

Una Propuesta de Sistema de Gestión mediante Indicadores para la Administración Central del Gobierno del Estado de Sinaloa

(A Proposal for the Management System through Indicators to the Central Administration of the Sinaloa State Government)

Hernández Juárez, José Luis; Pérez Cervantes, Baltazar; y Urias García, Marine Rosario

Resumen. El propósito de esta investigación es diseñar un sistema de gestión para el Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa, a través de la construcción de indicadores que permitan medir y evaluar de manera permanente el desempeño de las distintas instancias del gobierno estatal. En donde dicha herramienta puede ser de inestimable ayuda para la actualización de conocimientos y creación de una filosofía de gestión estructurada. El diseño de indicadores de gestión a través de técnicas de gestión avanzadas nos permite el fortalecimiento de los sistemas de control de gestión. Con ello se fomenta una visión integral, proactiva, articulada e interconectada que ayuda a adoptar actitudes en forma general en la organización pública, que llevan a lograr resultados exitosos.

Palabras claves. Gestión pública, rendición de cuentas, indicadores de gestión.

Abstract. The purpose of this research is to design a management system for the Executive branch of the Sinaloa's Government through the construction of indicators that allows to measure and evaluate in a permanent way the performance of the different instances of the state government. This tool can be an invaluable help to knowledge updating and a structured management philosophy creation. The design of management indicators through advanced management techniques allows us to strengthen the management control systems. This will promote a comprehensive, proactive, coordinated and interconnected vision that helps to adopt a general attitude in the public organization, which leads to successful outcomes.

Keywords. Governance, accountability, management indicators.

Introducción

El papel fundamental del Estado en el ámbito económico se asocia con la asignación eficiente de recursos, la redistribución del ingreso, la estabilización de la actividad económica y la promoción del crecimiento económico y del empleo. En ese contexto, un Estado más eficiente generará un mejor comportamiento de las variables económicas de un país.

El Estado debe cumplir ciertas funciones de manera adecuada, si se toma en cuenta que los recursos públicos tienen un altísimo costo alternativo. Por ello, en los últimos años ha tomado relevancia el concepto de la gestión pública, y con ello han surgido nuevas teorías.

El reto principal de los gobiernos y las organizaciones del sector público es ejercer con eficacia y eficiencia el papel de alto contenido relacional que exigen los nuevos escenarios de gobernanza; realizarlo en un marco de transparencia y rendición de cuentas y mantener un alto grado de autoexigencia ética.

En definitiva, y sin cuestionar la importancia que para el adecuado funcionamiento de la economía ha traído la racionalización de los programas presupuestarios, no puede desconocerse la trascendencia que para el crecimiento económico y el bienestar social tiene contar con organizaciones públicas eficientes.

Por consiguiente, la búsqueda de una mayor eficacia del sector público debe situar a los responsables públicos, tanto técnicos como políticos, ante la resolución de problemas de eficiencia organizativa, que son, en definitiva, los que determinan el desarrollo de la gestión.

Posiblemente, la construcción de indicadores de gestión para distintas actividades del sector público y su inclusión dentro del diseño de sistemas de seguimiento y evaluación de objetivos constituye el área donde la vinculación entre las evaluaciones de eficiencia y la reforma de la gestión pública ha sido más fructífera.

Antecedentes

Las técnicas de gestión en la Administración Pública no son una aportación original de los programas de modernización administrativa, sino una aplicación de las ciencias de gestión o management que nacieron con vocación universal. El management pretende incrementar el rendimiento de las organizaciones, mejorando su economía, eficiencia y eficacia.

Las redes mundiales de información están transformando al mundo y acercando más a los usuarios a través de la innovación de las comunicaciones mundiales, lo cual posibilita cambios en todos los ámbitos de la actividad humana. Las Administraciones Públicas se han ido convirtiendo en grandes empresas de servicios

cuyo nuevo enfoque se basa en la correcta y eficiente prestación de los mismos, adquiriendo por lo tanto nuevas funciones como son:

- La gestión estratégica. Establece objetivos y prioridades muy flexibles para adaptarse al entorno y diseña planes operativos para alcanzarlos.
- La gestión de los componentes internos. Organiza y gestiona los recursos humanos y financieros, al mismo tiempo que controla los resultados obtenidos.
- La gestión de los componentes externos. Trata con las unidades externas de la propia Administración Pública. (Allison, 1983)

La gestión pública, según Albi et. Al. (1999), es sustantivamente gestión, como conjunto de reglas y decisiones dirigidas a coordinar las acciones, y es pública porque persigue metas colectivas y se desenvuelve de las restricciones jurídico-políticas.

Las Administraciones Públicas, demandan constantemente modelos de gestión multidimensionales que les permitan integrar los intereses de los distintos grupos de interés, con la capacidad de la gestión pública de crear valor para satisfacer las necesidades demandadas. Por tanto, los gestores públicos deben de gestionar, medir y evaluar esta complejidad, para así poder traducir este equilibrio en los objetivos estratégicos que hayan definido.

La medición y valoración de estos componentes son dos cuestiones que están íntimamente ligadas y que no pueden abordarse por separado. La valoración es una operación realizada dentro de un sistema de medida. Mattessich (1964) y Stevens (1959), proponen la utilización en los procesos de medición económica de cuatro escalas.

De acuerdo con su propuesta, la medición es un procedimiento por el cual se emplean símbolos para representar conceptos. La asignación de estos símbolos o numerales se realiza en función de ciertas reglas que pueden ser expresadas mediante las escalas ordinal, nominal, de intervalo y ratio.

Para una correcta medición es necesario establecer relaciones entre observaciones, datos y evidencias. Morgenstern (1970), señala que el valor de una observación depende no sólo de su propio nivel de exactitud inmediatamente reconocible, sino de la forma particular en que la observación haya sido combinada con otras observaciones.

Si bien es cierto que en el escenario de la gestión pública el tema de los indicadores se ha convertido en un clásico. También lo es que en el análisis económico del sector público y la teoría del *public choice* pusieron de manifiesto que la dificultad de medición del output de la actividad gubernamental constituye una de las causas principales que explican la ineficiencia de la actuación de las organizaciones públicas. (Olson, 1973)

El reto de la eficiencia obliga a los gobiernos a adoptar una perspectiva organizativa para poder encarar los problemas del gasto público a medio y largo plazo. Tal como indica Prats (1992), el conjunto de medidas que tomaron los gobiernos de la OCDE durante los años ochenta para mejorar la eficiencia se pueden agrupar en dos grandes apartados: la revalorización del management en la cultura administrativa tradicional; y la creación de entornos competitivos en la organización, la gestión y la financiación de los servicios públicos.

Tal como señala Viveret (1989), evaluar una política pública es emitir un juicio de valor sobre esa acción. La evaluación de políticas se orienta a mejorar el conocimiento que sobre los programas de actuación gubernamental tienen tanto la opinión pública como los mismos protagonistas en la Administración pública; y que pasa a ser, una herramienta de inteligencia política.

Dado su carácter, la cuestión crítica será cómo utilizar los resultados de la evaluación para que ésta estimule realmente la mejora de la actuación de las organizaciones públicas evaluadas, así como la de los restantes actores participantes en la formulación e implementación de la política.

Los actuales modelos de gestión dan total primacía a la estrategia. Razón por la cual en la implantación de estos modelos se requiere inicialmente el planteamiento de una estrategia por parte de la dirección, su comunicación al resto de personas de la organización y total compromiso en diseñar la metodología para alcanzar las metas determinadas. (Membrado Martínez, 2003)

Para poder llevar a cabo la mejora continua es necesario obtener información del sistema. Una herramienta vital son los indicadores como fuente de información, quedando de manifiesto su relevancia y necesidad. (Ballvé, 2001)

Metodología

Aspectos a considerar para la delimitación de las áreas de estudio

El marco jurídico de la administración pública local que define, establece y norma su funcionamiento actual es el siguiente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Sinaloa.
- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa.
- Reglamento Orgánico de la Administración Pública de Sinaloa.
- Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Estatal de Planeación.
- Reglamentos Interiores.

Para la atención, conocimiento, planeación y despacho de los asuntos del orden administrativo, el cumplimiento de las atribuciones que corresponden al Poder Ejecutivo del Estado de Sinaloa y al Gobernador Constitucional que es su titular, la Administración Pública Estatal está integrada por las secretarías y entidades administrativas que establece el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Estatal, y las demás disposiciones que expida en ejercicio de sus facultades.

Actualmente la estructura orgánica del Poder Ejecutivo del Estado cuenta con las secretarías que se relacionan a continuación:

- Secretaría General de Gobierno
- Secretaría de Administración y Finanzas
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca
- Secretaría de Educación Pública y Cultura
- Secretaría de Desarrollo Social y Sustentable
- Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas
- Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo
- Secretaría de Seguridad Pública
- Secretaría de Desarrollo Económico
- Secretaría de Salud
- Secretaría de Turismo
- Procuraduría General de Justicia

Para estructurar la Administración Pública Estatal y sin perjuicio en la facultad legal de crear otras secretarías, se establece la existencia de entidades administrativas que

complementan las tareas gubernamentales y dependen directamente del Ejecutivo Estatal.

A la fecha, se cuenta con las siguientes entidades administrativas:

- Representación del Gobierno del Estado de Sinaloa en el Distrito Federal.
- Secretaría Particular del C. Gobernador.
- Coordinación General de Comunicación Social.
- Coordinación General de Desarrollo Tecnológico.
- Coordinación General de Acceso a la Información Pública.
- Coordinación General de Proyectos Estratégicos.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Sinaloa, señala que dentro de la Administración Pública Paraestatal, serán considerados los organismos descentralizados, las instituciones creadas por disposición del Congreso del Estado o en su caso, por el Gobernador del estado con personalidad jurídica y patrimonio propio, cualquiera que sea la forma o estructura legal que adopten.

Actualmente, el Sector Paraestatal cuenta con 38 organismos descentralizados y 20 organismos desconcentrados y coordinados, constituyéndose éstos en agentes económicos promotores y generadores de proyectos de infraestructura social y económica que han permitido ir consolidando el cambio estructural de la economía sinaloense.

Aspectos preliminares de la investigación

Con el objeto de obtener la información cuantitativa que nos permita alcanzar los objetivos de la investigación. Se confeccionó y se aplicó un cuestionario al personal que presta sus servicios en el Poder Ejecutivo. El cuestionario se efectuó mediante la realización de una encuesta a una muestra representativa de la población. El cuestionario consistió en una serie de preguntas cerradas que estaban divididas en tres bloques.

El primer bloque de preguntas está destinado a la obtención de datos de carácter general sobre el encuestado. El segundo bloque está destinado a la obtención de datos que nos permitirán obtener información sobre si éste indicador ya estaba implantado en las entidades y dependencias administrativas públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa previo a nuestra consulta. Y,

el tercer bloque, está destinado a la obtención de información sobre la importancia que las entidades y dependencias administrativas públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa conceden a cada uno de los indicadores diseñados.

El trabajo de campo se realizó con personal que presta sus servicios en entidades y dependencias administrativas públicas pertenecientes al Poder Ejecutivo del Gobierno del Estado de Sinaloa.

Tabla 1 Relación de Organismos Públicos Descentralizados

ORGANISMO	CREADO	FECHA POE
Centro de Ciencias de Sinaloa.	Decreto	12/06/1992.
Centro Regional de Insumos Agropecuarios.	Ley	04/08/1976
Centro de Manejo de Recursos Costeros del Estado de Sinaloa.	Decreto	12/06/2009
Colegio de Bachilleres del Estado de Sinaloa.	Decreto	09/09/1981
Colegio de Educación Profesional Técnica.	Decreto	18/11/1998
Colegio de Sinaloa.	Decreto	30/11/1991
Comisión Estatal de Agua Potable y Alcantarillado de Sinaloa.	Ley	20/02/1984
Comisión Estatal de Gestión Empresarial y Reforma Regulatoria.	Ley	25/02/2004
Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología.	Ley	09/06/2004
Desarrollo Urbano Tres Ríos.	Decreto	22/04/1991
Escuela Normal de Especialidades del Estado de Sinaloa.	Decreto	30/02/1985
Escuela Normal Experimental de El Fuerte.	Decreto	26/12/1994
Hospital Civil de Culiacán.	Ley	30/03/1949
Hospital Pediátrico de Sinaloa.	Ley	29/07/1983
Instituto Tecnológico Superior de Eldorado	Decreto	25/08/2008
Instituto Tecnológico Superior de Guasave	Decreto	25/08/2008
Instituto de Capacitación para el Trabajo del Estado de Sinaloa.	Decreto	24/04/92
Instituto de Evaluación Educativa del Estado de Sinaloa.	Ley	30/09/2007
Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores de la Educación del Estado de Sinaloa.	Ley	11/03/1974
Instituto de Pensiones del Estado de Sinaloa	Ley	30/03/2009
Instituto Sinaloense de Cultura.	Ley	13/08/2008
Instituto Sinaloense de la Infraestructura Física Educativa.	Decreto	28/03/2008
Instituto Sinaloense del Deporte y Cultura Física.	Decreto	17/09/1999
Instituto Sinaloense de la Juventud.	Decreto	17/09/1999
Instituto Sinaloense de las Mujeres.	Ley	10/01/2005
Instituto Sinaloense para la Educación de los Adultos.	Decreto	03/12/1999
Instituto Oceanológico del Pacífico.	Ley	27/03/1974
Instituto de Vivienda del Estado de Sinaloa	Ley	18/05/1983
Junta de Asistencia Privada del Estado de Sinaloa.	Ley	28/11/2001
Preeforzados, Concretos y Agregados de Sinaloa.	Decreto	02/12/1987
Servicios de Educación Pública Descentralizados del Estado de Sinaloa.	Decreto	22/05/1992
Servicios de Salud de Sinaloa	Decreto	23/10/1996
Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia.	Ley	26/06/1987

Sinaloa, Red Plus	Decreto	02/03/2007
Universidad de Occidente	Ley	10/08/2001
Universidad Politécnica de Sinaloa.	Decreto	06/09/2004
Universidad Autónoma Indígena de México.	Ley	05/12/2001
Viveros de Sinaloa	Ley	24/11/1970

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2 Relación de Organismos Públicos Desconcentrados y Coordinados

ORGANISMO	CREADO	FECHA POE
Archivo Histórico General del Estado	Decreto	15/09/1999
Canal de Radio Ges	Roapes	01/02/2006
Centro de Internamiento para Adolescentes	Ley	12/11/2007
Comisión de Arbitraje Médico de Sinaloa	Ley de Salud	03/09/2003
Comisión para la Atención de las Comunidades Indígenas de Sinaloa	Decreto	06/02/1998
Comisión Coordinadora de Capacitación y Asesoría Fiscal	Ley	15/01/1990
Consejo para el Desarrollo Económico de Sinaloa	Decreto	10/04/1996
Consejo Estatal de Seguridad	Ley	14/10/2009
Consejo Estatal para la Prevención y Atención de la Violencia Intrafamiliar	Ley	07/12/2001
Consejo Estatal de Población	Decreto	00/03/1984
Consejo Estatal de Administración del Fondo para la Dotación y Mantenimiento de Equipo y Programas de Cómputo	Ley	18/02/2000
Cuerpo de Defensores de Oficio	Ley	18/08/1993
Escuela Normal de Sinaloa	Decreto	1950
Instituto Catastral de Sinaloa	Ley de Catastro	10/01/94
Instituto Sinaloense de Desarrollo Social	Decreto	17/12/1999
Instituto para la Atención Integral del Menor del Estado de Sinaloa	Ley	12/11/2007
Internado Infantil		
Junta Local de Conciliación y Arbitraje	Roapes	15/10/1999
Tribunal Local de Conciliación y Arbitraje	Ley Stase	00/04/1986
Universidad Pedagógica Nacional	Convenio	

Fuente: Elaboración propia.

Para poder llevar a cabo la investigación empírica fue necesario efectuar una selección de individuos pertenecientes al universo poblacional objeto del análisis. En primer lugar, y una vez definidos los objetivos de la encuesta, se procedió a la definición de la población objeto de estudio: sus elementos, las unidades de

muestreo de la población, el alcance de la encuesta y el período de tiempo durante el cual se efectuaría.

La población objeto de estudio está representada por individuos que forman una población finita de unos aproximadamente 23722 individuos, los cuales prestan sus servicios en aproximadamente 84 entidades o dependencias administrativas del Poder Ejecutivo.

El tamaño adecuado de la muestra se estimó en 400 individuos, tamaño que consideramos adecuado a efectos estadísticos, ya que el mismo nos proporciona un nivel de confianza del 95% con un error muestral de más/menos un 5%.

Tabla 3 Distribución de la muestra y los cuestionarios

Entidad o dependencia	Cantidad	Porcentaje	Cuestionario
Secretarías	13	15%	62
Coordinaciones generales	6	7%	29
Entidades descentralizadas	38	45%	181
Entidades coordinadas	20	24%	95
Organismos autónomos	7	8%	33
Poder Ejecutivo	84	100%	400

Fuente: Elaboración propia.

Resultados y Discusión

La gestión pública pone en el centro del escenario la adecuación entre objetivos y resultados y la racionalidad económica, como fundamentos normativos de sus análisis.

Esta perspectiva asume, que los conceptos de eficacia y eficiencia se expresan en el ámbito público mediante atributos que se derivan de la peculiaridad de los procesos de creación y evaluación del valor público; así las consideraciones de calidad democrática, equidad, seguridad jurídica y otras, obligan a los gestores públicos a tener en cuenta criterios de evaluación nada sencillos ni mecánicos, haciendo especialmente compleja la tarea de medir la eficacia y la eficiencia de la acción pública.

En la mayoría de los países desarrollados el sector público se encuentra inmerso, en un profundo proceso de cambio. Las administraciones públicas se están haciendo

más abiertas y transparentes, se centran actualmente mucho más en los resultados, lo que ha hecho aumentar la planificación, la rendición de cuentas y el control; se están modernizando los sistemas de responsabilidad y control; se han reasignado los recursos y la gestión presupuestaria ha adquirido un rol más estratégico; se han generalizado los mecanismos de mercado; y la naturaleza del empleo público está evolucionando significativamente. (OCDE, 2005)

Las administraciones públicas no pueden permanecer ajenas a los cambios que se están dando a nivel local y global. Nos encontramos ante un proceso de transformación en profundidad del sector público que está lejos de haber culminado.

Los ciudadanos exigen hoy más que nunca bienes y servicios públicos con amplia cobertura y creciente calidad. Exige también, que éstos, se le proporcionen con el uso eficiente y transparente de los recursos fiscales. Además, demanda elevar el desempeño de las instituciones públicas para que los impuestos que ellos aportan como contribuyentes le sean devueltos con mayor valor agregado. Lo que sólo es posible, si la gestión pública se propone obtener resultados de manera eficiente.

La evaluación de la Gestión Pública, cobra aún mayor relevancia, en tanto que recientemente, se reformó el artículo 6 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual establece, que el derecho a la información será garantizado por el Estado.

Al señalar ahora, que para el ejercicio del derecho de acceso a la información, la Federación, los Estados y el Distrito Federal, en el ámbito de sus respectivas competencias, se regirán por los siguientes principios y bases: fracción V, Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre sus indicadores de gestión y el ejercicio de los recursos públicos.

No cabe duda que una gestión pública, basada en la eficiencia, la eficacia, la calidad y la responsabilidad de quienes sirven a la sociedad desde el gobierno, se convierte cada vez más en una permanente norma de actuación dentro de las Administraciones Públicas en sus diferentes órdenes. Lo que obliga a buscar bases más racionales para el uso de los recursos públicos, a través de acciones gubernamentales inteligentes que tienen como enfoque el logro de resultados e impactos.

El reto es una práctica que integra sistemas de indicadores, información, seguimiento, control interno y evaluación. Básicamente como instrumento de comparación entre objetivos y resultados; y como medio para definir acciones correctivas y reorientar la planeación y la programación de las dependencias y entidades públicas.

Marco estratégico y características del Sistema

La visión estratégica para el desarrollo de Sinaloa, establecida en el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010, presenta cuatro ejes estratégicos:

- Primero, garantizar la equidad de oportunidades en el acceso a la educación, la salud, las opciones económicas, servicios básicos, empleo y redes de seguridad social que permitan la ampliación de las capacidades y alternativas de los sinaloenses para una vida digna a través de un Desarrollo Social Incluyente y Solidario.
- Segundo, aprovechar el contexto global para lograr una participación más activa, reactivando los sectores primario y de servicios y a la vez, promoviendo una participación más activa de la industria para lograr el Crecimiento, Empleos y Oportunidades para Todos.
- Tercero, atender con responsabilidad las causas y efectos para esclarecer los delitos, perseguir y castigar a los delincuentes, para garantizar conforme al Estado de Derecho, la seguridad y tranquilidad de las personas, a través de Abatir el Delito y Procurar la Justicia.
- Cuarto, gobernar bajo un modelo que pone énfasis en la transparencia y rendición de cuentas, y que garantiza el derecho de los ciudadanos a poner límites legales a un poder público bajo su escrutinio permanente, son premisas de un Gobierno de la Participación Ciudadana.

Con base en lo anterior, nuestros 4 ejes representaran las cuatro perspectivas para nuestro Sistema de Gestión, mismas que se presentan en el gráfico 1.

Gráfico 4.1 Sistema de Gestión mediante indicadores



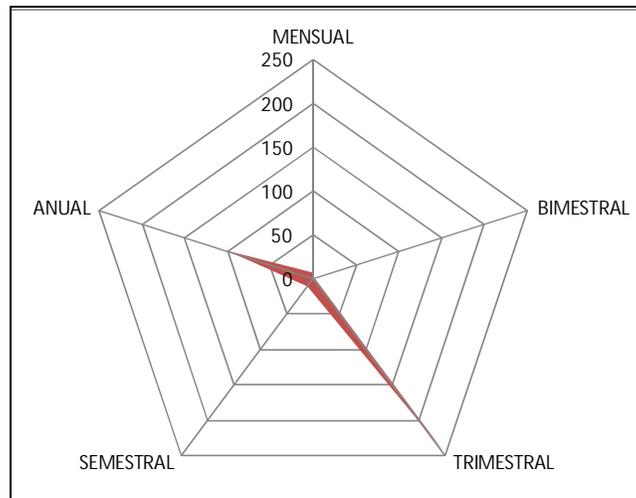
El Sistema de Gestión posee tres características:

- Es dinámico por que el conjunto de elementos, variables e indicadores y sus relaciones permiten la observación de su evolución temporal. Esto facilita el objetivo de ir logrando una mejora en la gestión.
- Es flexible y adaptativo, puesto que los elementos y variables propuestas pueden ser ordenados y aplicados de forma diferenciada según las necesidades de la administración pública, en función de su estrategia y del modelo de gestión que la misma ponga en práctica.

El sistema considera 106 objetivos estratégicos, agrupándolos en cuatro perspectivas a saber:

- La Perspectiva de Desarrollo Social Incluyente y Solidario, contempla 41 objetivos estratégicos
- La Perspectiva de Crecimiento, Empleos y Oportunidades para todos, considera 28 objetivos estratégicos
- La Perspectiva de Abatir el Delito y Procurar Justicia, consta de 16 objetivos estratégicos
- La Perspectiva de Gobierno de la Participación Ciudadana, se integra por 21 objetivos estratégicos.

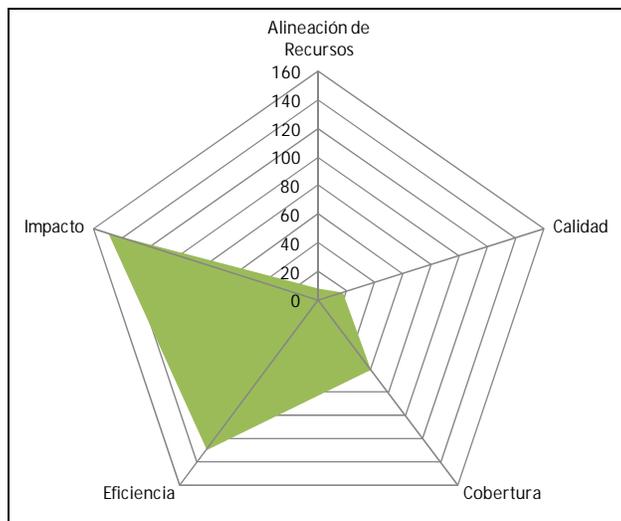
Gráfico 2 Distribución de los indicadores por su frecuencia de medición



Al mismo tiempo, el sistema contempla 364 indicadores, que se distribuyen en las cuatro perspectivas de la siguiente manera:

- La Perspectiva de Desarrollo Social Incluyente y Solidario, contempla 112 indicadores (representando el 31% del total);
- La Perspectiva de Crecimiento, Empleos y Oportunidades para todos, considera 46 indicadores (representando el 13% del total);
- La Perspectiva de Abatir el Delito y Procurar Justicia, consta de 99 indicadores (representando el 27% del total);
- La Perspectiva de Gobierno de la Participación Ciudadana, se integra por 107 indicadores (representando el 29% del total).

Gráfico 3 Distribución de los indicadores por su dimensión



Es a partir del desarrollo de este sistema de gestión mediante indicadores que se cuenta con:

- Instrumentos de medición que garantizan a la administración pública central del Gobierno del Estado de Sinaloa iniciar un mejoramiento en su gestión. Dotándolo de una herramienta que le permitirá controlar sus procesos de una manera oportuna, efectiva y eficaz. Además de poder identificar oportunidades de mejora en la prestación de servicios.
- Así pues, la implementación de indicadores para medir la gestión nos permite integrar a futuro las diferentes dependencias de la institución, trayendo como consecuencia el mejoramiento en la prestación de servicios.
- El conocimiento de las áreas le permite a la institución establecer cuáles son los tipos de insumos y las medidas estándar en las actividades, para el uso óptimo de los recursos.
- El desarrollo de la institución está relacionado con el recurso humano y la calidad con que presta el servicio.
- Finalmente, los indicadores de gestión identifican los aspectos más importantes a medir y controlar dentro de la institución, contribuyendo así a una mejor gestión.

Conclusiones

Los modelos de gestión presentan un denominador común, la medición. Por lo que se refuerza la idea de que ha de diseñarse un abanico de indicadores que se ajusten a las necesidades del entorno, que presenten dimensiones comunes y por lo tanto su metodología de gestión no puede ser muy variable, lo que la pone en un estatus altamente atractivo.

Cabe advertir que para medir deben diseñarse indicadores y éstos aplicarlos en el día a día, haciendo uso de ellos como alarmas de la salud de los distintos procesos. Por lo tanto, la información debe convertirse en un instrumento indispensable para el feedback del sistema, además de convertirse en un medio para comunicar la estrategia de la dirección al resto de los componentes de la organización.

Consideramos que las instituciones públicas deberían adoptar sistemas de gestión capaces de comunicar la situación de sus valores más significativos, pero en tiempo real, que puede ser de inestimable ayuda para la actualización de conocimientos y creación de una filosofía de *gestión estructurada*.

En este orden de ideas, los Indicadores de Gestión de las Administraciones Públicas son instrumentos válidos para proceder a la captación y medida de los resultados logrados por las mismas y de la eficiencia alcanzada en sus actuaciones. A los efectos del Análisis Regional, los Indicadores se erigen como instrumentos de información de gran utilidad, pues permiten comparar datos de la gestión protagonizada por la Administración, suministrando al ciudadano y a la propia entidad prestataria de los servicios la información necesaria para evaluar, en términos relativos, la cantidad y calidad de los bienes y servicios provistos, así como el rendimiento alcanzado en la aplicación de los recursos.

Por estas razones consideramos que es a partir del desarrollo de este trabajo de grado, que se cuenta con instrumentos de medición que garantizan a la administración pública central del Gobierno del Estado de Sinaloa iniciar un mejoramiento en su gestión. Dotándolo de una herramienta que le permitirá controlar sus procesos de una manera oportuna, efectiva y eficaz. Además de poder identificar oportunidades de mejora en la prestación de servicios.

Sin embargo, esto nos da pie a realizar las siguientes recomendaciones:

- Es de gran importancia para la administración pública central de Gobierno del Estado de Sinaloa utilizar los indicadores de gestión como herramienta para alcanzar las metas propuestas por la institución como estrategia clave. Así mismo, se debe dar la importancia que representan los rendimientos

obtenidos mediante el uso de los indicadores, estableciendo programas de mejoramiento continuo.

- A los tomadores de decisión de la institución, se recomienda desarrollar nuevos indicadores que permitan medir otras variables operacionales, incorporen nuevos procesos, amplíen la cobertura del modelo de gestión, y reflejen el mejoramiento en la prestación de servicios.
- Implementar el uso de mecanismo de control estándar que permitan aumentar el control de la gestión.
- Desarrollar indicadores para los sistemas y tecnologías de información por ser hoy la información una fuente de poder para cualquier ente público.

Referencias

- AENOR (2003). *Guía para la implantación de sistemas de indicadores*. Norma UNE 66175:2003.
- Albi, E., González-Páramo J.M. y López Casanovas G. (1999). *Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Barcelona: Ariel Economía.
- Allison G. (1983). "Public and private management: Are they Fundamentally Alike in All Unimportant Respects?". En *New Directions in Public Administration*, edited by B. Bozeman and J. Straussman, Mayfield Publishing: Palo Alto, CA.
- Baffert P. y Frachon P. (1989). *Tableau de bord de gestión de la PME*. París: Editions du Moniteur.
- Ballvé A. M. (2001). *Cuadro de mando: Organizando información para crear valor*. Madrid: Gestión 2000.
- Barbosa O. (2001). *Los indicadores de gestión y su contexto*. Bogotá: Escuela Superior de Administración Pública.
- Beltrán J. (2004). *Indicadores de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Bueno Campos E. et. all. (2002). "Indicadores de capital intelectual aplicados a la actividad investigadores y de gestión del conocimiento en las universidades y centros públicos de investigación de la comunidad de madrid". En *Capital intelectual y producción científica*. Madrid: Dirección general de investigación.
- Domínguez G. (2002). *Indicadores de gestión y resultado. Un enfoque sistémico*. Bogotá: Biblioteca Jurídica DIKE.
- Fernández Terricabras A. (2000). *Claves para la implantación del cuadro de mando integral*. España: IES Bussines School.
- Fernández Terricabras A. (2001). El Balanced Scorecard. Ayudando a implantar la estrategia. En *Revista IESE*, Marzo.
- Heras M. A. (2001). *Sistemas de indicadores para la excelencia empresarial*. Madrid: ESADE.
- Kaplan R. S. y Norton D. P. (2000). *The Balanced Scorecard*. Madrid: Gestión 2000.
- López Viñegla A. (2003). *Gestión estratégica y medición. El cuadro de mando como complemento del Balanced Scorecard*. España: AECA.
- Mattesich R. (1964). *Accounting and analytical methods*. Illinois: Richard D. Irvin, INC Homewood.
- Membrado Martínez J. (2003). "Una metodología para la mejora", en *Jornada Seis Sigma*, Julio, Escuela Politécnica Superior de Alcoy y Asociación Española para la Calidad.
- Morgenstern O. (1970). *Sobre la exactitud de las observaciones económicas*. Madrid: Tecnos.
- OCDE (2005). *Modernising Government. The Way Forward*. París: OCDE.

- Olson M. (1973). "Evaluación de resultados en el sector público". En Milton Moss (Ed.). *The Measurement of Economic and Social Performance*. Nueva York: NBER. Pp. 355-384.
- Olve N., Jan R. y Magnus W. (2002). *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Gestión 2000.
- Pacheco J. C. (2002). *Indicadores integrales de gestión*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Prats J. (1992). "La modernización administrativa en las democracias avanzadas: las políticas de los 80. Contenidos, marcos conceptuales y estrategias". En *Papers ESADE*. No. 82.
- Salgueiro A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Díaz de Santos.
- Serna H. (2001). *Índices de gestión*. Bogotá: 3R Editores.
- Siegel M. (1996). "Reinventing management in the public sector". En *Federal Probation*, Vol 60. Washington D.C.
- Stevens S. S. (1959). "Measurement, psychophysics, and utility", en Churchman W. C. y P. Ratoosch. *Measurement, definitions and theories*. New York: John Wiley and Son.
- Subirats J. (1989). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración*. Madrid: INAP.
- Trullenque F. (2000). Balanced Scorecard, nuevo enfoque de implantación estratégica. En *Revista Estrategia Financiera*, Mayo.
- Viveret P. (1989). *La evaluación de las políticas públicas y de las acciones públicas*. Documento de uso interno. Barcelona: Centro de Formación del Ayuntamiento de Barcelona.
-

*** Acerca de los autores**

Dr. José Luis Hernández Juárez es profesor en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa. E-Mail: joselhj@facesuas.edu.mx. Teléfono: (667) 7161128.

Dr. Baltazar Pérez Cervantes es profesor e Investigador de Tiempo completo en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Autónoma de Sinaloa. E-Mail: bpc14@hotmail.com. Teléfono: (667) 7161128.

Lic. Marine Rosario Urias García es Candidata a Maestra en Gestión y Políticas Públicas y es profesora en la Unidad Académica Hnos. Flores Magón, Universidad Autónoma de Sinaloa. E-Mail: eniram_sairu@hotmail.com. Teléfono: (667) 7161128.