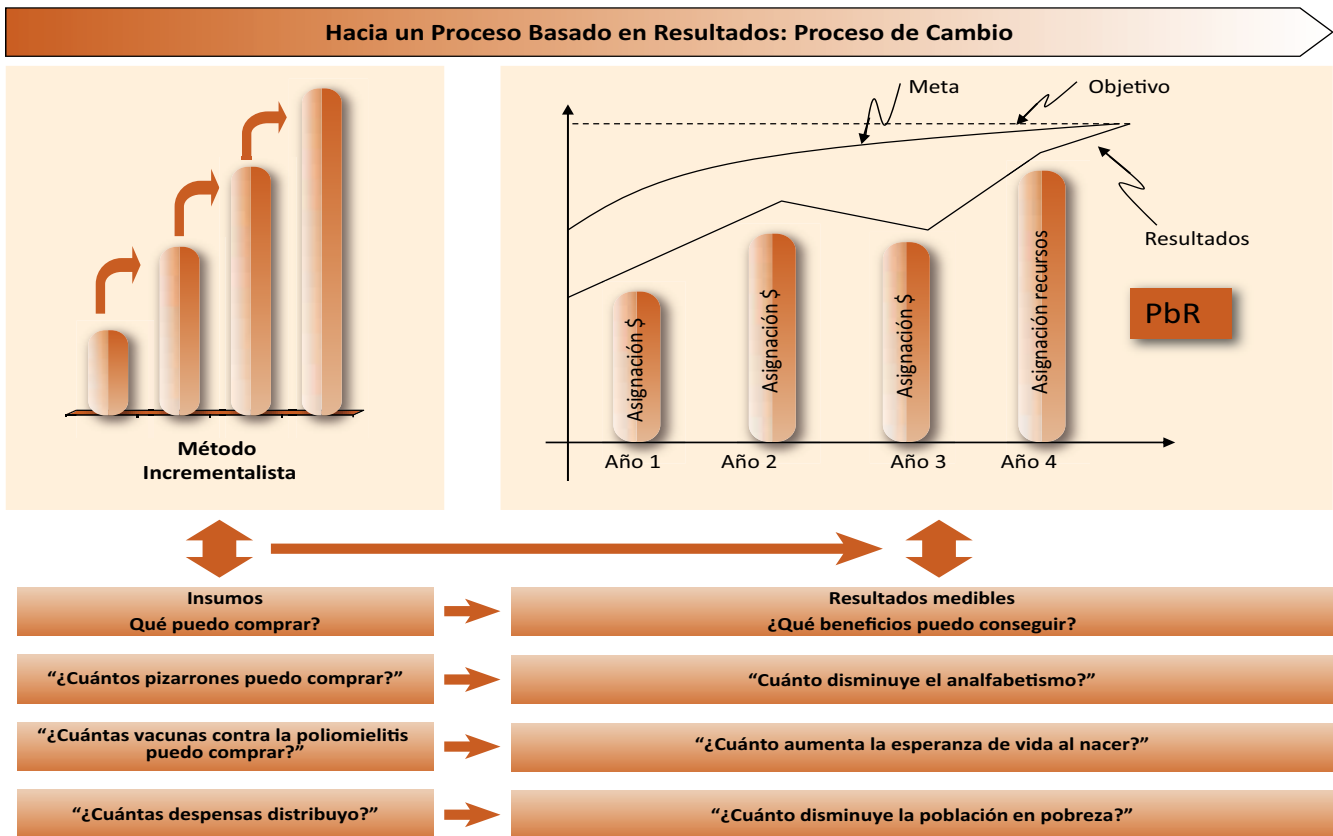
- Que utilicen la planeación estratégica como herramienta para definir sus propios objetivos institucionales; la metodología presupone que cada dependencia u organismo cuenta con un plan estratégico de trabajo.
- Los objetivos de cada dependencia u organismo deben estar alineado con los objetivos y líneas de acción establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal en el ámbito de su competencia.

En apartados posteriores se detallan los procedimientos para cumplir con estas premisas.

### 3 PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS.

#### 3.1 El Presupuesto Basado en Resultados (PbR)

“El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) es un componente de la GpR que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas”<sup>1</sup>.



Fuente: Sistema de Evaluación del Desempeño, SHCP, junio 2008

1. SHCP, Sistema de Evaluación del Desempeño, 2008

## Administración de Egresos

El PbR significa un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados

- **Características**

El PbR tiene como características principales:

- i. Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación - programación - presupuestación - ejercicio - control - seguimiento - evaluación - rendición de cuentas;
- ii. Considera indicadores de desempeño y establece una meta o grupo de metas de actividades y programas presupuestarios, a las

cuales se le asigna un nivel de recursos compatibles con dicha meta;

- iii. Provee información y datos sobre el desempeño (permite comparaciones entre lo observado y lo esperado);
- iv. Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios; y,
- v. Prevé llevar a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas.

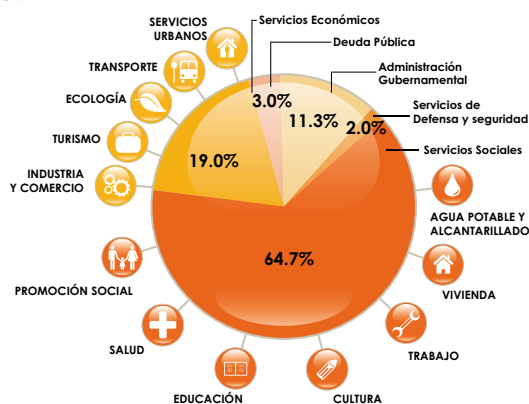
Así, en el contexto de la implementación de la GpR, según se muestra en la figura siguiente, el proceso presupuestario se transforma de un modelo incrementalista enfocado en el control de los gastos y que vigila su aplicación en espacios rígidos de definición programática, a un nuevo modelo orientado al logro sistemático de resultados específicos, medibles y tangibles para la población: PbR.

## ¿Qué es el Presupuesto Basado en Resultados(PbR)?

El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) es un componente de la GpR que consiste en un conjunto de **actividades y herramientas que permiten apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas.**

**El PbR significa un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados.**

Sistema de Evaluación del Desempeño, SHCP, 2008



## “El PbR beneficia la mejora de la gestión institucional e incrementa la eficiencia de los programas”

- **¿Qué beneficios genera?**

La transición hacia el PbR significa un esfuerzo de la mayor trascendencia en el quehacer de la administración pública, que transforma de fondo las prácticas, reglas, sistemas, métodos y procedimientos del proceso presupuestario. Debido a su magnitud y alcance, el PbR requiere de acciones estratégicas, consistentes y sostenibles, así como de una coordinación efectiva, al interior de la administración pública, con otros órdenes de gobierno y con los otros poderes (tratándose de los estados y el gobierno federal).

La implantación de PbR puede generar diferentes resultados; sin embargo, destacan algunos beneficios relevantes:

- Mejora la continuidad en el trabajo de las dependencias gubernamentales, reduce la incertidumbre de su administración y control, a través del establecimiento de objetivos claros, e impulsa un enfoque hacia resultados;
- Otorga gran énfasis a la planeación, en el diseño e implantación de políticas públicas y en la comunicación, para que los actores conozcan los objetivos y las metas previstas y alcanzadas;

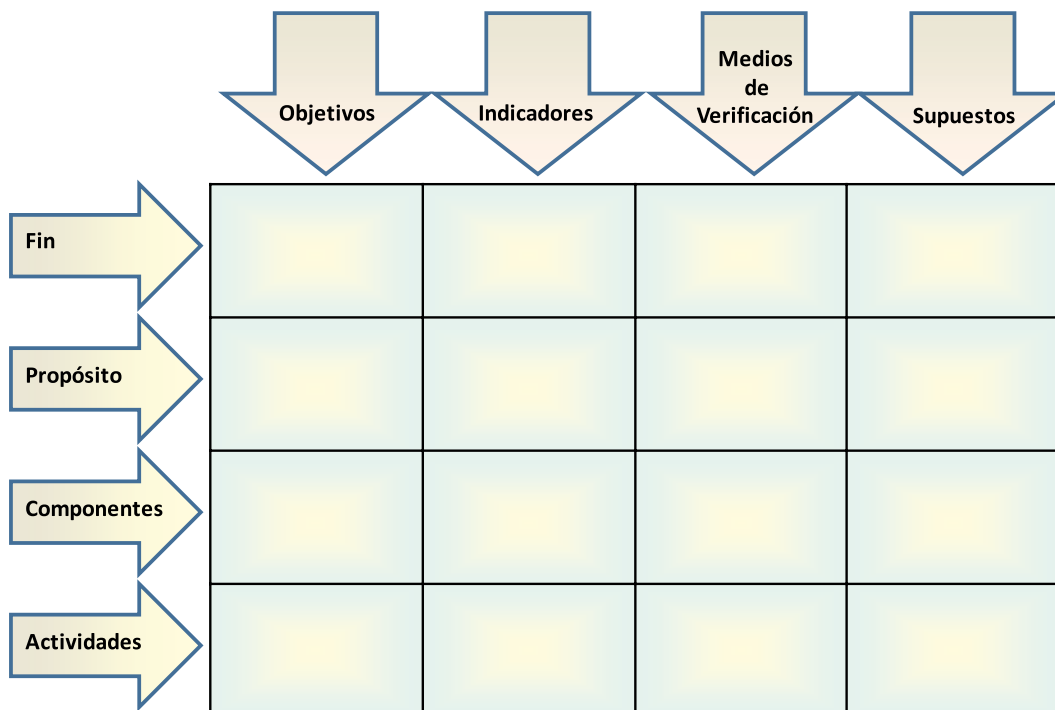
- Brinda mayor transparencia mediante la generación de más y mejor información para el público y para las legislaturas respecto de las metas y prioridades de gasto, y de cómo los diferentes programas públicos contribuyen a alcanzar dichas metas;
- Permite ubicar y definir de manera más efectiva los recursos necesarios para cada programa y acción pública, basándose en la identificación de asuntos críticos, y en los procesos y flujos específicos, que van de una asignación inercial de gasto a una valoración del impacto sobre las variables sociales o económicas;
- Facilita la mejora de la gestión institucional, e incrementa la eficiencia de los programas; y,
- Genera vínculos más fuertes entre la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación, lo que obliga a una discusión de política pública más integral y coordinada.

### 3.2 Metodología de Marco Lógico.

“La Metodología de Marco Lógico es un método orientado a la solución de problemas específicos. Por ello, el método tiene tres grandes fases:

- En la primera, se identifica el problema a resolver, por medio de un diagnóstico sistémico amplio, que permita establecer las cau-

**MATRIZ DEL MARCO LOGICO**



Fuente: ILPES-CEPAL, "Formulación de programas con la metodología de marco lógico", documento elaborado por Eduardo Aldunate y Julio Córdoba, Serie Manuales 68, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile, abril de 2011

sas del problema y por qué no ha logrado ser resuelto;

- En la segunda fase, se construye un modelo sistémico que expresa las condiciones lógicas de toda índole que deben cumplirse para que el problema se resuelva; y
- En la tercera fase, se construye un instrumento gerencial que registra la estrategia de solución, en la forma de una matriz de objetivos secuenciales que deben alcanzarse. En esta tercera fase, se incorporan los indicadores necesarios para mantener el seguimiento y control sobre la gestión de la solución".<sup>1</sup>

El Marco Lógico recoge lo propuesto por la Escuela Conductual - fijar resultados y dejar actuar -, y lo combina con otro aporte de la visión sistémica: el desglose analítico de objetivos. Este desglose analítico es un modelo sistémico de las cadenas de causa-efecto que explican la dinámica de una transformación. Su forma más conocida es el llamado Árbol de Problemas, que se ocupa ampliamente en la metodología del Marco Lógico.

Lo que define a la Metodología de Marco Lógico no es el producto final, sino el proceso que debe seguirse para llegar a la Matriz de Marco Lógico. Por ello, el presente manual no es un recetario para llenar matrices de cuatro filas y cuatro columnas, sino que explicita algunos caminos metodológicos para concluir con un Marco Lógico y su correspondiente matriz.

<sup>1</sup> Aldunate, Eduardo y Córdoba, Julio. "Formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico". Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile, abril de 2011





Esta guía dedica un capítulo posterior a la explicación de estos conceptos, pero fundamentalmente al proceso de conceptualización y diseño de programas públicos a través de los cuales los gobiernos ofertan productos y servicios públicos a la ciudadanía.

#### 4 SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED).

##### 4.1 Aspectos conceptuales.

“La evaluación del desempeño de la gestión pública está en el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a todos los niveles de la gestión nacional, regional y local. La exigencia por optimizar los niveles de eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, así como generar y fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas hacia los ciudadanos y los grupos de interés que rodean la acción pública son los fundamentos básicos que han tenido los gobiernos para impulsar el

desarrollo de indicadores de desempeño en las instituciones públicas”.<sup>2</sup>

Conceptualmente la evaluación, se inserta en el marco teórico del análisis de las políticas públicas, en la medida que ésta persigue producir información que tenga alguna relevancia con la toma de decisiones política-administrativas, información útil que permita resolver problemas concretos (Ballart, 1992).

La revisión de la documentación especializada da cuenta de múltiples definiciones sobre evaluación en el ámbito público, una de las más completas, aplicada a la gestión de las entidades, es la desarrollada en el marco de un estudio realizado en los países de la OCDE. En ésta se señala que la evaluación de la gestión es la **“medición sistemática y continua en el tiempo de los resul-**

2 ILPES-CEPAL, “Indicadores de desempeño en el sector público”, documento elaborado por Juan Cristóbal Bonney y Marianela Armijo, Serie Manuales 45, Publicación de las Naciones Unidas, Santiago de Chile, noviembre de 2005.



**“El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) realizará el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la administración pública Federal (APF), para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PND y los programas que se derivan de éste”**

***tados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución”*** (OCDE/PUMA 1998).

Otra definición, pero esta vez enmarcada en el ámbito de los programas públicos, es la que señala que la “evaluación es la medición sistemática de la operación o impacto de un programa o política pública, comparada con estándares implícitos o explícitos en orden a contribuir a su mejoramiento” (Weiss, 1998).

Podríamos clasificar la evaluación de la siguiente manera:

i. Según el **objeto de la evaluación** esta clasificación nos permite pronunciarnos sobre diversos ámbitos de las intervenciones gubernamentales:

o Evaluación de políticas públicas.

Se entenderá por evaluación de las políticas públicas aquella dirigida a pronunciarse sobre los resultados en el cumplimiento de objetivos generales de “política”, así como la resolución de un determinado problema en un área o sector de la política (social, salud, vivienda, etc.). Este tipo de evaluación

requiere integrar metodologías de tipo cuantitativo y cualitativo y el uso de la información tiene una mayor relevancia para decisiones de políticas públicas.

En la evaluación de políticas y de programas lo que se busca identificar es el efecto final de la intervención pública a partir de la aplicación de un conjunto de programas públicos, o acciones gubernamentales. La evaluación de las políticas públicas requiere de sofisticadas metodologías de evaluación.

o Evaluación de programas públicos.

Por evaluación de programas públicos se entenderá aquella dirigida a evaluar los impactos o resultados de una intervención pública directa, sobre una realidad social. El uso de su información también involucra decisiones políticas amplias, pero se focaliza más hacia decisiones que tienen que ver con mejorar el funcionamiento del programa y el impacto hacia la población específica que sirve.

En el ámbito de la evaluación de los programas públicos, lo que más se observa es la aplicación de metodologías basadas en el marco lógico, árbol de problemas y planificación por objetivos.

- o Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas.

En el caso de la evaluación de los resultados y la gestión de las instituciones públicas a nivel central, regional o local, observamos en general que las metodologías utilizadas tienen que ver con el diseño de sistemas de indicadores de desempeño los que son apoyados con procesos de previos de planificación estratégica o de cuadro de mando integral.

- o Evaluación del desempeño individual
- ii. Según el propósito de la evaluación:
  - o “En general los fines de a los que se dirige la evaluación, dependerán del objeto de ésta, pero en términos globales tiene que ver con la generación de información para la toma de decisiones, como “conocimiento para la acción”<sup>3</sup>.
  - o En el caso de la evaluación de políticas y programas el objetivo claro de la evaluación es el perfeccionamiento de éstos, en términos de maximización de eficacia (logro de objetivos buscados), y eficiencia desde el punto de vista de la economicidad de los medios utilizados, en un contexto de escasez de recursos.

- o En el caso de la evaluación del desempeño de las entidades públicas, el propósito es un mix entre el apoyo a la toma de decisiones de las estrategias para lograr mejores resultados y gestionar más eficientemente y eficazmente sus procesos, así como apoyar la rendición de cuentas a usuarios y diferentes grupos de interés, y para fines de formulación presupuestaria, asignando recursos a cumplimiento de objetivos.

## 4.2 El Sistema de Evaluación en México (SED).

La gestión pública en México se encuentra en una transición hacia un modelo de gestión pública orientada a los resultados. Este modelo se centra en los impactos de la acción pública, donde lo más importante son los resultados, las metas y los estándares de desempeño.

### • Definición

“El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) realizará el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la administración pública Federal (APF), para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PND y los programas que se derivan de éste. El SED brindará la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y de las instituciones, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población”.<sup>4</sup>

### • Objetivos

Con la implantación del SED en la APF se busca:

- Propiciar un nuevo modelo gubernamental para la gestión de las asignaciones presupuestarias, orientado al logro de resultados;

3 Weiss señala al menos 5 tipos posibles de usos de la evaluación para la toma de decisiones de los directivos públicos, en el caso de los Programas: (a) realizar correcciones tempranamente de aspectos claves del proceso, tales como clientes a los que va dirigidos, aspectos organizacionales relativos a los equipos internos, etc., (b) continuidad, expansión o institucionalización de un programa, o recorte, finalización o abandono de éste (c) probar nuevas ideas para el programa (d) elegir entre dos o más alternativas diferentes, como currículos, seguros de salud, etc., en la idea de encontrar las mejores alternativas para llegar a los resultados finales, (e) decidir si se continua el financiamiento del programa.

4 SHCP, Sistema de Evaluación del Desempeño, 2008



- Elevar la eficiencia gubernamental y del gasto público y un ajuste en el gasto de operación;
- Contribuir a mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos; y,
- Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

### • Componentes del SED

El SED tiene dos componentes principales:

1. Uno, de la evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios, mediante el cual se verificará el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión; y,
2. Otro, de la gestión para la calidad del gasto, mediante el cual se impulsará la puesta en marcha de acciones que incidan en el funcionamiento y resultados de las instituciones públicas, a fin de que éstas eleven sustancialmente su eficiencia y eficacia; modernicen y mejoren la prestación de los servicios a su cargo; y, promuevan la productividad en el desempeño de sus funciones y la reducción de su gasto de operación.

### 5 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL.

Administrar las funciones públicas en base a un esquema de gestión para resultados, demanda un fuerte compromiso institucional con acciones que tiendan a mejorar las actividades de las dependencias para generar los productos y servicios que les demanda la sociedad; esto es, se requiere formalizar los mecanismos para alcanzar mayores niveles de eficacia, eficiencia, calidad, economía, honestidad y transparencia.

Tomando en consideración todos los componentes comentados en los apartados anteriores, habrán de incorporarse, cuando menos, los siguientes cuatro aspectos:

- La formalización de compromisos con el logro de resultados y el mejoramiento.
- La institucionalización de un Programa de Mejoramiento de la Gestión.
- Realizar las adecuaciones necesarias a la arquitectura organizacional.
- Institucionalizar un Programa de Desarrollo humano.

## 5.1 Compromiso con el logro de resultados y el mejoramiento.

Este componente tiene la finalidad de establecer los compromisos de las dependencias gubernamentales en relación a la generación de resultados institucionales. Estos compromisos se establecen en relación al desempeño institucional y a los resultados de la gestión; desde la perspectiva política se plantea también la formalización de compromisos con la ciudadanía.<sup>5</sup>

- **El compromiso con el desempeño institucional:**

Tiene la finalidad de lograr el consenso y compromiso entre órganos directivos respecto al fin, al propósito y los productos y servicios de cada programa, los cuales se encuentran definidos en su Matriz de Indicadores de Resultados (MIR); este consenso se formaliza, mediante la formulación de acuerdos que den vida a cada uno de los programas (presupuestarios PP's) que serán incorporados al esquema de gestión para resultados.

En un Municipio, una vez que se ha integrado la MIR de cada programa presupuestario, se podría formular un acuerdo en el que los Regidores, Presidente y Titular(es) de la(s) Dependencia(s) responsables(s) de la ejecución del programa **se comprometen** a alcanzar los objetivos (fin, al propósito, los productos y servicios) establecidos en la MIR y a evaluar sus resultados en relación al impacto del programa en la población beneficiaria.

- **El compromiso con los resultados de la gestión:**

Tiene la finalidad de formalizar el compromiso de cada dependencia con el logro de los productos

y servicios que se generaran en cada programa y por lo tanto, con la ejecución de las actividades necesarias para lograrlos, mismos que también fueron formulados en la MIR de cada programa.

En un Municipio, una vez que la(s) Dependencia(s) responsables(s) de la ejecución de cada programa presupuestario han integrado la MIR correspondiente, se supone que ya se tiene determinado también, con precisión: los productos, los servicios, las actividades para lograrlos, y; los responsables de dichas actividades y por lo tanto, de cada producto o servicio, se podría formular un convenio de gestión para resultados.

Dicho convenio lo podrían suscribir el titular de cada dependencia, los directivos de las áreas responsables de la generación de productos y servicios y el personal directamente involucrado con las metas establecidas en la MIR; su objetivo es el compromiso con logro de dichas las metas. Habrá de considerarse un esquema de incentivos a los equipos de trabajo responsables del cumplimiento de metas.

- **El compromiso con la ciudadanía:**

Tiene la finalidad de vincular el compromiso de desempeño institucional con el de gestión para resultados a través de la publicación y entrega a beneficiarios del compromiso de cada dependencia en el sentido de que producirá y entregará, a los beneficiarios específicos señalados en el programa, las obras, los productos y los servicios contenidos en cada programa presupuestario; así como las características de los mismos.

Este mecanismo permitirá establecer con claridad, el vínculo directo entre la administración pública y los beneficiarios directos de cada obra, producto y/o servicio generado, lo cual facilitara la evaluación y medición del impacto del programa y de la calidad en la gestión gubernamental.

<sup>5</sup> La idea de estos tres tipos de compromisos fue tomada del documento "Sistema de gestión por resultados y planificación estratégica en el sector público", de la Oficina Nacional de Innovación de Gestión de la Secretaría de Gabinete y Coordinación Administrativa de Argentina, producido para la plataforma de asistencia técnica a distancia del sistema de planeamiento estratégico público -SIPEP-.

### 5.2 Programa de mejoramiento de la Gestión.

“La mejora de la gestión implica crear las capacidades para mejorar la calidad y la eficacia en la entrega de servicios públicos; para enfrentar de mejor manera demandas y tensiones cada vez más complejas y apremiantes, así como para rendir cuentas claras a la ciudadanía sobre la administración de los recursos públicos y la efectividad de las acciones”.<sup>6</sup>

Hoy en día, la sociedad tiene una opinión desfavorable de la administración pública, y sin embargo, el desarrollo de una nación se basa en la confianza y participación ciudadana en los asuntos públicos. Los nuevos esquemas de gobernanza reclaman un rol ciudadano más activo y una gestión pública que rinda resultados y sea eficiente y abierta a la vez.

Por todo lo anterior, la mejora de la gestión es la expresión de una administración pública comprometida con el desarrollo económico, social y cultural de una comunidad, que se afianza en un entorno de instituciones, normas y formas de convivencia democráticas.

Los servicios públicos en todos los órdenes de gobierno deben satisfacer y superar las expectativas ciudadanas, fomentando la participación activa del público. De igual forma, todavía es un reto cerrar la brecha digital, fomentar el uso intensivo y la accesibilidad de las tecnologías de información.” Es común que en los planes de desarrollo de cada nivel de gobierno, en el eje correspondiente, se establezca el objetivo de “mejorar la Administración Pública”; así mismo es común observar estrategias tendientes a:

- Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental
- El aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones

<sup>6</sup> Programa de Mejoramiento de la Gestión, Secretaría de la Función Pública

**“La mejora de la gestión implica crear las capacidades para mejorar la calidad y la eficacia en la entrega de servicios públicos”**

- Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias
- Profesionalizar el servicio público
- Mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas
- Adoptar un modelo de presupuesto basado en resultados
- Facilitar la rendición de cuentas
- Generar incentivos para cumplimiento de metas

Por otra parte, en la legislación que establece las funciones y facultades de dependencias y órganos de gobierno se asigna a alguna dependencia la función de organizar y coordinar el desarrollo administrativo, a fin de encauzar el aprovechamiento de los recursos humanos y patrimoniales; así como los procesos técnicos hacia el logro de resultados bajo criterios de eficacia, eficiencia, calidad, honestidad y transparencia.

No obstante todo lo anterior, se observan muchas áreas de oportunidad. Aún queda mucho por hacer para lograr que la sociedad modifique su opinión desfavorable de la administración pública.



Por ello, se requiere de un programa de mejoramiento de la gestión que:

- Oriente sistemáticamente la gestión de las instituciones públicas al logro de resultados.
- Contribuya con una ponderación objetiva de los resultados alcanzados y esperados de las actividades institucionales, a:
  - o La toma de decisiones presupuestales.
  - o Mejorar las políticas y programas.
  - o Mejorar la rendición de cuentas.
- Fortalezca, gradualmente, las competencias y capacidades de las instituciones, fomentando la apropiación de este enfoque y orientando a los servidores públicos hacia el logro de impactos y resultados de valor para el ciudadano.
- Ofrezca un puente entre los resultados de las evaluaciones a programas e instituciones y las mejoras; y constituya un vínculo entre los indicadores estratégicos y de gestión y la toma de decisiones.
- Enfaticé la necesidad de calcular el tamaño de las ineficiencias y el desperdicio de recursos derivados de una deficiente gestión del desempeño,
- Permita conocer el impacto verificable de las políticas y desarrollar esquemas de reconocimiento al buen desempeño institucional.

### 5.3 Gestión de los Recursos Humanos.

“Existe una necesidad de mejoras significativas en la forma en la que se administran los recursos humanos del sector público; tanto para mejorar la elaboración de políticas como para garantizar una prestación de servicios más eficaz, eficiente y competitiva. El empleo público debería ser visto como un elemento estratégico en cualquier intento de reformar la administración pública, con un énfasis en la mejora de la productividad. Con la Ley para la Profesionalización del Servicio Público<sup>7</sup> el gobierno federal ha em-

prendido un proceso de profesionalización de los servidores públicos que debería contribuir a mejorar su efectividad.”<sup>8</sup>

En el caso de las entidades federativas y sus municipios habrá de propiciarse la mejora de la legislación laboral para los servidores públicos a fin de que se redefinan las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del modelo de gestión de los recursos humanos, que contemple, entre otros aspectos.

- El análisis de necesidades cuantitativas y cualitativas de personal y la planeación de recursos humanos.
- Los procesos de reclutamiento y selección de candidatos para su Ingreso a la gestión pública.
- Las acciones para propiciar el Desarrollo Profesional, tales como: la determinación de planes individualizados de carrera, identificar posibles trayectorias de desarrollo, y niveles de acceso.
- Los modelos de Capacitación y Certificación de Capacidades, que les permitan adquirir: conocimientos básicos; especialización y actualización en el cargo; aptitudes y actitudes; posibilidades de superación institucional, profesional y personal; las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales.
- Los mecanismos de evaluación del desempeño.
- Condiciones de Separación y suspensión.
- Otros aspectos de relevancia a las condiciones particulares de cada estado y sus municipios.

8 Perspectivas OCDE: México Políticas Clave para un Desarrollo Sostenible, OCDE, octubre 2010.

*Elías Alfonso Rea Azpeitia es Economista y Master en Administración, por la Universidad de Guadalajara; especialista en Administración Tributaria; y actualmente se desempeña como Director de Desarrollo Administrativo de la Hacienda Municipal en el INDETEC. ereaa@indetec.gob.mx*

7 Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.