

<https://doi.org/10.23913/ride.v12i24.1199>

*Artículos científicos*

## **Diseño de un instrumento para medir la capacidad de gestión para resultados en la Universidad Juárez del Estado de Durango**

***Design of an Instrument to Measure the Management Capacity for Results at the Universidad Juárez del Estado de Durango***

***Desenho de um instrumento para medir a capacidade de gestão para resultados na Universidade Juárez do Estado de Durango***

**Adolfo Antonio De la Parra Northon**

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

[adolfofelaparra@gmail.com](mailto:adolfofelaparra@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7549-5093>

**Ernesto Geovani Figueroa González**

Universidad Juárez del Estado de Durango, México

[geovani.figueroa@ujed.mx](mailto:geovani.figueroa@ujed.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-7900-9141>

### **Resumen**

En el actual proceso de globalización económica, las administraciones públicas buscan mejorar su operatividad y potenciar sus capacidades de gobiernos con resultados efectivos con el fin de crear prosperidad y desarrollo. Un enfoque utilizado con estos fines es el modelo de gestión para resultados, que basa sus resultados en políticas, programas y proyectos que ejecutan las administraciones públicas. El presente trabajo mide la capacidad de gestión para resultados (CGR) en la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) por medio de un instrumento que aborda las tres dimensiones que conforman dicha capacidad. Se trata de un referente para evaluar la CGR en todas las instituciones con presupuesto gubernamental, un medio para arrojar luz a todas las organizaciones que pretendan mejorar sus prácticas con base en el modelo de gestión para resultados.



**Palabras clave:** capacidades organizacionales, gestión para resultados, organizaciones públicas.

### **Abstract**

In the current process of economic globalization, public administrations seek to improve their operations and enhance their government capacities with effective results in order to create prosperity and development. An approach used for these purposes is the results-based management model, which bases its results on policies, programs and projects carried out by public administrations. The present work measures the management capacity for results (CGR, for its acronym in Spanish) at the Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED) through an instrument that addresses the three dimensions that make up said capacity. It is a benchmark for evaluating the CGR in all institutions with a government budget, a means to shed light on all organizations that seek to improve their practices based on the results-based management model.

**Keywords:** organizational capabilities, management for results, public organizations.

### **Resumo**

No atual processo de globalização econômica, as administrações públicas buscam aprimorar suas operações e aprimorar suas capacidades governamentais com resultados efetivos para gerar prosperidade e desenvolvimento. Uma abordagem utilizada para esses fins é o modelo de gestão por resultados, que baseia seus resultados em políticas, programas e projetos realizados pelas administrações públicas. O presente trabalho mede a capacidade de gestão para resultados (CGR) na Universidade Juárez do Estado de Durango (UJED) por meio de um instrumento que aborda as três dimensões que compõem essa capacidade. É uma referência para a avaliação do CGR em todas as instituições com orçamento público, um meio de lançar luz sobre todas as organizações que buscam aprimorar suas práticas com base no modelo de gestão por resultados.

**Palavras-chave:** capacidades organizacionais, gestão para resultados, organizações públicas.

**Fecha Recepción:** Noviembre 2021

**Fecha Aceptación:** Mayo 2022



## Introducción

Los instrumentos desarrollados por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) miden el grado de implementación de la capacidad de gestión para resultados (CGR) a nivel nacional y subnacional. Sin embargo, el entorno operativo de los gobiernos se realiza por medio de las instituciones públicas, que son realmente las que se encuentran en contacto con la comunidad. Debido a que no se detectó ningún instrumento que permitiera analizar la CGR de las propias instituciones públicas, se decidió diseñar y aplicar uno en la Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED), organismo público autónomo para la educación superior de la ciudad de Durango.

El objetivo general es medir la CGR en las organizaciones. Para ello, se desarrolló un instrumento que delimita las tres dimensiones que dan forma a dicha capacidad: 1) la coherencia estratégica, 2) la metodología presupuestaria y 3) el sistema de información y gestión, las cuales se consolidan también por un subdimensionamiento que organiza los ítems del instrumento aquí en cuestión. En específico, este se aplicó en la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA), una de las facultades de la UJED con mayor matrícula, académicos, administrativos y cuerpo directivo.

Así pues, el problema a estudiar se centró en determinar si es posible medir la CGR en una organización, lo cual requirió un estudio teórico del modelo de gestión para resultados para delimitarlo y dimensionarlo y el desarrollo de un instrumento en forma de encuesta. Se utilizó una metodología deductiva para delimitar las variables dimensionales y así determinar la correlación entre ellas. Todo lo anterior dio origen a la siguiente pregunta de investigación: “¿es factible medir la CGR en las organizaciones?”.

Al profundizar en la investigación, durante el establecimiento del marco teórico y el análisis del propio objeto de estudio, surgieron otras interrogantes a resolver:

1) ¿Se pueden medir las dimensiones que determina la CGR en las organizaciones mediante un instrumento?

2) ¿Cuál es el grado de dicha capacidad en la FECA?

El estudio permitió hacer una contribución metodológica y conceptual mediante un instrumento con base en tres dimensiones de la CGR en las instituciones, lo que arrojó resultados de campo que conllevaron a conclusiones sobre la implementación de sistemas administrativos coherentes y efectivos de las organizaciones públicas.

## Objetivo general

Revelar cómo se puede medir la CGR en las organizaciones.



## Objetivo particular

- 1) Por medio de un instrumento, delimitar las dimensiones que permitan medir la CGR en las organizaciones.
- 2) Medir la CGR en la FECA.

## Base teórica

La nueva gerencia pública, *new public management* en inglés, ha sido objeto de diversos estudios y análisis alrededor del mundo en las últimas décadas. Según Martínez, (2007), en las investigaciones que se han llevado a cabo en relación con la implementación en distintos países de esta nueva gerencia se pueden apreciar dos enfoques de estudio: el primero aborda temas relacionados con el origen, las bases teóricas que lo sustentan y las diversas concepciones e interpretaciones de acuerdo con su ámbito de desarrollo, así como las ventajas y desventajas de su aplicación; el segundo enfoque se caracteriza por conocer e investigar los resultados y experiencias que ha generado la implementación de reformas vinculadas con la nueva gerencia pública en las instituciones y organismos públicos dentro de los diferentes ámbitos de gobierno.

El término *management* es una palabra empleada dentro del ámbito administrativo, propiamente de los países anglosajones, y cuya traducción a otros idiomas puede ser un tanto diversa, lo cual puede generar distintas concepciones. En el caso del español ha concebido las siguientes: *nueva gerencia pública*, *nueva gestión pública* o *nueva administración pública*, entre otras (Martínez, 2007).

En América Latina, la nueva gerencia pública se popularizó en el año de 1998, cuando el Consejo Directivo del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) emitió un documento denominado *Una nueva gestión para América Latina* (CLAD, 1999).

Como en muchos otros casos, no existe una sola definición de este tipo de gerencia; baste con decir que esta busca el mejoramiento de los servicios que ofrece el Gobierno a través de la instrumentación de herramientas, sobre todo relacionadas con la reconfiguración de la estructura gubernamental, con énfasis en la descentralización y la adopción de técnicas del mercado al sector público.

La nueva gestión pública es un avance sustancial en la creación de gobiernos más responsables y más eficientes, cuyas características son fundamentales para el desarrollo político, económico y social de los países. Aún más, para Chica (2011) esta no representa solo un discurso gubernamental, sino que es una reinención del Gobierno con un cambio

de paradigma y que conlleva a la creación de valor público. Por su parte, Aguilar (2006) la define como un cambio de normas que suele impactar en las estructuras organizacionales y sus patrones operativos, todo lo cual es tipificado como *formas posburocráticas* del Gobierno.

En síntesis, la nueva gerencia pública va enfocada a una administración pública eficiente y eficaz capaz de cumplir con las necesidades de los ciudadanos y sus demandas. Por supuesto, debe implicar el menor costo posible y contar con planes de transparencia donde se establezcan los procesos, planes y resultados que debe de tener la administración gubernamental.

En los últimos tiempos, la gestión pública se ha planteado enfrentar estos nuevos retos mediante el refuerzo de la lógica gerencial, es decir, de la racionalidad económica que busca conseguir eficacia y eficiencia. De ahí que, de la nueva gerencia pública, haya emergido un nuevo modelo denominado *gestión para resultados*, el cual, en palabras de Rea (2013), orienta a los administradores a fijarse en los impactos.

El término *gestión para resultados* ha recorrido un largo camino y es una de las variantes de la gestión pública. Hasta antes del Gobierno del presidente Richard Nixon en Estado Unidos, quien lo instrumentó en su administración pública y de paso creó la filosofía de la nueva gerencia pública (Serra, 2007), se utilizó principalmente en el sector privado. En efecto, este hito marcó el paso de una gestión burocrática a una de tipo gerencial. Aun con todo, a pesar de que existen varios antecedentes que tratan sobre la gestión para resultados, no hay una definición única, si bien la mayoría de los textos usan este término como una noción de “paraguas” (Serra, 2007).

En América Latina se han empleado conceptos como *control de gestión*, *gestión por resultados*, *por objetivos*, *gestión o evaluación del desempeño*, *de resultados*, etcétera, dependiendo mucho de la entidad o incluso la nación que la aplica (Sanín, 1999). En los países anglosajones, los términos empleados para denominar a la gestión para resultados son *performance management*, *performance based-management*, *governing for results*, *management result*, *results-based-management*, por mencionar algunos, sin embargo, el término *managing for results* podría considerarse como el más utilizado durante el Gobierno de Bill Clinton (Serra, 2007).

La gestión para resultados es una disciplina gerencial aplicada a la administración pública que surgió del modelo de la nueva gerencia pública, el cual, como ya se explicó, se implementó primeramente en los países desarrollados. En los países en desarrollo se orientó principalmente a obtener mayores resultados en la implementación de sus políticas públicas (Martínez y Palacios, 2019).

Asimismo, es importante hacer mención de que existe una imprecisión en la terminología que se utiliza con mayor frecuencia en español, *gestión por resultados*, puesto que, desde un punto de vista semántico, es contradictorio gestionar por resultados cuando los resultados se obtienen al final de los procesos. Por esto, aquí se ha considerado emplear el término *para*, con el cual se da el sentido de una gestión enfocada a obtener resultados previamente planeados y establecidos. Dicho lo anterior, se puede identificar que la gestión para resultados es una concepción de amplias definiciones e interpretaciones, y que se conforma de acuerdo con los objetivos específicos que cada gobierno pretende alcanzar. Igualmente, se define según la función hacia la cual se dirige. Lo anterior nos brinda una inmensa posibilidad de aplicación exitosa dentro de la gestión del sector público.

De acuerdo con el diplomado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP] impartido por la Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM] (2020), la gestión para resultados se formula como una nueva cultura organizacional, directiva y de gestión, la cual tiene como propósito generar principalmente “valor público”, brindar a los servidores públicos herramientas que permitan gestionar los procesos de planeación estratégica, de programación y presupuesto, así como desempeñar su funciones bajo los principios constitucionales del artículo 134, entre los que destacan el de la honestidad y la transparencia, lo anterior con el objetivo de obtener los resultados consignados en los objetivos estratégicos del Gobierno, por lo que se tiene la finalidad de mejorar la calidad y la eficacia en la entrega de servicios públicos.

Adicionalmente, siguiendo a Armijo (2011), la gestión para resultados presenta las siguientes características: identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.

También es importante tener en cuenta que, en la creación de valor público, de acuerdo con Kaufmann, Saginés y García (2015), no basta que los cambios sociales abarquen solo la política social básica, sino que se requiere de todos los programas, entrelazados de manera integral, para consolidar la planeación estratégica del gobierno. Es por ello por lo que se agrega una *d*, de “desarrollo”, al concepto de gestión para resultados: gestión para resultados para el desarrollo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) se ha convertido en uno de los principales precursores de los resultados en la gerencia pública. En 1995, la publicación *Governance in Transition* utiliza por primera vez el término

*performance management*, a lo que le siguieron otras publicaciones, y en el 2002 se editó un glosario específico sobre gestión para resultados (SHCP-UNAM, 2017).

Por otro lado, el presupuesto es considerado como un instrumento de política macroeconómica debido a que facilita la implementación de medidas de estabilización, distribución y coordinación de la economía, lo cual genera un equilibrio en las finanzas públicas al atender con mayor sostenibilidad las necesidades de la sociedad (OCDE, 2002).

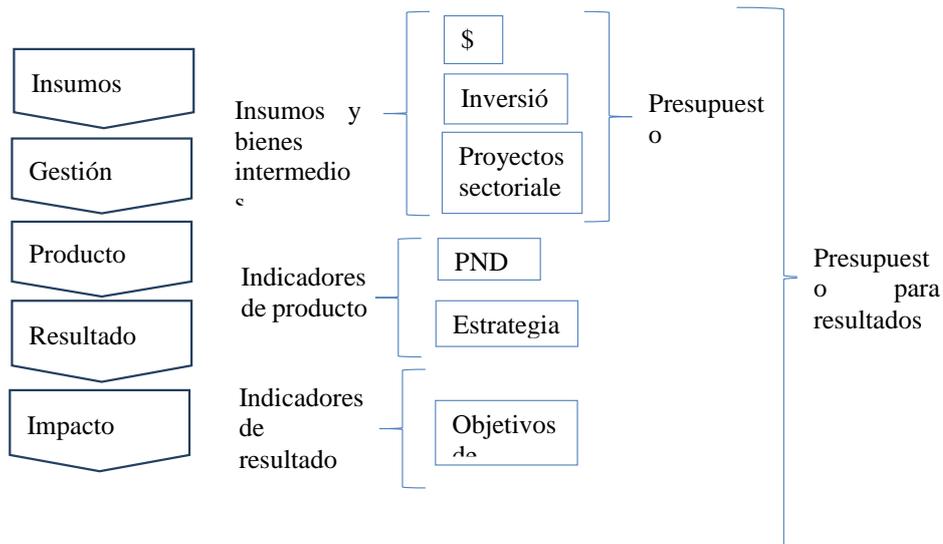
El presupuesto basado en resultados (PbR), que es parte intrínseca de la gestión para resultados, integra de manera sistemática consideraciones sobre los resultados de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a estos, con el objetivo de brindar mejores bienes y servicios públicos, elevar la calidad del gasto público y promover en mayor grado la rendición de cuentas y la transparencia (SHCP-Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval], 27 de junio de 2019).

La vinculación entre la gestión para resultados y el PbR es tan profunda que no es posible consolidar una gestión para resultados sin un PbR, y viceversa. Este “complementa los contactos informales con la introducción de una nueva regulación financiera gubernamental en la forma de un [PbR]” (Penagos, 2008, p. 17).

La nueva gestión pública tiene como condición el manejo lógico de la información por ser esta el insumo básico de las políticas públicas. Y uno de los instrumentos fundamentales que la apoya es el PbR, el cual, al incorporar la información del desempeño, se convierte en la herramienta de planeación que complementa al presupuesto tradicional, ya que su principal característica es que provee información sobre la relación entre la asignación de los recursos presupuestarios y los resultados esperados con la intervención pública. Con el PbR se supera la asignación inercial de recursos porque aspira a lograr que cada unidad monetaria asignada contribuya a la consecución de objetivos. La implementación del PbR obliga a fortalecer la cultura organizacional de los entes públicos (Caso, 2011).

A continuación, se muestra la relación entre presupuesto tradicional y el presupuesto para resultados: la aplicación de insumos y bienes intermedios genera productos cuyo resultado tiene impactos en la economía y la sociedad (véase figura 1).

**Figura 1. Modelo PbR**



Fuente: Caso (2011)

Según García y García (2010), la presupuestación por resultados incorpora el análisis de los resultados de las acciones producidas por la administración pública y este se basa en indicadores de desempeño y evaluaciones periódicas.

Allí mismo se reconoce la importancia del PbR para la adecuada gestión para resultados y la creación de valor público. El presupuesto se convierte, de esta manera, en un puente entre la planificación y la realización efectiva de las estrategias y acciones de los gobiernos.

Sin duda hay un interés por las autoridades de aumentar la eficiencia y efectividad del gasto público, más que lograr soluciones financieras de corto plazo. Los países que más han avanzado con el PbR son también aquellos que mayor puntaje han obtenido en el indicador de reglas fiscales. Son diferentes los factores que intervienen en la efectividad del PbR: además de las reformas y de reglas fiscales, también lo es el tamaño del sector público y la fuente de sus recursos, así como que exista motivación en los tomadores de decisiones políticas en la esfera del poder ejecutivo; también es fundamental que exista una capacidad administrativa mínima del servicio civil de línea y funcionarios públicos que actúen bajo los incentivos correctos. En lo que concierne al poder legislativo, su patrocinio en la implementación del PbR es otro de los factores que influye en el éxito de estas reformas.

En el PbR, “el análisis de los resultados se basa en indicadores de desempeño y en evaluaciones” (García y García, 2010, p. 13). Por esta razón, los gobiernos han optado por el desarrollo de nuevos mecanismos para impulsar el desarrollo de dicho presupuesto y asegurar su sostenibilidad.

Un dato que no es para nada menor es que la dinámica de la gestión para resultados y el PbR y su estructuración se basan en la metodología del marco lógico. Si bien pudiera pensarse que la metodología del marco lógico es un proceso nuevo para la gestión administrativa, en realidad no lo es así, de hecho, su registro de aparición data de la década de los años 60 del siglo pasado, primeramente, hecho por la Agencia para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos (USAID, por sus siglas en inglés), para luego ser reformulada y ampliada en Alemania diez años después por la Agencia de Cooperación Técnica (GTZ, por sus siglas en alemán).

Para Aldunate y Córdoba (2011), la metodología del marco lógico consta de dos partes: 1) la lógica vertical y 2) la lógica horizontal. En términos simples, la primera habla sobre la coherencia entre acciones e impactos y la segunda sobre el cómo se realizarán y el alcance de ambos.

Ahora bien, antes de pasar página conviene abundar respecto a las herramientas del sistema de evaluación del desempeño, en específico en cuanto al componente de seguimiento. La matriz de indicadores para resultados es “una herramienta que facilita el diseño, la organización y el Seguimiento de los programas” (Coneval, 2013, p. 14). También es conocida como *matriz de marco lógico*, dado que constituye el resultado del desarrollo de la metodología del marco lógico para la configuración de un programa público. Al respecto, la metodología del marco lógico es “una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y Evaluación de programa y proyectos» (SHCP, s. f., p. 15). Se compone de seis etapas consecutivas que finalizan con la elaboración de una matriz de indicadores para resultados:

- 1) Definición del problema,
- 2) Análisis del problema,
- 3) Definición del objetivo,
- 4) Selección de alternativa,
- 5) Definición de la estructura analítica del problema público y
- 6) Elaboración de la matriz de indicadores para resultados (SHCP, s. f.).

La matriz de indicadores para resultados contiene, de manera concentrada, resumida y específica, los objetivos de los programas alineados a los planes nacionales, estatales, municipales o sectoriales; muestra los indicadores que permiten evaluar y medir los objetivos y resultados esperados, y proporciona información verídica para detectar riesgos o amenazas que pudieran afectar el desarrollo de los programas (Coneval, s. f.). Dicha matriz está integrada por cuatro filas y cuatro columnas. En estas representamos

los objetivos, indicadores, medios de verificación, supuestos; en aquellas, el fin, el propósito, los componentes y las actividades.

Cabe señalar que dentro de la matriz de indicadores para resultados los indicadores de desempeño cumplen tres tipos de roles: de referencia, de monitoreo y de evaluación, de acuerdo con la etapa del programa presupuestario. Estos indicadores de desempeño son uno de los elementos más utilizados por las organizaciones gubernamentales para evaluar sus funciones. Estos dan una idea razonable del avance o cumplimiento de metas y objetivos propuestos por las dependencias públicas en México, pues, a la fecha, como un tema de transparencia del gasto público, ya están obligadas a publicar sus resultados. Para ello, se utiliza precisamente la matriz de indicadores para resultados, en la cual los indicadores de desempeño proporcionan información relevante sobre el grado de cumplimiento de cada elemento.

Una de las creencias fundamentales de la gestión para resultados, según Torres (1991), es que, al centrar la atención en los indicadores de desempeño, más que en los procesos, los funcionarios tendrán una mayor motivación e incluso un mayor campo de acción para desempeñar sus funciones de manera creativa y no solo alcanzarlos, sino ser más efectivos en su consecución. Otras referencias describen a este tipo de indicadores como un intento de reflejar una realidad más o menos compleja en forma de número de uno o varios cocientes (Adam y Gunning, 2002), o bien como una forma de evidencia que intenta crear sentido en la incertidumbre o en lo desconocido al extraer ideas simples de otras de mayor complejidad. Una definición más elaborada por parte de la Comisión Económica para la América Latina señala que los indicadores de desempeño son instrumentos de medición cualitativa o cuantitativa de las variables asociadas al cumplimiento de los objetivos (Arellano, Lepore, Zamudio y Blanco, 2012).

A nivel global, el Banco Mundial cuenta con un manual de indicadores de desempeño, el cual usa para evaluar los proyectos que subsidia; la OCDE ha elaborado guías para la construcción de estos; el Departamento de Energía de Estados Unidos ha desarrollado indicadores propios para su sector (*How to Measure Performance: A Handbook of Techniques and Tools*), por mencionar algunos (Arellano *et al.*, 2012).

Como ya se había comentado anteriormente, la *gestión para resultados* es un término que está directamente relacionado con la gestión del desempeño, y al igual que esta, tiene una gran variedad de definiciones, las cuales coinciden en al menos una cosa: que se trata de una herramienta útil dentro de las organizaciones debido a que contribuye a generar un mayor desarrollo organizacional, es decir, busca lograr los mejores resultados posibles, aprovechando los recursos disponibles de la organización, mediante

el uso de herramientas que favorezca el desarrollo de la planeación, supervisión, medición y revisión de la capacidad organizacional (Salgado y Calderón, 2014, citados en Arango y Sotelo, 2019).

Por otro lado, desde un enfoque orientado a los recursos humanos, la gestión del desarrollo estable del personal que labora dentro de una organización debe ser potenciada y capacitada con una visión corporativa renovada, dinámica y competitiva que genere una firme interacción entre el ámbito social y económico (Castillo, 2013, citado en Arango y Sotelo, 2019), un atisbo al impacto en la cultura organizacional que tiene la aplicación del modelo.

Al ser una herramienta de trabajo para mejorar el desarrollo de las organizaciones, la gestión del desempeño se debe implementar bajo una serie de pasos estructurados que garantizan su efectividad dentro de la organización y que contribuyen a lograr las metas de desempeño planteadas. A esta serie de pasos se le denomina *proceso de gestión del desarrollo*, tal como lo establece Gonzáles, Mendoza y Paz (2008, citados en Arango y Sotelo, 2019).

Conforme a Mosse y Sontheimer (1995), los indicadores de desempeño son medidas de los impactos, productos e insumos de un proyecto que son monitoreadas durante la implementación de este para evaluar el progreso hacia sus objetivos. Lo anterior clarifica que estos pueden hacer la medición de varios aspectos del proyecto que se está monitoreando.

La definición anterior claramente los señala como medidas, mientras que otras definiciones de autores reconocidos guardan una postura más conservadora, que, aunque reconocen su precisión, le restan poder de revelación al tratarlos más como una categoría de información cuantitativa y cualitativa (Franceschini, Galetto y Maisano, 2007).

En el contexto actual, como anteriormente se mencionó, se ha construido el concepto de *gestión para resultados para el desarrollo*. García y García (2010) lo definen como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, de forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y de forma sostenible en beneficio de la población.

Para la OCDE y el Banco Mundial (2006), en la actualidad la gestión para resultados para el desarrollo se ha convertido en una pieza central de los esfuerzos mundiales para mejorar la eficacia de los recursos públicos. Incluso ha emergido como un factor principal del trabajo y aportaciones constantes y consensuadas de diversos

países, organismos multilaterales, instituciones financieras, así como de la participación de agentes del sector público y agencias de desarrollo a nivel mundial, con la finalidad de mejorar la eficacia de la gestión pública, a través de lo cual se manifiesta la importancia de medir el desempeño en el desarrollo internacional (OCDE-Banco Mundial, 2006). Además, según las aportaciones de Cobo y Mataix (2009), la gestión para resultados para el desarrollo centra sus esfuerzos en dirigir todos los recursos hacia la consecución de resultados de desarrollo esperados.

La implementación de la gestión para resultados para el desarrollo requiere de un trabajo en equipo constante y comprometido a un mediano y largo plazo, debido a que implica crear innovaciones y modificaciones en la gestión pública, tales como ajustes o modificaciones en el marco legal o institucional, capacitaciones continuas a los directivos y técnicos responsables de llevar a cabo los proyectos del Gobierno, alineación de los elementos que integran el ciclo de valor público y la creación de nuevas estructuras organizacionales que faciliten la integración y coordinación del trabajo en conjunto.

En esa línea, la Agenda de Acción de Accra (AAA) hizo un llamamiento a los donantes y los países socios en desarrollo para que se centren en la entrega de resultados, lo que incluye ser más responsables y transparentes (OCDE-Banco Mundial, 2018). Los países en desarrollo deben trabajar para fortalecer la calidad del diseño de políticas, implementación y evaluación a través de la mejora de los sistemas de información (OCDE-Banco Mundial, 2018).

Asimismo, la Declaración de París reconoce que la gestión para resultados para el desarrollo es fundamental para toda la Agenda de Eficacia de la Ayuda. En la gestión para resultados para el desarrollo, las partes interesadas presionan a los gobiernos de los países socios y agencias donantes para que demuestren resultados; los donantes y receptores esperan que los demás demuestren que están cumpliendo con sus compromisos y promesas. La gestión para resultados va mucho más allá de la gestión de la ayuda; aborda el proceso de desarrollo en los países socios y guía la asignación de todos los recursos de desarrollo de la manera más efectiva.

La mayoría de los componentes mencionados se centran en un cambio de los sistemas centrales (los sistemas de planificación, monitoreo y evaluación). Se podría decir que cada vez hay más claridad sobre lo que la gestión para resultados implica a nivel práctico en una organización. En tal sentido, la gestión para resultados se caracteriza principalmente por brindar mayor bienestar a los ciudadanos, por elevar la eficiencia y desempeño de la gestión pública, fortalecer y fomentar una cultura organizacional de

transparencia y rendición de cuentas y formar servidores públicos responsables, comprometidos y capaces de ejercer el gasto público con responsabilidad y honestidad.

## **Las dimensiones del modelo capacidad de gestión para resultados en las organizaciones**

La SHCP (s. f.) establece que la gestión para resultados es:

Un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público (p. 74).

El estudio de la CGR brota como respuesta a la necesidad de crear un mejor Gobierno, en poner un mayor énfasis en la organización, que es la que al final atiende y resuelve los problemas y necesidades en las comunidades. Asimismo, de la urgencia de propiciar una administración pública eficiente y eficaz mediante la incorporación de sistemas presupuestarios y financieros que conlleven al uso adecuado de los recursos económicos, la profesionalización de los recursos humanos y la introducción de sistemas de monitoreo y evaluación que favorezcan las prácticas de la transparencia y la rendición de cuentas.

Es importante mencionar que, para lograr las acciones antes mencionadas, la administración pública debe poner especial atención en su capacidad institucional a través del uso de herramientas de diagnóstico que le permitan identificar el nivel de capacidad de gestión para resultados de las organizaciones.

Llegado a este punto, es necesario hacer hincapié en que la capacidad institucional puede ser utilizada de distintas formas, ya que a través del tiempo se le han ido confiriendo diferentes concepciones. Rosas (2019), tomando como referencia las aportaciones de diversos autores, menciona las siguientes:

- 1) *Capacidad indicada*: pone énfasis en la capacidad como potencial para cumplir tareas.
- 2) *Capacidad efectiva*: alude a la capacidad como la actuación del Gobierno y su desempeño.
- 3) *Capacidad como producto*: habilidad de desempeñar tareas con efectividad, eficiencia, sustentabilidad, responsabilidad, transparencia, rendición de

cuentas y orientación al usuario, poniendo especial énfasis en la efectividad guiada por los principios de la nueva gestión pública.

4) *Capacidad como proceso*: hace referencia a los esfuerzos por mejorar la actuación gubernamental o su desempeño.

La capacidad institucional tiene diversos significados, cada uno de ellos atiende a los múltiples contextos, sin embargo, ninguna concepción debería limitar los estudios solo a nivel interno de la organización, sino también tomar en cuenta los factores externos que rodean al sector público, como el entorno económico, político y social.

### **Subdimensionamiento en la CGR**

Con base en la teoría contemporánea expuesta, el presente estudio establece a la CGR como el grado de capacidad en las organizaciones para ejercer una efectiva gestión para resultados. Tres dimensiones (o pilares) la constituyen: coherencia estratégica, metodología presupuestaria y sistema de información y gestión. Para poder medirla a través de un instrumento metodológico, para dar objetividad y delimitar claramente cada variable implícita en la CGR, es preciso establecer un subdimensionamiento de estas. Por lo que se procede a describir la definición específica de cada una de estas subdimensiones.

Este enfoque permitirá analizar de manera específica el cumplimiento de los pilares de la gestión para resultados al interior de las organizaciones. Asimismo, genera información relevante y oportuna para optimizar el proceso de creación de valor público.

#### **Primera dimensión: coherencia estratégica**

Los integrantes de una organización deben generar entre ellos una sinergia que la dinamice. Los esfuerzos para lograr los objetivos deben ser ejecutados como en una orquesta, donde el esfuerzo conjunto sea mayor a la suma de sus partes por separado; es decir, en términos coloquiales, deben de ser conscientes de que están “tirando para un mismo lado”.

Para Deloitte (2011), un sistema normativo organizacional permite a las organizaciones evolucionar sin que los altos directivos estén revisando el tema constantemente. Por extensión, es posible centrar la atención en la gestión estratégica y la vigilancia de la organización. Políticas corporativas, manual de funciones y responsabilidades, manual de procedimientos, estructura orgánica, manual de normas administrativas, lineamientos de contratación y código de ética o reglamento laboral, son parte de sus elementos.

Comunicar con claridad los objetivos no solo da certeza a los integrantes de una organización y da certeza operativa, sino que puede considerarse parte esencial de un sistema de control administrativo (Horngren, Sundem y Stratton, 2006).

Para Gómez (1994), los elementos que componen la planeación estratégica deben estar lo suficientemente claros y expresados en un lenguaje sencillo para facilitar su comprensión. Empero, fuera de establecer la técnica para una correcta redacción, se deberá considerar una coherencia con base en el proceso de su consolidación, es decir, en el sentido de la *misión*. Esta, huelga decir, deberá generar una certeza de la razón de ser de la organización, y la *visión* deberá estar ligada a ella, pues es en la efectividad del desarrollo de sus funciones cómo logrará alcanzarla. Asimismo, el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas (FODA) debe establecer los parámetros para los *objetivos estratégicos*, objetivos delimitados en el mediano y largo plazo, vinculados con la misión y que permitirán dar origen a las estrategias y líneas de acción preferentes (implementación de políticas o programas) (SHCP-UNAM, 2017).

Allí mismo se expone que los seres humanos se guían por esfuerzos colaborativos de índole general y que, a pesar de tener aspiraciones personales, si ellos se permiten guiar por “objetivos básicos de grupo”, mayor fuerza sustentará. Por lo tanto, en este sentido, su capacidad para lograr metas en común será mayor y los resultados que se fijen estarán más al alcance de la organización.

Por ello, al hablar de coherencia estratégica es menester entender la planeación estratégica en las organizaciones como el proceso de determinar los mayores objetivos, políticas y estrategias que gobernarán en ella (Steiner, 1992). Para Robbins y Coulter (2010), la planeación estratégica es un elemento del proceso de la *administración estratégica* la cual definen simplemente como «lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización», no obstante, agregan que es una importante labor que involucra todas las funciones de la administración. Entonces el proceso de la administración estratégica para ellos está conformado de seis pasos, el cual involucra planeación estratégica (en 4 pasos): 1. Identificar la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias, 2. Análisis externo (Oportunidades y Amenazas), 3. Análisis interno (Fortalezas y Debilidades), 4. Formulación de estrategias, 5. Implementación de estrategias y 6. Evaluación de resultados. La SHCP y la UNAM (2017) agregan al procedimiento *la visión*, por lo que queda un modelo ajustado de cinco pasos (véase figura 2).

**Figura 2.** Planeación estratégica ajustada

Fuente: SHCP-UNAM (2018) con base en Robbins y Coulter (2010)

La misión y la visión hacen explícitos los valores y la direccionalidad general; encuadran, simplifican el espectro de acción y clarifican a los actores en la organización hacia dónde mantener el timón del barco (Arellano *et al.*, 2012).

Por otra parte, la *alineación* en esta dimensión adquiere un matiz importante, pues conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones (SHCP-UNAM, 2017).

La alineación de los programas permite que los objetivos operativos y tácticos contribuyan al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización; así vincula las acciones particulares al cumplimiento de las metas establecidas. Además, es necesario que cada centro de responsabilidad o unidad administrativa contenga objetivos que contribuyan al fin de la organización. Tal como lo describe Peter Drucker (1986), una parte esencial para una adecuada gestión es el establecimiento de objetivos útiles en cada área operativa y en todos los niveles, de tal suerte que cada miembro de la organización los conozca con certeza.

Por último, el término de *lógica vertical* es un concepto acuñado para la metodología del marco lógico que trae de forma implícita la alineación de un programa presupuestario, pues dicha metodología permite alinear los programas presupuestarios a los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades a los objetivos (Pérez, 2012). En pocas palabras, la lógica vertical es un análisis causal entre objetivos de la matriz de indicadores para resultados. A través de esta se pueden contestar las preguntas: ¿las *actividades* son las necesarias y suficientes para que se produzcan los componentes? ¿Los *componentes* son los necesarios y suficientes para la concreción del propósito? ¿Es claro que la concreción del *propósito* resulta en la solución del problema? Y ¿el logro del propósito contribuye a la solución de un objetivo de desarrollo superior? (SHCP-UNAM, 2017).

La construcción de los programas presupuestarios de la organización deberá atender a las metas establecidas en la *planeación estratégica*, cuya construcción deberá ser a través de la metodología del marco lógico establecida en la guía de la SHCP (s. f.),

que deberá estar alineado con las metas del Plan Nacional de Desarrollo vigente y a sus programas derivados, o de la planeación estatal y municipal, para el caso local. Entendido de esta forma, la matriz de indicadores para resultados de los programas presupuestarios organizacionales debe guardar coherencia con su fuente de financiamiento.

### **Segunda dimensión: metodología presupuestaria**

Como ya se señaló, la metodología del marco lógico es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Por lo tanto, la metodología presupuestaria deberá ser tomada en cuenta para poder concebir un PbR y, por extensión, una CGR más efectiva.

Un método puede interpretarse como una secuencia ordenada cronológicamente y eficiente de actividades que irá ejecutándose para la obtención de resultados (Gómez, 1994), en este caso los del presupuesto y la planeación estratégica.

La metodología en el sector público ha optado por el enfoque de marco lógico, el cual representa un paso más fino de la planeación estratégica al aplicar un método concreto para la conformación de presupuestos, programas y proyectos. Como bien lo describe Crespo (2015), su extensiva aplicación en diversos contextos permite asumir que sus fortalezas y debilidades están bastante claras y documentadas.

Para la SHCP y la UNAM (2020), la construcción de los programas presupuestarios para el sector público debe estar definida a través de la metodología del marco lógico. De esta forma, tal como se describe líneas arriba, existe una secuencia de pasos para desarrollar un trabajo colaborativo entre el personal para construir los programas presupuestarios.

Este ejercicio desemboca en la consolidación de la matriz de indicadores para resultados, en cuya elaboración y proceso, de acuerdo con el Coneval (2013), deben participar en los siguientes responsables: de la planeación institucional, de la programación y presupuestación, de la ejecución de los programas, de la evaluación y también considerar a los beneficiarios de los programas presupuestarios (véase figura 3).

**Figura 3.** Principales involucrados en la aplicación de la metodología del marco lógico



Fuente: Coneval (2013)

La planeación estratégica y los programas operativos anuales deben contener elementos básicos para su seguimiento, pues contar con objetivos, metas e indicadores representará el norte para el sistema de gestión de control (Ramírez, 2013).

En cuanto al esquema valorativo, Armijo (2011) menciona que las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- a) Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- b) Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- c) Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde queden definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- d) Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- e) Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

### Tercera dimensión: sistema de información y gestión

Para la oportuna toma de decisiones y adopción de acciones correctivas por parte de los centros de responsabilidad y de la alta dirección, es necesario contar con un sistema de gestión efectivo y debidamente alimentado con la información pertinente.

Para Menschel (1997), un sistema es una red de procedimientos relacionados que se desarrollan de acuerdo con un esquema integrado que permite lograr una mayor actividad de la organización.

Un aspecto importante del sistema de información y gestión es la fiabilidad de la información. Por ello, la integración como condición de interrelacionalidad de las partes y contener un «regulador» (Gómez, 1997) (véase figura 4) permitirá un seguimiento efectivo del ejercicio organizacional en el logro de sus metas programáticas o estratégicas.

**Figura 4.** Componentes de los sistemas



Fuente: Gómez (1997)

Además de la lógica vertical que se menciona en la coherencia estratégica, en cuestión de seguimiento y evaluación es importante considerar la lógica horizontal. Según el Coneval (2013), la lógica horizontal es examinar la relación causa-efecto en la matriz de indicadores para resultados de derecha a izquierda, partiendo desde los supuestos de cada nivel narrativo, validar si los medios de verificación son los suficientes y necesarios para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores de desempeño y si los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas.

De acuerdo con García y García (2010), el sistema de gestión incluye la evaluación y el seguimiento presupuestario y programático. Para que esto represente un ejercicio eficaz, la información deberá estar actualizada y debidamente vinculada en un sistema de información efectivo. En la actualidad, la forma más eficaz y eficiente de llevar a cabo el monitoreo es a través de sistemas informáticos que procesen la información y la traduzcan en factores legibles para la acertada toma de decisiones.

En tal sentido, la estructura interna organizacional cobra relevancia, pues el seguimiento depende de una estructura interna adecuada (Gómez, 1997), puesto que representa un medio a través del cual la organización extiende su influencia en la sociedad, por tanto, debe invertirse en ella lo suficiente. De igual manera, además del elemento humano (Gómez, 1997), se deben tener bien identificados elementos físicos (formas, reportes y equipo) de información (datos, archivo y procedimientos).

Es por ello por lo que un sistema informático bien adaptado a las necesidades de desarrollo de una organización dará una mayor certeza de aprendizaje y de administración de la información. Thompson y Gamble (2012), respecto a la instalación de sistemas de información, refieren que un sistema operativo (un *software* utilitario bien pensado y de vanguardia) no solo permite ejecutar mejor la estrategia, sino que también fortalece las capacidades de la organización.

Así pues, contar con un sistema informático que integre los datos sobre los bienes, servicios y obras que origina cada unidad administrativa, así como de sus programas y proyectos, es indispensable para el buen funcionamiento de una gestión orientada a los resultados y para llevar un monitoreo y evaluación del desempeño.

Respecto a lo anteriormente descrito, un sistema de información efectivo permitirá un mejor seguimiento, pues reforzará el *control*, entendido este como el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las proyectadas. Además, cuanto más exacta es la información, tanto mayor su calidad y tanto mayor la confianza que puede depositar el cuerpo directivo en ella para la toma de decisiones (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

El control administrativo también puede ser visto como un sistema, conforme lo asevera Ramírez (2013). Este es un sistema que diagnostica, evalúa y corrige las diferentes áreas de la organización hasta que sea capaz de utilizar sus recursos para cumplir con su misión corporativa. Un sistema de control administrativo es una integración lógica de técnicas para reunir y usar información para tomar decisiones de planeación y control, además que permite evaluar el rendimiento (Horngren *et al.*, 2006).

De igual manera, Wheelen y Hunger (2013) describen que el proceso de evaluación y control garantiza que una organización logre lo propuesto, pues compara el desempeño con los resultados deseados y retroalimenta para que la administración evalúe los resultados y tome medidas correctivas.

La evaluación en este caso forma parte de un procedimiento estandarizado para el cuerpo directivo; la alta dirección y los administradores operativos necesitan especificar los procesos y resultados de implementación que se deben supervisar y evaluar, es decir,

se deben medir de manera razonable, objetiva y congruente (Wheelen y Hunger, 2013). Por ello, se pretende validar también que los indicadores de desempeño, los avances de los objetivos y estrategias del plan de desarrollo institucional se encuentren disponibles para su consulta tanto de forma interna como externa, conforme la normatividad aplicable y vigente.

Para la OCDE y el Banco Mundial (2006), la *transparencia* es un concepto relacionado con la posibilidad de que la información real de una empresa, gobierno u organización puede ser consultada por los diferentes sujetos afectados por ella, de tal modo que estos pueden tomar decisiones con conocimiento de causa y sin asimetría de información (Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección [Accid], 2013).

De esta forma, se convierte en primordial que exista una clara cartera de servicios al alcance de los usuarios, y que esta hacia el interior pueda ser revisada. Además, debe estar acompañada de documentos que transmitan, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las partes del sistema.

## **Entorno organizacional para la operación de la gestión para resultados y el desarrollo de sus capacidades**

En México, se ha comenzado a transitar hacia una administración para resultados con base en principios consagrados en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en específico en su artículo 134: eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Los presupuestos públicos ahora deben incluir su impacto real en las comunidades mexicanas, deben contener una serie de elementos esenciales que permitan ser evaluados con un enfoque costo-beneficio.

Así pues, México avanza paulatinamente hacia una gestión para resultados, realiza actos de reforma y modernización en su administración central, marcando el paso a los gobiernos locales para que estos instruyan los mecanismos y propuestas de modernización para cumplir con los nuevos lineamientos y estándares, y así lograr un mayor desarrollo en las comunidades y un mayor impacto de las políticas públicas en la vida de sus habitantes.

## Caso de estudio

El diseño y aplicación de una metodología para el estudio de CGR en una institución pública en México se aplicó como muestra en la FECA de la UJED, la cual tiene bien definida su misión, visión, objetivos estratégicos y es una de las mayores instituciones públicas del Estado de Durango.

## Dimensiones de la CGR

Con base en el universo teórico contemporáneo de la gestión para resultados, descrito en los párrafos anteriores, se expone cada una de las definiciones para cada dimensión y subdimensión que delimitan la CGR en las organizaciones.

### La

#### Primera dimensión: coherencia estratégica

Se puede definir a la coherencia estratégica como una correcta y clara estructuración lógica de la planeación y los elementos estratégicos, atendiendo a su vez a aspectos fundamentales.

Lo anterior permite identificar las subdimensiones para la coherencia estratégica:

- 1) *Normatividad*: existe la normatividad organizacional para estructurar la gestión para resultados en la planeación, presupuestación, programación, seguimiento y evaluación.
- 2) *Claridad*: de los elementos que conforman la coherencia estratégica: misión, visión, plan o programa estratégico y sus relaciones causales.
- 3) *Correspondencia*: alineación adecuada entre la misión, visión, diagnóstico (FODA) y los objetivos estratégicos.
- 4) *Lógica vertical*: en la matriz de indicadores para resultados y la correcta alineación del programa presupuestario y la proyección estratégica.

#### La Segunda dimensión: metodología presupuestaria

La metodología presupuestaria es la dinámica con la que la organización planea, construye sus programas y lo presupuesta. Aquí se pueden identificar las siguientes subdimensiones:

- 1) *Proceso presupuestario*: los programas operativos anuales son establecidos con base en el plan de desarrollo institucional y se conforman mediante un

comité o cuerpo directivo que analiza su pertinencia. Se tienen correctamente identificadas todas las fuentes de financiamiento.

2) *Consenso programático*: los programas presupuestarios se construyen a partir de una dinámica de participación colegiada entre los responsables de planeación, programación, presupuestación, ejecución, evaluación y se hace partícipe a los usuarios de los productos y servicios, es decir; a los beneficiarios.

3) *Esquema valorativo*: el plan estratégico y los programas operativos anuales, además de su alineación, deben contar con metas, objetivos e indicadores que permitan la medición objetiva y congruente de la planeación organizacional.

### **Tercera dimensión: sistema de información y gestión**

En un esquema ya más enfocado en la operación de los programas presupuestarios, se establece el sistema de información y gestión, que representa el control efectivo con base en la gestión para resultados sobre cada uno de los programas presupuestarios en los centros de responsabilidad y la alta dirección de la institución.

Atendiendo a lo anterior, se pueden conformar las siguientes subdimensiones para el sistema de información y gestión:

1) *Lógica horizontal*: de la matriz de indicadores para resultados construida en el proceso presupuestario: supuestos como externalidades correctamente identificadas, medios de verificación bien identificados y suficientes para los indicadores de desempeño y que estos describan de manera económica el cumplimiento de cada nivel del resumen narrativo, al igual que en el plan de desarrollo institucional por cada objetivo específico.

2) *Seguimiento y evaluación*: las diferentes áreas y departamentos de la organización recaban la información en medio de verificación bien definidos en tiempo y forma, realizan los reportes correspondientes mediante formatos específicos y de esta forma alimentan los indicadores de desempeño de manera periódica para mantener una retroalimentación actualizada. Además, existe un cuerpo directivo bien definido, el cual se reúne periódicamente para analizar los resultados, atender desviaciones y proponer estrategias.

3) *Estructura orgánica y procedimental*: debe existir una vinculación adecuada entre las diferentes áreas, específicamente con un centro de responsabilidad que reúna y modere la información para la administración de los resultados. Se deben de contar con elementos bien definidos sobre formatos y procesos debidamente formalizados.

4) *Sistema de información*: cada unidad administrativa cuenta con el acceso a un sistema de información central que alimenta en lo referente a los programas presupuestarios que ejecuta, el sistema procesa la información y permite una versión panorámica a la alta dirección y a las áreas de seguimiento y evaluación para la oportuna toma de decisiones. La información está clara, disponible y transparente para usuarios internos y externos.

### **Hipótesis principal**

- Es factible medir la CGR en una organización.

### **Hipótesis específicas**

- H1: se puede desarrollar un instrumento metodológico que mida la CGR.
- H2: se puede determinar la CGR de la FECA de la UJED.

### **Variables independientes**

Permite develar los principales aspectos y elementos que deben esperarse dentro de las organizaciones para considerar una gestión para resultados en su desempeño.

Variables dimensionales de dicha capacidad:

- 1) Primera dimensión: coherencia estratégica
- 2) Segunda dimensión: metodología presupuestaria
- 3) Tercera dimensión: sistema de información y gestión

### **Variable dependiente**

- CGR: el grado de capacidad en la organización para ejercer una efectiva gestión para resultados.

## **Metodología y análisis de resultados**

No se encontró antecedente sobre medición de la CGR en los organismos públicos y en la bibliografía consultada. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo no experimental, dado que se otorgaron valores numéricos que permitieron medir el grado con que cuenta la organización y la posibilidad de comparabilidad con otras instituciones.

El estudio fue exploratorio de orden descriptivo. Considerando que el dimensionamiento debería ser construido desde una base teórica y contextual sobre lo que versa la gestión para resultados y debería ser aplicado en un momento en el tiempo, la investigación fue de corte transversal.

### **Técnica e instrumento**

Se empleó una técnica que permitió el análisis sobre el objeto de estudio, en este caso la FECA de la UJED. Los sujetos fueron las áreas adjetivas de la propia facultad. En el estudio de campo se aplicó la encuesta, esto es, el instrumento diseñado para obtener una medida objetiva sobre dicha capacidad organizacional.

Se aplicó la escala de Likert para otorgar valores numéricos al grado de cumplimiento de cada ítem. Para cada ítem existe una valoración del grado de acuerdo del sujeto: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Indeciso, En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo, lo que representa cuatro, tres, dos, uno y cero puntos, respectivamente. El total de ítems para el instrumento es de 47, la máxima puntuación posible es de 188 y la mínima de 0 (ver Anexo 1). Se aplicó en la FECA el cuestionario a todas las áreas, el 100 % de la población (véase la tabla 2 en el anexo 1).

La estrategia utilizada para la metodología se llevó a cabo de la siguiente manera: se conceptualizó la variable a describir; revisión bibliográfica, marco teórico; dimensiones y subdimensiones a evaluar; operacionalización de las variables dimensionales, diseño de ítems correspondientes a las subdimensiones; instrumento y sus escalas; se ordenaron los ítems; se aplicó de forma directa a los sujetos del objeto de estudio; se recopilaron datos y se vaciaron en una base de datos mediante una hoja de cálculo de Microsoft Excel; se graficaron los resultados, y se validó el instrumento.

### **Resultados**

Al aplicar el instrumento en la FECA de la UJED, los encuestados evaluaron mediante una escala de Likert la efectividad de la gestión. De esta forma, el análisis de forma deductiva demostró que la CGR en la FECA es de 49.79 %, menos de la mitad de un puntaje perfecto, lo que deja una amplia área de oportunidad de 50.29 %.

De acuerdo con el dimensionamiento primario, en donde se identifican la coherencia estratégica, la metodología presupuestaria y el sistema de información y gestión, se dan los siguientes resultados para cada una:

- a)
- b) Primera dimensión: coherencia estratégica: 58.72 %

- c) Segunda dimensión: metodología presupuestaria: 49.85 %.
- d) Tercera dimensión: sistema de información y gestión: 42.51%

La mayor área de oportunidad para la FECA es la de sistema de información y gestión, seguido por la metodología presupuestaria; mientras que la coherencia estratégica se erige como su mayor fortaleza. Vale mencionar que entre esta y el sistema de información y gestión existe un margen de 16.21 %. Valdrá la pena analizar estas variaciones. A partir de los resultados aquí obtenidos, la FECA presenta al sistema de información y gestión como la dimensión con mayor área de oportunidad, lo cual hace evidente la falta de concentración, procesamiento y gestión de información mediante tecnologías adecuadas. Por otro lado, la coherencia estratégica presenta la mayor fortaleza, sin embargo, al considerar la puntuación obtenida, no es del todo efectiva. En este caso, representa la correcta y clara estructuración lógica de la planeación y los elementos estratégicos, por así decirlo, la sinergia colaborativa.

Referente a la segunda dimensión, la metodología presupuestaria, se valida la adecuada aplicación de la metodología del marco lógico para la construcción de la matriz de indicadores para resultados. En este caso, la FECA no alcanza la mitad de la puntuación mínima en esta dimensión, lo que indica que no se sigue la metodología. En el contexto de la FECA, el programa operativo anual debe construirse mediante la metodología del marco lógico y presentado mediante la matriz de indicadores para resultados, en este caso no ejerce con suficiente efectividad el proceso presupuestario.

La tercera dimensión (sistema de información y gestión) representa la mayor área de oportunidad, puesto que ahí se obtuvo la menor puntuación. Se trata del control efectivo con base en la gestión para resultados sobre cada uno de los programas presupuestarios en los centros de responsabilidad y la alta dirección de la institución, los resultados hacen evidente la falta de concentración, procesamiento y gestión de la información mediante tecnologías adecuadas, por tanto, el control y monitoreo de los resultados no se encuentran totalmente disponibles para la toma de decisiones, dificultando de esta forma la adecuada efectividad en el ejercicio de las funciones de las áreas adjetivas y sustantivas del sujeto de estudio.

En este sentido, atendiendo a los objetivos del estudio, fue posible definir primeramente lo que es la CGR en las organizaciones, a saber, el grado de capacidad en las organizaciones para ejercer una efectiva gestión para resultados. Para ello, se consideraron tres dimensiones (o pilares): coherencia estratégica, metodología presupuestaria y sistema de información y gestión.

Se encontraron varias coincidencias entre todas las fuentes y autores sobre lo que debe representar la gestión para resultados. Para la primera dimensión, un aspecto de mucho raciocinio práctico, pues se establece la coherencia estratégica como una correcta y clara estructuración lógica de la planeación y los elementos estratégicos, atendiendo a su vez a tres aspectos fundamentales: la correspondencia entre ellos, la lógica vertical de la matriz de indicadores para resultados y la claridad en la que se expresan dichos elementos debidamente normados.

Para la segunda dimensión, se debe entender que para el desarrollo efectivo de todo programa o proyecto público se tiene que llevar a cabo la metodología del marco lógico, construyendo y presupuestando los programas. Es decir, la organización establece su operatividad estratégica y anual de acuerdo con su visión a largo plazo; la metodología presupuestaria.

Finalmente, en cuanto a la última dimensión, que hace referencia a los sistemas de información y gestión como forma de evaluar y monitorear, imprescindible para la toma de decisiones y para el logro de metas y objetivos, se estableció como aquella que representa el control efectivo con base en la gestión para resultados sobre cada uno de los programas presupuestarios en los centros y la alta dirección de la institución.

## Discusión

América Latina ha generado documentos, estudios y puesto en marcha proyectos con el fin de ir adoptando el paradigma de la nueva gestión pública. De hecho, tal y como lo describe Dussauge (2016), el cual menciona que estos mismos se consolidaron como aportes que dan forma a la columna vertebral de dicho paradigma, el cual, cabe señalar, implementa un modelo de gestión para resultados en los gobiernos. La esencia básica de este nuevo modelo de gestión se enfoca en los resultados de políticas públicas, programas presupuestarios y proyectos de impacto que ejecuta la propia administración pública para el bienestar de la población.

Por ello, el BID ha generado diferentes instrumentos e indicadores para analizar el grado de implantación de la gestión para resultados para el desarrollo. Y en este sentido, desarrolló en el año 2007 el sistema de evaluación Programa de Implementación del Pilar Externo del Plan de Acción a Mediano Plazo para la Efectividad del Desarrollo (Prodev, por sus siglas en inglés), el cual permite analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en los gobiernos nacionales, y que permitió realizar evaluaciones en años subsecuentes (García y García, 2010).

Asimismo, ante la necesidad de ir permeando en los órdenes de Gobierno se creó un sistema de evaluación Provev a nivel subnacional con el ánimo de validar, en el caso de México, el avance de las entidades federativas (García y García, 2010). Dicho sistema está construido de tal forma que los gobiernos locales deben afrontar procesos de actualización y articulación normativa para cumplir con las características dimensionales del instrumento.

Sin embargo, si bien los instrumentos miden las propias capacidades de los gobiernos federales y subnacionales para la implementación de la gestión para resultados para el desarrollo, no se cuenta con un instrumento que permita analizar la capacidad interna de las propias instituciones públicas en cuanto a su gestión para resultados, pues estas métricas del BID dan un referéndum sobre elementos que no pueden acoplarse a las propias instituciones públicas para evaluar su CGR, pues las dimensiones de estos no delimitan correctamente a los procesos intrínsecos en las dependencias para ejercer una práctica idónea. Y este punto cobra relevancia al entender que la acción gubernamental se da a través de sus instituciones, pues estas son quienes realmente ejercen los recursos públicos, presupuestan, diseñan, monitorean y evalúan los programas que tienen como objetivo el desarrollo y bienestar de las comunidades.

Por lo tanto, si solo se evalúan los aspectos globales de los gobiernos, de acuerdo con las dimensiones de los instrumentos disponibles proporcionados por el BID, sin acercarse precisamente a los organismos que interactúan directamente con la población, la comprobación de la capacidad efectiva queda limitada, pues son las instituciones de la administración pública las encargadas de generar además del conocimiento, el cambio de paradigma en la gestión pública y esta solo ha percibido la reforma como una breve capacitación sobre los componentes de la gestión para resultados y un cambio de formatos presupuestarios.

La CGR representa hoy la gran área de oportunidad para amplificar la efectividad del aparato gubernamental, considerando la sistematización de la información, en donde la toma de decisiones no representa solamente la generación de políticas públicas, sino una posibilidad de retroalimentación capaz de generar un mayor conocimiento y mejorar los resultados de los programas públicos, lo que incluye a las instituciones educativas de educación superior como organismos autónomos que ejercen presupuesto público.

En la base teórica de esta investigación, se navega ampliamente por la conceptualización de la *gestión para resultados*, entre los más contemporáneos abordados están Martínez y Palacios (2019), quienes expresan que la gestión para resultados

comprende además un enfoque de cultura organizacional y que se apoya de herramientas prácticas.

Martínez, Palacios y Juárez (2020a), por su parte, desarrollaron un instrumento que permite medir el enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento, cuyo objetivo es evaluar el enfoque de los directivos del sector público en una administración basada en la gestión para resultados y que tengan una perspectiva desde la sociedad del conocimiento (véase tabla 1), lo que representa uno de los esfuerzos académicos pioneros en estudiar el andamiaje interno de las organizaciones en el modelo contemporáneo de la CGR.

**Tabla 1:** Aspectos, componentes e indicadores del instrumento “Enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento”

Aspecto	Componente	Indicador
Etapa Ex ante	Resultados Esperados	Visualiza los resultados esperados al diseñar un programa o proyecto institucional (Programa)
	Costos Probables	Prevé los costos probables al implementar un Programa
	Impactos Esperados	Anticipa los impactos esperados del Programa
	Diseño de Indicadores Estratégicos	Establece Indicadores para medir la efectividad del programa para la evaluación y seguimiento de programas
Etapa de Implementación	Diseño de Indicadores de Desempeño o de Gestión	
	Seguimiento o Evaluación	
	Realización de Correcciones	
Etapa Ex -post	Evaluación de programas	

	Rinde Cuentas	Rinde cuentas a la sociedad respecto a los resultados del programa
Eje transversal (Sociedad del Conocimiento)	TIC en la Toma de decisiones	Utiliza Tecnologías de la Información y Comunicación para los procesos estratégico y táctico
	Gestión de datos	Realiza análisis de datos y toma de decisiones conforme al mismo para impulsar el logro de resultados
	Decisiones y análisis de datos	

Fuente: Martínez *et al.* (2020a)

Con este planteamiento sobre el fenómeno que se ha empezado a deslumbrar sobre la CGR en las organizaciones, se evidencia que existe suficiente base teórica para dimensionar la capacidad organizacional sobre el modelo de gestión para resultados. Por lo tanto, se hace posible puntualizar lo siguiente:

1) Además de conocer con los instrumentos actuales el grado de implementación y capacidades de gestión para resultados en los órdenes de gobierno, es necesario contar con instrumentos que permitan analizar la CGR en las propias instituciones.

2) Contar con un instrumento en las organizaciones públicas que permitan analizar su CGR permitirá desarrollar en estudios posteriores modelos relacionales capaces de advertir factores preponderantes en la CGR en las organizaciones.

3) El contar con un instrumento para medir la CGR supondrá una ventaja para el diseño de sistemas de información que fortalezcan sus áreas de oportunidad y que permitan una mayor efectividad del quehacer gubernamental.

En síntesis, la presente investigación se basa en la conveniencia de un instrumento de referencia para evaluar la CGR a nivel organizacional; y proporciona así un marco de referencia teórico para dimensionar la gestión para resultados en las instituciones públicas y evaluarlas de manera metodológica.

De esta manera, se demuestra que la CGR se puede medir a través de un instrumento diseñado de manera integral, el cual, en coherencia con el marco teórico de la gestión para resultados, atiende tres aspectos fundamentales de las organizaciones que la dimensionan: coherencia estratégica, metodología presupuestaria y sistema de información y gestión. Estas dimensiones, a su vez, se componen de 11 subdimensiones específicas, que al ser analizadas permiten determinar el nivel de CGR en las organizaciones.



## Conclusiones

La hipótesis principal se cumple, pues se comprobó que se puede medir la CGR en una organización, lo cual se logró por medio de un proceso deductivo de análisis sobre la teoría contemporánea de la gestión para resultados, a partir de tres dimensiones principales con 11 subdimensiones basadas en 47 ítems aplicados en un instrumento con una escala de Likert, lo que permite comprobar la H1. De esta forma, se aplicó el instrumento en la FECA y se pudo medir su CGR de manera precisa, lo que permite realizarle una serie de recomendaciones para mejorar sus prácticas en torno a la gestión para resultados, y lo que en coherencia comprueba también el cumplimiento de la H2.

En este orden de ideas, si comprendemos que las organizaciones que conforman la administración pública de los gobiernos son realmente los planeadores, programadores y ejecutores del gasto público, es menester entender que en el grado que estas demuestren una mayor CGR reflejarán también un mayor potencial para generar valor público, el cual es el fin último de la gestión para resultados. Dicho en otras palabras: permitirá gobiernos más efectivos. En este caso, permite identificar áreas de oportunidad que mejoren su capacidad para el cumplimiento de sus objetivos plasmados en el plan de desarrollo institucional y así contribuir a los planes estratégicos de cada nivel de Gobierno, generar un mayor valor público e impactar en los objetivos de las políticas estratégicas trazadas por la nación, en este caso del sector educativo en México.

## Futuras líneas de investigación

En estudios posteriores será de ayuda integrar un glosario de términos y abreviaturas para los encuestados. Asimismo, aplicar el instrumento propuesto en diferentes instituciones educativas, incluso como instrumento eficaz para revelar información clave para mejorar su gestión para resultados, e irse aplicando en los diferentes sectores de la administración pública de los gobiernos con este mismo fin.

La aplicación del instrumento CGR en instituciones de educación superior arrojará luz sobre, identificará áreas de oportunidad coincidentes de manera precisa y en la comparativa de la subdimensión las similitudes entre estas, lo que conllevará a impactar positivamente en su gestión para resultados.

Por último, es factible que cambios estructurales o la implementación de sistemas de información impacten directamente en la CGR, derivado de la relevancia de estas en el modelo de gestión para resultados, por lo que la aplicación del instrumento CGR en dos líneas del tiempo con alguno de estos factores planteará un antecedente específico sobre cómo mejorar la gestión para resultados en las organizaciones.

## Referencias

- Adam, C. and Gunning, J. W. (2002). Redesigning the Aid Contract. Donor's Use Performance Indicators in Uganda. *World Development*, 30(12), 2045-2056. Retrieved from [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00123-7](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00123-7).
- Aguilar, L. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de la Cultura Económica.
- Aldunate, E. y Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Arango, S. y Sotelo, M. (2019). *Gestión del desempeño como factor clave para la competitividad de las pymes en el Valle de Cauca, desde un enfoque de indicadores*. (Artículo de reflexión para obtener título de licenciatura). Universidad Cooperativa de Colombia, Cali. Recuperado de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7578/1/2019\\_gestion\\_desempeno\\_factor.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7578/1/2019_gestion_desempeno_factor.pdf).
- Arellano, D., Lepore, W., Zamudío, E. y Blanco, F. (2012). *Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas*. *Gestión Política y Pública*, 21(1), 254-259. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/133/13325600008.pdf>.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección [Accid]. (2013). *La transparencia: concepto evaluación y retos actuales*. Barcelona, España: Colegio de Economía de Cataluña.
- Caso, A. (2011). *La evaluación de las políticas públicas en México*. México: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Chica, S. A. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración y Desarrollo*, 39(53), 57-74. Recuperado de <https://doi.org/10.22431/25005227.147>.

- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (1999). *Una nueva gestión pública para América Latina*. Recuperado de <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rmcyps/article/viewFile/49119/44174>.
- Cobo, J. R. y Mataix, C. (2009). La gestión para resultados en el nuevo marco de la cooperación internacional para el desarrollo. Ponencia presentada en el XIII Congreso de Ingeniería de Organización. Barcelona-Terrassa, del 2 al 4 de septiembre de 2009. Recuperado de <http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2009/366-375.pdf>.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval]. (2013). *Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados*. Ciudad de México, México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf).
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval]. (s. f.). ¿Para qué sirve el Sistema de Monitoreo de la Política Social? Recuperado de <http://sistemas.coneval.org.mx/SIMEPS/>.
- Crespo, M. A. (2015). *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del marco lógico* (2.<sup>a</sup> ed.). Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2009/575>.
- Deloitte. (2011). Sistema de normatividad en las organizaciones. Boletín Gobierno Corporativo. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/sistema-normatividad-otono11.pdf>.
- Drucker, P. (1986). *La gerencia de empresas*. Hermes.
- Dussauge, M. I. (2016). *Gestión para resultados*. México: Grupo Editorial Siglo Veintiuno.
- Franceschini, F., Galetto, M. and Maisano, D. (2007). *Management by Measurement. Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Springer.
- García, R. y García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe* (2.<sup>a</sup> ed.). Washington, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas* (8.<sup>a</sup> ed.). México: McGraw-Hill.
- Gómez, G. (1997). *Sistemas administrativos: análisis y diseño*. México: McGraw-Hill.

- Horngren, C. T., Sundem, G. L. y Stratton, W. O. (2006). *Contabilidad administrativa* (13.<sup>a</sup> ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Kaufmann, J., Saginés, M. y García, M. (eds.) (2015). *Construyendo gobiernos efectivos. Logros y retos de la gestión pública en América Latina y el Caribe*. Nueva York, Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de <https://publications.iadb.org/es/construyendo-gobiernos-efectivos-logros-y-retos-de-la-gestion-publica-para-resultados-en-america>.
- Martínez, J. (2007). La nueva gerencia pública en las entidades federativas de México. *Buen Gobierno*, (2), 62-93. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/5696/569660523004.pdf>.
- Martínez, J. I. y Palacios, G. E. (2019). Análisis de la gestión para resultados en el marco de la sociedad. *Revista Atenas*, 3(47), 180-197.
- Martínez, J. I., Palacios, G. E. y Juárez, L. G. (2020a). Diseño y validación del instrumento “enfoque directivo en la gestión para resultados en la sociedad del conocimiento”. *Revista Espacios*, 41(1), Recuperado de <https://www.revistaespacios.com/a20v41n01/20410113.html>.
- Martínez, J. I., Palacios, G. E. y Juárez, L. G. (2020b). Análisis de validez de constructo del instrumento: “Enfoque Directivo en la Gestión para Resultados en la Sociedad del Conocimiento”. *Retos. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(19), 153-165. Recuperado de <https://doi.org/10.17163/ret.n19.2020.09>.
- Menschel, R. F. (1997). *Management by System*. United States: McGraw-Hill.
- Mosse, R. and Sontheimer, L. E. (1995). *Performance Monitoring Indicators Handbook*. Washington, United States: World Bank.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]-Banco Mundial. (2006). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos-Banco Mundial. Recuperado de <https://www.oecd.org/dac/effectiveness/36853632.pdf>.
- Penagos, S. (2008). La reconversión de los procesos gubernamentales en México con un enfoque hacia la mejora, el desempeño y los resultados. *Revista de la Administración Pública*, (117), 13-29. Recuperado de <https://revistas-colaboracion.juridicas.unam.mx/index.php/rev-administracion-publica/article/view/19455>.
- Pérez, D. (2012). Presupuesto basado en resultados: origen y aplicación en México. Recuperado de

- [http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio\\_pbr/Documents/Pbr\\_Mex\\_02072012.pdf](http://www.hacienda.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Documents/Pbr_Mex_02072012.pdf).
- Ramírez, D. N. (2013). *Contabilidad administrativa* (9.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.
- Rea, E. A. (2013). Componentes de la gestión para resultados en los municipios. *Hacienda Municipal*, (119), 66-79. Recuperado de <https://biblat.unam.mx/hevila/Revistahaciendamunicipal/2013/no119/5.pdf>.
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Rosas, A. (2019). Capacidad institucional: revisión del concepto y ejes de análisis. *Documentos y Aportes en Administración Pública y Gestión Estatal* 19(32), 81-107. <https://doi.org/10.14409/daapge.v19i32.8482>.
- Sanín, H. (1999). *Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública: metaevaluación-mesoevaluación*. Santiago, Chile: Naciones Unidas. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5555>.
- Serra, A. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (39), 151-210. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]. (s. f.). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*. México: Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Recuperado de <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México [SHCP]-Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social [Coneval]. (27 de junio de 2019). Lineamientos para la vinculación de la Matriz de Indicadores para Resultados y las reglas de operación de los programas presupuestarios. Oficio núm. 419-A-19-00598. Recuperado de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/483178/Lineamientos\\_vinculacion\\_MIR\\_ROP.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/483178/Lineamientos_vinculacion_MIR_ROP.pdf).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]-Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2017). Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (PbR), edición 2017.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]-Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2018). Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (PbR), edición 2018.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público [SHCP]-Universidad Nacional Autónoma de México [UNAM]. (2020). Diplomado de Presupuesto basado en Resultados (PbR), edición 2020.
- Steiner, G. A. (1992). *Planeación estratégica*. México: Cecsá.
- Stoner, J., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.
- Thompson, P., y Gamble, S. (2012). *Administración Estratégica; Teoría y casos* (18a ed.). Mc Graw-Hill.
- Torres, L. (1991). Indicadores de gestión para las entidades públicas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 21(67), 535-558.
- Wheelen, T. y Hunger, J. D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios* (13.<sup>a</sup> ed.). Pearson.

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Metodología	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Software	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Validación	Ernesto Geovani Figueroa González
Análisis Formal	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Investigación	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Recursos	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Curación de datos	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Escritura - Preparación del borrador original	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Escritura - Revisión y edición	Ernesto Geovani Figueroa González
Visualización	Adolfo Antonio De la Parra Northon «principal» Ernesto Geovani Figueroa González «apoya»
Supervisión	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Administración de Proyectos	Adolfo Antonio De la Parra Northon
Adquisición de fondos	Adolfo Antonio De la Parra Northon

## Anexo 1 Encuesta para medir la capacidad de gestión para resultados en las organizaciones

**Tabla 2.** Instrumento para medir la capacidad de gestión para resultados en las organizaciones

Capacidad de gestión para resultados (CGR) en la organización		
Encuesta de aplicación directa a los titulares de las unidades adjetivas y sustantivas de la organización		
		Lea cuidadosamente las instrucciones:
	1	Para efecto de la presente considere como “institución” únicamente a la Facultad de Economía, Contaduría y Administración (FECA); es decir, omita considerar referencias a la administración central de la UJED.
	2	Marque a la derecha de la aseveración el número que corresponda a su <i>grado de acuerdo</i> tomando en cuenta al centro en el que trabaja y el puesto que desempeña. La escala es la siguiente:
		Totalmente de acuerdo = 4
		De acuerdo = 3
		Indeciso = 2
		En desacuerdo = 1
		Totalmente en desacuerdo = 0
Núm.	Pto.	Ítem
1	1.1.1	Existe la normatividad necesaria y suficiente, en reglamentos o normas que garanticen el proceso de planeación, presupuestación y programación con base en resultados.
2	1.1.2	Existe la normatividad necesaria y suficiente, en reglamentos o normas que garanticen el ejercicio para el reporte de avances, el seguimiento y la evaluación.

3	1.1.3	El proceso de la aplicación de la metodología del marco lógico para la elaboración de los programas operativos anuales se encuentra debidamente reglamentada.
4	1.2.1	Conozco y me es clara la misión organizacional.
5	1.2.2	Conozco y me es clara la visión organizacional.
6	1.2.3	Conozco y me es claro el Plan de Desarrollo Institucional.
7	1.2.4	Conozco los programas operativos anuales que me competen institucionalmente, de forma detallada y comprendo la manera en la que se vincula y contribuye con el Programa de Desarrollo Institucional.
8	1.3.1	Es clara la dirección y certeza que da el Programa de Desarrollo Institucional para alcanzar la visión institucional.
9	1.3.2	El (los) programa operativo anual de su área impacta en las metas del Programa de Desarrollo Institucional.
10	1.3.3	El (los) programa operativo anual de su área es coherente con la misión organizacional.
11	1.3.4	Existe una coherencia clara entre la misión y visión organizacional.
12	1.3.5	Se realizó un diagnóstico organizacional (FODA) participativo para la construcción del Plan de Desarrollo Institucional, tomando en cuenta la visión.
13	1.4.1	Las actividades contempladas en la matriz de indicadores de resultados del (de los) programa operativo anual son los suficientes y necesarios para desarrollar los bienes o servicios establecidos.
14	1.4.2	Los componentes (bienes y servicios) establecidos en la matriz de indicadores de resultados son los suficientes y necesarios para hacer cumplir con el propósito del programa operativo anual.
15	1.4.3	El propósito del programa operativo anual contribuye al cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional o de su fuente de financiamiento.
16	2.1.1	Se reúne el personal de la unidad administrativa, o en su caso el cuerpo directivo para definir la situación problemática que se

		atenderá con el (cada) programa operativo anual con el fin de lograr las metas del Plan de Desarrollo Institucional.
17	2.1.2	Se consideran a los involucrados de la situación problemática para medir las expectativas y fuerzas de los actores, de acuerdo con los escenarios definidos para intervenir con el programa operativo anual.
18	2.1.3	Se realiza una adecuada conversión de la situación problemática a atender en una situación objetivo, considerando los medios para alcanzarla.
19	2.1.4	Se realiza un análisis de alternativas de bienes, servicios y sus actividades con base en una matriz que evalúe los aspectos cualitativos de cada alternativa planteada para seleccionar la mejor opción.
20	2.1.5	Con base en la situación objetivo del programa operativo anual, se construye una matriz de indicadores de resultados que contemple metas, indicadores, medios de verificación y supuestos para cada nivel de esta.
21	2.1.6	Se consideran las fuentes de financiamiento alternativas disponibles para intervenir en la situación objetivo, se vinculan correctamente con el Plan de Desarrollo Institucional o con las políticas estratégicas de la fuente de financiamiento (en su caso).
22	2.2.1	Para la elaboración de la matriz de indicadores de resultados, usted, como responsable, se reúne con los responsables de la planeación, programación y presupuestación organizacional.
23	2.2.1	Para la elaboración de la matriz de indicadores de resultados usted, como responsable, se reúne usted con el responsable de la evaluación organizacional.
24	2.2.1	Para la elaboración de la matriz de indicadores de resultados del programa usted sondea a los beneficiarios directos del mismo.
25	2.3.1	La matriz de indicadores de resultados contiene objetivos específicos que se medirán con indicadores de desempeño.
26	2.3.2	El Plan de Desarrollo Institucional contiene objetivos específicos que se medirán con indicadores de desempeño.

27	2.3.3	Los indicadores de desempeño de la matriz de indicadores de resultados se encuentran valorados objetivamente a través de una ficha técnica que garantiza su pertinencia, la cual incluye: las metas a lograr, las variables que intervienen en su cálculo y una semaforización del nivel de cumplimiento.
28	2.3.4	Los indicadores de desempeño del Plan de Desarrollo Institucional se encuentran valorados objetivamente a través de una ficha técnica que garantizan su pertinencia, donde se incluyen: las metas a lograr, las variables que intervienen en su cálculo y una semaforización del nivel de cumplimiento.
29	3.1.1	Los medios de verificación de la matriz de indicadores de resultados son los suficientes y necesarios para alimentar y accionar correctamente a los indicadores de desempeño.
30	3.1.2	Existen medios de verificación suficientes y necesarios; éstos alimentan y accionan correctamente los indicadores de desempeño.
31	3.1.3	Los indicadores de desempeño permiten observar de forma clara y objetiva el avance de cumplimiento del objetivo específico para cada nivel de la matriz de indicadores de resultados.
32	3.1.4	Los indicadores de desempeño del Plan de Desarrollo Institucional permiten observar de forma clara y objetiva el avance de cumplimiento de cada objetivo específico.
33	3.1.5	Los supuestos de la matriz de indicadores de resultados en cada nivel permiten evaluar los riesgos por externalidades no controlables por la organización en cada nivel de la misma.
34	3.2.1	Existe un seguimiento efectivo, es decir; un monitoreo permanente y periódico de los avances del cumplimiento de las metas organizacionales establecidas en la planeación.
35	3.2.2	Existe una evaluación efectiva, es decir; una verificación permanente y periódica de los avances del cumplimiento de las metas organizacionales establecidas en la planeación.
36	3.2.3	Los reportes de las actividades realizadas y sus impactos, se realizan a través de tiempos debidamente establecidos.

37	3.2.4	El cuerpo directivo (o cuerpo colaborativo del programa) se reúne periódicamente para validar los resultados, retroalimentar y tomar decisiones en el curso de la ejecución de los programas.
38	3.3.1	En la estructura interna de la organización existe un área responsable específicamente del monitoreo, seguimiento y evaluación del ejercicio programático.
39	3.3.2	Realiza los reportes de las actividades realizadas y sus impactos se realizan a través de formatos debidamente establecidos y formalizados.
40	3.3.3	Existe un manual de procedimientos debidamente formalizado y funcional.
41	3.3.4	Existe un manual de organización debidamente formalizado y funcional.
42	3.4.1	Existe un catálogo de bienes y servicios de la organización bien definido.
43	3.4.2	Usted cuenta con un sistema informático que le permite consultar la información suficiente y pertinente para la toma de decisiones oportuna.
44	3.4.3	Existe un sistema informático automatizado que arroja de forma actualizada (por lo menos tres meses) el estado de todos los indicadores de desempeño organizacionales.
45	3.4.4	Usted utiliza un sistema de información central que alimenta los resultados organizacionales.
46	3.4.5	Existe una plataforma de consulta sobre los resultados organizacionales a corto y largo plazo para los usuarios internos.
47	3.4.6	Existe una plataforma de consulta sobre los resultados organizacionales a corto y largo plazo para los usuarios externos.

Fuente: Elaboración propia