



# Gestión para Resultados del Desarrollo en el Estado de Yucatán

Antonio Paz Pineda, Julio Ortegón Espadas y Celina Candila Flores

**Con el fin de difundir el conocimiento sobre las mejores prácticas en la instrumentación de la Gestión para Resultados en las entidades federativas, se da a conocer la experiencia generada en el estado de Yucatán en el desarrollo de los diversos elementos que componen el modelo en vías de consolidación, como lo son el fortalecimiento de la planeación del desarrollo, el PbR y el SED. El INDETEC agradece al Lic. Antonio Paz Pineda, Jefe de la Unidad de Asesores de la Secretaría de Administración y Finanzas del Estado de Yucatán, y a sus colaboradores el Lic. Julio Ortegón Espadas y la Lic. Celina Candila Flores, por compartir la experiencia de la que han formado parte activamente.\***

\* Julio Alfonso Ortegón Espadas, Licenciado en Economía por la Universidad Autónoma de Yucatán, se ha desarrollado en las áreas de planeación del desarrollo, información y gestión estadística, seguimiento y evaluación de programas. Actualmente es Jefe de Apoyo a la Gestión del Desempeño de la Unidad de Asesores de la Secretaría de Administración y Finanzas del Estado de Yucatán.

J. Antonio Paz Pineda, licenciado en derecho por la Universidad de Yucatán, con más de 40 años en el servicio público y 18 en las áreas hacendaria y de planeación. Actualmente Director General de la Unidad de Asesores de la Secretaría de Administración y Finanzas del Estado de Yucatán. [antonio.pazp@yucatan.gob.mx](mailto:antonio.pazp@yucatan.gob.mx)

Celina Candila Flores egresada de la licenciatura en Economía de la Universidad Autónoma de Yucatán, se ha desempeñado en los temas de planeación y programación. Actualmente labora como Jefa de Programación de la Dirección de Presupuesto y Gasto Público de la Secretaría de Administración y Finanzas del Estado de Yucatán. [celina.candila@yucatan.gob.mx](mailto:celina.candila@yucatan.gob.mx)

**ROBERTO ANTONIO RODRÍGUEZ ASAF**

**Secretario de Administración y Finanzas  
del Estado de Yucatán**



## **INTRODUCCIÓN.**

En México la Gestión para Resultados del Desarrollo (GpRD) ha evolucionado, como en el resto del mundo, como parte del esfuerzo para reducir la pobreza, apoyar el crecimiento económico sostenible y equitativo y mejorar la definición y medición de los resultados de desarrollo. Este modelo es el prevaleciente en el mundo como solución para hacer eficiente y eficaz la gestión gubernamental y alcanzar los resultados del desarrollo deseados. Esto ha traído consigo transformaciones de la gestión pública que modificaron el marco legal e institucional federal.

En Yucatán la adopción de este modelo fue impulsada por las modificaciones realizadas en el ámbito federal, por lo que fue necesario generar un marco conceptual que explique de manera integral los alcances de los

cambios requeridos, así como una estrategia de intervención centrada principalmente en el apoyo de organismos multilaterales y federales, lo que ha llevado al desarrollo de instrumentos de gestión propios. En este documento se presenta una aproximación a los instrumentos más representativos que se han desarrollado e implementado en el marco de la GpRD.

Para esto se presenta un breve diagnóstico sobre las condiciones que prevalecían en la Administración Pública en el punto de partida de las reformas y se describe brevemente la actualización del marco legal.

Posteriormente se presentan las experiencias relacionadas con los esfuerzos por mejorar la planeación del desarrollo. Seguido se describen las herramientas más representativas que han sido desarrolladas en el estado para fortalecer el Presupuesto basado

## “En Yucatán se instrumentó una estrategia para desarrollar un Sistema de Información como parte sustantiva del módulo GpR”

en Resultados (PbR), con un fuerte énfasis en los instrumentos de programación.

Se muestra el modelo básico del Sistema de Seguimiento y Evaluación y finalmente, se presenta la estrategia desarrollada para fortalecer la producción de información de calidad mediante el fortalecimiento del Sistema de Información Estadística y Geográfica

Queda mucho por hacer para hablar de un avance e institucionalización de este modelo de gestión, por lo que la presentación de estos instrumentos sólo tienen por objeto dar a conocer la experiencia generada Yucatán y abrir un espacio de reflexión sobre la necesidad de conceptualizar de manera integral el modelo, mostrar los principales instrumentos y reflexionar en la importancia de fortalecer el intercambio de mejores prácticas que se han desarrollado en las entidades federativas.

### CONDICIONES INICIALES

Como principal característica, podría decirse que en Yucatán el ciclo

planeación- programación- presupuestación se encontraba fragmentado y cada etapa seguía su propia lógica técnica e institucional. En términos generales, puede decirse que asociados a esta fragmentación, se presentaban las siguientes características:

- El marco legal presentaba un rezaigo dado que se orientaba al cumplimiento de las atribuciones legales y el control del gasto público y no articulaba las etapas de formulación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación.
- El Sistema de Planeación del Estado respondía más al cumplimiento de rituales que a la consecución de los objetivos de la planeación. No se contaba con un marco metodológico y técnico para la elaboración del plan y los programas de mediano plazo. También era sensible la carencia y desorganización de la información para la planeación desarrollo. Este problema era especialmente sensible en el ámbito de la gestión de programas y proyectos.

- El proceso de programación-presupuestación se basaba en actividades y tareas, el proceso de asignación presupuestal se interesaba principalmente en el análisis del objeto del gasto (¿en qué se gasta?) así como en la clasificación administrativa (¿quién gasta?). No se presupuestaba por programas ni proyectos de inversión.
- No existía una agenda relacionada con la evaluación debido principalmente a que no se creó la ley de desarrollo social. Esto significó que no existiesen un área u órgano de encargado del tema.

Con el objeto de darle cumplimiento al mandato de la Carta Magna, derivado de la reforma de 2008, se llevaron a cabo adecuaciones a la Constitución Política del Estado de Yucatán, las cuales fueron publicadas en el Diario Oficial del Gobierno del Estado del 19 de marzo de 2010, con lo que se da sustento al Presupuesto Basado en Resultados y se establecen previsiones para medir y evaluar los resultados de las intervenciones gubernamentales y el ejercicio del gasto público. Esta reforma establece la creación de un Órgano de Evaluación, dependiente del Congreso del Estado que podrá evaluar a los poderes, órganos autónomos y municipios.

También se aprobó la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Yucatán, que sustenta la instrumentación del PbR en el Estado y

establece previsiones en materia de indicadores de desempeño y evaluación.

Se publica la Ley de Fiscalización de la Cuenta Pública del Estado de Yucatán, con lo que se crea Autoría Superior del Estado de Yucatán.

### **MARCO CONCEPTUAL DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DEL DESARROLLO (GPRD)**

La amplitud de la agenda derivada de las reformas federales y la necesidad de implementarlos de forma coherente, obligaron a construir un marco conceptual que estableciera los alcances del modelo. Este proceso fue gradual, fortalecido por una estrategia de acompañamiento y cooperación que buscaba aprovechar la sinergia de trabajo con organismos multilaterales y nacionales.

El modelo de Gestión para Resultados del Desarrollo entonces, que ha estructurado el Banco Interamericano de Desarrollo, se incorporó como una base conceptual que permitiese que la actividad pública tuviese como preocupación central la generación del mayor valor público posible, mediante la creación de un nuevo modelo de cultura organizacional y de dirección con el fin de producir, de manera sostenible, mejoras en la calidad de vida de la sociedad, es decir, lograr una mayor efectividad en el desarrollo. Lo anterior en el marco de una amplia participación social y prácticas amplias y sostenidas de transparencia y rendición de cuentas.

Figura 1. Componentes básicos de la Gestión para Resultados del Desarrollo en Yucatán



El modelo de GpRD tiene como principales instrumentos, aunque no en forma exclusiva, la planificación del desarrollo con enfoque a resultados, el presupuesto basado en resultados, la gestión financiera, los sistemas de auditoría y adquisiciones, la gestión de proyectos y programas y los sistemas de seguimiento y evaluación.

Un elemento transversal e indispensable para el éxito en la implantación del modelo es la disponibilidad de información de calidad, por lo que en Yucatán se consideró una estrategia para desarrollar un sistema de infor-

mación como parte sustantiva del modelo. Es notable la escasez de marcos de prácticas y metodologías para la generación de información estadística y geográfica asociada a la gestión pública enfocada a resultados.

### SISTEMA DE PLANEACIÓN DEL DESARROLLO CON ENFOQUE A RESULTADOS

Este es el elemento central del modelo, ya que refiere al proceso mediante el cual se define el rumbo de las políticas del Estado y se precisan sus resultados, en distintos niveles y ámbitos, así como





las medidas de política, las acciones de regulación y el perfil de producción pública necesarios para alcanzarlos.

Un primer paso fue la definición de la regionalización para el desarrollo, que incluyó análisis de regionalización polarizada mediante (sistema de ciudades), análisis de especialización, así como la incorporación de elementos para identificar procesos de desarrollo que den coherencia territorial a las regiones.

También se desarrollaron elementos para garantizar la alineación de los programas de mediano plazo con los programas federales, y se desarrollaron metodologías y contenidos que permitieron que los programas de mediano plazo<sup>1</sup> con-

<sup>1</sup> Los programas de mediano plazo pueden encontrarse en [http://www.yucatan.gob.mx/transparencia/nodos.php?id\\_arbol=3](http://www.yucatan.gob.mx/transparencia/nodos.php?id_arbol=3)

tasen con este enfoque territorial y con un esquema claro para la evaluación, a partir de objetivos medibles, indicadores de resultados e impacto, así como con la definición de metas.

Los instrumentos de planeación que se impulsaron son:

- Regionalización del Estado.
- Diagnóstico base de las condiciones estatales con enfoque regional.
- Información estadística y geográfica, desagregada por región.
- Guión metodológico para la elaboración de programas de mediano plazo.
- Estrategia de capacitación: se realizaron foros y talleres de capacitación para socializar los aspectos metodológicos.

## PRINCIPALES INSTRUMENTOS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS.

La Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental estatal define el PbR como la estrategia para asignar recursos en función del cumplimiento de objetivos previamente definidos, determinados por la identificación de demandas a satisfacer, así como por la evaluación periódica que se haga de su ejecución con base en indicadores de desempeño. Es uno de los principales pilares de la GpRD, en cuanto a que debe garantizar la vinculación de la planeación con la programación, generar las herramientas para el diseño de los programas y estructura el sistema de indicadores.

A partir de las condiciones iniciales, fue necesario iniciar modificando la unidad de programación anual. Era necesario superar la programación basada en tareas por lo que se orientó el presupuesto a la generación de bienes y servicios. Esto permitió incorporar el concepto de cadena de valor y sentar las bases para el desarrollo del sistema de indicadores, con un enfoque a resultados. Se consolidó la identificación de los productos finales, al convertir este elemento de la cadena de valor en la base del seguimiento anual que identifica los bienes y servicios que se entregan a la población.

Posteriormente fue necesario ordenar el marco de las intervenciones

públicas, ya que la denominación de programa a distintos instrumentos de acción pública, genera confusión para identificar la naturaleza de cada instrumento. Para ordenar este escenario, se diferenciaron los alcances los programas presupuestarios enfocados a la creación de valor público y los programas de gestión de bienes y servicios.

Los Programas Presupuestarios identifican las intervenciones públicas que tiene como propósito resolver un problema, satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad en relación con la sociedad, mediante la adquisición, producción y entrega de dos o más bienes y servicios públicos o la entrega de subsidios, con el fin de contribuir a cumplir los objetivos de la planeación estatal del desarrollo. Es decir, es el principal instrumento para la creación de valor público dado que es el ámbito en el que la intervención pública tiene el alcance para transformar una realidad social mediante la gestión de dos o más productos. Una de las principales características de estos programas es que pueden ser interinstitucionales, es decir, que más de una dependencia o entidad generan los componentes necesarios para alcanzar el objetivo.

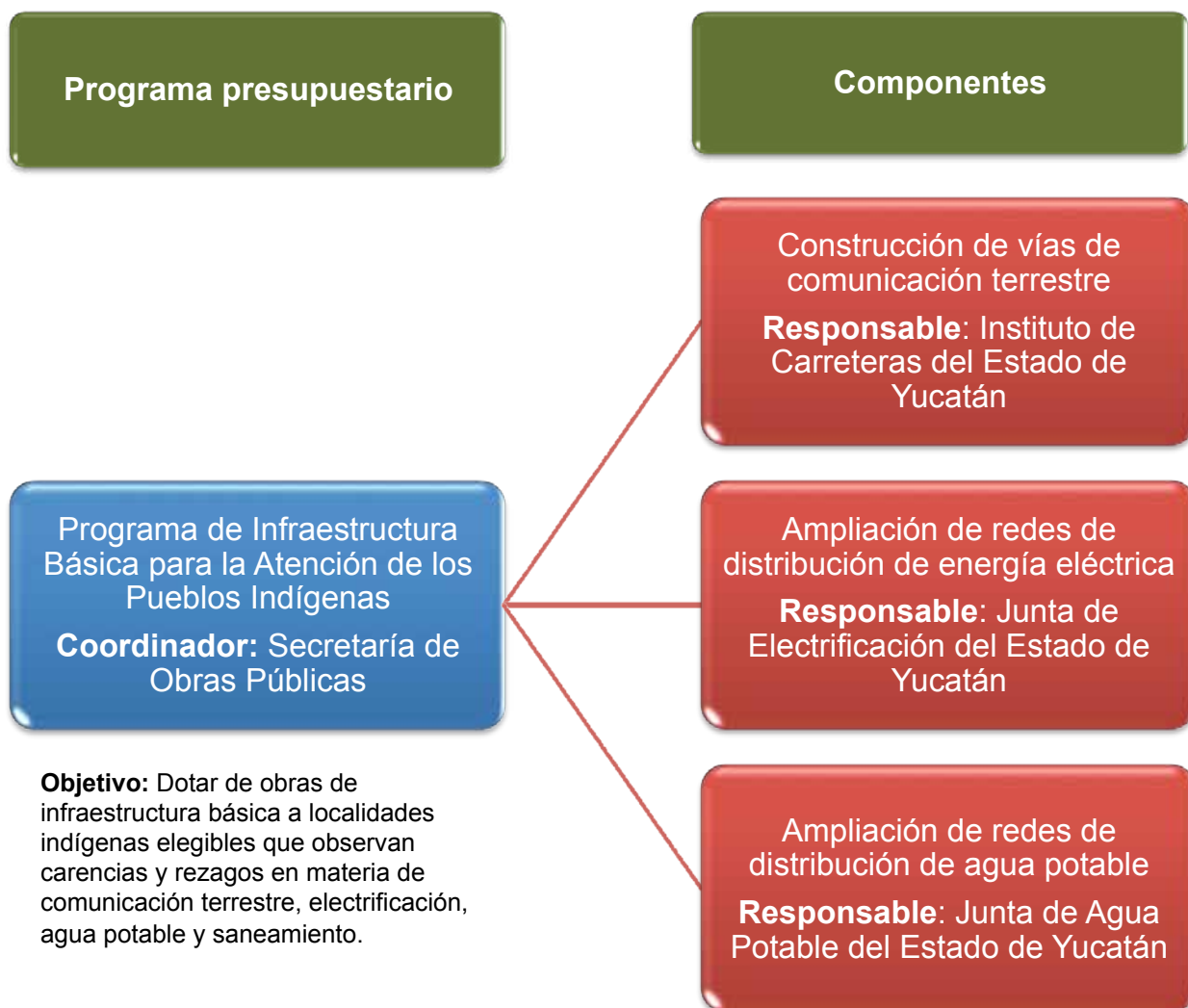
El Programa presupuestario debe ser evaluable y contar con una Matriz de Indicadores de Desempeño y significó ordenar e integrar los programas de gestión de bienes y servicios hacia la consecución de un mismo propósito. La primera fase se realizó

con el Indetec y se han identificado programas y componentes para la totalidad de la Administración que se incorporarán en la segunda fase de construcción de matrices. Para contar con una base uniforme y coherente de información, este proceso se centrará en definir para cada programa los objetivos, indicadores, línea base o valor de referencia y metas, medios de verificación con énfasis en identificar con toda claridad los registros admi-

nistrativos que alimentarán los indicadores. Se integró un sistema que documenta la matriz de indicadores del desempeño, así como la información programática.

Los indicadores de propósito de los programas presupuestarios se incorporan a los informes trimestrales del estado de las finanzas así como a la Cuenta Pública, ambos enviados al Congreso del Estado.

**Figura 2. Ejemplo de integración de Programas Presupuestarios**





## “Se desarrolló una estrategia para incorporar el Enfoque de Género en el proceso presupuestario”

Un segundo instrumento fue la definición e identificación de los Programas de Gestión de Bienes y Servicios, que son aquellos orientados a producir y proporcionar bienes, servicios o subsidios en numerario o en especie a los particulares de manera individual o colectiva; puede tener una fecha de conclusión en la que el problema se espera sea resuelto, o bien, en la que el área de oportunidad sea consolidado; sus acciones no son rutinarias, aunque pueden ser renovadas año tras año previa notificación a la población objetivo. Se caracterizan por ser responsabilidad exclusiva de una dependencia o entidad.

Como siguiente fase se creó el Banco de Programas de Gestión de Bienes y Servicios, que es un inventario que tiene por objetivo documentar y generar un acceso más eficiente a la información. Actualmente se han registrado 195 programas, de los que se documenta la siguiente información:

1. Información general: Identificación del programa, datos del responsable, marco normativo y responsabilidad en la ejecución del programa (otras dependencias, entidades u órdenes de gobierno)
2. Información sobre la pertinencia del programa: identificación de diagnósticos, situación actual del programa e identificación del problema, necesidad u oportunidad.
3. Alineación a la planeación del desarrollo y al cumplimiento de los compromisos de gobierno.
4. Diseño del programa: objetivo, indicadores de resultado de acuerdo con la matriz de indicadores, criterios de focalización.
5. Identificación de la producción de bienes y servicios.
6. Identificación de la población objetivo y los requerimientos que los beneficiarios deben cumplir para su acceso al programa.
7. Para la implementación se identifica la existencia de padrones de beneficiarios, desagregación geográfica de la información, reglas de operación, reglamentos o lineamientos.

A partir de la integración del Banco de Programas, se desarrolló una estrate-



gia para incorporar el Enfoque de Género al proceso presupuestario, en donde se incorporan las necesidades, derechos y obligaciones diferenciales de hombres y de mujeres en el reparto de los recursos públicos.

La incorporación del enfoque de género se desarrolló a partir de dos vertientes: la identificación de los programas o actividades institucionales que tienen efectos en términos de género, y el establecimiento de compromisos para incorporar el enfoque en el diseño, implementación o generación de información. La otra fue el desarrollo de un piloto para desarrollar reglas de operación que incorporen el enfoque de género para programas seleccionados, proyecto que se encuentra en curso.

## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

A partir de un segundo proyecto con el Banco Mundial, se desarrolló

el marco institucional del Sistema de Seguimiento y Evaluación. Esto permitió definir claramente el sistema, los actores involucrados y los mecanismos de interacción. También se desarrolló un programa de capacitación de mediano plazo diseñado para atender las dimensiones y actores diferentes que componen el sistema.

Dos ideas fuerza que sostienen a este sistema son:

- ✓ Fuerte énfasis en la retroalimentación de la toma de decisiones y la promoción del uso de evidencia rigurosa para contribuir a mejorar el diseño e implementación de las políticas públicas.
- ✓ Economías de escala: un sistema único de evaluación que incorpore a poderes, municipios y órganos constitucionalmente autónomos.

Esto permitió definir como objetivo general la mejora del diseño, la programación, la asignación presupuestal y la ejecución de las intervenciones públicas, con el fin de avanzar en el desarrollo del Estado y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los miembros de la sociedad.

Algunas de las características e instrumentos que se consideran son:

- ✓ Integra un sistema que establece los mecanismos y relaciones institucionales entre los ejecutores del gasto (poderes, órganos autónomos y municipios) con el coordinador de la evaluación: el órgano de evaluación que se encuentra en el ámbito del legislativo.
- ✓ La gobernabilidad del sistema se estructura a partir de un Consejo técnico, que incorpora académicos, al órgano de evaluación y a una representación de los ejecutores del gasto, y sienta las bases para la organización de un Observatorio ciudadano.
- ✓ Desarrolla una Agenda bienal de evaluación, con lo que se espera facilite la implementación y de certidumbre en la definición del Programa Anual de Evaluación.
- ✓ Se definen los instrumentos para generar los proyectos de mejora derivado de las recomendaciones de cada evaluación, y se establecen los mecanismos de seguimiento del cumplimiento.

**Figura 3. Instrumentos del Subsistema de Evaluación.**



También se busca regular la etapa de diseño de programas presupuestarios (Pp), por ser una condición básica para el sistema: establece el método para el diseño de los programas, obliga a la participación de los involucrados en el diseño de los Programas presupuestarios y a la incorporación de los temas transversales (género, territorio, etnia). También establece el la obligación de desarrollar los instrumentos para la producción de información y estadísticas.

Un sustento básico para el adecuado funcionamiento del seguimiento es la producción de información de estadística de calidad, asociada a la gestión pública, que aporte oportunamente información de las intervenciones públicas que alimente el cálculo de indicadores y la toma de decisiones que permitan ajustar las asignaciones presupuestarias de acuerdo con el desempeño demostrado.

### **INFORMACIÓN DE CALIDAD: SISTEMA DE INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y GEOGRÁFICA**

Para atender la escasez de información de calidad para la planeación, la programación, la presupuestación, el seguimiento y la toma de decisiones, fue de especial importancia el trabajo realizado con la Unidad de Género y Pobreza para América Latina del Banco Mundial, con quien se desplegó la Estrategia de mediano plazo para el desarrollo estadístico y

geográfico. Este trabajo se realizó mediante la réplica de la experiencia de la Estrategia Nacional del Desarrollo Estadístico, pero ajustada al orden subnacional, vinculada directamente con el desarrollo de un sistema de seguimiento y evaluación y con el desarrollo de instrumentos para su implementación

En este marco se realizaron diagnósticos participativos sobre la oferta, la demanda y el uso de la información estadística y geográfica; de la capacidad para implementar sistemas de seguimiento y evaluación, así como de las capacidades y requerimientos informáticos. El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) participó desarrollando el diagnóstico geográfico, lo que fue el inicio de una colaboración más amplia.

Se perfiló un ámbito directamente vinculado a la gestión de programas y los sistemas de seguimiento e indicadores, dado que se identificaron problemas importantes en cuanto a la calidad de la información disponible para la gestión de los programas, más allá la oferta generada por el INEGI:

- La información disponible no cumple con los requerimientos del proceso de formulación, implementación y evaluación de políticas públicas.
- Los indicadores de resultados son escasos y no corresponden a una lógica secuencial.

Se enfatizó en la incorporación de protocolos para generar información necesaria para identificar los resultados que mejoran las condiciones de vida de los beneficiarios de las intervenciones públicas”

- Por lo anterior, no hay posibilidad de vincular indicadores con el fin de dar seguimiento y evaluar la cadena de valor.

El desarrollo del sistema partió del principio de complementariedad con el sistema nacional, con énfasis en las capacidades de generación de información de calidad de la gestión pública. La producción de información estadística y geográfica se incorpora a la gestión pública con un enfoque a resultados, es decir, que enfatiza en la incorporación de protocolos para generar información de la gestión que permita identificar las características de los bienes y servicios, alimente el sistema de indicadores del desempeño pero sobre todo, genere la información necesaria para identificar los resultados que mejoran las condiciones de vida

de los beneficiarios de las intervenciones públicas.

La estrategia delineó intervenciones en tres vertientes, para la información estadística, para la información geográfica y se incorporó de manera específica la información para el seguimiento y la evaluación. Los proyectos específicos incluían acciones organizacionales e institucionales, fortalecimiento de capacidades, la identificación de proyectos estadísticos nuevos y la necesidad de ampliación de encuestas realizadas por el INEGI para tener la mayor desagregación geográfica posible. Un análisis planteó inviable basar la estrategia en la ampliación de encuestas dado el elevado costo que esto implicaría. La alternativa fue el desarrollo y explotación de la información generada por los registros administrativos.





Para lograrlo se desarrolló un proyecto para mejorar la calidad de la información generada por los registros administrativos, que concursó y ganó el financiamiento de un fondo fiduciario para el fortalecimiento de las capacidades estadísticas del Banco Mundial, que fue desarrollado en conjunto por el Banco Mundial, el Estado y el INEGI. El énfasis para el desarrollo de este componente fue la vinculación de la agenda de información con la planeación, programación, el diseño y la gestión de los programas públicos. Deben considerarse los requerimientos de información para la toma de decisiones y a partir de este punto, diseñar los instrumentos de recopilación de la información mediante registros administrativos aprovechables con fines estadísticos.

La cadena estratégica para este desarrollo se presenta a continuación:

- Diseño e integración del Inventario de registros administrativos.
- Diseño del estándar de calidad de la información estadística basada en registros administrativos.
- Diseño de la Herramienta para la evaluación de la calidad de la información estadística generada por registros administrativos.
- Diseño del sistema informático para la gestión del inventario y de la herramienta de autoevaluación de la calidad de la información generada por registros administrativos.

- Evaluación de la calidad de la información y diseño de proyectos de mejora para programas de gestión de bienes y servicios
- Documentación y diseminación de microdatos
- Diseño de la Política de diseminación

El Inventario de Registros Administrativos tiene como objetivo general mejorar la oferta y calidad de la información estadística de la Administración Pública mediante la integración de un banco de metadatos de los registros administrativos del Poder Ejecutivo del Estado de Yucatán con enfoque a resultados. Con esto se espera disponer de referencias básicas para identificar el mapa temático y potencial de la información para su uso estadístico, según las necesidades de información de la gestión pública estatal.

Se identificaron e integraron al inventario 887 registros de 26 dependencias y entidades. Se confirmó que existe un desconocimiento generalizado respecto al tema de registros administrativos. Existe una confusión entre lo que es un registro administrativo y lo que es una fuente de información, un medio de verificación y un sistema de información. Al no identificarse como la fuente de recopilación (registro administrativo), no se cuenta con procedimientos, instrumentos y protocolos para contro-

lar la calidad de la información. Por ejemplo, a pesar de que un registro administrativo se encuentre automatizado, la gerencia no es consciente de la importancia del registro. Al no identificarlo como parte del diseño de los programas y no cuidar el proceso de recopilación, se rompe la cadena entre la administración de los programas, el diseño de las fuentes y el control en la producción de la información.

Otro hallazgo importante es que existe un gran potencial para la producción de información estadística basada en registros administrativos. Del inventario resultó que sólo el 16% registran datos con desagregación geográfica estatal, el 25% la desagrega la información en el ámbito municipal y el 30% para el nivel de localidad. Es decir, si fuese esta información utilizable estadísticamente, el 55% de los registros estarían generando información en una escala en donde la escasez de estadísticas ya es importante.

El reto no es menor. El 21 % de los registros se encuentran sistematizados y son aprovechables con fines estadísticos, el 15% aprovechable pero requiere de protocolos ya que se encuentra en archivos de Excel, en tanto el 29% presenta dificultades y el 35% no es aprovechable. Estos hallazgos dimensionan el potencial del lado de la oferta de información estadística, pero no dice nada sobre su calidad.

---

## “La definición del estándar de calidad para la información estadística generada por registros administrativos requirió de un análisis de los estándares internacionales asociados al tema”

Es por esto que la principal herramienta generada por el proyecto es la definición del estándar de calidad de la información estadística generada de registros administrativos y el diseño de una herramienta para la evaluación de la calidad.

La definición del estándar de calidad para la información estadística generada por registros administrativos requirió de un análisis de los estándares internacionales asociados al tema. Esto permitió identificar los atributos relevantes para trabajar con registros administrativos. Para priorizar los atributos de calidad, se elaboró una ficha para que expertos en el manejo de registros administrativos con fines estadísticos calificaran en una escala de 0 a 100 según la importancia de cada atributo, en donde 100 es lo más prioritario. El orden resultante de los 10 atributos presentes en la ficha es el siguiente<sup>2</sup>: Comparabilidad, Pertinen-

cia o Relevancia, Coherencia, Disponibilidad y transparencia, Exactitud y Fiabilidad, Oportunidad-Puntualidad, Exhaustividad o Completitud, Integridad Confidencialidad y finalmente Costo-Efectividad

Sobre la base de estos resultados, se diseñó la Herramienta para la Evaluación de la Calidad de la Información de Registros Administrativos (HECRA)<sup>3</sup>, que tiene por objetivo evaluar la calidad de los registros administrativos a ser explotados con fines estadísticos. La guía no fue orientada a la evaluación de registros administrativos desde el punto de vista registral, operativo, de gestión, mantenimiento o cumplimiento de los objetivos y requisitos administrativo-fiscales-normativos para los cuales fueron creados.

---

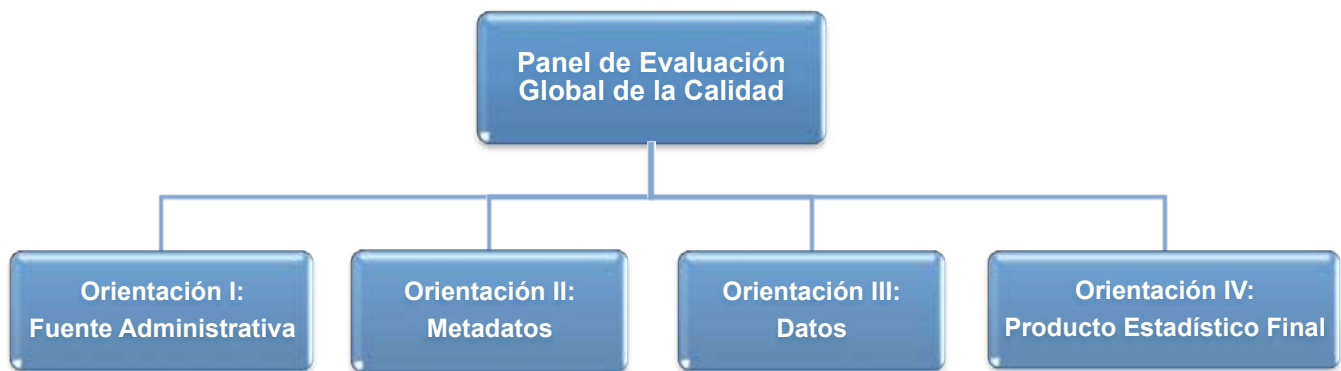
Instituto Nacional de Estadística de Costa Rica (INEC), siete expertos de la Oficina Nacional de Estadística del Perú (INEI); un experto del BID y un consultor de la OCDE.

2 La encuesta comprendió 32 respuestas de expertos en la gestión de registros administrativos. Seis expertos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, nueve expertos del INEGI, un experto del Instituto Nacional de Estadística de Uruguay (INE); un experto de la Oficina Regional de la OIT en Chile; seis expertos del

3 En el proyecto participaron expertos del INEGI y del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia, con quienes se revisó de manera intensiva el modelo de evaluación de registros administrativos desarrollado en Colombia, basado en evaluaciones realizadas por expertos externos.



**Figura 4. Componentes del panel de evaluación de la calidad de la información estadística generada por registros administrativos.**



La herramienta no solamente se enfoca en determinar el nivel de calidad de los datos de los registros administrativos que conforman el registro estadístico, sino que también analiza y establece, por medio de indicadores de la calidad, umbrales mínimos de la calidad de los procesos y entorno institucional en los cuales se enmarcan los registros administrativos. Así como también, evalúa la calidad de los registros administrativos

según su uso previsto, es decir, especifica la calidad del producto estadístico final.

Los cuatro ámbitos u orientaciones de la calidad que son evaluados en el marco de esta guía:

- Fuente de datos administrativa, contiene atributos de la calidad asociada al entorno institucional, marco legal, seguridad de la infor-

mación, procedimientos y entrega y tratamiento de los datos del registro administrativo.

- Metadatos, conformada por atributos de la calidad vinculada a la documentación de los datos del registro administrativo.
- Datos, esta orientación tiene por objetivo evaluar la calidad relativa a los datos almacenados en el archivo del registro administrativo y que conforman el registro estadístico. Para ello se analizarán atributos vinculados a controles técnicos sobre los datos, cobertura del registro, métodos de unión de registros, omisiones, medición, claves de identificación, procesamiento y precisión de los datos, uso de códigos y clasificadores internacionales, actualidad de los datos, registros múltiples, entre otros.
- Producto estadístico final, determina la calidad de los indicadores, cuadros estadísticos y/o archivos de microdatos elaborados a partir del o los registros administrativos, ya sea como marco de encuestas por muestreo, fuente secundaria de información, o bien generando cifras estadísticas directamente del procesamiento de los datos del registro estadístico.

Estos instrumentos enmarcan un esfuerzo por generar información para una gestión pública orientada a resultados, en cuanto a que son el soporte

para que la información generada sea de calidad y por lo tanto, el seguimiento genere información creíble y contrastable. La producción de información de la gestión con estos estándares implica un esfuerzo importante en materia de capacitación, y debe ser incorporado como un elemento central del diseño de los programas.

El aprovechamiento de la información estadística cobra mayor sentido cuando se concibe como un elemento central para mejorar la transparencia y rendición de cuentas. En este sentido, fue necesario perfilar el marco de la política de disseminación de la información estadística y su reglamentación, donde se establecieron los principales mecanismos de implementación para las dependencias y entidades que cuentan con atribuciones para desarrollar actividades estadísticas y geográficas o disponen de registros administrativos que pueden generar información interés estatal.

Con esto, se busca crear el servicio público de información estadística y geográfica, y el desarrollo de una estrategia que lleve al establecimiento de un mecanismo de certificación de la información estadística.

### A MANERA DE CIERRE

No se puede realizar un juicio concluyente sobre la implementación del modelo de Gestión para Resultados del Desarrollo, por lo que se presentan algunas reflexiones a manera de cierre.



“Es necesario desarrollar con claridad el modelo conceptual de la GpRD y sus componentes, para generar un mecanismo comprensivo que sirva de guía para que el desarrollo de cada elemento sea coherente con los requerimientos del modelo”

En Yucatán se requieren esfuerzos adicionales para que el desarrollo de instrumentos de los otros pilares del modelo alcance los niveles de implementación con el que cuentan el PbR, que es el más desarrollado en el Estado (quinto lugar nacional en la evaluación realizada por la SHCP).

Es necesario desarrollar con claridad el modelo conceptual de la GpRD y sus componentes, para generar un mecanismo comprensivo que incorpore la visión integrada del modelo y sirva de guía para que el desarrollo de cada elemento sea coherente con los requerimientos del modelo.

Es de gran importancia darle centralidad a los procesos de planeación del desarrollo, ya que son los que generan los marcos de resultados esperados en el mediano plazo.

Generar instrumentos que consoliden el ciclo presupuestal requiere de esfuerzos especiales, ya que deben generarse metodologías y herramientas que garanticen la coherencia de las previsiones de la planeación del desa-

rrrollo, la programación, la información surgida del seguimiento y la evaluación, y la asignación presupuestal.

La capacitación es un eje fundamental para que se consolide el modelo.

En Yucatán el siguiente paso es el fortalecimiento de los ejes de transparencia presupuestaria y lenguaje ciudadano, para que los instrumentos generados lleguen a la ciudadanía de manera oportuna y con calidad.

Para el caso de Yucatán, ha sido central el apoyo técnico del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Coneval, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el Inegi y el Programa acelerado de Datos.

Resulta indispensable generar mecanismos nacionales para el intercambio de experiencias y buenas prácticas, que permitan identificar los casos de éxito replicables en el país. Si bien la coordinación de estos esfuerzos es federal, las entidades federativas deberemos impulsar mecanismos que faciliten la comunicación en los estados de la República.