Fecha: 14-7-2025
Autor: Victoria Alcalá Pérez-Fajardo
Empresa: Ayuntamiento de TudelaBP
Edición: 1

Gestión para resultados en la Administración Pública

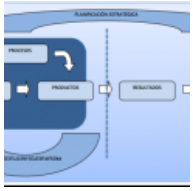
¿Qué es?

Es un modelo integral de administración de las estrategias, programas y recursos públicos que está centrado en el logro de resultados de valor para la ciudadanía, los cuales son determinados en el plan de gobierno.

Como señala CEPAL, se trata de la "*... priorización del logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos ...*".

La gestión por resultados está basada en la identificación de necesidades ciudadanas y se apoya en cinco tipos de herramientas: planificación estratégica, modernización institucional con análisis de cadenas de resultados - causas, presupuesto por resultados, evaluación y transparencia.

Se puede considerar una variante social de la Dirección por Objetivos (Peter Drucker, 1964) ya que conlleva dirigir por objetivos para lograr resultados



¿Para qué sirve?

La Gestión por Resultados (GpR) busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía, generando políticas públicas orientadas a la mejora continua de la entrega de servicios y productos que precisa la sociedad, ello conlleva:

A nivel externo:

- Aumentar el valor que aportan las instituciones públicas a la ciudadanía

- Generar cambios positivos y sostenibles a largo plazo en las condiciones de la ciudadanía

- Transparencia, coherencia y control en la producción de bienes y servicios

A nivel interno:

- Identificar proyectos y programas que sirven para cubrir necesidades de la sociedad

- Integrar la visión política con la dinámica de las unidades operativas

- Optimizar los recursos públicos disponibles

- Desarrollar la capacidad de planificación y optimización de procesos clave

- Reorientar la atención del procedimiento hacia el servicio y la calidad de vida urbana

Esto supone un avance porque, como señala M.P. Makon, debido al volumen y repetición de las actividades habituales, "*... muchos servicios públicos son conducidos por la rutina y no están orientados a la consecución de resultados que se consideren importantes desde el punto de vista político. La burocracia conduce a los directivos, dejándoles un margen pequeño de autonomía para la acción creativa e innovadora. Estos se abocan casi exclusivamente a la administración de los problemas cotidianos sin poder atender los aspectos estratégicos ...*".

Explicación

Como señala R. García, "*... el modelo de GpR nació en la década de los 70 para mantener el nivel de desarrollo alcanzado; los pioneros fueron Australia, Nueva Zelanda y Gran Bretaña originalmente con el nombre de Nueva Gestión Pública (NGP) incorporando conceptos gerenciales del sector privado para enfrentar la fuerte crisis fiscal y financiera que continuará una restricción del gasto por lo que había que priorizar el gasto buscando disponible el mayor impacto posible. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo principal fue acelerar el paso del desarrollo por lo que se habla de gestión para resultados del desarrollo ...*".

De acuerdo al modelo causal de gestión para lograr resultados, el ciudadano y los resultados que este requiere y valora se constituyen como el punto de partida de la actuación pública, poniendo énfasis en la planificación, optimización de recursos y participación de grupos de interés.

En primer lugar es preciso tener en cuenta algunos conceptos básicos como qué es la cadena lógica de resultados - causas, qué se considera un resultado,

Cadena lógica de resultados - causas, hace referencia a la secuencia causal necesaria para que una intervención logre producir impactos, pasando de los insumos y actividades a los productos, efectos directos e impactos. La gestión debe basarse en la lógica del enfoque de secuencia causal: ciudadano --> resultados --> productos / servicios --> proyectos / actividades --> presupuesto / recursos.

Resultado o efecto. El cambio que produce una intervención, programa o política. Es una medida del valor público que expresa el cambio que se desea lograr en las condiciones de vida del ciudadano o su entorno.

Se fundamenta en definir con precisión 4 elementos básicos:

-"Qué": Representa la situación que va a cambiar en el ciudadano.

-“Quienes”: Es la población objetivo y todas sus características

-“Cambio”: Representa pasar de un estado no deseado a uno deseado.

-“Tiempo y magnitud”: Expresa numéricamente la cantidad y tiempo en que se espera el cambio.

Pueden ser:

-Inmediatos, específicos, o parciales: Son los cambios que se busca alcanzar para solucionar un problema identificado sobre una población objetivo y que a su vez contribuye al logro de un resultado final. Son inmediatos, concretos, visibles y percibidos por la población objetivo como consecuencia de las actividades realizadas. No constituyen un fin en sí mismo.

-Finales o estratégicos: Son los cambios en las condiciones inherentes a una población identificada producidos cuando acaba el proyecto. Corresponden a un objetivo de política pública.

-Largo plazo o impacto: son las consecuencias posteriores a la finalización de los proyectos

Productos, son bienes y servicios resultantes de proyectos y programas, que las organizaciones entregan a la ciudadanía para lograr resultados vinculados a la satisfacción de sus necesidades. Son el motor del cambio y la base del valor público planificado. Se pueden dividir en subproductos.

Incorporan criterios de productividad, costo y calidad así como indicadores y estándares de producción. Se valora su efectividad para incidir en el resultado y su desempeño orado en que se ajusta a normas o criterios específicos. Pueden ser:

-finales que se entregan a la población o al medio

-finales que se entregan a otra institución del Estado

-intermedios que una unidad de gestión entrega a otra de la misma institución

Actividades o intervenciones: son actuaciones especiales que abordan causas originales de los problemas. Surgen de la combinación de los insumos disponibles.

Insumos recursos económicos, humanos, materiales equipos y métodos de trabajo usados en una intervención que se convierten en productos específicos, medibles, posibles de financiar, que inciden sobre los resultados esperados.

El catálogo de insumos surge de la necesidad de presupuestar desde el menor nivel, para lograr asignaciones presupuestarias más precisas y eficientes.

Aunque, en función de la cultura institucional, se pueden aplicar diversas metodologías y técnicas a la hora de aplicar la Gestión por Resultados, se presenta una ruta genérica y, por tanto adaptable, inspirada en la propuesta del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID). Se tienen en cuenta cuatro etapas del ciclo de gestión por resultados y una fase preparatoria.

0.- Actividad preparatoria: sensibilización, formación y estructura

1.- Planificación estratégica

1.a - Análisis de la situación actual

1.b - Formulación de resultados específicos y finales

1.c - Selección de indicadores

1.d - Formulación de estrategias

1.e - Formalización del plan estratégico

1.f - Diseño de planes operativos iniciales

2.- Definición presupuestaria

2.a - Presupuesto de base cero

2.b - Presupuesto por programas

2.c - Plan de inversión plurianual

3.- Implementación

3.a - Formalización de planes operativos

3.b - Desarrollo de programas y proyectos

3.c - Ejecución de programas y proyectos

4.- Seguimiento, evaluación y transparencia

4.a - Recogida de datos

4.b - Análisis de la información

4.c- Reporte interno y externo

Veamos las etapas para la aplicación de la gestión para resultados:

0.- ACTIVIDADES PREPARATORIAS: SENSIBILIZACIÓN, CAPACITACIÓN Y ESTRUCTURA

Dado que afecta a la dinámica y cultura directiva y técnica de la entidad pública, es necesario el compromiso explícito de liderar el proceso por parte de de la máxima autoridad del organismo. Así mismo, es precisa la formación de directivos y técnicos implicados con el fin de familiarizase con el modelo, lograr su implicación y participación activa.

Es conveniente constituir tres tipos de equipos. Por una parte está el Comité de Estrategia habitual de la entidad Pública, que puede tener una Comisión Ejecutiva para agilizar las actuaciones generales (3 a 5 personas).

En segundo lugar es conveniente disponer de un Equipo de Participación Estratégica compuesto por aquellos directivos y técnicos involucrados en el proceso de diseño y aplicación (15 – 20 personas).

En tercer lugar está el equipo técnico del sistema de gestión por procesos que da soporte metodológico al proceso y a los estudios que pueden llevar a cabo las diferentes áreas.

1.- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

En ella se define el valor público esperado (impactos y resultados), las políticas, estrategias e intervenciones necesarias para alcanzarlo.

1.a.- Análisis Situacional

El punto de partida de la GpR es la identificación y diagnóstico de la situación social que se desea cambiar, definiendo una categorización social completa de los sectores de la población y recopilando información disponible o realizando análisis de base, con el fin de disponer de un amplio conocimiento de la realidad que se pretende abordar.

Siguiendo a Makon, "... *se pueden utilizar técnicas cualitativas y cuantitativas como: análisis de diagnósticos previos, de normativas básicas, de convenios vigentes, del modelo organizacional, de proyectos y programas en marcha, de procesos decisorios, de recursos materiales y humanos, de mesas participativas, entrevistas al máximo responsable del organismo y/o entrevistas a directivos, técnicos e informantes sociales clave* ...".

Como se señala en CIDEAL, hay que tener en cuenta que "... *el valor público se relaciona con el beneficio de la sociedad, lo que requiere la participación, coordinación y articulación de un conjunto de instituciones públicas* ..." y de la propia sociedad.

1.b.- Formulación de Resultados específicos

Con la información disponible podemos identificar los problemas y resultados específicos a lograr:

Se pueden utilizar técnicas como el árbol de problemas sectoriales, que parte de definir una situación insatisfactoria para una población, determinada por diversos factores económicos, sociales o ambientales, donde el tronco del árbol es el problema central identificado, las raíces son las causas y la copa los efectos. Identificar las causas, permite determinar cómo intervenir para la solución efectiva del problema (evidencias – problemas – causas – priorización). Las causas pueden ser directas o raíz. Para solucionar de forma sostenible un problema es preciso identificar estas últimas.

Como se cita en CERPLAN, algunas reflexiones que se pueden realizar son:

"¿Cuál es la población en la que existe una necesidad a solucionar? ¿qué problema de la población objetivo debemos abordar? ¿qué cambio específico esperamos observar en la población objetivo? La respuesta a esta tercera pregunta nos da el resultado específico. Es la transformación positiva de un problema en una solución.

Con esta base ya podemos identificar resultados finales

Una reflexión que se puede realizar es: ¿El resultado específico a que resultado final contribuye cada resultado específico?

1.c.- A continuación podemos seleccionar indicadores asociados a los resultados específicos identificados.

Algunas reflexiones que se pueden realizar son:

¿en qué cantidad se puede dar el cambio? ¿en cuanta población impactará el cambio? ¿qué tiempo se estima lograr el cambio? ¿qué nivel estándar de calidad se desea tener? ¿qué ratio de recursos deben aplicarse? etc

1.d.- Formulación de Estrategias

A partir de esta información se pueden pensar las principales líneas de actuación que, habitualmente están relacionadas con grupos de causas raíz.

Una reflexión que se puede realizar es: "¿cómo se puede lograr la solución del problema?"

Es importante cotejar los avances con la visión de futuro que tiene la entidad pública e identificar los riesgos en cada etapa. Estos son aquellos factores críticos que están fuera del ámbito de control de la entidad responsable de la actividad y que pueden hacer que lo planificado, en términos de productos y resultados, no se logre. También se pueden identificar los factores críticos que pueden facilitar el éxito de los resultados.

En esta etapa se puede considerar si los resultados se vinculan al sistema de reconocimiento público que puede incluir, por ejemplo, complementos salariales o formativos, premios a la productividad, promociones, reconocimiento público, etc...

Como señala Makon, "... *el producto final de esta fase, Borrador 1º del Plan Estratégico, comprende el modelo explicativo de la situación del organismo, la ponderación de procesos causales, la descripción de los factores críticos, un primer análisis de gobernabilidad, una propuesta de objetivos estratégicos y de los planes operativos para alcanzarlos (unidades de acción estratégica y cartera de estrategias)* ..."

1.e.- Formalización del Plan Estratégico

Como señala Makon, "... *se pueden desarrollar talleres de debate y ajuste del plan estratégico con la participación del Comité de Gestión Estratégica y del equipo de las unidades de gestión.*

El producto final de esta fase es el Plan Estratégico del organismo, verificado y contrastado con los actores principales de los procesos, que se presenta al máximo responsable del organismo ...".

1.f.- Diseño de planes operativos iniciales

En primer lugar se constata la estructura y dinámica de las áreas institucionales. Como comenta M. Porter, "... *sin procesos excelentes en las operaciones, es imposible implementar la estrategia no importa lo visionaria que pudiera ser* ...".

Es importante que cada unidad orgánica tenga identificados los bienes y servicios más relevantes con los que opera, la población a la cual van dirigidos, los procedimientos e indicadores vinculados a ellos y los responsables políticos y técnicos correspondientes. Los planes de desarrollo se construyen sobre los sistemas actuales y deben aprovechar los elementos más eficaces (ejemplo, matriz de conexión productos resultados).

Es bueno tener datos de resultados de los indicadores más relevantes como línea base. En cada área se incorporan al sistema de gestión los nuevos indicadores seleccionados durante la fase de reflexión estratégica.

A partir de esta integración se puede utilizar la técnica de la cadena lógica de resultados – causas que identifican los insumos y actuaciones necesarias para proveer bienes y servicios, con el fin de que estos conduzcan al logro de los resultados

Una cadena de resultados parte de los resultados sociales específicos y finales y responde a cuatro preguntas: ¿cuáles son los resultados directos del programa?, ¿cómo se alcanzarán estos resultados (proyectos, programas y actuaciones)?, ¿qué recursos serán necesarios para lograrlo?, ¿cómo se sabrá que se han alcanzado estos resultados?

Los Programas surgen de la positivización de las causas directas identificadas en el árbol de problemas y toman literalmente su denominación. Las actuaciones especiales suelen estar relacionadas con las principales causas indirectas, aunque estas, a veces, están incluidas en los propios programas. Hay que tener en cuenta que algunos programas pueden involucrar a varias cadenas de resultados.

El producto final de esta fase será el Plan Estratégico del organismo incluyendo las propuestas iniciales de los Planes Operativos con los proyectos y programas de las áreas.

2.- PRESUPUESTO PLURIANUAL:

A partir de la definición del escenario macroeconómico, fiscal y financiero, así como la gestión del ciclo presupuestario, los programas presupuestales se diseñan a partir de los resultados estratégicos establecidos (relacionándolos tanto con gasto corriente como de inversión), en lo posible sectoriales y de medio - largo plazo (proyecciones macroeconómicas de ingresos y gastos) y no de las áreas funcionales de la institución. Esta versión es compatible con los formatos tradicionales ya que cada partida puede tener un doble atributo (institucional y social).

La evaluación presupuestaria por resultados conlleva:

a) Presupuesto de base cero para diseñar la política presupuestaria (presupuesto inicial – escenarios de producción – techos de gasto con base a prioridades)

b) Presupuesto por programas que refleja las relaciones insumo-producto y asocia indicadores de resultados al proceso presupuestario. Incluye la propuesta del sistema contable

c) Plan de inversión plurianual con prioridades anuales de los programas y proyectos en función de las disponibilidades de recursos definidas en el marco de gasto a medio plazo

3.- IMPLEMENTACIÓN

a- Formalización de los planes operativos

A la luz de los recursos disponibles se puede ajustar el alcance real de objetivos, indicadores y programas, los plazos de ejecución, la optimización de los principales procesos intervinientes, la coordinación entre responsables y el apoyo externo, cuando proceda.

El producto final de esta fase será el conjunto activo de Planes Operativos de las áreas con sus objetivos y cronograma de proyectos, programas y actuaciones.

b- Desarrollo de programas y proyectos

La estrategia y los planes se convierten en proyectos y programas específicos que toman forma a través de la oferta de bienes y servicios.

En este momento se pueden construir, mejorar o consolidar los proyectos y programas necesarios para el logro de los resultados, la operativa de los flujos de información y del soporte tecnológico necesario.

El producto final de esta fase serán las actualizaciones en los proyectos, programas y manuales de gestión y metodología.

c- Ejecución de programas y proyectos

Hace referencia a la organización y entrega de los bienes y servicios a la ciudadanía. Son cuestiones que se suelen definir en los protocolos institucionales y en las Cartas de Servicios (compromisos).

Está relacionada con la reflexiones como ¿Cómo debería recibir el servicio la población?, ¿cuantos bienes o servicios deberían entregarse? ¿Cuándo deberían entregarse los bienes o servicios?,¿es preciso coordinarlo con otras entidades?

4.- SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y TRANSPARENCIA

a- La evolución de los programas y su efecto se constata mediante el control periódico de los indicadores establecidos que incluye el correspondiente reporte al equipo directivo.

b- Ello permite generar alertas ante desviaciones no previstas y valorar si los programas son efectivos, verificando las hipótesis de la cadena de resultados y realizando análisis de coste-efectividad.

c- Dado que los resultados están relacionados con el cambio social procede a trasladar su evolución a la propia sociedad, completando con información de las principales actuaciones realizadas (modelo de transparencia pública).

MAS CONOCIMIENTO

Profundizar en el conocimiento de la Gestión para Resultados abre nuevas preguntas como ¿Cómo se reorienta la cultura de una Organización hacia la Gestión para Resultados? ¿Cómo se integra la Gestión para Resultados con la Estrategia de desarrollo de la Organización? ¿Cómo se integra la Gestión para Resultados con un sistema de calidad en la gestión? ¿Qué diferencia existe entre la gestión por objetivos y la Gestión paa Resultados? ¿Cuál es la mejor manera de ofrecer información pública a la ciudadanía sobre la Gestión por Resultados? … etc. Las respuestas a estas preguntas nos permitirán avanzar en el conocimiento y planteas nuevas preguntas de interés.

También se puede acceder a publicaciones y artículos disponibles en diversos espacios digitales abiertos como la biblioteca digital de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) https://www.bidi.unam.mx/, el blog de conocimiento del Banco Iberoamericano de Desarrollo (BID) https://blogs.iadb.org/conocimiento-abierto/es/conocimiento-abierto/ o el portal de la red de repositorios latinoamericanos de la Universidad de Chile https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/page/presentacion, entre otros.

Además, se pueden consultar algunos manuales editados por organizaciones que desarrollan esta metodología como,

-Manual de gestión para resultados de desarrollo (ref. CONGOPE, 2018) "*…presenta la metodología para orientar la gestión pública de los gobiernos autónomos descentralizados provinciales hacia el logro de resultados, traducidos en la mejora de las condiciones de vida de la población …"*

http://www.congope.gob.ec/?publicacion=manual-de-gestion-para-resultados-de-desarrollo -Guía metodológica para la planeación e implementación de un presupuesto para el desarrollo (ref. Eurosocial, 2020) "… *una de las herramientas de mayor promoción ha sido el Presupuesto para Resultados (PpR), entendido como un modelo presupuestario que vincula recursos con logros medibles. Si bien el Presupuesto por Resultados es el foco central de esta guía, lo cierto es que el mismo debe concebirse como una pieza de un engranaje mayor denominado Gestión por Resultados (GpR) ….*". https://eurosocial.eu/wp-content/uploads/2020/09/Herramienta_45-3.pdf

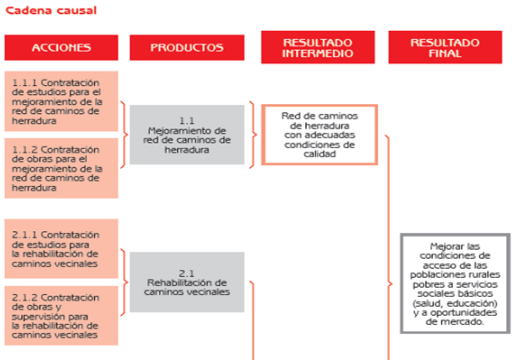
-Manual de gestión basada en resultados y agenda 2030 (ref. UNODC, 2018) "… *al final de este manual, el lector debe tener una idea clara de cómo UNODC implementa su enfoque de la gestión basada en los resultados para la planificación, supervisión y presentación de informes del proyecto / programa, y cómo la gestión basada en resultados forma una parte clave de la visión de la Oficina para ayudar a los estados miembros a alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible …*"

https://www.unodc.org/documents/SDGs/UNODC_Handbook_on_Results_Based_Management_Espanol.pdf -Manual para la construcción de la matriz de indicadores de Gestión para Resultados (ref. Municipio de Tuxtla, Chiapas, 2017) "… *el presente documento tiene como objetivo aportar elementos básicos, tanto en el ámbito teórico como metodológico, a los planeadores de las diferentes instancias municipales para la elaboración de sus matrices de indicadores para resultados …".*

https://www.tuxtla.gob.mx/admin/archivos/tuxtla/documentos/f3cee6e0_22122017_1503.pdf Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.

Ejemplos prácticos

A continuación, se muestran algunos ejemplos accesibles, a través de internet, en el momento de redacción de esta ficha (las fuentes de origen pueden permitir, cambiar o suprimir su acceso).



La Gestión para Resultados tiene una amplia aplicación en las administraciones públicas y muestra de ello es la variedad de ejemplos que se pueden observar en la red.

-Ejemplo de metodología para la implementación de la gestión para resultados en el desarrollo en las entidades del Estado Colombiano (ref. Universidad San Buenaventura, Colombia, 2018) "*... este texto expone el procedimiento que se debe seguir al momento de implementar la Gestión para Resultados en el Desarrollo - GpRD, asimismo como sus componentes que van organizados de manera procedimental etapa por etapa, concluyendo en la consecución de un resultado previamente proyectado ...*".

https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/fd715828-210a-4c79-94d2-e7c0d61eb1d5/content -Ejemplo de plan de gestión para resultados en una empresa del Estado (ref. Samep, 2019-2023,Argentina) "*... la gestión por resultados 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 ...*"

https://sameep.gob.ar/documentos/REVISTA-PGR-DIGITAL.pdf -Ejemplo de matriz de indicadores para resultados del Instituto Electoral del Estado de México (ref. Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016) "*... la MIR es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimientos, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación, realizado con base en la Metodología del Marco Lógico ...*".

https://www.ieem.org.mx/resultados_2/2022/mir_place.html -Ejemplo de cuestionario de identificación de gestión para resultados en gobiernos locales de Argentina (ref. Ministerio del Interior, Obras Públicas y Vivienda, 2019)

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/formulario_rm2019_vf.pdf -Ejemplo de metodología para la rendición de cuentas en el sector público (ref. E. Raquel, UBA-CLAD, 2021) "*... se propone un modelo que comprende cinco dimensiones enfocadas desde el punto de vista institucional y desde el punto de vista de los individuos que forman parte de la organización ...*".

https://clad.org/wp-content/uploads/2022/03/079-05-L-1.pdf -Ejemplo de buenas prácticas de gestión para resultados de desarrollo (ref. OCDE) "*... este libro de consulta compila unos 20 ejemplos – ilustraciones de cómo diferentes grupos en diferentes circunstancias han aplicado los principios de administrar para resultados, qué retos han encontrado y cómo intentaron afrontar esos retos ...*".

https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf -Ejemplo de ficha de buena práctica de Gestión para Resultados en el municipio Valle de Bravo de México (ref. Inafed, 2019) "*... la administración municipal se propuso adoptar un modelo organizacional, directivo y de gestión con énfasis en los resultados, lo que propicia que las políticas públicas se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos planteados y otorgar a la población respuesta a sus necesidades, aplicando las prácticas de la Gestión para Resultados ...*"

http://siglo.inafed.gob.mx/siguia/docs/BancoBuenasPracticas/Banco%20BBPP%202019%20M1%20Organizacion%20-%20Valle%20de%20Bravo,%20Mex.pdf -Ejemplo de norma de implementación de gobiernos por resultados en Ecuador (ref. Secretaría Nacional de Administración Pública, 2011) "*... es necesario emitir lineamientos generales de implementación y operación de la metodología y herramienta de Gobierno Por Resultados para todas las instituciones de la Administración Pública central, institucional y dependiente de la Función Ejecutiva con el fin de que la gestión de la Administración Pública se oriente a la consecución de resultados e impactos en beneficio de la sociedad ...*"

https://www.academia.edu/34736613/NORMA_DE_IMPLEMENTACION_Y_OPERACION_DE_GOBIERNOS_POR_RESULTADOS -Ejemplo de auditoría de Gestión por Resultados en el municipio de Quiabaya (ref. Universidad Mayor de San Andrés, 2019) "*... la gestión por resultados y rendición de cuentas es una estrategia integral que toma en cuenta los distintos elementos del ciclo de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación), estos elementos que desempeñan el papel*

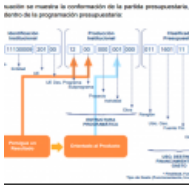
para la creación de valor … una auditoria operacional de la gestión por resultados es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental que tiene en la sociedad …"

https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/21227 -Ejemplo de premio del BID relacionado con Gestión para Resultados (ref. Impulsar, 2018) "*… este concurso busca reconocer los esfuerzos hechos por líderes de la región en la ejecución de la gestión pública, mediante los diferentes pilares de la GpRD …"*

https://impulsar.org/2018/02/iv-premio-anual-gestion-para-resultados-en-el-desarrollo/ -Ejemplo se software de gestión para resultados (ref. SST soluciones, 2016("*… una herramienta de software sustentada en el paradigma de la Gestión para Resultados tendría que contar con facilidades para los pilares de la GpR: metodología del Marco Lógico (MML), presupuesto basado en Resultados (PbR), sistema de Evaluación del Desempeño (SED) …*".

https://sstsoluciones.com/el-paradigma-de-la-gestion-para-resultados/ -Ejemplo de red de presupuesto por resultados (ref. Banco Iberoamericano de Desarrollo BID) "*… apoyamos firmemente el concepto de que la GpRD no es posible sin una presupuestación por resultados. Asimismo, un presupuesto basado en resultados no es suficiente para lograr un enfoque de GpRD … la Red de Presupuesto por Resultados es un foro formal integrado por Directores de Presupuesto y altos funcionarios con responsabilidad primaria en el proceso presupuestario nacional. El principal objetivo de esta Red es tener un espacio para discutir problemas y desafíos comunes y compartir sus experiencias …".*

https://www.iadb.org/es/temas/prodev/directores-de-presupuesto%2C2019.html



Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Explicitar la implicación de los máximos responsables	Carta de compromiso directivo
	Identificar los resultados a conseguir	Matriz de indicadores de resultados
E	Identificación y diagnóstico de lo que se quiere cambiar	Análisis situacional, árbol de problemas sectoriales
	Identificar relaciones entre resultados y causas	Cadena lógica de resultados
	Disponer de una guía metodológica de referencia, aprender técnicas de GpR	Manual técnico de GpR, manual de gestión, material formativo
	Establecer líneas de actuación	Planificación estratégica, factores críticos de éxito
	Definir actuaciones para las áreas	Planes operativos, proyectos y programas de intervención
	Establecer los recursos económicos, tangibles e intangibles necesarios	Presupuesto de base cero, presupuesto por programas, plan de inversión plurianual, catálogo de insumos,
D	Implementación de intervenciones	Cronograma asignado de proyectos, programas y actuaciones
	Aseguramiento de compromisos relevantes relacionados con los servicios	Cartas de servicios

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
E	Recogida de información sobre la evolución de los proyectos, programas y actuaciones	Registros de control
	Reporte de progreso a la ciudadanía	Portal de transparencia, informes de rendición de cuentas
	Valorar si la organización interna está alineada con la GpR	Informe de condiciones de implementación de GpR, auditoría de implantación de GpR, cuestionario de aplicación de GpR
	Conocer la percepción de los grupos de interés con los proyectos, programas, actuaciones y resultados	Cuestionario de opinión ciudadana, cuestionario de opinión interna
R	Ajustar los objetivos, planes, programas y proyectos de acción a la evolucion de la situación	Anexos de planes, proyectos y programas
	Conocer y valorar experiencias internas y externas	Buenas prácticas externas del sector, informe de lecciones aprendidas

Información adicional del autor

Ayuntamiento de Tudela	Autor: Victoria Alcalá Pérez-Fajardo	Cargo: Técnica de Organización y Calidad
	Empresa/organización: Ayuntamiento de TudelaBP	
	Actividad: Administración Local	Contacto: www.tudela.es