

La Gestión para Resultados de Desarrollo

Agosto de 2023

Alba Luz Solórzano



OBJETIVO DE APRENDIZAJE

- *Identificar las implicaciones teóricas y prácticas de la Gestión para Resultados de Desarrollo y la Cadena de Valor Público, y su aplicación concreta, en términos de políticas públicas, al modo de afrontar la crítica situación social hondureña.*

MÓDULO 7. - Gestión para Resultados de Desarrollo

(con foco en ODS y Plan de Gobierno)

CONTENIDOS	No.
1. Qué es la Gestión para Resultados de Desarrollo - GpRD	1
2. Los Resultados: concepto y elementos que lo componen	2
3. Cadena de valor público	3
4. Seguimiento y evaluación en el marco de la GpRD. Definición de indicadores y mecanismos para la gestión.	4

ELEMENTOS DE APRENDIZAJE: LA PARTICIPACIÓN

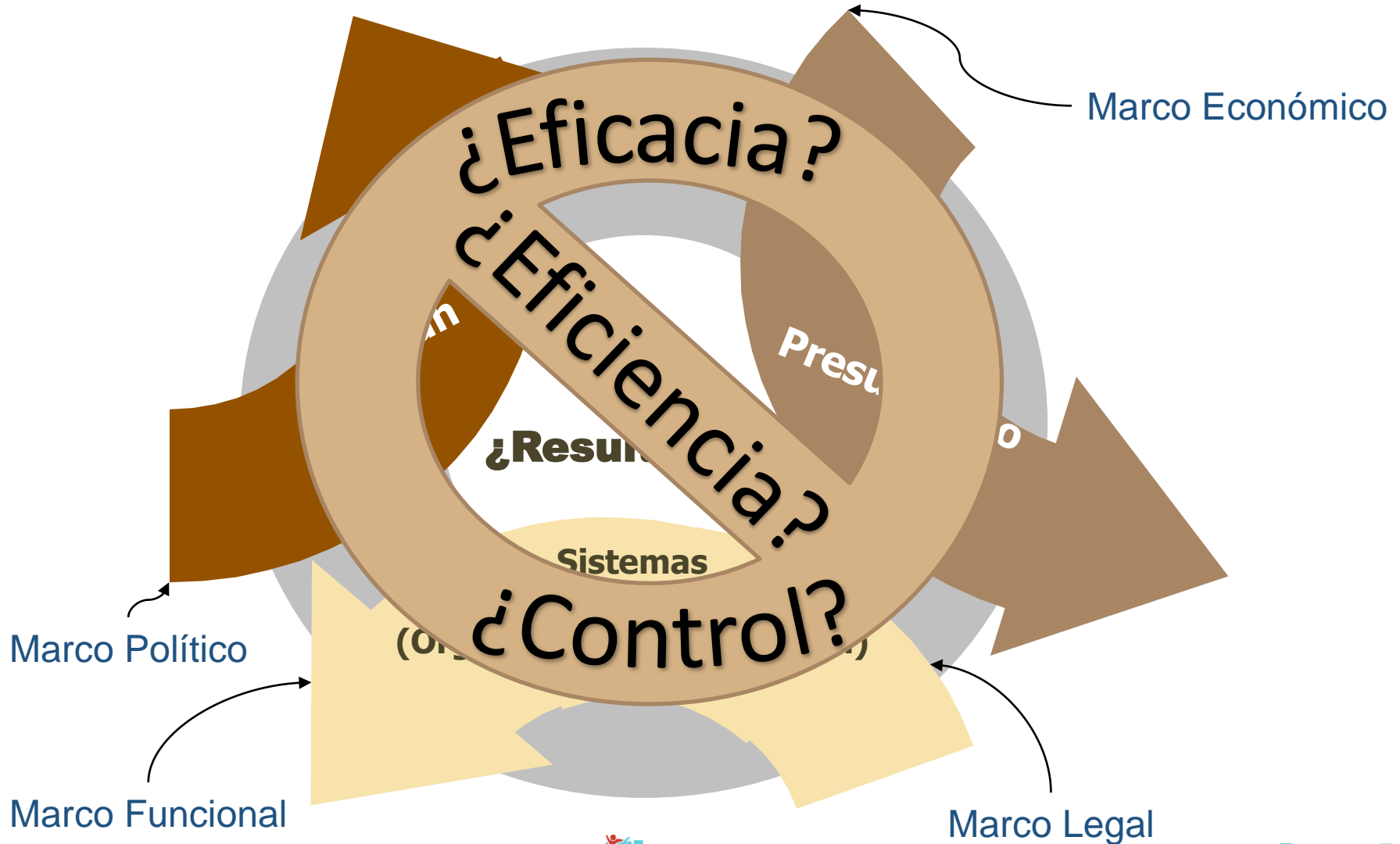
- Participación activa
- El arte de preguntar se ha llamado dialéctica. En este proceso de intercambio de aprendizajes es clave estar atento y preguntar sobre dudas, inquietudes, aclaración de conceptos, entre otros. Se dice que *“El sentido de preguntar consiste precisamente en dejar al descubierto la posibilidad de discutir sobre el sentido de lo que se pregunta”*, (Hans-Georg Gadamer).
- Si necesita hacer una pregunta, pedimos que anote su pregunta y levante la mano al final de la conferencia. Se dispone de tiempo para responder a sus preguntas.

Guión de la presentación – Contenido No.1

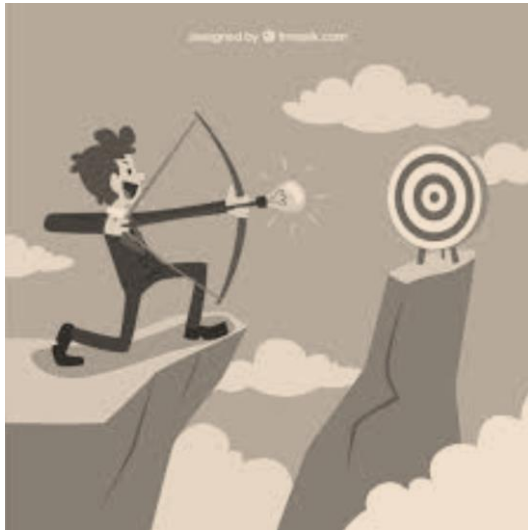
QUE ES LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO - GpRD

- 1.1 Importancia y origen, el concepto de la GpRD
- 1.2 Cambio de paradigma: Objetivos a RESULTADOS
- 1.3 Principios, elementos de la cultura, elementos técnicos y herramientas que se emplean en la GpRD
- 1.4 Ciclo de la GpRD: procesos

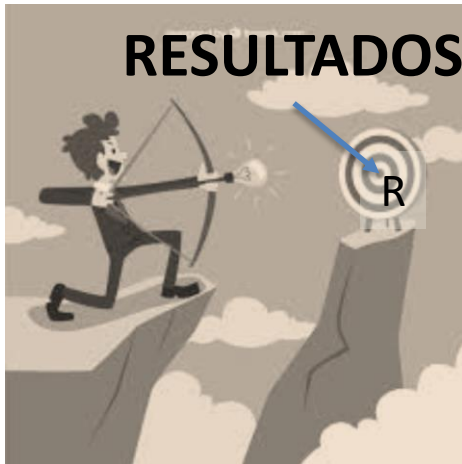
1.1 Importancia y origen: ¿Cuál es la realidad de la gestión a nivel nacional, institucional y local ?



1.1 ¿Hacia dónde orienta la Gestión para Resultados de Desarrollo?



1.1 Concepto: Gestión para Resultados de Desarrollo



¿Qué es? es un enfoque que busca...

GpRD

Se basa en la **mejora de la producción de (bienes y servicios / productos)** que las instituciones entregan a la sociedad **para lograr los resultados esperados**

Aumentar el valor que la **administración pública** aporta a la sociedad...

...orientando las instituciones al logro de resultados de desarrollo.

1.2 Cambio de paradigma: Objetivos a RESULTADOS

¿Que expresan los objetivos?

- Expresiones cargadas con la jerga de moda, a veces asociadas con problemas vagos y no delimitados: intervenciones típicamente ambiguas y excesivamente ambiciosas.
- Muy amplios y ambiguos, limitan la dimensión estratégica de la gestión, como para disponer de una gestión caracterizada por la “responsabilización” (accountability)
- No son lo suficientemente claros o verificables como para que cualquier ciudadano pueda entender qué es lo que se busca.

Cuando se habla de Efectividad en el Desarrollo, se prefiere adoptar el concepto de “RESULTADO”

(BID. Programa de MRD)

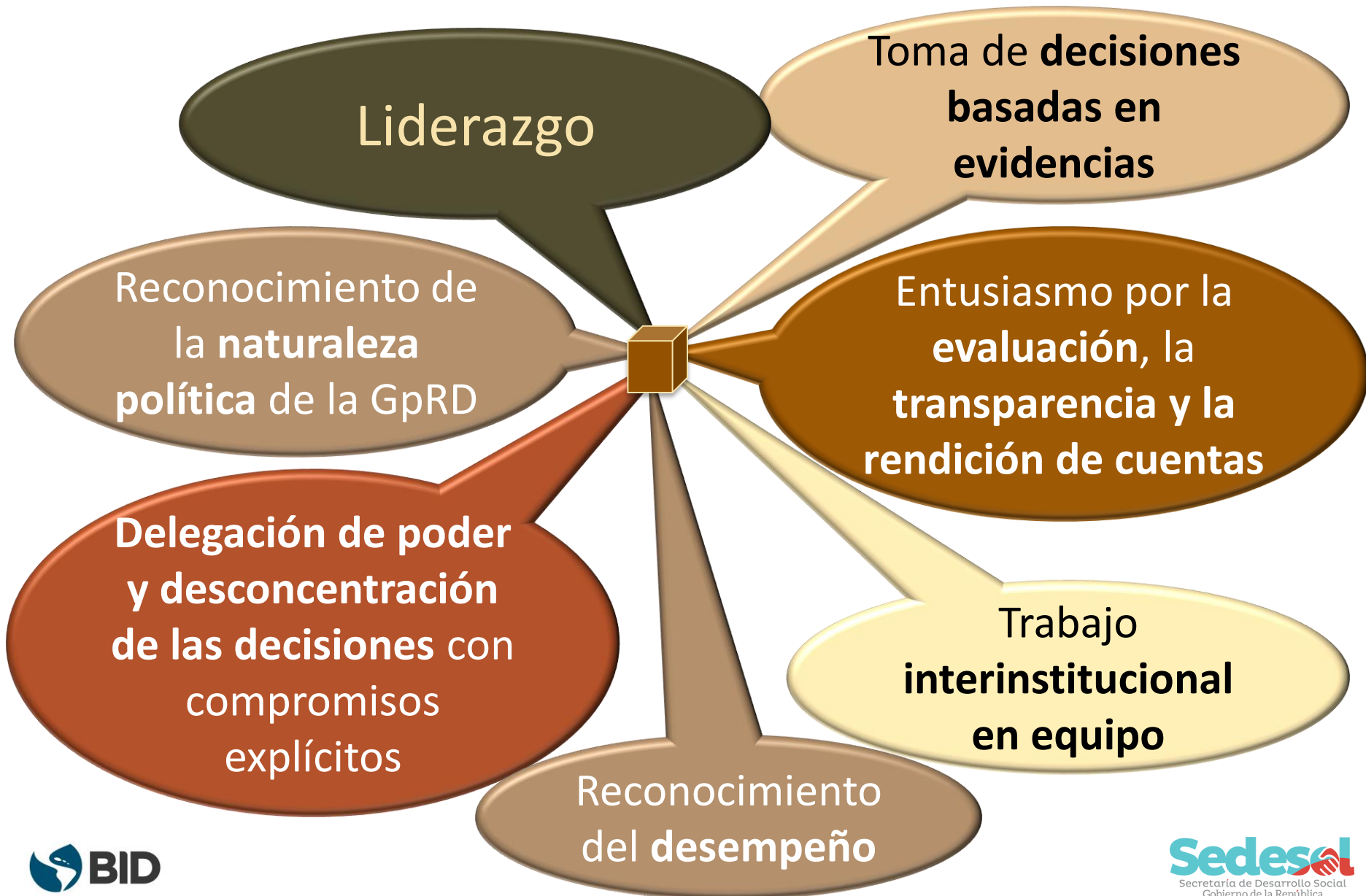
1.3 PRINCIPIOS, ELEMENTOS DE LA CULTURA, ELEMENTOS TÉCNICOS Y HERRAMIENTAS QUE SE EMPLEAN EN LA GPRD

1.3 Principios para una GpRD efectiva

1. **Fomentar el liderazgo de alto nivel en la gestión por resultados en todas las organizaciones, con los actores nacionales desempeñando un rol de liderazgo;**
2. **Promover y apoyar una cultura de resultados** de todos los actores. (información sobre resultados; sistemas de apoyo, rendición de cuentas; promover el aprendizaje y la adaptación; y **roles y responsabilidades claras**).
3. **Construir marcos de resultados**
4. **Medir** con sensatez y **desarrollar sistemas de información** de GbR sencillos para el usuario;
5. **Utilizar la información de resultados** para el aprendizaje y la gestión, así como para la elaboración de **informes** y la **rendición de cuentas**;
6. **Construir un régimen flexible de Gestión Basada Resultados** a través de revisiones y actualizaciones regulares de marcos de resultados.

Fuente: John Mayne, Best Practices in Results Based Management: A Review of Experience, Julio 2007, pág.4

1.3 Elementos de la cultura de GpRD



1.3 Elementos técnicos de la GpRD

- **Diseño de la Gestión por Resultado**
 - Planificación Estratégica orientada a resultados, Planificación operativa orientada a entrega de bienes y servicios (productos) orientada a resultados
 - Gestión de riesgos
 - Organización funcional y estructural para la entrega de productos
 - Presupuesto por resultados en base a la entrega de productos (Programación presupuestaria)
- **Mecanismos de Gestión**
 - Compromiso / Convenio: desempeño institucional, hacia el usuario (ciudadano) / períodos
 - Asignación inequívoca de responsabilidades y desconcentración de decisiones
 - Sistema de incentivos al desempeño
- **Monitoreo y Evaluación**
 - Sistema integrado de información gerencial de productos y resultados
 - Seguimiento a la ejecución física y financiera
 - Evaluación del desempeño / Auditoría social

1.3 Elementos técnicos de la GpRD

- **Desarrollo del talento humano (personal)**
 - Desarrollo de competencias: liderazgo, gerencia, técnicas específicas.
 - Participación en las decisiones /satisfacción
- **Comunicación**
 - Interna : al personal institucional
 - Externa: a la ciudadanía, a los socios del financiamiento, otros

1.3 Herramientas de la GpRD

Busca aumentar la eficacia y eficiencia del gasto público y emplea herramientas como:



- Planificación estratégica y operativa por resultados
- Presupuesto por resultados
- Gestión de riesgos
- Seguimiento de los procesos de entrega de productos y logro de resultados
- Evaluación de procesos y resultados

➤ **VALORACIÓN CON PARÁMETROS OBJETIVOS** de las relaciones causales y de los productos (Eficacia y Costo)

1.4 CICLO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DE DESARROLLO

PROCESOS



Guión de la presentación – Contenido No.2

Los resultados: concepto y elementos que lo componen

2.1 Problema público: concepto y fuentes

2.2 ¿Qué es un problema de desarrollo?

Caracterización del problema / Ciclo de maduración del problema y el problema de desarrollo.

2.3 Resultado: Concepto, Elementos que lo componen

2.1 ¿Qué es un problema público?

- “Un problema se define como una **disconformidad o un obstáculo** entre lo que **es la realidad hoy y lo que se cree ésta debería ser**. Es una situación o realidad insatisfactoria declarada por un actor con capacidad para decidir sobre éste y hacerlo parte de su proyecto de gobierno. De este modo, el dirigente público declara inaceptable esta realidad, y por ende, **decide que debe ser modificada**” (Moura, 2016 – BID. Programa de efectividad en el desarrollo - UNIDAD 2).

2.1 Fuentes de problemas públicos

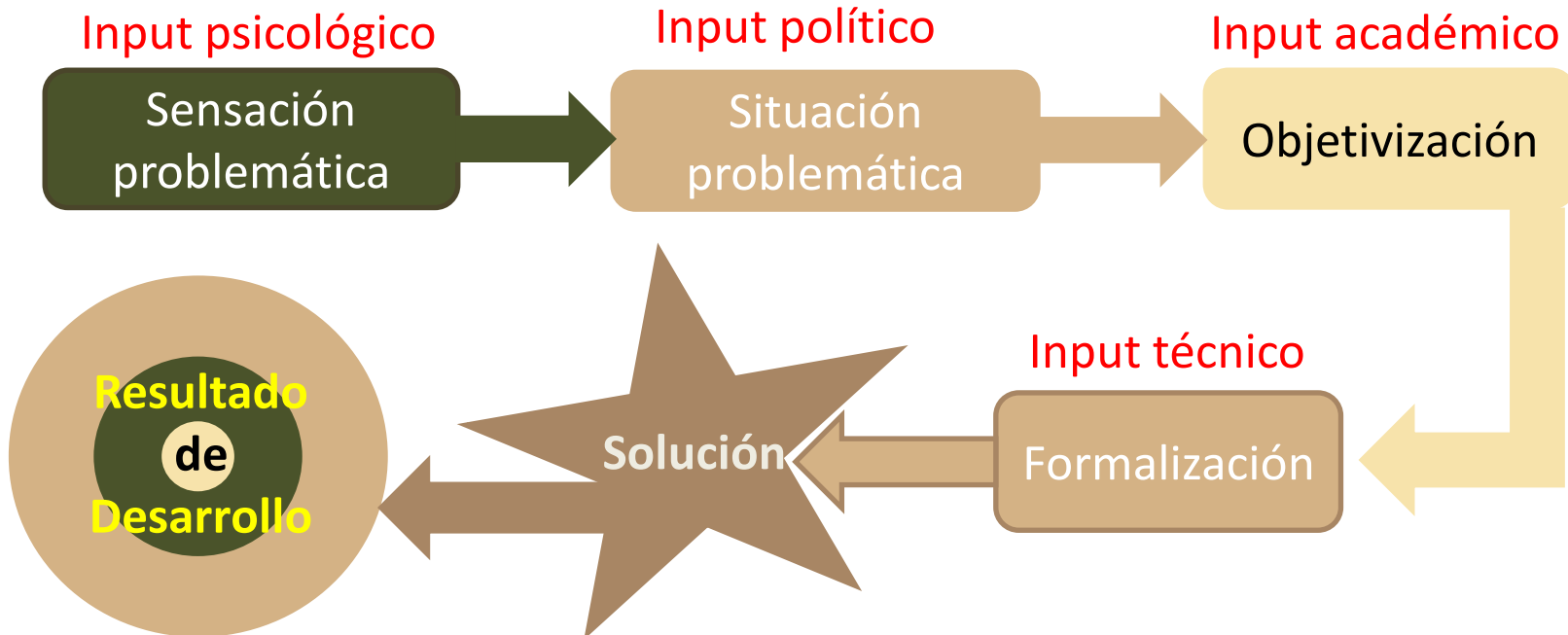
(Programa de efectividad en el desarrollo - UNIDAD 2)

- Pueden provenir del **reconocimiento del tomador de decisiones de una necesidad latente**, por ejemplo,
 1. “Existen grandes brechas de desigualdad económica y social y una alta proporción de la población viviendo en condiciones de pobreza y en un hábitat inadecuado e inseguro.”
 2. “Bajo nivel educativo en la población en general y en los jóvenes en particular, que les impide desarrollar sus competencias y habilidades para acceder un trabajo decente, tener una vida digna y feliz e insertarse positivamente en la sociedad, aportando a su desarrollo.”
- Se originan en **conquistas sociales**.
- **Mandatos legales** o constitucionales
- Compromisos **internacionales / presión internacional**, **especialmente los ODS**

2.2 Caracterización del problema

- Definición del problema
- Descripción del problema
- Mapeo de actores
- Explicación del problema

Ciclo de maduración del problema público



Fuente: Adaptado de Ordoñez-Matamoros, 2013
(BID. Programa de efectividad en el desarrollo - UNIDAD 2)

2.2 ¿Qué es un problema de desarrollo?

Es una situación social, económica o ambiental que **dificulta o impide que la ciudadanía disfrute plenamente sus derechos y tenga oportunidades para desplegar sus potencialidades**

2.2 Problemas de desarrollo priorizados en el sector social - ejemplo

1. “Bajo nivel educativo en la población en general y en los jóvenes en particular, que les impide desarrollar sus competencias y habilidades para acceder un trabajo decente, tener una vida digna y feliz e insertarse positivamente en la sociedad, aportando a su desarrollo.”
2. “El país presenta problemas de malnutrición que afectan considerablemente al desarrollo personal y nacional y generan costos importantes al Estado, especialmente en servicios relacionados con la salud y en años de vida laboral perdidos, así como en el desarrollo intelectual y la productividad de las personas”.
3. “El país es muy vulnerable al cambio climático, su ambiente es insalubre y los recursos hídricos son escasos”
4. “La desigualdad de género en El Salvador es un problema estructural que vulnera derechos y constituye una barrera para el desarrollo humano del país.”

2.3 Concepto: Resultados

- Son cambios verificables en las condiciones o calidad de vida, que se esperan a largo plazo, fruto de las varias iniciativas de desarrollo, regulaciones y prestación de servicios que constituyen una política pública. Son manifestaciones delimitadas, verificables y viables de la transformación deseada (BID)

2.3 Elementos que componen los resultados

Son cambios positivos en las condiciones de vida de la ciudadanía, el ambiente o el medio socio - económico

¿QUÉ?

¿QUIÉNES?

¿DÓNDE?

META
¿CUÁNDO?

META
¿CUÁNTO?

Se definen a partir de las condiciones y problemas expresadas en indicadores.

Se expresan como la solución (reducción / incremento) de un problema en el futuro

¡¡El resultado tiene que poder medirse!!

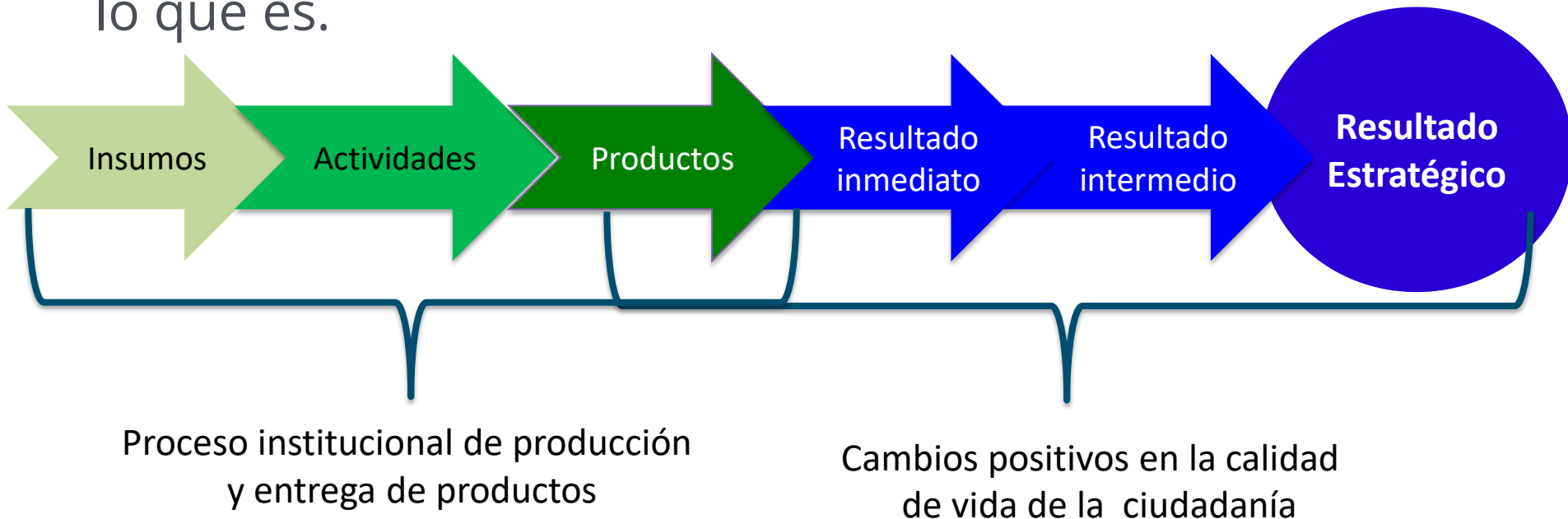
Guión de la presentación – No.3

Cadena de Valor Público: concepto y elementos que lo componen

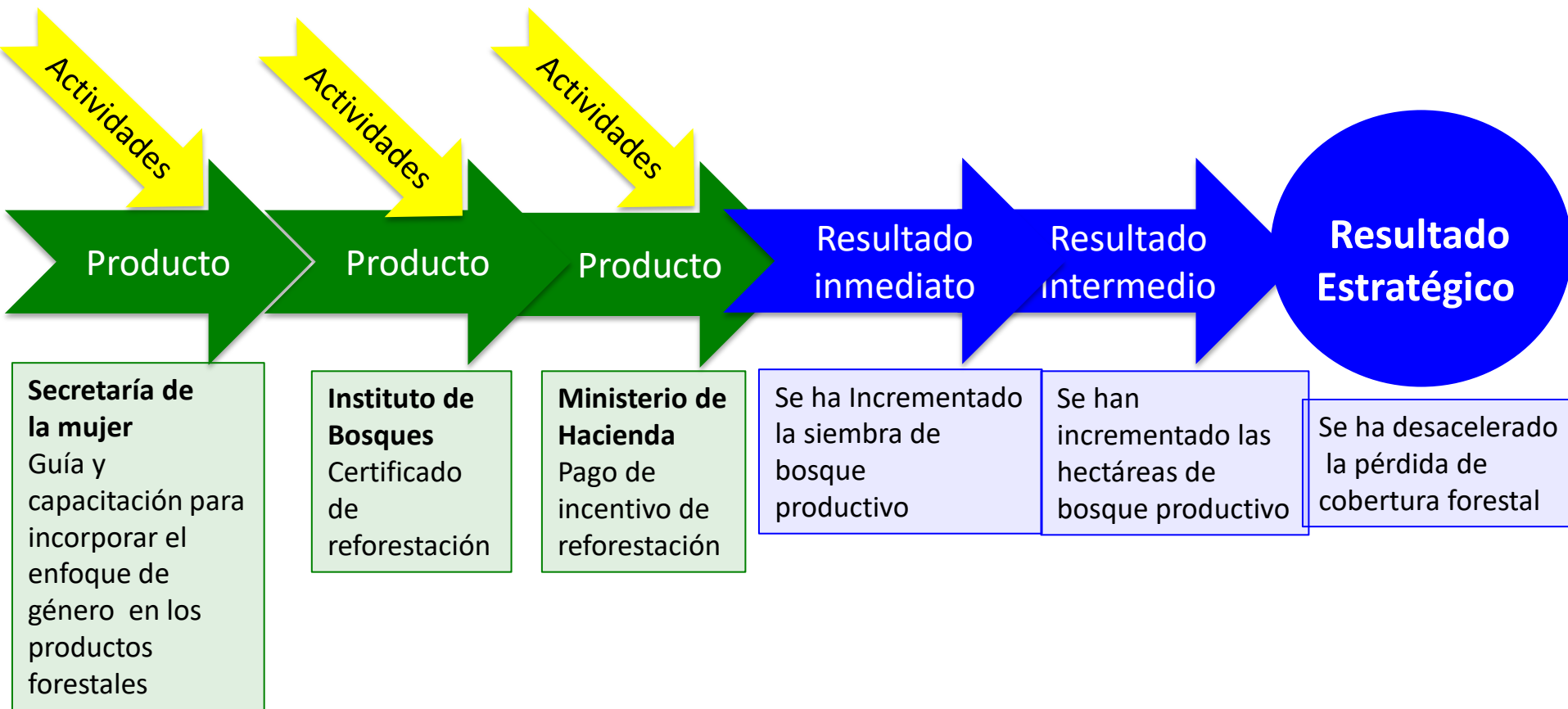
- Producto: el elemento central para producir valor público a las instituciones y lograr los resultados
- Relación entre entre resultados, productos y proyectos

Articulación entre el quehacer de la administración pública y la calidad de vida de la población

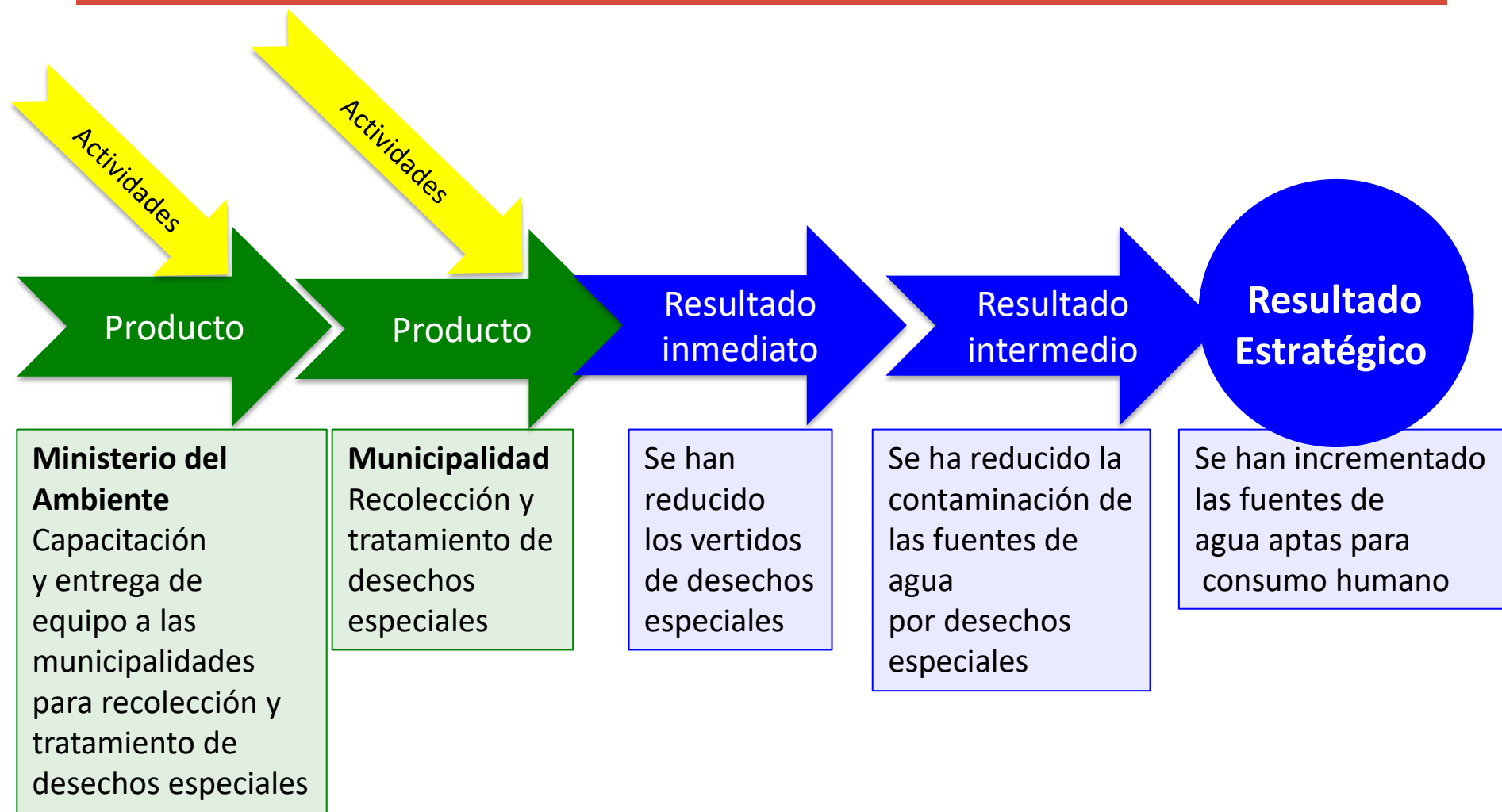
Cadena de Valor Público (CVP): modelo descriptivo, más que un método prescriptivo. Su potencial primordial radica en posibilitar una expresión simple y rigurosa de lo que es.



Ejemplo de cadena de producción que incluye productos de varias instituciones



Ejemplo de cadena de producción que incluye productos de las municipalidades



Relación entre resultados, productos y proyectos



Guión de la presentación – Contenido No.4

Seguimiento y evaluación en la GpRD

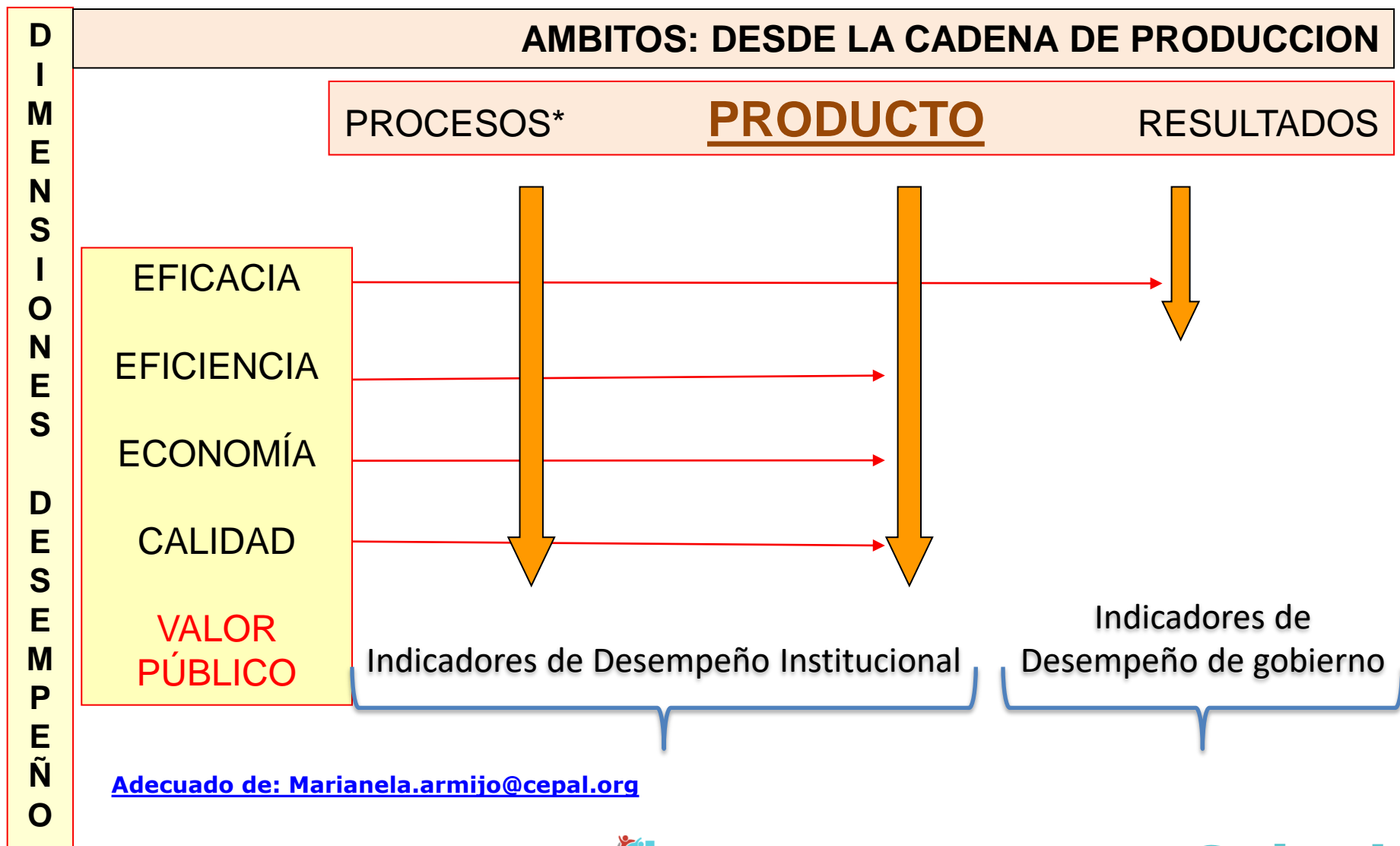
4.1 Tablero de indicadores en la GpRD

4.2 Indicadores de resultado e indicadores desempeño institucional / Dimensiones del desempeño



¿QUÉ SE VA A MEDIR?

AMBITOS DE MEDICIÓN y DIMENSIONES



Adecuado de: Marianela.armijo@cepal.org

Ahora sus preguntas

Muchas gracias