

EL TRAYECTO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR) EN GUANAJUATO: MEMORIAS HISTÓRICAS, NORMATIVAS Y POLÍTICAS, ADOPTANDO EL INSTRUMENTO DE GESTIÓN

DIEGO PAUL ÁLVAREZ MONTES¹

Sumario

1. Introducción. 2. Los esfuerzos de los gobiernos estatales de Guanajuato para institucionalizar el instrumento de gestión. 3. El marco normativo de la GpR para el estado de Guanajuato. 4. Los fines de los “Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato. 5. Conclusiones.

Resumen

El siguiente artículo tiene la finalidad de exponer algunas de las transformaciones institucionales en el gobierno estatal de Guanajuato para la consolidación de una dinámica organizacional acorde a los principios de eficacia, eficiencia, calidad y economía conocida como: Gestión para Resultados (GpR). Se resaltan los cambios normativos y las implicaciones políticas para que este instrumento de gestión se estandarice y se extienda a las dependencias públicas estatales como un instrumento de gestión homogéneo.

Palabras clave: Gestión para Resultados, eficacia, eficiencia, instrumento de gestión, organización, gobierno

1 Administrador público por la Universidad de Guanajuato, maestría en administración y políticas públicas por IEXE Universidad, máster en evaluación de políticas públicas por la Universidad de Sevilla, España. Se ha desempeñado como servidor público a nivel municipal y federal, y actualmente se desempeña como consultor gubernamental y catedrático.

Abstract

The following article has the purpose of exposing some of the institutional transformations in the state government of Guanajuato for the consolidation of an organizational dynamic according to the principles of effectiveness, efficiency, quality and economy known as: Results-based Management (RBM). Regulatory changes and political implications are highlighted for this management instrument to be standardized and extended to state public agencies as a homogeneous management instrument.

Keywords: Results-based Management, effectiveness, efficiency, management instrument, organization, government

1. Introducción

Con el cambio de alternancia política a nivel federal en México en el año 2000, se generaron los primeros cimientos de transformación institucional hacia la perspectiva de eficacia y eficiencia. Los cambios mostraron mayor atención para las instancias federales que las estatales, e impulsaron una cultura organizativa inicial de desempeño y evaluación. Ante ello, esta cultura organizacional de la Gestión para Resultados (GpR) fue identificada por los gobiernos locales, no por canales normativos ni de obligación, sino por vías como el de la recomendación y/o a través de liderazgos políticos que, por medio del discurso, manifestaban una reforma administrativa hacia la búsqueda de resultados. Estos elementos permitirían conocer al instrumento de gestión como una práctica de innovación que impulsa cambios, poniendo énfasis en los ejecutores de las rutinas organizacionales: los servidores públicos.

En torno a esta aseveración, una gran dificultad se presenta cuando los recursos humanos que operan actividades en torno a los asuntos públicos no visibilizan la distinción entre modelos de gestión y sus instrumentos de actuación. Esta problemática *a priori* significaría visibilizar un problema con las capacidades institucionales que detienen la posibilidad de gestar nuevos modelos de gestión. Por lo que la entidad de Guanajuato tuvo un gran reto al buscar un cambio sustancial en el aspecto operativo, pues ahora surgen necesidades de canalizar las rutinas organizacionales hacia la búsqueda de resultados: las acciones públicas hacia sentidos de eficacia y eficiencia.

Los pasos de transformación que los gobiernos de Guanajuato enfrentaban tendría que ver con reorientar los reflectores hacia aspectos de resultados y no en aspectos procedimentales, pues implicaría que los servidores públicos reconocieran que cada acción o labor que desempeñen, de alguna manera los responsabiliza de ser partícipes en la generación de valor público: de atender a los compromisos democráticos.

2. Los esfuerzos de los gobiernos estatales de Guanajuato para institucionalizar el instrumento de gestión

La entidad de Guanajuato se caracteriza por tener dinámicas políticas y organizacionales particulares. En primer lugar, por adentrarse al modelo de Nueva Gestión Pública debido a la influencia y relación de sus gobernadores con el sector empresarial. Con ello, las ideas de desarrollo en el estado han tenido una alta influencia gerencial gracias a los liderazgos políticos, adaptándose bien a lo que a nivel federal el año 2000 se impulsaba mediante la implementación de prácticas de innovación y modernización administrativa.

Otra de las particularidades relacionadas al impulso de la GpR en Guanajuato, es que desde 1991 hasta este periodo (2018-2022), los gobiernos en Guanajuato han sido de un mismo partido político, el Partido Acción Nacional (PAN), lo cual ha posibilitado que la agenda gubernamental sea continua. Esto permite mantener un ritmo organizacional de trabajo consolidando la visión de resultados, lo cual ha mantenido el impulso de los instrumentos de gestión. A más de 30 años en el poder del PAN en Guanajuato, se ha arraigado una dinámica política particular, así como una cultura propia de actuación institucional. Los hechos se manifiestan a partir de la observancia de figuras y actores políticos que aun sustentan cargos de representación popular o forman parte de puestos estratégicos dentro de la administración pública estatal. La observancia de estos actores políticos manifiesta que las reglas del juego del partido mantienen dentro de la arena política la vigencia de los actores políticos que se han desempeñado con un cargo durante este lapso, y con ello sus ideas que han sido materializadas a través de las políticas públicas estatales.

Con respecto a la explicación anterior, se puede reflexionar que el instrumento de la GpR en Guanajuato, ha sido identificado y manejado por solo una ideología política, que si bien no significa un juicio de valor para determinar qué tan bueno o malo ha sido el desempeño, sí es claro que se ha mantenido una misma visión política que posiciona el marco institucional de la GpR, pues de acuerdo a Álvarez (2014) es a partir de los Consensos de Washington de primera ronda sobre resultados de Desarrollo (2002), la declaración de Roma (2003), Marrakech: segunda mesa de resultados de Desarrollo (2004), la declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda (2005) y Hanoi: tercera mesa redonda sobre Gestión para Resultado de Desarrollo (2007), donde se institucionaliza y da seguimiento el uso del instrumento de gestión a nivel global: misma temporalidad que ha estado vigente el PAN como partido gobernante en Guanajuato.

Si bien el instrumento de gestión ha sido operado por una única visión política partidista estatal, los números en cuanto a la aplicabilidad y funcionamiento en Guanajuato lo ha mantenido como una entidad federativa que desempeña la visión de la GpR a un alto desempeño. Así lo han respaldado los informes de desempeño, como los de CONEVAL, la SHCP e informes internos del gobierno estatal. Además, con esta configuración política, así como la permeabilidad de la NGP en las diferentes secretarías y direcciones de trabajo, se ha logrado consolidar una cultura de

emprendimiento en la entidad y de generación de empleos, además de resaltar la creación de grandes logros con un alto nivel de valor público, claro ejemplo de ello es el Puerto Interior de Guanajuato, el cual ha logrado colocar empresas de gran envergadura a nivel internacional dentro del territorio estatal.

En ese mismo sentido, Guanajuato ha conseguido atraer en cuanto a oferta educativa al Instituto Politécnico Nacional (IPN) así como a la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), además de la oferta educativa local como la Universidad Iberoamericana de León y la Universidad de la Salle Bajío.

Sin duda, el crecimiento y desarrollo en materia económica, educativa y social, necesitó un replanteamiento que permitiera pasar hacia criterios de eficacia y eficiencia, para convencer al ciudadano, en el sentido de transitar a la generación de políticas públicas que aumentarían la calidad de vida de los guanajuatenses.

Al complejizarse los asuntos públicos en la entidad, así como el impulso de la gobernanza en Guanajuato, se manifestó la necesidad de identificar a los actores sociales, empresariales y académicos para la construcción de la visión de desarrollo. Poco a poco se generaba la necesidad de aterrizar un paquete de herramientas e instrumentos de gestión, la cual permitiera la consolidación de una dinámica organizacional homogeneizada que adoptara los principios de calidad, eficacia, eficiencia y economía. Por ello, se consolidaba en Guanajuato una idea de flexibilizar los aparatos burocráticos e intercambiarlos por estímulos e incentivos de actuación que reorientara los esfuerzos organizacionales. De ahí que empezara a visibilizarse la flexibilización al servicio civil, una burocracia que utiliza y maximiza el presupuesto, el impulso hacia la competencia y, sobre todo, una nueva generación de acciones técnicas y políticas que se preocupan por la transparencia y la rendición de cuentas.

El esfuerzo ha sido constante, sobre todo en el sentido de que en los gobiernos municipales en Guanajuato se vive una mayor alternancia partidista para llevar a cabo la administración pública, con ello se capacita a los nuevos servidores públicos entrantes sobre los trabajos realizados con el enfoque de la GpR. Por mencionar algunos datos, de acuerdo con la contienda electoral del 2021, Guanajuato comprende 46 municipios, de los cuales 22 son gobernados por el PAN (seis a manera de reelección), el PRI con tres municipios y de alianza con el partido de la Revolución Democrática (PRD) con siete municipios. El PRD de manera independiente con dos municipios, el partido Morena con tres municipios, el Partido Verde Ecologista de México (PVEM) también con tres, el partido Redes Sociales Progresistas (RSP) con dos municipios, los mismos que el Movimiento Ciudadano, por último, el municipio de Santiago Maravatío con un gobierno independiente.

La gestación y efectividad de la GpR como instrumento de gestión también está condicionado a las elecciones o alternancias de los gobiernos municipales, sobre todo por la temporalidad relativamente corta de gestión, pues ello involucra una reconfiguración del aparato orgánico de las administraciones públicas, que no adoptan de manera automática el mismo ritmo organizacional con el cual se trabajaba anteriormente debido a cuestiones presupuestales, organizacionales y políticas,

las cuales están relacionadas en la reconfiguración del aparato burocrático. Aunado a ello, implica también que las relaciones de trabajo intergubernamental se concentren con un mayor grado de verticalidad en municipios donde los gobiernos municipales sean de distintos partidos políticos, con respecto a aquellos municipios que su trabajo corresponde a un trabajo intergubernamental horizontal que permita mantener una afinidad de comunicación política.

3. El marco normativo de la GpR para el estado de Guanajuato

Al asumir una alternancia hacia un modelo de gerencia pública, Guanajuato ha derivado en ciertos cambios en su marco normativo con el fin de actuar bajo un contexto de coordinación y vinculación. Este marco se mantiene atento desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, al establecer que los recursos económicos que dispongan la Federación, las entidades federativas, los municipios y las demás demarcaciones territoriales se administrarán con eficiencia, eficacia, economía y transparencia, con el fin de que satisfagan los objetivos a los que estén destinados.

Del mismo modo, en la Constitución Política del Estado de Guanajuato se señala la importancia de organizar un Sistema de Planeación Democrática del Desarrollo de la Entidad con el fin de estabilizar las finanzas públicas. En ese sentido, se creó la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo para el Estado de Guanajuato, donde se establecen atribuciones relacionadas con la GpR, como lo son la administración financiera y de inversión y proyectos, contemplando acciones como la planeación, programación, presupuestación y evaluación de la actividad financiera de Guanajuato, las cuales están a cargo de la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración.

A su vez, la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los municipios de Guanajuato estipula las bases generales para el ejercicio y control del gasto público, así como homogeneizar, racionalizar y ejercer en las dependencias y entidades, así como aquellos que están facultados para llevar a cabo el gasto. Por otro lado, también con la emisión de instrumentos jurídico-administrativos para el ejercicio del recurso público, así como la programación, presupuestación, seguimiento y evaluación.

Como punto importante y vinculando a la descripción del marco normativo de la GpR en la entidad, la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración, funge como una organización relevante para la GpR en Guanajuato, pues se encarga de administrar el Sistema de Evaluación del Desempeño. Dentro de sus objetivos está la medición a través de indicadores, la eficacia, eficiencia y economía en la obtención de resultados en la administración pública estatal, así como impulsar medidas que permitan el ejercicio del gasto público.

Asimismo, la Ley de Fiscalización Superior del Estado de Guanajuato marca la pauta en términos de auditoría de desempeño, la cual comprende la revisión del cumplimiento de las metas y objetivos de los planes y programas, conforme a los principios de la gestión pública.

Se han emitido, además, los Lineamientos Generales para la Evaluación de las Políticas, Programas y Proyectos del Gobierno del Estado de Guanajuato, las cuales establecen las pautas del proceso de implementación y seguimiento de la evaluación de las políticas públicas, programas y proyectos.



Diagrama 1. Marco normativo estatal de la GpR en Guanajuato.
Elaboración propia.

Ante el marco normativo que captura los elementos que involucran a la GpR desde una perspectiva organizacional y política, y, a su vez, tomando en comedimiento las consideraciones de la eficacia, eficiencia y economía en la construcción de políticas públicas, en Guanajuato no se había implementado un marco jurídico integral a la administración pública estatal en el que se vigile y regule la GpR en la entidad federativa a través de un SED y del PbR. Por lo cual, en el año 2020 se implementan los “Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, para el ejercicio fiscal 2020”, el cual entre sus objetivos está la búsqueda del fortalecimiento de la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas, con la finalidad de administrar los recursos con base en criterios de eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas; a continuación se detalla de manera puntual su aporte como documento que encamina los esfuerzos desde un aspecto organizacional y técnico.

4. Los fines de los “Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato”

Los “Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato” marcan un precedente en la administración pública estatal del estado, debido a que encauzan los esfuerzos de las dependencias

y entidades que componen el gobierno de la entidad para la gestación e implementación de la GpR.

Las razones son las siguientes: en primer lugar, se establecen como observancia obligatoria. Esto significa que las dependencias y entidades estatales, deberán tomar en cuenta estos lineamientos para las etapas de planeación, programación, presupuestación, monitoreo, evaluación, transparencia y rendición de cuentas de sus programas presupuestarios y elementos que lo conforman. Al mencionar que estos lineamientos tienen que ver con las etapas de planeación, programación, presupuestación, monitoreo, evaluación, transparencia y rendición de cuentas de los programas presupuestarios, se precisa señalar que se busca normar la operación del ciclo presupuestario con un enfoque de PbR y del SED, estando articuladas con las estrategias y metas que se establecen en los respectivos documentos de planeación, como el “Plan Estatal de Desarrollo Guanajuato 2040” y los programas de gobierno. Esto significa que los ciclos presupuestarios en los que actúen las dependencias y las entidades estén articuladas a las líneas de acción, metas y objetivos que se establezcan en cada dimensión de los documentos y políticas de planeación en Guanajuato, para lograr, así, ser vinculantes a los compromisos políticos, independientemente de la temporalidad en las que se gesten.

Por otra parte, los lineamientos buscan impulsar mecanismos generales para el uso de la información de desempeño y los ajustes dentro de cada etapa del ciclo presupuestario, con el propósito de optimizar los procesos con un enfoque de mejora continua y abonar a las dimensiones políticas de la democracia.

Este aspecto es importante en términos de operatividad y función, pues se busca institucionalizar e impulsar una cultura de generación de información para la creación de base datos internos, un tema pendiente, sobre todo a nivel local, por el desfase temporal que se presenta en las gestiones municipales con las estatales, enfrentando retos y problemas de comunicación intergubernamental en las que se genera por una desarticulación en el cumplimiento de objetivos, así como los estándares de medición de desempeño al programarse para un corto plazo, con relación a los documentos estatales de planeación que se consagran hacia visiones de largo plazo.

La generación de información de desempeño, para cada etapa de ciclo presupuestario, implicaría tener un avance para la continuidad y generación de programas presupuestarios, se concretan rutinas organizacionales consolidadas en escenarios municipales acorde a sus ambientes particulares de gestión. Ahora bien, la instrumentación de la GpR que marcan los lineamientos de Guanajuato apuntala a tres aspectos importantes:

- El Presupuesto basado en Resultados (PbR)
- El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)
- El Programa Anual de Capacitación (PAC-GpR)

En torno a estos lineamientos, otro de los aspectos relevantes es la integración de los llamados “Equipos GpR”, los cuales se configuran a través de los

enlaces que cada dependencia o entidad postulen, con el fin de fortalecer la instrumentación de la GpR. La Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración (SFIA), funge como ente coordinador y solicita a las dependencias y entidades involucradas con los programas presupuestarios, a que definan un enlace por cada una de las siguientes figuras:

1. Líder institucional (funge el SFIA)
2. Enlaces de planeación
3. Enlaces de programación
4. Enlaces de presupuestación
5. Enlaces de ejercicio y control
6. Enlaces de monitoreo y evaluación
7. Enlace de rendición de cuentas

Estos enlaces, junto con el líder institucional, deberán trabajar de manera coordinada con el fin de unificar esfuerzos en torno a institucionalizar la GpR durante sus diversas etapas. Tal estrategia es interesante, ya que remarca una corresponsabilidad por parte de las dependencias hacia generar un sentido de *feedback* en torno a las experiencias de gestar e implementar la GpR.

Otro elemento a destacar es que se visibiliza la necesidad de reformar e impulsar el fortalecimiento institucional en términos de capacidades institucionales. Este fortalecimiento a nivel micro y meso se debe a que existe una necesidad de detonar la GpR en cada dependencia o entidad, no desde un sentido centralista, sino en un sentido articulador de comunicación horizontal, donde la SFIA es quien guía a través de los lineamientos, pero corresponsabiliza a las dependencias y entidades a potencializar la GpR desde lo interior. Posteriormente, los lineamientos estipulan las estrategias que se seguirá en cada paso del ciclo presupuestario y en el que responsabiliza a cada respectivo enlace potencializar la figura en su dependencia o entidad, por ejemplo, para el aspecto de planeación con enfoque de resultados se visibiliza que la etapa de planeación busca formular y administrar los instrumentos de planeación del desarrollo del estado, que de acuerdo con la Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato (2018) se comprenden por el Plan Estatal de Desarrollo y el Programa de Gobierno del Estado.² La encomienda está en que las dependencias y entidades serán responsables de garantizar que los diagnósticos elaborados para justificar la creación de los programas presupuestarios, sean en sintonía con los instrumentos de planeación.

² De acuerdo a la Ley de Planeación para el estado de Guanajuato, el sistema de planeación de Guanajuato lo comprenden los programas de gobierno municipal y el Plan Estatal de Guanajuato, que a su vez lo comprende los documentos: Programa Estatal de Desarrollo Urbano y de Ordenamiento Ecológico Territorial (que a su vez se compone de los programas regionales para cada región, los programas metropolitanos y los programas parciales), los programas de gobierno del Estado (programas sectoriales, programas especiales, programas regionales, programas institucionales y los programas operáticos anuales), los planes municipales de desarrollo (como los programas municipal de desarrollo urbano y de ordenamiento ecológico territorial y los programas parciales).

Para la etapa de programación con enfoque de resultados se puntualiza la necesidad de detallar las metas, procesos y proyectos de los programas presupuestarios, y documentar las alternativas de gasto por unidad de producción y proceso, señalando como medio de instrumentación en etapa de diseño la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Para ello, la SFIA resalta su posición coordinadora, a través del impulso de estrategias de asesoría y capacitación en las dependencias y entidades en materia de diseño y actualización de programas presupuestarios, así como en la coordinación de la integración de la estructura programática de la administración pública estatal en el proyecto del presupuesto general de egresos del estado de Guanajuato para el ejercicio fiscal correspondiente.

Resulta interesante reflexionar que, si bien se alinea a la forma de diseñar los programas presupuestarios, cada dependencia tiene la libertad de diseñar las intervenciones para atender una necesidad o problema social, siempre y cuando esté respaldada por un diagnóstico particularizado,³ y evidentemente la creación de su respectiva MIR con sus elementos característicos que le dan sentido a dicha metodología. Estas acciones, acompañadas de guías y metodologías, deberán responsabilizarse, a su vez, de la generación de información que permita medir su desempeño, de ahí la relevancia de que estén asociadas con las metas anuales programadas.

Para el caso de la presupuestación con enfoque de resultados, los enlaces encargados se responsabilizan de costear las actividades y elaborar y recomendar el presupuesto, tomando en cuenta la naturaleza de las acciones acordes a la magnitud del problema público y de esta manera jerarquizarlas para lograr el cumplimiento de metas definidas en el proceso de programación. Como parte de la libertad en materia de gestión, cabe destacar que las dependencias y entidades pueden proponer, de manera anual, la asignación de su presupuesto relacionado a las metas establecidas.

Otro punto importante en esta etapa de presupuestación es que la SFIA es quien define los criterios para la presupuestación, con el fin de integrarlo al proyecto del presupuesto general de egresos para el ejercicio fiscal. Ahora bien, para la asignación presupuestaria, los lineamientos remarcan que los procesos y proyectos que reflejan a nivel de actividades para ofrecer un servicio, o bien, son las acciones costeables que se asocian a las metas e indicadores de desempeño, en aplicaciones de construcción de programas presupuestarios. Por lo que, como insumo fundamental para continuar con un programa presupuestario y tomar en cuenta su presupuestación en próximos ejercicios fiscales, se consideran criterios como lo son los indicadores de desempeño, el nivel de cumplimiento de las metas, el análisis de la ejecución de los recursos de ejercicios anteriores, la forma en cómo se priorizan los objetivos y entregables, así como los recursos disponibles. Para la etapa de ejercicio

³ Cabe destacar que para la creación de los diagnósticos que justifican la creación de los programas presupuestarios, se establecen criterios que demarcan y puntualizan los aspectos que hay que tomar en cuenta para ser llevados a cabo. Si es del interés del lector, se invita a leer el artículo 20 de los Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato, y analizar los 21 criterios que se establecen para los diagnósticos de los programas presupuestarios en Guanajuato.

y control con enfoque en resultados, señala concretamente la finalidad de ejercer los recursos programados conforme al calendario de programación y vigilar el cumplimiento de las metas establecidas en un ejercicio fiscal, además, se responsabiliza a los titulares de las dependencias y entidades de la gestión de sus recursos, cuidando que se ejecuten de manera eficiente.

Cabe destacar que se fijan mecanismos para garantizar los ejercicios de control del desempeño de los programas presupuestarios, importante entre ellos las reglas de operación, los lineamientos y los padrones de beneficiarios, donde estos últimos deben cumplimentar una serie de criterios para crear una base de datos sobre las personas a quienes se les apoya con un programa presupuestario.

La siguiente etapa tiene que ver con el seguimiento con enfoque de resultados, en ella se recolecta la información que permita evidenciar el avance de los logros y el uso de los recursos conforme a los resultados esperados. Para ello, las dependencias y entidades tienen libertad de diseñar los instrumentos y herramientas de recolección de información, para conocer los avances de sus respectivos procesos y proyectos de los programas presupuestarios, con el fin de que posteriormente sea realizado un reporte de avance en el sistema web del SED dentro de un plazo establecido. Esto se realiza al cierre de un trimestre. Ante ello, es fundamental la creación de la base de datos internos, ya que al largo plazo también sirve como evidenciable para respaldar la información de los reportes.

El penúltimo de los casos tiene que ver con el aspecto de la evaluación con enfoque en resultados, la cual tiene como finalidad la valoración objetiva de los resultados en el ejercicio de los recursos públicos, pues de esto se toman decisiones sobre la continuidad o culminación de los programas presupuestarios.

En el sentido de enfoque de los resultados, las dependencias y entidades están autorizadas para planear y contratar servicios de evaluación, en el caso de que sean externas, o implementar evaluaciones internas, ya sea por la misma dependencia si tienen suficientes capacidades institucionales para llevarla a cabo o por organismos públicos autónomos. El propósito se encuentra en recolectar información que permita observar en cada etapa del ciclo presupuestario, el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, así como el análisis de los resultados e impactos generados.

Por último, en la etapa de medidas de transparencia y rendición de cuentas, los lineamientos señalan la forma de transparentar la información que se genera en cada etapa del ciclo presupuestario. En esta etapa se remarca la intención de interiorizar una cultura de transparencia desde los procesos organizacionales, pues en ellas también pasan procesos de discrecionalidad que afectan a las dimensiones políticas de la GpR.



Diagrama 2. Etapas del ciclo presupuestario en torno a la GpR. Elaboración propia con base a la información de los “Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato 2021”

Al visualizar en Guanajuato una desarticulación de los esfuerzos de las dependencias y entidades por implementar la GpR, los lineamientos funcionan como la brújula que articula los pasos del ciclo presupuestario, y con ello sumarse a la cultura de la mejora continua a través de la formación de los equipos GpR.

Es a través de estos Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), mediante los cuales se desarrolla una cultura organizacional que actualiza y perfecciona el desempeño. Con relación a esto, la SFIA tiene una labor importante y detona una acción fundamental para homologar los esfuerzos de las dependencias y entidades de Guanajuato, pues se encarga de coordinar y autorizar la creación, modificación o cancelación de los programas presupuestarios.

5. Conclusiones

Una vez analizados los lineamientos, se reflexionan las siguientes ideas:

- 1) Si bien existía un marco normativo mediante el cual, motivada la utilización de la GpR en Guanajuato, se percibían los esfuerzos aislados para cumplirlo, es decir, el discurso en ambientes políticos concretizaba una voluntad por formalizar y homologar estrategias con enfoque hacia resul-

tados, pero sin significar un pleno conocimiento de las capacidades institucionales para hacerlo posible.

- 2) Se afirma la necesidad de constituir base de datos que permitan utilizar la información de desempeño en cada etapa del ciclo presupuestario.
- 3) Los lineamientos establecen la necesidad de un ente articulador y coordinador (SFIA) que vigile el desempeño de las dependencias y entidades con la utilización del instrumento de gestión, no por ello significa atentar con la autonomía en materia de gestión de sus programas presupuestarios y que conecta con organismos públicos autónomos o descentralizados.
- 4) Los equipos de GpR se concretan como una interesante propuesta para impulsar el instrumento de gestión en las dependencias o entidades. El reto está en si dividirse los equipos mediante enlaces que representan cada etapa del ciclo presupuestario, funge como la mejor estrategia.
- 5) Los equipos de GpR permiten la retroalimentación de información para generar un mejor desempeño.
- 6) Que la SFIA admite la incapacidad de las dependencias y entidades por atender de manera homóloga las recomendaciones de la GpR, pues al final ofrece servicios de acompañamiento y asesoría.
- 7) Los esquemas de incentivos para convertirla en obligatoria aún no están claros, pues si bien se remarca como obligatoria no se habla de estímulos o incentivos sancionadores para aquellos que incumplan en este aspecto.
- 8) Dentro del cumplimiento de la GpR pueden suscitarse acciones informales convertidas como parte de las rutinas organizacionales.
- 9) La preparación de los recursos humanos en las organizaciones públicas sí están responsabilizadas de utilizar un lenguaje técnico.
- 10) En cada etapa del ciclo presupuestario se presentan acciones y actividades diferenciadas. Por lo tanto, no pueden esperarse cometidos en el mismo nivel de cumplimiento debido a criterios que condicionan su desempeño como la temporalidad, la preparación, los incentivos y las motivaciones.

Se concluye, así, que los lineamientos se convierten en guías de actuación para las dependencias y entidades en Guanajuato, estos responden a los problemas técnicos y organizacionales presentados en el entendimiento de la GpR. Además, el papel de la SFIA es fundamental, pues constituye una dependencia que coordina y vigila el desempeño para crear programas presupuestarios acercados al instrumento de gestión. En cada una de estas etapas es necesario consolidar rutinas organizacionales específicas y, durante ese trayecto pueden generarse acciones tanto formales e informales generadas por el mismo aprendizaje del instrumento de gestión, pero a su vez por directrices políticas que desconozcan la posibilidad de recrearlas o no.

Referencias

Álvarez, J., *El paradigma de la gestión para resultados: orígenes y fundamentos*, 2014.

Constitución Política del Estado de Guanajuato.

Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado y los municipios de Guanajuato.

Ley Orgánica Municipal para el Estado de Guanajuato.

Ley de Fiscalización Superior del Estado de Guanajuato.

Ley de Planeación para el Estado de Guanajuato.

March, J., & Olsen, J., *El redescubrimiento de las instituciones: la base organizativa de la política*, Fondo de Cultura Económica, México, 1997.

Milanesi, A., *La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en América Latina*, Administración&Desarrollo, 2018.

SFIA, Presupuesto basado en Resultados, 2017.

SFIA, Lineamientos Generales de Gestión para Resultados para la Administración Pública del Estado de Guanajuato .

SFIA, Presupuesto basado en Resultados, 2020.

Vargas Hernández, J., “Perspectiva del institucionalismo y neoinstitucionalismo”. En *Ciencia Administrativa*, 47-58, 2008.

Vergara , R., “El redescubrimiento de las instituciones”. En J. March, & J. Olsen, *El redescubrimiento de las instituciones* (pp. 9-40). Fondo de Cultura Económica, 1997.