

Buenas prácticas en la gestión para resultados de desarrollo

Best practices in management for development results

DE HOYOS SILVA, F¹, FIERRO-MARTÍNEZ, S.F² & CASTRUITA-MORÁN, E³

Instituto Tecnológico de Durango, Boulevard Felipe Pescador 1830, Nueva Vizcaya, 34080 Durango, Dgo.

ID 1° Autor: Fernando De Hoyos-Silva

ID 1° Coautor: Santiago David Fierro-Martínez/ **ORC ID:** 0000-0003-0603-0190, **CVU CONACYT ID:** 311527

ID 2° Coautor: Edmundo Castruita Morán/ **ORC ID:** 0000-0001-7434-7216, **CVU - CONACYT:** 50529

F. De Hoyos, S. Fierro, E. Castruita

ferdehoyos87@gmail.com

D. Arrieta, (eds.). La gestión estratégica ante la calidad y productividad organizacional Proceedings-©ECORFAN-México, 2018.

Resumen

Considerando que el proceso de la implantación de la Gestión por Resultados de Desarrollo en el Gobierno del Estado de Durango, contempló en 2014 la fase de seguimiento y evaluación de los programas presupuestarios diseñados en 2013, paralelamente se introdujo un modelo de Buenas Prácticas con el propósito de apoyar, sistematizar e incentivar aquellas Dependencias y Entidades que muestren iniciativas importantes en aquellos elementos críticos de la implantación como la planeación orientada a resultados; el presupuesto basado en resultados; la gestión pública financiera; la gestión de programas-proyectos; el seguimiento y la evaluación. Se llevó a cabo la elaboración de un instrumento de valoración de Buenas Prácticas tomando en cuenta el instrumento de evaluación PRODEV dado que siendo un instrumento de evaluación de gestión por resultados a nivel América Latina y el Caribe resultó de mucha utilidad a la hora de crear el instrumento de valoración en cuestión y adaptarlo a un nivel estatal puesto que su estructura abarca los puntos críticos de la implantación de la Gestión por Resultados, dicho instrumento de valoración no se tenía elaborado y ayudó a la hora de evaluar las diferentes dependencias e instituciones. De igual manera se hizo encuestas a expertos en el tema de la Gestión por Resultados para afianzar el contenido del instrumento y así se quedará como un instrumento de evaluación que el Gobierno del Estado de Durango pudiera hacer uso de él en futuras evaluaciones, se aplicó el instrumento en diferentes dependencias e instituciones paraestatales donde se encontraron 5 Buenas Prácticas.

Buenas Prácticas, Gestión por Resultados, Valor Público, Nueva Gestión Pública, Cultura Organizacional

Introducción

La Nueva Gestión Pública en Durango, se fundamenta en los principios de la Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD) la cual es una estrategia de gestión que se centra en el uso de información para mejorar la toma de decisiones, mediante el uso de herramientas prácticas para la planificación estratégica, la gestión de riesgos, el monitoreo de progreso y la evaluación (Elizabeth Ashbourne, 2008).

La identificación de las Buenas Prácticas en la implantación de GpRD podrá ser aplicable ante la Secretaría de Finanzas y si estas mismas cumplen con el concepto de Buena Práctica serán incentivadas y se les dará seguimiento para su buen desarrollo, de igual manera la aplicación del instrumento de valoración de Buenas Prácticas de GpR mostrará el progreso mismo de las Dependencias o Entidades en materia de GpRD dichas acciones formarán parte eventualmente de la transición de un gobierno burócrata a uno de GpRD de acuerdo a los estándares dictados por la NGP.

Descripción del Problema

El Gobierno del Estado de Durango está iniciando la implantación de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) dado que el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos menciona “Los recursos económicos de que dispongan la federación, los estados, los municipios, el distrito federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”. Siendo tal una exigencia por lo tanto se requiere conocer y sistematizar desde un principio, la manera en que avanzan las Dependencias y Entidades en este proceso de implantación.

El Gobierno del Estado de Durango al observar de manera sistemática estos avances podrá incentivar a los más avanzados y ayudar a los más rezagados así como conocer las fortalezas y debilidades de las Dependencias y Entidades. El concepto de buenas prácticas se utiliza en una amplia variedad de contextos para referirse a las formas óptimas de ejecutar un proceso, que pueden servir de modelo para otras organizaciones.

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 (CLAD, 2007).

El Programa para la Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad en el Desarrollo (PRODEV) es una iniciativa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) para financiar cooperaciones técnicas y capacitación de funcionarios enfocadas a fortalecer la efectividad de los gobiernos de la región de América Latina y el Caribe, a fin de que puedan alcanzar mejores resultados en sus intervenciones de desarrollo.

Objetivo

Proponer un mecanismo para la evaluación del modelo Buenas Prácticas en la implantación de Gestión para Resultados de Desarrollo (GpRD) en el Gobierno del estado de Durango.

Metodología

Se elaboró un modelo de análisis en base al sistema de evaluación PRODEV que servirá de apoyo para el Gobierno del estado de Durango para la identificación y promoción de Buenas Prácticas, con el cual no se contaba y era de importancia para el seguimiento, promoción y evaluación de las mismas, con participación de siete Dependencias e Instituciones. Las primeras acciones que se llevaron a cabo para la elaboración de dicho sistema de evaluación fueron:

- Identificación de criterios y variables para la selección de Buenas Prácticas a través del sistema de evaluación PRODEV.
- Elaboración de una sistematización de variables en base al sistema de evaluación PRODEV con enfoque al Gobierno del Estado de Durango.

Las dependencias o instituciones sujetas a ser seleccionadas para la aplicación piloto, fueron tomadas siguiendo un criterio de cuatro dependencias que tuvieran nulo avance, cuatro un avance regular, y cuatro un buen avance para tomar evidencia de los tres tipos y comprobar el progreso. La aplicación del instrumento de valoración de buenas prácticas se realizó como un ejercicio de auditoría en la cual se recabó información oral, escrita y posteriormente se llenó una hoja en Excel con los datos recabados para hacer un esquema de interpretación de resultados del instrumento y comprobar el avance de las distintas dependencias e instituciones. La identificación de las Buenas Prácticas utilizó los cinco pilares y los indicadores del PRODEV del Banco Interamericano del Desarrollo.

En base a estos pilares e indicadores se diseñó un instrumento adaptado a la estrategia de implantación de la GpR en Durango, y a las condiciones diversas de las instituciones en el inicio de la implantación, con el cual se observó y sistematizó las prácticas institucionales que fueron surgiendo. Más que calificar o *rankear*, se pretendió que este instrumento, integrado en un Sistema de Buenas Prácticas, ayudase a las instituciones a valorar sus propios avances en diversos aspectos de la implantación y compartirlos con las demás instituciones.

Resultados

Instrumento de Valoración de Buenas Prácticas

Uno de los resultados principales que surge es el instrumento de valoración de Buenas Prácticas, el cual se logra elaborar identificando primeramente los criterios y variables necesarios para su creación tomando en cuenta el sistema de evaluación PRODEV. Una vez seleccionadas se realiza una consulta a siete expertos en el tema para corroborar si las mismas son de uso para el tema en cuestión y de igual manera tomar nota sobre sugerencias que consideraron oportuno añadir para la elaboración de dicho instrumento. Dichos expertos en el tema son funcionarios públicos de instituciones y dependencias estatales, una vez consultados se alimenta el instrumento adquiriendo más forma y tomando nota de los comentarios proporcionados por los mismos funcionarios. Posteriormente se realiza la prueba piloto.

Análisis Gráfico del instrumento de Valoración de Buenas Prácticas

Una vez realizadas las entrevistas con expertos, la prueba piloto haciendo uso del sistema de valoración de Buenas Prácticas se llena una tabla en Excel con la información recopilada y se grafica siendo dos análisis los que se llevan a cabo, un porcentaje por variable del instrumento en donde se muestra el avance total por dependencia y el total de avance por categoría del mismo.

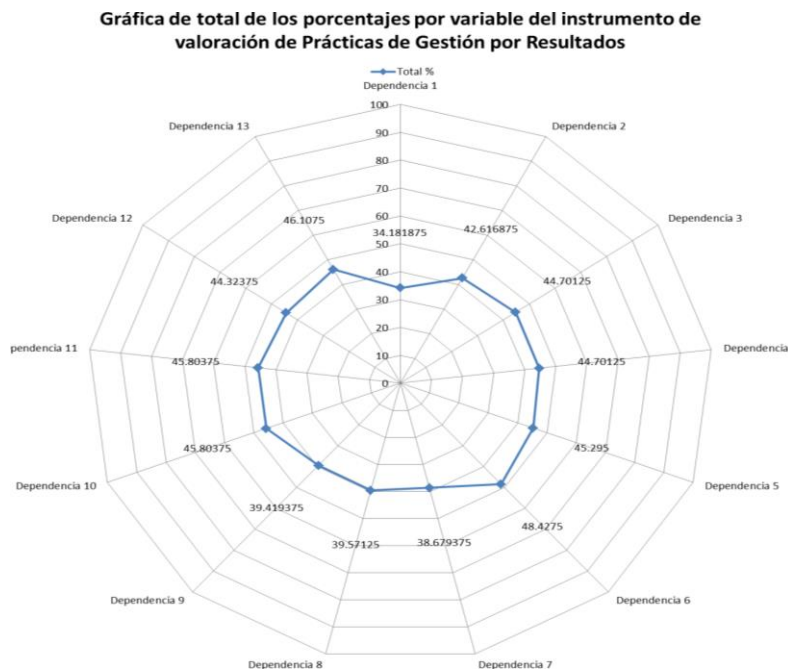
Buenas Prácticas identificadas

Las Buenas prácticas identificadas surgen por evidencia contundente y comentarios por parte de los funcionarios entrevistados que se consideran forman una Buena Práctica, siendo estos una actividad que fomenta el desarrollo y avance de la materia de GpRD.

- Matriz de indicadores “Fortalecimiento de la educación Telesecundaria” del Sistema Estatal de Telesecundarias.
- Video-comercial Gestión por Resultados.
- Módulo de Programación para la captura de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) y las cédulas de indicadores correspondientes.
- Capacitación de Funcionarios Públicos en materia de Gestión por Resultados de Desarrollo.
- Especialidad en Evaluación y Gestión para Resultados.

Conclusiones

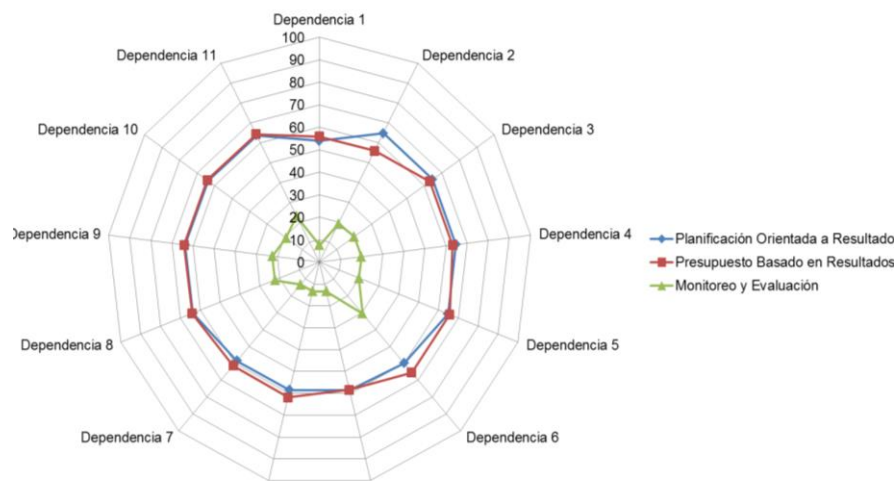
De la información recolectada haciendo uso de entrevistas con funcionarios, de la aplicación del instrumento en cada dependencia, la recolección de ítems, etc., se llega a un resultado de un progreso total hasta la fecha referente a la implantación de Gestión por Resultados de Desarrollo en el Gobierno del Estado de Durango de un 43.048% siendo la gráfica la siguiente.



Fuente: Elaboración propia

La importancia de analizar tanto por variable del instrumento como categoría radica en que hay varias variables a las cuales no se pudo tener acceso dado el carácter delicado del manejo de la información, y de igual manera es importante resaltar el progreso en las diferentes categorías, dando como resultado un avance en materia de Planificación Orientada a Resultados de 61.81%, Presupuesto Basado en Resultados de 62.11%, y Monitoreo y Evaluación de 18.75%. Gestión Financiera y Presupuestaria, Gestión de Programas y Proyectos no se toman en cuenta por la dificultad de acceso y lo delicado de dicha información.

Gráfica de total de los porcentajes por categoría del instrumento de valoración de Prácticas de Gestión por Resultados



Fuente: Elaboración propia

Se identifican cinco Buenas Prácticas durante el progreso de las evaluaciones unas en pleno desarrollo y otras consolidadas como la Especialidad en Evaluación y Gestión por Resultados de Desarrollo.

Referencias

- BID. (2012). Buenas Prácticas de gestión para resultados en America Latina y el Caribe. Washington D.C: BID.
- CLAD, B. y. (2007). Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el sector público. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- CONEVAL. (2013). Diagnóstico del avance en Monitoreo y Evaluación en las entidades federativas . México D.F: CONEVAL.
- Elizabeth Ashbourne, S. S. (2008). Buenas prácticas emergentes de la Gestión para resultados de desarrollo: Libro de Consulta - Segunda edición.
- Hernández, C. M. (2013). Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados. Aprendizaje y Cooperación Sur-Sur para la innovación: El Papel de los Actores Subnacionales. México: CIDE.
- Labri, G. A. (1999). The New Public Management Approach and Crisis States. Ginebra : Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Mauricio García Moreno, J. K. (2011). SEP Sistema de Evaluación PRODEV junio 2011.
- Moreno, R. G. (2010). La Gestión para Resultados del Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Banco Interamericano de Desarrollo.
- PNUD. (2012). Buenas prácticas para superar el conflicto. Obtenido de http://www.saliendodelcallejon.pnud.org.co/nuestras_bpracticasshtml.

Anexos.

Instrumento de valoración de Buenas Prácticas.

En dicho instrumento se manejan 5 categorías las cuales son: planificación orientada a resultados, presupuesto basado en resultados, gestión financiera presupuestaria, gestión de programas y proyectos, monitoreo y evaluación. Dichas categorías cuentan con aspectos y variables particulares de la misma y los ítems a buscar. El instrumento es el siguiente:

Categoría de análisis 1.

Planificación orientada a resultados.

Aspecto 1.1. Capacidad estratégica de planificación.

Variable 1.1.1. Existencia del plan institucional.

Variable 1.1.2. Consistencia del plan institucional.

Categoría de análisis 1.

Planificación orientada a resultados.

Aspecto 1.2. Operatividad de la planificación.

Variable 1.2.1. Articulación plan-programas-presupuesto.

Variable 1.2.2. Articulación del mediano y del corto plazo.

Categoría de análisis 1.

Planificación orientada a resultados.

Aspecto 1.3. Carácter participativo de la planificación.

Variable 1.3.1. Participación de la sociedad civil.

Categoría de análisis 2.

Presupuesto basado en resultados.

Aspecto 2.1. Estructuración del presupuesto sobre la base de programas.

Variable 2.1.1. Estructuración del presupuesto sobre la base de programas.

Categoría de análisis 2.

Presupuesto basado en resultados.

Aspecto 2.2. Evaluación de la efectividad del gasto.

Variable 2.2.1. Evaluación de la efectividad del gasto.

Categoría de análisis 2.

Presupuesto basado en resultados.

Aspecto 2.3. Incentivos para la efectividad de la gestión

Variable 2.3.1. Incentivos para la efectividad de la gestión.

Categoría de análisis 2.

Presupuesto basado en resultados

Aspecto 2.4. Difusión de la información.

Variable 2.4.1. Difusión de la información.

Categoría de análisis 3.

Gestión financiera y presupuestaria.

Aspecto 3.1. Aplicación y transparencia del presupuesto.

Variable 3.1.1. Relación entre el gasto presupuestado y el gasto ejecutado.

Variable 3.1.2. Clasificación de gastos del presupuesto.

Variable 3.1.3. Armonización contable.

Categoría de análisis 4.

Gestión de programas y proyectos.

Aspecto 4.1. Evaluación ex ante y priorización de proyectos de inversión.

Variable 4.1.1. Cobertura de las evaluaciones ex ante.

Variable 4.1.2. Uso y difusión de la información.

Categoría de análisis 4.

Gestión de programas y proyectos.

Aspecto 4.2. Gestión de bienes y servicios producidos.

Variable 4.2.1. Gestión para resultados en la producción de bienes y servicios.

Variable 4.2.2. Sistemas de información.

Categoría de análisis 5.

Monitoreo y evaluación.

Aspecto 5.1. Monitoreo de la gestión institucional.

Variable 5.1.1. Unidades de monitoreo.

Variable 5.1.3. Uso y difusión de la información.

Categoría de análisis 5.

Monitoreo y evaluación.

Aspecto 5.2. Sistemas de información estadística

Variable 5.2.1. Sistemas de información estadística.

Categoría de análisis 5.

Monitoreo y evaluación.

Aspecto 5.3. Evaluación de la gestión institucional.

Variable 5.3.1. Normatividad de la evaluación.

Variable 5.3.2. Alcance y articulación de la evaluación.

Variable 5.3.3. Acciones derivadas del incumplimiento de objetivos.

Variable 5.3.4. Difusión de los resultados de las evaluaciones.