

---

# El Presupuesto Basado en Resultados: Experiencia de México y Algunos Referentes Latinoamericanos\*

**Luz Elvia Rascón Manquero**

- I. El Presupuesto Basado en Resultados en México..... 150
- II El Avance del Presupuesto Basado en Resultados en algunas  
de las Entidades Federativas en México ..... 160

---

\* *Extracto del Capítulo V del estudio titulado Gestión Pública y Presupuesto para Resultados. De la Planeación a la Evaluación, Editado en 2010 por INDETEC., pp. 211-265.*



En la actualidad, la presupuestación basada en resultados en Latinoamérica ha mejorado significativamente el desempeño de programas prioritarios y la lógica en los mecanismos de asignación de recursos. Atendiendo demandas internas y externas, los países de la región han logrado progresos importantes a través de la aprobación de leyes (como por ejemplo en México y Chile), de reformas a las Constituciones (como en los casos de Colombia y México), así como de la inversión de cantidades importantes de recursos en las bases administrativa y técnica (como en Chile y México).

No obstante, los gobiernos latinoamericanos enfrentan riesgos y retos comunes, entre los que destacan: desarrollo de medidas del desempeño sólidas y fáciles de entender; encontrar formas de integrar esta información en procesos presupuestales demasiado rígidos, junto con la información financiera tradicional; proporcionar a quienes toman decisiones la cantidad y tipo de información precisos en forma oportuna; y la creación de incentivos para usar esta información en la toma de decisiones presupuestarias y para mantener las reformas.

Las legislaturas en algunos de los países de la región han notificado sobrecarga de información, en donde las administraciones proporcionan demasiados indicadores que no “dicen nada” importante sobre los

programas y que en realidad dificultan el análisis y la priorización. Tal es el caso en donde los indicadores son netamente financieros o de función administrativa, no así de estrategia o de gestión. Por una parte, los actores presupuestales algunas veces requieren más información sobre el desempeño (p. ej. Chile); en tanto que por la otra, los gobiernos tienen demasiados indicadores e información sobre el desempeño que no han sido estratégicamente seleccionados y que carecen de la calidad requerida para esta clase de uso (p. ej. Colombia).

En el caso de Chile, Mackay (2007) menciona que el sistema se puede evaluar a partir de los tres criterios que determinan un sistema de seguimiento y evaluación exitoso: alta utilización, seguimiento y evaluación de buena calidad, y sostenibilidad<sup>1</sup>. Sin embargo, lo que falta en esta lista es la utilización de la información por parte de los mismos ministerios y dependencias (excepto por los cambios en los programas que el Ministerio de Hacienda les impone). La evidencia disponible acerca de la calidad de la información del seguimiento y de las evaluaciones realizadas por los sistemas de seguimiento y evaluación, indica que la calidad es bastante adecuada y que la información es muy confiable, pero no más que eso. Aunque se realice la verificación de los datos y algunas auditorías, no existe un enfoque sistemático para emprender auditorías de los datos de la información del desempeño. Con la finalidad de explicitar fácil y detalladamente esta situación, se anexa una lista que la misma autora destaca acerca de las fortalezas y desafíos del sistema de seguimiento y evaluación en Chile, altamente relacionado con el Presupuesto con base en resultados.

---

1 *La información del seguimiento y evaluación se utiliza intensivamente en el análisis del presupuesto y en la toma de decisiones; para imponer a los ministerios y dependencias mejoras en sus programas; y para informar al Congreso y a la sociedad civil sobre el desempeño del gobierno.*

**Fortalezas y desafíos del sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) de Chile**

Fortalezas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque “progresivo” del SyE.</li> <li>• Las evaluaciones se llevan a cabo en forma externa dentro de un proceso totalmente transparente, además otros ministerios y el Congreso las consideran muy confiables.</li> <li>• Toda la información del SyE es de conocimiento público y se envía al Congreso.</li> <li>• El sistema de SyE está ligado a las necesidades de información del Ministerio de Hacienda, especialmente para efectos del proceso presupuestario.</li> <li>• El presupuesto utiliza gran cantidad de información del SyE.</li> <li>• La información de desempeño se utiliza para establecer las metas de desempeño para ministerios y dependencias, las cuales son ampliamente logradas.</li> <li>• El Ministerio de Hacienda utiliza los hallazgos de la evaluación para imponer cambios en la gestión de los ministerios y dependencias.</li> <li>• El Ministerio de Hacienda da seguimiento de cerca al uso que se le da a sus hallazgos de evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe disparidad en la calidad de las evaluaciones realizadas, tal vez debido al costo y las limitaciones de tiempo que establece el Ministerio de Hacienda.</li> <li>• Probablemente Chile no esté gastando suficiente dinero en evaluaciones.</li> <li>• Los ministerios sectoriales utilizan muy poco los hallazgos de las evaluaciones debido al poco sentido de propiedad de éstos.</li> <li>• Ausencia aparente de incentivos en los ministerios y dependencias para que puedan llevar a cabo sus propias evaluaciones.</li> </ul>

*Fuente: Mackay, K (2007). Cómo Crear Sistemas de Seguimiento y Evaluación que contribuyan a un Buen Gobierno. Banco Mundial & Independent Evaluation Group IEG.*

En cuanto al segundo ejemplo mencionado, esto es, el caso de Colombia, Mackay (2007) advierte que los principales componentes de su sistema de seguimiento y evaluación, denominado SINERGIA, son el subsistema de

programación y gestión por objetivos y resultados (SIGOB), que registra metas, estrategias y montos; y la evaluación propiamente dicha, que es de tres tipos: impacto riguroso, institucionales, y de gestión. El sistema de Colombia también puede evaluarse con base en los tres criterios de un sistema de seguimiento y evaluación exitoso: gran utilización, buena calidad y sostenibilidad. El siguiente cuadro de texto incluye las fortalezas y desafíos del Sistema de seguimiento y evaluación en Colombia, y cuya información no está del todo utilizada para la planeación y presupuesto de los dos ministerios responsables del presupuesto nacional.

### Fortalezas y desafíos del sistema de Seguimiento y Evaluación (SyE) de Colombia

Fortalezas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy alto nivel de utilización del subsistema de seguimiento por el presidente y su despacho.</li> <li>• Información de desempeño utilizada para establecer metas de desempeño para los ministros, sus ministerios y dependencias. Informe público acerca del logro de las metas de desempeño, y cuando no se logran, los gerentes tienen que dar explicaciones públicas de lo sucedido.</li> <li>• Las evaluaciones se llevan a cabo en forma externa en un proceso transparente, otros ministerios y el Congreso las consideran muy verosímiles.</li> <li>• Las evaluaciones se planean y se llevan a cabo dentro de un enfoque de colaboración, en las que participan el departamento de planeación y los ministerios y dependencias sectoriales.</li> <li>• Toda la información del SyE se hace pública y se remite al Congreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las direcciones de presupuesto y planeación del Departamento Nacional de Planeación y el Ministerio de Hacienda utilizan muy poco la información del SyE.</li> <li>• Preocupaciones acerca de la credibilidad de los datos de seguimiento que ofrecen los ministerios sectoriales y las dependencias.</li> <li>• Excesiva dependencia sobre el financiamiento de los donantes para la agenda de evaluación.</li> </ul>

Fuente: Mackay, K (2007). *Cómo Crear Sistemas de Seguimiento y Evaluación que contribuyan a un Buen Gobierno*. Banco Mundial & Independent Evaluation Group IEG.

A pesar de los retos, los beneficios potenciales que se generan con el uso de la información del desempeño en el proceso presupuestal son significativos, ya que el énfasis puesto en los resultados alienta a su vez un mayor énfasis en la determinación transparente de objetivos en la planeación, y proporciona información sobre lo que está y no está funcionando. Es de señalar que los Congresos continúan exigiendo resultados (y la información para evaluarlos) y que también lo hace la ciudadanía, sobre todo por los impuestos que paga.

A continuación se presenta una breve semblanza sobre los cambios en materia de *Presupuesto con base en Resultados* en Chile y Perú como países pioneros en información del desempeño e implementación del presupuesto y gestión por resultados, y Colombia como ejemplo de reformas constitucionales que apuntan hacia el PbR.

## **Chile**

El proceso iniciado en Chile desde mediados de la década de los años noventa, contiene muchos de los elementos y características de otros importantes procesos que han venido experimentando diferentes países –en especial los países miembros de la OCDE-, y de manera preponderante, el rol que cumple la gestión presupuestaria y los instrumentos de evaluación y control del desempeño que éstos utilizan.

La Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile desarrolló e implementó diferentes instrumentos con el objeto de mejorar la gestión de los servicios públicos, y hacer más transparente el análisis y la formulación de los presupuestos, orientado cada vez más por los resultados de sus acciones, programas y proyectos. El desarrollo de este enfoque tiene un fuerte impulso a partir del 2000, lo que hasta ahora ha permitido disponer de un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria, retroalimentando el ciclo de toma de decisión.

En 2005, el sistema de control de gestión ligado al presupuesto comprendía instrumentos tales como: indicadores de desempeño; evaluaciones de programas e institucional -comprehensiva del gasto-; formato estándar de programas al presupuesto; programas de mejoramiento de la gestión vinculado a un pago por desempeño a los funcionarios públicos; y

balances de gestión integral (Guzmán, 2005). Estos instrumentos, además de estar integrados al proceso presupuestario, generaron una sinergia importante derivada de los elementos conceptuales de sus diseños y de los procedimientos de ordenamiento para su implementación. Dichos instrumentos de evaluación y control fueron renovados y mejorados en el 2008, quedando de la siguiente manera (Berner, 2008):

- Indicadores de desempeño (1993)
- Evaluación de programas (1997)
- Balances de Gestión Integral (1997)
- Definiciones Estratégicas (2001)
- Evaluación de Instituciones (2002)
- Presentación Estándar de Programas al Presupuesto (2000), y a partir de 2008, con entrega de asistencia técnica.
- Fondo de Modernización de la Gestión Pública (2008)
- Mecanismos de Incentivo Institucional:
  - ❖ Programas de Mejoramiento de gestión (1998)
  - ❖ Ley Médica (2003)
  - ❖ Metas de Eficiencia Institucional (2007)

En principio, los indicadores miden cómo evoluciona el desempeño de los principales productos de una institución pública a lo largo del tiempo. Estas mediciones se realizan a través de diferentes dimensiones de evaluación (eficacia, eficiencia, economía y calidad del servicio) y en diferentes ámbitos de control (proceso, producto y resultado); bajo los principios de relevancia, verificación y costo razonable.

La evaluación de programas, que funciona bajo los principios de independencia, transparencia, técnica, oportunidad y eficiencia, incluye la evaluación de programas gubernamentales (1997), y la evaluación de impacto (2001). La primera analiza la consistencia de los objetivos, aspectos de organización, y gestión y resultados a nivel de producto (cobertura, focalización, entre otros); en tanto que la segunda, además de lo anterior, permite evaluar resultados intermedios y finales en los beneficiarios, utilizando grupos de control y técnicas econométricas.

La evaluación de instituciones –que incluye a una o más- implica la evaluación comprehensiva del gasto (2002), abarcando aspectos de su diseño institucional, consistencia con las definiciones estratégicas,

y aspectos de gestión organizacional y de resultados; en tanto que la evaluación del proceso, incluye:

- Selección de Programas/Instituciones
  - ❖ Selección de Evaluadores
  - ❖ Preparación de Antecedentes
  - ❖ Capacitación y Preparación de Marcos Lógicos Preliminares
- Evaluación
  - ❖ Resultados
  - ❖ Recomendaciones
- Envío al Congreso
- Compromisos Institución / Ministerio de Hacienda
  - ❖ Acciones Específicas
  - ❖ Plazos
  - ❖ Seguimiento

Por su parte, para la presentación de iniciativas al presupuesto, los Ministerios hacen la postulación con base en la matriz del Marco Lógico, y el análisis del diagnóstico justifica la creación o ampliación de un programa. El Ministerio de Hacienda propone programas a financiar con base en calidad técnica y prioridades gubernamentales; el Presidente toma la decisión final, y se realiza un proceso de asistencia técnica para el diseño de los programas financiados que requieren de perfeccionamiento.

En cuanto al balance de gestión integral, que inició en 1997 por un acuerdo entre el Ejecutivo y el Congreso, y que para el 2003 quedó establecido en la Ley de Administración Financiera del Estado, se concibe como un mecanismo de transparencia y cuenta pública a través del cual las dependencias reportan su desempeño contra metas, compromisos y recursos establecidos, en concordancia con otros mecanismos de control de gestión tales como indicadores de desempeño y evaluación de programas, y con las regulaciones presupuestarias. Toda esta información se reporta a través de un formato definido por el Ministerio de Hacienda, el cual se distribuye al congreso y se pone a disposición de la ciudadanía.

Finalmente, los mecanismos de incentivo que se utilizan como refuerzos al cumplimiento de objetivos y metas, incluyen: a) incentivos de tipo individual que se pagan a un porcentaje de funcionarios de cada estamento asociado al resultado del proceso de evaluación del desempeño; b) incentivos de

tipo colectivo, que se pagan a grupos o unidades de trabajo dentro de una institución, generalmente asociados al cumplimiento de metas de gestión del grupo de trabajo; y c) los incentivos de tipo institucional, que se pagan a todos los funcionarios o a todo un estamento de un servicio, generalmente asociados al cumplimiento de metas comunes de gestión institucional.

De los aspectos pendientes en Chile, destacan el mejorar la disponibilidad de información para efectuar mediciones del desempeño; en especial, identificando las líneas bases de las programas y acciones públicas, y creando, reordenando y perfeccionando los sistemas de información para futuros seguimientos y evaluaciones; continuar con la tarea de perfeccionar la pertinencia de los indicadores de desempeño, centrándose en los aspectos más relevantes del desempeño institucional; profundizar el uso de la información de desempeño en las instituciones; continuar con el fomento al desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de seguimiento y monitoreo, y el uso de la información en los procesos de toma de decisiones institucional; y continuar fomentando el uso de la información de desempeño por parte de los representantes del Congreso Nacional (Guzmán, 2005).

## **Perú**

En los últimos 10 años, Perú desarrolló diversos sistemas de información y variados instrumentos de gestión para fortalecer la administración financiera gubernamental, y para diseñar e implementar políticas públicas más eficaces y eficientes.

Durante 2004 se desarrollaron diversas iniciativas de mecanismos de control y seguimiento de la ejecución física y financiera, así como también de evaluaciones de impacto -sobre todo de los principales proyectos de desarrollo financiados por la cooperación internacional-. A finales del mismo año, se empezó a hablar del diseño e inicio de la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación, con carácter obligatorio, y con un ente rector o unidad coordinadora. No obstante, durante los años 2005 y 2006 se presentaron problemas a nivel de cobertura institucional y de instrumentos de evaluación. Con la iniciativa del Presupuesto por Resultados –contenida en la Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2007- se renuevan los procesos sistemáticos de monitoreo y evaluación, integrados orgánicamente en el Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público (Shack, 2008).

En este contexto y ante la necesidad de contar con un Estado con la capacidad de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos; y considerando que el presupuesto es el principal instrumento de programación económica y financiera en vías de consolidación, se planteó la introducción progresiva -a partir del año fiscal 2007- del presupuesto por resultados, el cual está basado, según la Ley Anual de Presupuesto, en la programación estratégica y medición del desempeño, en el sistema de evaluación, y en la evaluación por monitoreo participativo del gasto (Shack, 2008).

Este sistema es un instrumento que tiene como objetivo proveer información oportuna, confiable y pertinente que ayude a decidir cómo asignar y ejecutar los recursos escasos, a fin de maximizar el bienestar social; es decir, asegurar que la provisión de los bienes y servicios públicos se lleve a cabo con eficiencia, eficacia, equidad y orientación al usuario. Este sistema contribuye a propiciar una mejora en la gestión y operación del Estado; mejora la transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública; y mejora los mecanismos de retroalimentación del proceso de planeamiento y presupuesto, a fin de lograr una mejor armonía y articulación de los mismos.

En el siguiente cuadro (Cuadro de texto No. 5) se muestran de manera cronológica los cambios y avances en Perú, sobre la normativa asociada al Monitoreo y Evaluación del Gasto Público.

### **Cuadro de Texto No. 5 Normativa asociada al Monitoreo y Evaluación del Gasto Público en Perú**

<b>Año de publicación</b>	<b>Descripción:</b>
2000	Se crea el Sistema Nacional de Inversión Pública, con la finalidad de optimizar los Recursos Públicos destinados a la inversión.
2000	Resolución Ministerial mediante la cual se aprueba la Directiva para la Evaluación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales 2001-2005.
2001	Resolución Ministerial mediante la cual se aprueba la Directiva para la Formulación de los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales y los Planes Estratégicos Institucionales para el Período 2002-2006.
2002	Se dicta la Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado, en la cual se establece que la gestión y el uso de los recursos públicos deberá ser sometida a la medición del cumplimiento de las funciones asignadas y la obtención de resultados, los cuales serán evaluados periódicamente

Año de publicación	Descripción:
2002	Se suscribió el Acuerdo Nacional, en donde se establecieron 29 Políticas de Estado como base para la transición y consolidación de la democracia, la afirmación de la identidad nacional y el diseño de una visión compartida del país a futuro.
2004	Resolución Directoral mediante la cual se aprueba la Directiva que establece el registro de Información de inicio para la implementación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público.
2004	Decreto Supremo en el cual se establecen disposiciones para la mejora de la calidad del gasto público y crear un Sistema de Seguimiento y Evaluación de Gasto Público.
2004	Se promulga la Ley 28411, en la cual se establecen los principios, así como los procesos y procedimientos que regulan el Sistema Nacional de Presupuesto.
2005	Se crea el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), mediante la Ley N° 28522.
2006	Se emite la Resolución Directoral con la cual se aprueba el Instructivo del Sistema Operativo de Seguimiento y Monitoreo del Sistema Nacional de Inversión
2006	Se dicta la Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007, en la cual se establece la aplicación de la gestión presupuestaria basada en resultados.
2007	Mediante Decreto Supremo se definen y establecen las Políticas Nacionales de Obligatorio Cumplimiento para las entidades del gobierno Nacional.

Fuente: Shack, N. (2008). Diario oficial "El Peruano".

La Ley de Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2007 establece la aplicación de la gestión presupuestaria basada en resultados, promoviendo la incorporación de instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultados y el desarrollo de pruebas piloto de evaluación. Se establece que la Dirección Nacional de Presupuesto Público, en coordinación con la Presidencia del Consejo de Ministros, establezcan las metas físicas nacionales, regionales y locales a alcanzar para las actividades prioritarias. En esta ley se considera que están en la fase de evaluación presupuestal, nuevos instrumentos de aplicación a la evaluación de los programas piloto sobre la gestión de resultados. Estas evaluaciones son utilizadas para realizar correctivos en los procesos o en la gestión de los programas seleccionados.

Asimismo, se indica que los gobiernos regionales y locales deben iniciar el desarrollo de la Programación Estratégica y los indicadores de desempeño, a fin de aportar información para la gestión basada en resultados. La ley también establece, de manera experimental, los instrumentos para el Monitoreo Participativo de Gasto en el nivel descentralizado, autorizando a la Dirección Nacional del Presupuesto Público a crear una unidad especial para la elaboración del Plan de Trabajo en un plazo de dos meses, el cual incluirá los instrumentos a ser desarrollados, los plazos y los mecanismos a través de los cuales se evaluarán los avances de su implementación.

Del mismo modo, se dispone que la Programación Presupuestaria Estratégica de todo el Sector Público Peruano se introduzca en el proceso de programación del presupuesto 2008 como instrumento específico orientado a la articulación de los planes estratégicos sectoriales e institucionales, con la advertencia de que los indicadores de resultados son de uso obligatorio para las entidades del gobierno Nacional, Regional y Local (Shack, N, 2008).

Con la creación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público (SSEGP) el Perú se enmarca dentro del nuevo paradigma de la Administración por Resultados, aplicada a los sistemas de información para la toma de decisiones en la gestión gubernamental. Con éste, se supone entender las intervenciones públicas en términos de los bienes y servicios que se proveen, y de su impacto sobre el bienestar de la población. Un aspecto fundamental en el diseño del sistema tiene que ver con el uso que se le dé a la información generada. Las experiencias más exitosas de implementación de sistemas de seguimiento y evaluación del gasto público, han sido aquellas en las que se ha desarrollado un vínculo con los procesos de elaboración y discusión presupuestaria, tomando como marco conceptual el modelo de Presupuesto por Resultados (Shack, 2008).

El modelo articula los procesos de planeamiento, programación, presupuestación y evaluación, de modo tal que sea posible generar mejoras en la asignación de los recursos públicos, en función al resultado de las evaluaciones. Desde esta perspectiva, la evaluación realizada como fase del proceso presupuestario servirá de elemento proveedor de información clave, para la reprogramación del gasto en el siguiente ejercicio presupuestal.

## **Colombia**

A raíz de las restricciones fiscales que enfrentó Colombia desde 1998, los gobiernos locales han enfrentado fuertes limitaciones presupuestales para llevar a cabo las políticas públicas. Asimismo, dos décadas de reformas estructurales generaron crecientes presiones de gasto sin una correspondencia de proporciones similares por el lado de los ingresos, y produjeron modificaciones en las instituciones presupuestarias que aseguraran a un mismo tiempo los equilibrios fiscales y el cumplimiento de las funciones gubernamentales (Castro, 2005).

En ese contexto, y frente a las reformas estructurales, políticas y macroeconómicas que caracterizaron el proceso de modernización de las últimas décadas, resalta la importancia de las reformas dirigidas a introducir instrumentos gerenciales y/o a adecuar los existentes en el Estado para mejorar los procesos de planeación, presupuestación y ejecución de las políticas y el gasto públicos.

Estas reformas al modelo de gestión, cuyo objetivo es obtener mejores resultados en la administración pública, y en los resultados logrados en lo que se sustenta la credibilidad de las instituciones políticas y la confianza de los ciudadanos en el Estado, implicó también acciones de modernización enfocadas a incrementar las capacidades institucionales, así como con instrumentos adecuados para dar seguimiento y evaluación a las políticas, y controlar los resultados del gasto público.

Desde su institucionalización, la función de evaluación en Colombia ha experimentado dos momentos de reforma. En la primera (1994-2001), se desarrolló el marco conceptual, legal e instrumental básico de la función de evaluación; se incorporaron prácticas de gestión por resultados en la administración central; y se introdujo la utilización continua de indicadores de gestión, así como algunas herramientas de planeación por objetivos y resultados en las entidades del gobierno central.

No obstante, tales avances no lograron que las reformas afectaran los procesos de presupuestación, ni tampoco establecer un vínculo efectivo entre las etapas de planeación y evaluación de las políticas y el gasto. De hecho, se desató una aguda crisis fiscal en donde las mayores asignaciones presupuestales no se tradujeron necesariamente en un

mejoramiento proporcional de los principales indicadores sociales y sectoriales.

El siguiente período de reformas a la función de evaluación dio inicio en 2002 y actualmente continúa vigente. Este se enmarcó en un ambicioso proceso de modernización del Estado y se ha orientado bajo un enfoque de respuesta a las necesidades de contribuir a la sostenibilidad fiscal, mejorar la calidad del gasto público y hacer más transparente y eficiente la asignación del presupuesto (Castro, 2006). La reforma a la función de evaluación y seguimiento en Colombia buscó asegurar el logro de tres objetivos:

- Contribuir a mejorar la eficacia y el impacto de las políticas, programas e instituciones.
- Incrementar la eficiencia y transparencia en la programación y asignación de los recursos.
- Estimular la transparencia en la gestión pública, incorporando de manera activa el control de la ciudadanía.

Para lograrlo se propuso:

- Establecer un vínculo permanente y progresivo entre los procesos de planeación, presupuestación, ejecución y evaluación, que permita cerrar el ciclo de la gestión del Estado, mejorar estos procesos y asegurar la coordinación interinstitucional entre los encargados de cada instancia.
- Facilitar y estimular la participación y el control de la ciudadanía poniendo a su disposición la información sobre los resultados de las políticas y programas del gobierno.
- Mejorar la calidad de la información sobre seguimiento y evaluación, y hacerla accesible, oportuna y confiable.
- Desarrollar la capacidad de evaluación de las entidades del sector público.
- Fortalecer la institucionalidad del Sistema Nacional de Evaluación, precisando su ámbito de injerencia y objeto de evaluación, así como las responsabilidades de cada uno de sus participantes.

Con base en esta reforma, el Sistema Nacional de Evaluación opera teniendo en cuenta los siguientes lineamientos de política:

- Adopta un modelo de gestión centrado en el seguimiento y la evaluación de los resultados de las políticas y programas (nivel macro-institucional), a diferencia de los aspectos operativos y administrativos de las entidades (nivel mezo-institucional). Estos últimos estarán en manos de los ministerios y departamentos administrativos como cabezas sectoriales.
- Establece un esquema de contractualización, en el que los gerentes públicos asumen compromisos sobre resultados verificables y exigibles, respetando la autonomía de las entidades.
- Funciona con base en un esquema que genera incentivos al interior de las entidades para que estas mejoren continuamente su gestión, en particular, al hacerlas responsables por el logro de sus objetivos.
- Diferencia los conceptos de seguimiento y evaluación de resultados con herramientas independientes pero complementarias.
- Apoya al Presidente de la República y a los ministros para la toma de decisiones sobre asignación de recursos, definición y ajuste de políticas y programas.
- Sirve como un mecanismo adicional de sostenibilidad fiscal al permitir focalizar el gasto en las prioridades del gobierno, y a mejorar la calidad del gasto al incorporar señales de eficiencia económica en la gestión de los sectores.
- Pone en marcha evaluaciones de resultados e impacto de manera focalizada con base en criterios de eficiencia económica y prioridad de política.
- Busca hacer más transparente la gestión de los gobiernos al someter a escrutinio público sus resultados y establecer responsables por los mismos en un marco de rendición de cuentas.
- Promueve el desarrollo de la capacidad de evaluación en el sector público mediante el diseño y difusión de metodologías

e instrumentos de evaluación, así como de capacitación a los funcionarios públicos.

En respuesta a los anteriores factores y estableciendo diferencias conceptuales e instrumentales, la reforma estructuró el Sistema Nacional de Evaluación en tres componentes complementarios: i) Seguimiento a resultados, ii) Evaluaciones focalizadas; y iii) Difusión de resultados para la rendición de cuentas. Asimismo, al comienzo de cada administración se fijan las metas de cuatro años y se monitorea su logro bajo un programa de evaluación.

Por su parte, los criterios de evaluación incluyen aspectos tales como las características de la población objetivo y el número de personas afectadas por los programas. Las evaluaciones que se aplican son de impacto (las más costosas), de gestión y de procesos. En el siguiente cuadro (Cuadro de Texto No. 6) se muestra los logros y metas referentes a las evaluaciones estratégicas.

#### **Cuadro de Texto No.6 Colombia: Logros y Metas 2005-2010, y Evaluaciones Estratégicas**

Logros	Metas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenda de evaluación anual y cuatrianual.</li> <li>• Comité intersectorial sobre evaluación y gestión basada en resultados.</li> <li>• Criterios de evaluación:               <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Cantidad de recursos.</li> <li>❖ Características de la población.</li> <li>❖ Importancia para el sector.</li> <li>❖ Naturaleza Innovadora.</li> <li>❖ Potencial para la replicabilidad.</li> </ul> </li> <li>• Tipos de evaluaciones:               <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Procesos - Gestión</li> <li>❖ Impacto.</li> </ul> </li> <li>• Presupuesto anual de inversión evaluado del 4,13% en 2002 al 13,43% en 2004.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la agenda de evaluación.</li> <li>• Desarrollar las capacidades de evaluación.</li> <li>• Reducir costos.</li> <li>• Aumentar el presupuesto anual de inversión. a un 23,9% en 2006.</li> <li>• Evaluación externa del sistema colombiano de monitoreo y evaluación.</li> <li>• Incorporar la evaluación del gasto en la EOP.</li> <li>• Normas de calidad mínima.</li> </ul>

*Fuente: Elaborado por M. F. Castro (2006).*

Respecto a la parte específica del presupuesto basado en resultados, los principales actores en materia de presupuestación y gestión por desempeño en el ejecutivo, son (Briceño, 2008):

- El Ministerio de Hacienda y Crédito Público – Dirección de Presupuesto:
  - ❖ Seguimiento presupuestal
  - ❖ Marco Fiscal de Mediano Plazo
  - ❖ Marco de Gasto de Mediano Plazo
- Departamento Nacional de Planeación :
  - ❖ Plan Nacional de Desarrollo
  - ❖ Marco de Gasto de Mediano Plazo
  - ❖ Seguimiento a la inversión
  - ❖ Formulación y evaluación ex-ante de proyectos de inversión
  - ❖ Seguimiento al desempeño sectorial del PND y metas presidenciales
  - ❖ Evaluación ex-post de programas y proyectos
- Consejos Nacionales de Política Fiscal – Confis- y Política Económica y Social – Conpes.
  - ❖ Presidencia de la República
  - ❖ Convoca Controles de gestión
  - ❖ Consejos comunitarios
  - ❖ Consejo televisado de ministros

El Ejercicio que se realiza desde 2005 busca una relación directa entre el gasto de inversión y los bienes y servicios finales que cada sector o entidad entrega, persigue alinear las asignaciones de recursos con los objetivos y estrategias del PND, una mayor transparencia y efectividad de la gestión fiscal, y facilita los procesos de rendición de cuentas tanto al interior del gobierno como a la ciudadanía.

La cultura de la gestión por resultados ha sido liderada a través de *Consejos Comunales*, *Consejos de Gestión*, y *Consejos Públicos de Ministros de Rendición de Cuentas*. Los primeros permiten el contacto directo entre la ciudadanía y el Presidente, en donde las tareas derivadas de esta actividad son monitoreadas de manera permanente. Los Consejos de Gestión revisan el ejercicio mensual al interior del ejecutivo, en donde el Presidente convoca a rendir un informe de resultados de su gestión alrededor de los temas sectoriales, y las metas que presentan algún

rezago; y los Consejos Públicos de Ministros, de Rendición de Cuentas revisan el ejercicio anual desde 2003, con la presentación por parte de cada sector, de los avances de su gestión, con transmisión en directo por medios de comunicación y preguntas directas de la ciudadanía.

Finalmente, respecto al uso de los mecanismos de gestión por resultados y el uso del seguimiento y evaluación, Briceño (2008) menciona que *a pesar de que la influencia sobre el presupuesto todavía es baja, se han generado importantes cambios en los programas.*

Un ejemplo de esto es la evaluación del Programa Familias en Acción. Los resultados advierten como logros importantes:

- Se garantizó la continuidad del programa en la transición de gobiernos.
- Existía la necesidad de consolidar un programa que marcara la senda de la política social del gobierno y la evaluación fue determinante en la escogencia de Familias.
- La evaluación aportó elementos adicionales para la expansión de Familias en Acción
  - ❖ Inclusión de municipios sin banca.
  - ❖ Inclusión de beneficiarios de hogares comunitarios de bienestar.
  - ❖ Reducción del subsidio para escolaridad primaria dados los altos niveles de cobertura (urbano).
  - ❖ Introducción de incrementos graduales en el monto de subsidios de secundaria (urbano).
  - ❖ Introducción de premios por graduación de secundaria (urbano).
- El programa adquirió una gran visibilidad a partir de la evaluación, tanto en la academia, como en el gobierno y en los entes multilaterales.

De acuerdo con Mackay (2007), una debilidad en el sistema de Colombia es que la información del seguimiento y evaluación todavía no se utiliza de manera sistemática para la planeación y el presupuesto de los dos ministerios responsables del presupuesto nacional. No obstante, existe la gran posibilidad de que la información del desempeño llegue a formar parte del análisis de presupuesto y la toma de decisiones. En cuanto a los retos sobre el presupuesto basado en resultados en Colombia, se advierte:

- El nuevo acuerdo social plasmado en la Constitución otorga gran énfasis a la democracia participativa, por ello, la favorable respuesta al enfoque hacia rendición de cuentas de este gobierno.
- Avanzar en la consolidación e institucionalización del sistema de seguimiento y evaluación S&E.
- Mejorar el papel del legislativo, el cual todavía es limitado.
- Vencer las inflexibilidades presupuestales que limitan el campo de influencia sobre asignaciones presupuestales.
- Avanzar hacia la clasificación programática del presupuesto.
- Mejorar la calidad en la formulación de proyectos.
- Mejorar considerablemente las capacidades de gestión de los territorios, las cuales son muy heterogéneas.

## **I. EL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS EN MÉXICO**

A partir de las reformas constitucionales en materia económica y de la expedición de la Ley de Planeación (1983), se define el marco jurídico necesario para generar en el proceso de planeación los productos y responsabilidades en los ámbitos nacional y regional, con una cobertura integral y una perspectiva a corto y mediano plazo.

La necesidad de garantizar una administración pública más honesta y transparente en su actuar, así como de sistematizar y unificar las funciones de control y seguimiento administrativo, dieron lugar a fines de 1982 a la creación de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF), hoy Secretaría de la Función Pública (SFP), con las atribuciones normativas en materia de control e inspección del ejercicio del Gasto Público Federal y su congruencia presupuestal, así como las de control de los servidores públicos en cuanto al cumplimiento de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, promulgada en ese mismo año.

Posteriormente, en el intento de conjugar todos los elementos para crear un sistema guiado por la obtención de resultados y la descentralización de decisiones, en 1998 se reforma el Sistema Presupuestario con una nueva estructura programática que establece elementos de planeación estratégica, tales como objetivos e indicadores estratégicos complementarios a las metas; y se redefinen las funciones, sub-funciones, programas y categorías programáticas.

Dicha reforma implicó relacionar todos los elementos necesarios para implementar un sistema que guiara la consecución de resultados y la descentralización, con toma de decisiones más efectiva y menos compleja. En ese sentido, la reforma al Sistema Presupuestario permitió una mayor vinculación entre: la Nueva Estructura Programática (NEP); el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED); el Sistema Integral de Administración Financiera Federal (SIAFF); y el Servicio Civil de Carrera (SCC).

Durante la administración 2000-2006, fueron redefinidos la Nueva Estructura Programática, el Sistema de Evaluación del Desempeño y el Sistema Integral de Administración Financiera Federal. En tanto que de forma paralela, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público realizó importantes avances a partir del ejercicio presupuestal 2003, con la adopción del enfoque de Presupuesto orientado a Resultados y el Sistema del Proceso Integral de Programación y Presupuesto<sup>2</sup> (PIPP).

Finalmente, las implicaciones de la Reforma Hacendaria en 2007 involucraron una serie de adecuaciones en materia de Gasto Público, entre las que destacan:

- La evaluación de los resultados de la gestión financiera a partir de la Cuenta Pública;
- La fiscalización de los recursos federales que los estados administran en sus territorios; y
- La evaluación de los resultados obtenidos con base en indicadores estratégicos y de gestión.

En cumplimiento a las pautas emanadas de la Reforma, durante el primer trimestre del 2008 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público emitió los lineamientos generales de operación para la entrega de los recursos del Ramo General 33 “Aportaciones Federales para Entidades

2 *Este sistema contiene los distintos módulos mediante los que se registra y genera la información presupuestaria, entre los cuales se encuentran los relativos al Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF), las estructuras programáticas y los programas institucionales, el presupuesto de servicios personales, el registro de programas y proyectos de inversión en la cartera y su actualización, la integración del Presupuesto Aprobado por la Cámara de Diputados, los calendarios de presupuesto autorizados a las dependencias y entidades, y el estado del ejercicio que incluye el control del presupuesto y los pagos.*

y Municipios”, en donde se especificaron: disposiciones generales; disposiciones aplicables; la forma en que habría de realizarse la ministración de los recursos; la definición de indicadores para evaluar los resultados; y el sistema para reportar del ejercicio de los recursos y la evaluación de resultados de cada uno de los Fondos.

Debido a los cambios legales que comprende la Reforma Hacendaria en materia de Gasto Público Federal<sup>3</sup>, el proceso de programación-presupuestación del Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) 2008, se realizó bajo el enfoque de Gestión para Resultados (GpR).

Con estas mejoras se pretendió incrementar la cantidad y calidad de los bienes y servicios públicos, con mayores niveles de eficiencia; reducir el gasto operativo; proporcionar información adecuada y oportuna a la ciudadanía sobre los resultados de su actuación; promover las condiciones para un mayor crecimiento económico con empleo, y sobre todo, elevar el impacto de la acción del gobierno en el bienestar de la población.

Asimismo, en el 2008 se publicó el decreto Constitucional <sup>4</sup> que instruye la forma en que las entidades federativas y municipios habrán de elaborar el presupuesto, su ejecución, y la evaluación del gasto a través de la Presupuestación basada en Resultados (Fig. No. 31), en donde

---

3 *Diario Oficial de la Federación, 1º. de Octubre de 2007; en donde se establecen las bases y normas para implementar: la Gestión para Resultados (GpR); la Presupuestación basada en Resultados (PbR); los Indicadores de Desempeño; el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED); la Información de resultados alcanzados; y que los recursos federales ejercidos por las entidades federativas, los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal o cualquier ente público de carácter local, se evalúen con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejercen los recursos.*

4 *Diario Oficial de la Federación del 7 de mayo de 2008. CPEUM. Artículo 134. Los recursos económicos de que dispongan la federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Los Resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior.*

además se dicta la creación de Instancias Técnicas independientes de las instituciones que ejercen los recursos, con el fin de evaluar los resultados del ejercicio del gasto público, e incidir de manera directa en la presupuestación con base en la información evaluativa sobre el cumplimiento de objetivos y metas, a partir de indicadores estratégicos y de gestión, y con ello, conocer los resultados de la aplicación de los recursos<sup>5</sup>.

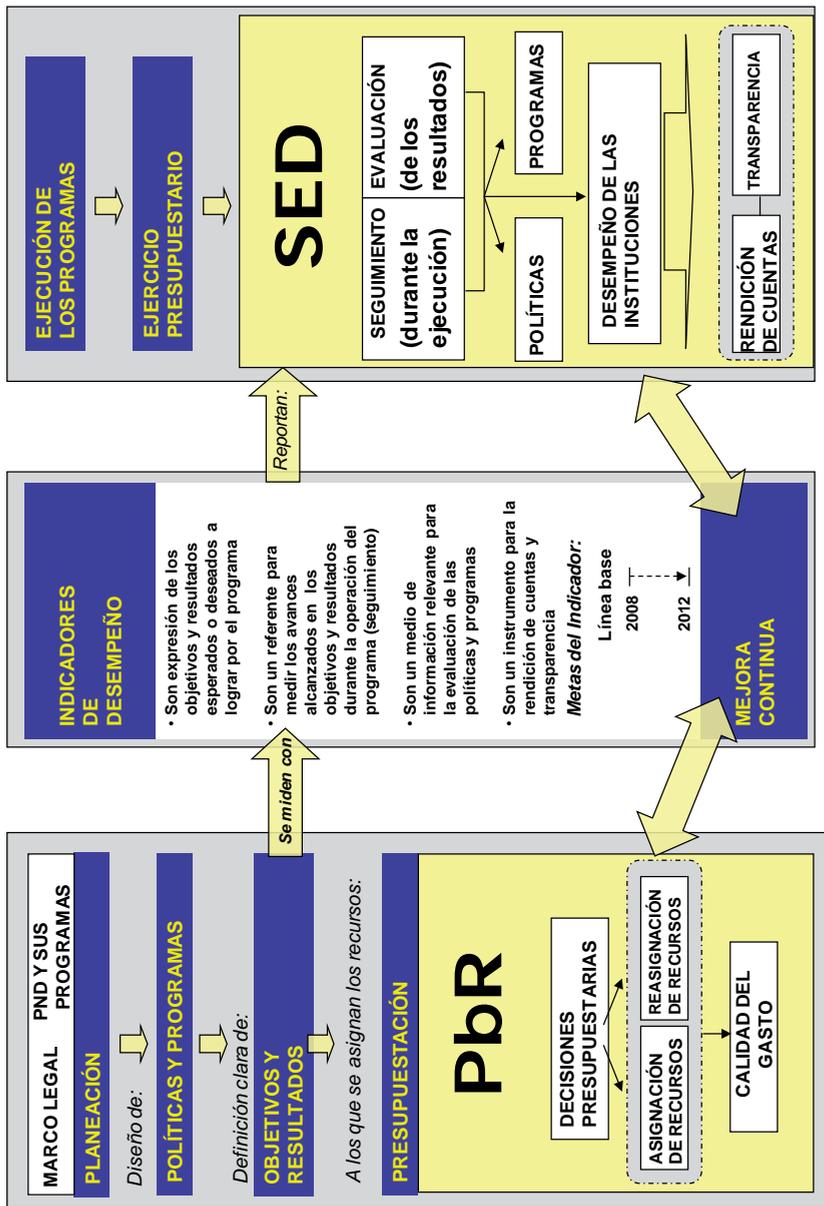
Por otro lado, durante el 2008 los avances en la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño incluyen, entre otros, la adecuación de la estructura programática con la inclusión de programas presupuestarios con modalidades enfocadas al logro de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades; el desarrollo de matrices de indicadores a partir de la metodología del Marco Lógico para los programas que entregan subsidios, que producen bienes y prestan servicios, y que realizan funciones de planeación, promoción y regulación de actividades públicas; el desarrollo de sistemas informáticos para instrumentar los elementos que conforman el Presupuesto con base en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño; y la capacitación de servidores públicos del ámbito federal, estatal y municipal con la participación de organismos internacionales (ILPES-CEPAL Naciones Unidas, Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo) y de manera decidida el INDETEC, SNCF (Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas, Organismo Público del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal), cuyo programa de capacitación anual incluyó la impartición de cursos y talleres dirigidos a los funcionarios hacendarios estatales y municipales.

Asimismo, los resultados de las evaluaciones realizadas en el 2008 fueron considerados para la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación PPEF, aunado a la detección de oportunidades de mejora en el diseño y operación de los programas. La siguiente tabla muestra el avance logrado en la cantidad de evaluaciones realizadas entre el 2007 y el 2009.

---

5 CPEUM. Art. 134; Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Art. 110.

Fig. No. 31 Indicadores de Desempeño en el Marco del Pbr y del SED



Fuente: Subsecretaría de Egresos; Unidad de Política y Control Presupuestario, SHCP. Marzo de 2009.

## Programa Anual de Evaluación 2007 - 2010

Tipo de Evaluación	Ámbito de aplicación	No. de evaluaciones			
		2007	2008	2009	2010
<b>TOTAL</b>		126	192	196	141
De Consistencia y Resultados	A Programas que entregan subsidios	116	34	22	
De Procesos				6	6
De Impacto	A Programas que entregan subsidios	2	6	6	
Estratégica	A las políticas de: nutrición, abasto, desarrollo rural; y al Ramo 33	2	1	7	5
Específica	Aspectos particulares de los programas	6	151	155	130
	*Monitoreo de obra pública	x			
	*Calidad de los servicios	x			
	*Desempeño de programas que entregan subsidios		x		
	*Perspectiva de Genero		x		
	De costo-efectividad, a los programas de apoyo a la micro, pequeña y mediana industria; a empresas en solidaridad y al desarrollo de las industrias de alta tecnología.				x
	De desempeño, a los programas federales en materia de desarrollo social en operación durante el ejercicio fiscal 2010, de modalidades S, U y E.				x
	*Percepción de beneficiarios al Programa de Abasto Rural		x		
	-Desempeño a programas con matriz de indicadores -Perspectiva de Género -Percepción de beneficiarios de programas sujetos a reglas de operación; Fondos Metropolitano y Regional			x	

Fuente: Exposición de Motivos, PPEF 2010.

Para analizar los avances alcanzados en las metas de los indicadores de desempeño durante el periodo enero-junio de 2009, a nivel de los ramos, dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, la Auditoría Superior de la Federación de la Cámara de Diputados utilizó la información resultante de la aplicación de 1739 indicadores de desempeño -983 indicadores de gestión y 756 indicadores estratégicos- contenidos en 160 matrices de indicadores de resultados, vinculadas con igual número de programas presupuestarios incluidos en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) 2009, los cuales fueron seleccionados por la Secretaría de Hacienda para reportarlos en el Segundo Informe Trimestral.

Asimismo, de los 1739 indicadores de desempeño, 1041 reportaron avance en sus metas, y debido a que la frecuencia de su medición es anual, 698 indicadores no registraron avance alguno. Del total de los indicadores de desempeño, el 56.5% corresponden a indicadores de gestión, y el 43.4% a indicadores estratégicos. La siguiente tabla muestra la integración de los indicadores de desempeño presentados por la Secretaría de Hacienda en el segundo informe trimestral 2009, al Congreso de la Unión<sup>6</sup>.

INDICADORES DE DESEMPEÑO PRESENTADOS EN EL SEGUNDO INFORME TRIMESTRAL 2009		
Indicadores de Desempeño		
Indicadores de Gestión		983
	Que indican en avance de sus metas	672
	Cuyas metas no presentan valor (N/A)	311
Indicadores Estratégicos		
	Que indican en avance de sus metas	371
	Cuyas metas no presentan valor (N/A)	385
<b>TOTAL</b>		<b>1739</b>

Fuente: Elaborado por la ASF con base en los Informes Sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública, Segundo Trimestre de 2009.

6 La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) entregó el 30 de julio de 2009 al Congreso de la Unión el informe correspondiente al segundo trimestre. El apartado del Informe de Avance de Gestión Financiera consta de 11 páginas e incluye: a) El Estado de Situación Financiera Comparativo al 30 de junio de 2008 y 2009; b) El Estado de Resultados del 1 de enero al 30 de junio de 2009; c) El Estado de Situación Financiera Comparativo al 30 de junio de 2008 y 2009 de las Entidades de Control Presupuestario Directo; d) El Estado de Resultados Comparativo del 1 de enero al 30 de junio de 2008 y 2009; e) El Estado de Situación Financiera Comparativo al 30 de junio de 2008 y 2009 de las Entidades de Control Presupuestario Directo excluyendo Pemex; y f) El Estado de Resultados Comparativo del 1 de enero al 30 de junio de 2008 y 2009 excluyendo Pemex.

Los indicadores de gestión consideran metas referidas a la conclusión de acciones de carácter gerencial, y los estratégicos están referidos al cumplimiento de parámetros cualitativos y cuantitativos asociados con las tareas más relevantes y sustantivas de la acción gubernamental, y que impactan directamente en calidad y cantidad de los bienes y servicios públicos que recibe la población del país. En ese sentido y considerando la importancia de los indicadores estratégicos, el grado de avance en el cumplimiento de las metas para estos indicadores (371) se definió de la siguiente manera:

- Los indicadores que no alcanzaron al menos un 90% de sus metas las estarían incumpliendo;
- Los que se situaron entre 91.0% y 110% las estarían cumpliendo; y
- Arriba del 110.0% se definió como sobrecumplimiento.

De acuerdo con el informe<sup>7</sup>, el análisis del cumplimiento de las metas de los indicadores reafirma la necesidad de mejorar la eficiencia de la gestión del gasto público, dado que de los 371 indicadores estratégicos que presentan avances cuantitativos, el 22.9% mostró incumplimiento de las metas físicas, mientras que en relación con el gasto asignado a los 160 programas seleccionados por la Secretaría de Hacienda para reportarlos en el Segundo Informe Trimestral, se erogaron menores recursos que los autorizados en el 50% de los casos. Al 30 de junio de 2009, el porcentaje de los recursos programados no ejercidos en esos 160 programas, ascendió a 229,496.9 mdp que equivale al 20.7% del gasto programable del sector público presupuestario para el semestre. La no aplicación de recursos es especialmente grave cuando se trata de fideicomisos que tienen encomendada la tarea de coadyuvar a revertir, o cuando menos a frenar la caída de la actividad económica en el país; tal es el caso del Fondo para los Programas y Proyectos de Inversión, que al cierre del periodo analizado registró disponibilidades líquidas por

<sup>7</sup> De conformidad con lo establecido en el artículo 2, fracción XII, de la LFRCF, el Informe de Avance de Gestión Financiera es: "El informe que rinden los poderes de la unión y los entes públicos federales de manera consolidada a través del Ejecutivo Federal a la Cámara, sobre los avances físicos y financieros de los programas federales aprobados para el análisis correspondiente de dicha Cámara, presentado como un apartado específico del Segundo Informe Trimestral del ejercicio correspondiente al que se refiere el artículo 107 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria" (LFPRH).

16,191.1 mdp (Análisis del Informe de Avance de Gestión Financiera 2009, Auditoría Superior de la federación<sup>8</sup>).

Por otro lado y de acuerdo con el avance y estado actual del Sistema de Evaluación del Desempeño SED, la Subsecretaría de Egresos de la SHCP reportó la necesidad de consolidar la evaluación de programas, políticas y desempeño institucional, a través del establecimiento de acuerdos y compromisos para incorporar las recomendaciones derivadas de las evaluaciones a los programas; así como coordinación con los gobiernos locales para evaluar el gasto federalizado con base en indicadores estratégicos y de gestión, y a través de instancias técnicas independientes.

Asimismo, precisa el desarrollo de funcionalidades del sistema informático para el uso de la información correspondiente al presupuesto y a la evaluación del desempeño, de tal forma que las comisiones legislativas, los centros de estudio de la Cámara de Diputados y la Auditoría Superior de la Federación, tengan acceso a las matrices de indicadores de los programas presupuestarios, del seguimiento a los indicadores en general, y de las evaluaciones, sus resultados y compromisos derivados de éstas. De igual modo, que las instancias de control y fiscalización de las entidades federativas tengan acceso a la información sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos, respecto de los recursos federales transferidos etiquetados.

Finalmente el reporte menciona la necesidad de fortalecer la coordinación institucional a nivel sectorial y específico, tanto para considerar los resultados medidos con base en los indicadores de desempeño y las evaluaciones de los programas en las decisiones presupuestales, como para consolidar la calidad de las matrices de indicadores y las metas asociadas a éstos, a fin de mejorarlos a partir de los resultados obtenidos del seguimiento y la evaluación.

---

<sup>8</sup> *La Auditoría Superior de la Federación (ASF), en cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 7, último párrafo, de la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRCF), publicada el 29 de mayo de 2009 en el Diario Oficial de la Federación, realizó el análisis del Informe de Avance de Gestión Financiera (IAGF) 2009 en los 30 días posteriores a la fecha de su presentación, para ser entregado a la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación (CVASF) de la Cámara de Diputados.*

Por otro lado y como respuesta al planteamiento anterior, el documento de exposición de motivos del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación PPEF 2010, reporta que fueron registradas matrices de indicadores para 550 programas presupuestarios con 4,422 indicadores, que serán la base del Sistema de Evaluación del Desempeño durante el ejercicio fiscal. De éstos, se llevó a cabo la selección de 199 programas, que se consideran los más representativos de la Administración Pública Federal, tanto por el monto de recursos que tienen asignados, como por los resultados que pretenden alcanzar en beneficio de la sociedad.

Asimismo, se identificaron 294 indicadores que permiten medir más adecuadamente los objetivos de estos programas, y que se integran al PPEF 2010 (*Ver siguiente Cuadro*). Entre estos programas, se encuentra la mayor parte de los que fueron revisados y mejorados, que tuvieron indicador seleccionado en 2009, que se consideraron prioritarios en términos del artículo 42 de la LFPRH, y que cuentan en su mayoría con al menos una evaluación en los PAE 2007, 2008 y 2009.

<b>Programas Presupuestarios con Indicadores Seleccionados en el PPEF 2010</b>				
Ramo/Dependencia/Entidad	Programas Presupuestarios con indicador seleccionado	Indicadores seleccionados PPEF 2010		
		Total	Estratégicos	Gestión
TOTAL	199	294	241	53
Ramos Administrativos	193	223	1331	193
Ramos Generales (solo el 19 Seguridad Social)	1	10	1	10
Entidades de Control Directo	23	32	28	43

*Fuente: Exposición de Motivos PPEF 2010.*

A nivel local también se registraron mejoras en materia de Presupuesto con base en Resultados. Durante el ejercicio fiscal 2009, se avanzó en la implantación de los indicadores estratégicos y de gestión que se definieron para el Ramo General 33, correspondiente a las Aportaciones Federales para Entidades Federativas y Municipios.

En este contexto, se acordaron un total de 29 indicadores -18 son estratégicos y 11 son de gestión-. Asimismo, del total de indicadores,

20 corresponden a los fondos orientados a los gobiernos de las entidades federativas y los nueve restantes están asociados a los fondos municipales.

En ese sentido, las entidades federativas y los municipios, a través del sistema de información diseñado para tal efecto por la SHCP, reportaron el avance de los indicadores definidos, mismos que fueron integrados a los informes que se entregan al H. Congreso de la Unión cada trimestre, dando cumplimiento a las obligaciones vigentes en materia de rendición de cuentas y transparencia.

## **II EL AVANCE DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS EN ALGUNAS DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS EN MÉXICO**

Como ya se ha mencionado, en el 2008 se publicó el decreto constitucional que instruye la forma en que las entidades federativas y municipios habrán de realizar el presupuesto, su ejecución y la evaluación del gasto, a través de la Presupuestación basada en Resultados (PbR). La norma constitucional determina los requerimientos en la administración, evaluación y asignación presupuestal de los recursos públicos; y en ese sentido, el propósito de este apartado es mostrar el recorrido hacia la implementación del Presupuesto con Base en Resultados en algunas de las entidades federativas en México.

### **El Caso del Estado de México<sup>9</sup>**

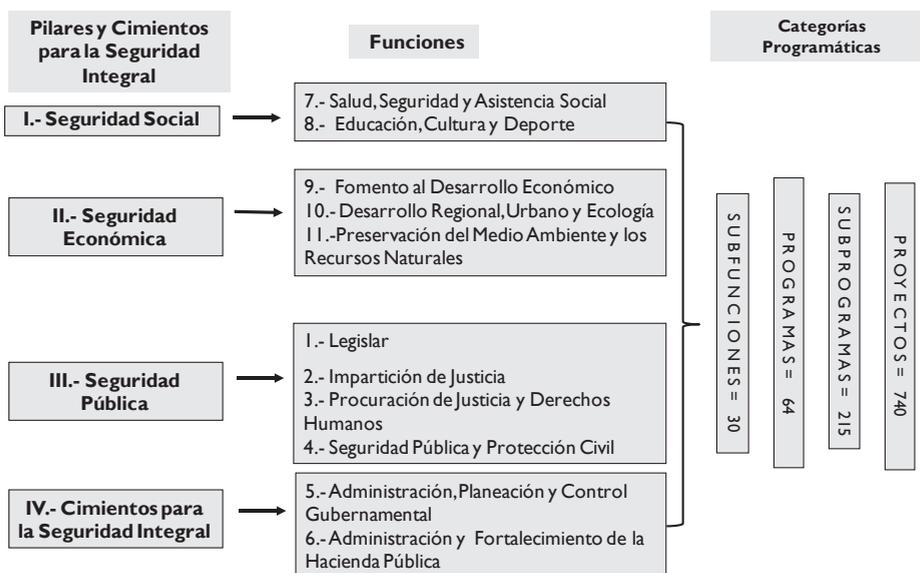
Para el Estado de México, el Plan Estatal de Desarrollo representa la principal herramienta a través de la cual se gestionan los programas sectoriales, anuales y detallados; y se establecen los objetivos, estrategias, indicadores y metas, con el fin de asegurar los resultados esperados, a partir de su implementación. El programa anual integra la información diagnóstica y propone la estrategia de desarrollo mediante metas pertinentes y plazos específicos, para monitorear su desempeño a través de indicadores que proyectan el alcance de logros y productos.

<sup>9</sup> Luis Videgaray Caso. *Revista "Presupuesto y Gasto Público (Enfoque para Resultados)"*, INDETEC, Junio de 2008, pp. 70-75.

El Estado de México transitó de un presupuesto que controlaba el gasto y vigilaba su aplicación en espacios rígidos, a un presupuesto que se basa en la estructura programática con un enfoque de resultados, de tal forma que se articula con el Plan de Desarrollo, con los programas que de él se derivan, y con el proceso de ejecución y evaluación.

El proyecto de presupuesto se integra con base en un conjunto de catálogos y estructuras que agrupan las acciones y facilitan la orientación y asignación del recurso público -que se alinea al alcance de logros y resultados- de tal manera que para cada conjunto de acciones e indicadores agrupados a nivel de categoría programática, se asignan los requerimientos de presupuesto técnicamente ligados al cumplimiento de las metas de desempeño (Fig. No. 32).

**Fig. No. 32 Estructura Programática 2008**  
**Plan de desarrollo 2005-2011 del Estado de México**



Fuente: Exposición de experiencias. Curso-Taller ILPES-CEPAL, Naciones Unidas; INDETEC. Políticas Presupuestarias y Gestión para Resultados. Cancún, QR. México, 2008.

La Fig No. 33 muestra las tres dimensiones –a nivel de la planeación, de los programas y proyectos, y de la gestión institucional- a través de las cuales se integra la evaluación del impacto en la cobertura, la eficiencia y calidad en la entrega de bienes y servicios, y la alineación de los recursos.

**Fig. No. 33 Dimensiones de Evaluación y Alineación Integral Edo. de México**



Fuente: Exposición de experiencias. Curso-Taller ILPES-CEPAL, Naciones Unidas; INDETEC. Políticas Presupuestarias y Gestión para Resultados. Cancún, QR. México, 2008.

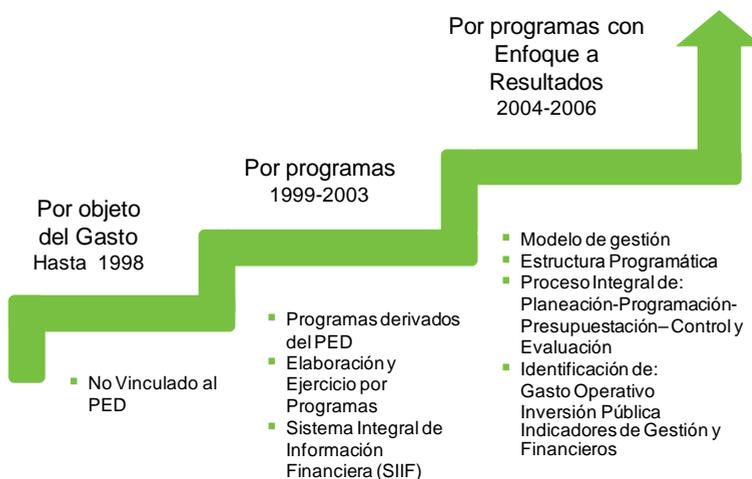
De igual manera, el monitoreo de resultados se mantiene en línea con los objetivos planeados a través del Sistema de Presupuesto por Programas (SIPREP) y del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED). Ambas son herramientas digitales automatizadas.

Cabe destacar que el Sistema de Evaluación del Desempeño está sustentado en una base de indicadores que miden el impacto y la cobertura logrados por las dependencias, entidades públicas y organismos autónomos, y con la aplicación de los recursos ejercidos. Opera con una batería de indicadores clasificados en dos tipos: los **estratégicos**, que miden el cumplimiento de programas del plan; y de **desempeño**, que miden los resultados de la aplicación del presupuesto.

## El Caso del Estado de Jalisco<sup>10</sup>

A partir de 2003 el Estado de Jalisco incorporó elementos encaminados al presupuesto con enfoque de resultados, además de definir responsabilidades y compromisos institucionales para lograrlo (Fig. No. 34). Como antecedentes, Jalisco transitó por dos modelos y técnicas presupuestales: por objeto del gasto (hasta 1998); y por programas (de 1999 al 2003).

Fig. No. 34 Evolución del proceso de Planeación, Programación Presupuestación, Control y Evaluación Estado de Jalisco



Fuente: Ponencia presentada durante los trabajos del Curso Seminario Internacional sobre Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por resultados. ILPES-CEPAL, Naciones Unidas; INDETEC. Guadalajara, Jal. México. 2006.

Para el diseño del modelo de gestión se definieron las Prioridades del Gobierno, los Programas Especiales y los Proyectos Estratégicos, que luego pasaron a formar parte de una Nueva Estructura Programática a través de la cual se logró una mayor transparencia de la acción gubernamental y se facilitó la transición de un presupuesto por programas a un Presupuesto por Programas con Enfoque a Resultados. Entre los beneficios obtenidos con su aplicación se encuentran: la identificación

<sup>10</sup> Secretaría General de Gobierno 2006. Revista "Presupuesto y Gasto Público (Enfoque para Resultados)", INDETEC, Junio de 2008, pp. 76-80.

del gasto operativo, la inversión programada<sup>11</sup>, la inversión estratégica o priorizada, y la inversión de recursos en coparticipación, en donde convergen más de una fuente de financiamiento.

En camino a la implementación del presupuesto con base en resultados, a partir del ejercicio fiscal 2004 el presupuesto se elabora sobre la base de los procesos de planeación, programación y presupuestación desarrollados en años anteriores, así como con el presupuesto por programas e incorporando criterios y elementos cualitativos y cuantitativos que permiten medir y evaluar el cumplimiento de las políticas de largo plazo, los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo y las metas de los programas y proyectos.

El desarrollo de este modelo se ha venido realizando mediante los siguientes procesos y funciones de manera integral (Fig. No. 35):

- Establecimiento de planes, programas y estrategias, y definición de objetivos e indicadores (ver Fig. No. 36);
- Definición de proyectos, procesos y actividades, y POA's con indicadores estratégicos y metas de resultados;
- Negociación de recursos necesarios y Elaboración del Presupuesto de Egresos con indicadores estratégicos y metas consensuadas;
- Identificación de productos, bienes y servicios, y calendarización y ejercicio del presupuesto.
- Medición del desempeño, ejecución de acciones correctivas y retroalimentación por parte de los usuarios; y
- Evaluación integral del desempeño, y obtención de logros y resultados.

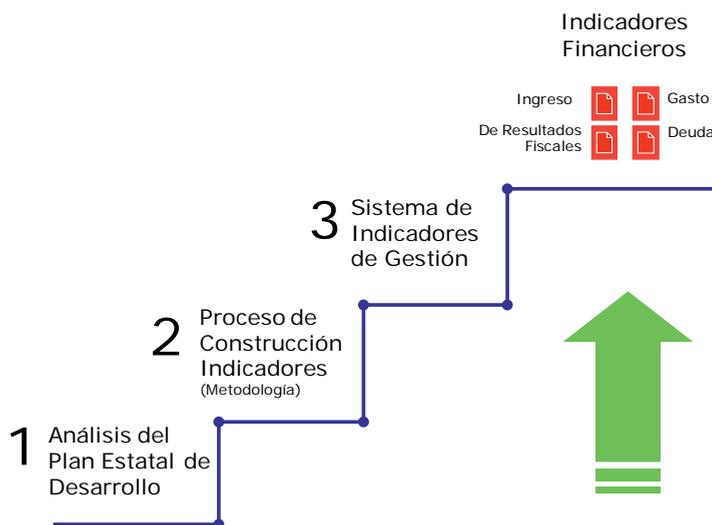
---

<sup>11</sup> Se considera inversión programada a aquella que abarca más de un periodo presupuestal y que ya se conoce con anticipación.

**Fig. No. 35 Sistema Integral del proceso de Planeación Programación, Presupuestación, Control y Evaluación**



**Fig. No. 36 Construcción de Indicadores de Gestión Estado de Jalisco**



Fuente: Ponencia presentada durante los trabajos del Curso Seminario Internacional sobre Políticas Presupuestarias y Gestión Pública por resultados. ILPES-CEPAL, Naciones Unidas; INDETEC. Guadalajara, Jal. México. 2006.

En el estado de Jalisco, la estrategia adoptada para el ejercicio del presupuesto se ha centrado en mantener la congruencia entre el nivel de las erogaciones y la capacidad de generación de los recursos públicos; así como su fortalecimiento a través de la incorporación de diversas medidas que han tendido a modernizar y simplificar el proceso presupuestario.

## **El Caso del Estado de Guerrero<sup>12</sup>**

El Sistema de Evaluación del Desempeño de la Gestión Gubernamental (SEDEGG) en el Estado de Guerrero es una herramienta que se estableció formalmente en el mes de julio de 2008. Este sistema es una herramienta de administración que permite evaluar el desempeño operativo y administrativo, mediante la obtención y conjunción de datos cuantitativos y cualitativos referentes a los programas, planes, actividades y proyectos gubernamentales que, una vez procesados, generan información que ayuda a la toma de decisiones para mejorar la entrega de los servicios públicos, el cumplimiento de metas y objetivos, y la administración eficiente de los recursos económicos, financieros y humanos. Es una herramienta que monitorea y aporta resultados que nutren al proceso de evaluación, en su determinación por ubicar y definir el grado de eficacia y eficiencia con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar lo previsto, la ubicación de fortalezas y debilidades, y la adopción de medidas correctivas para garantizar el cumplimiento adecuado de las metas y objetivos establecidos y presupuestados.

### *Forma de trabajo para la evaluación en el Sistema de Evaluación del Desempeño de la Gestión Gubernamental SEDEGG*

Los titulares de las dependencias (centralizadas y descentralizadas) que integran la administración estatal y que están sujetas a participar en el sistema de evaluación SEDEGG, asignan a una persona como su enlace ante la Coordinación de Evaluación y Seguimiento, para el manejo, operación y actualización de los datos, indicadores e información propia de la dependencia requerida. *Las responsabilidades a cargo de cada uno de los enlaces son:*

---

12 Juan Diego Martínez Delgado, e Íber Nefalí Olivera Sánchez. Revista "Presupuesto y Gasto Público (Enfoque para Resultados)", INDETEC, Octubre de 2008, pp. 34-46.

- Proponer a la Coordinación de Evaluación y Seguimiento, con la autorización de la dependencia a la que representa, el alta, modificación o baja de indicadores incluidos en el sistema SEDEGG y que son parte de su dependencia.
- Capturar en el software las fichas técnicas de los indicadores diseñados, los cuales darán seguimiento al desempeño de la dependencia representada.
- Capturar en el software, en tiempo y forma, los datos y/o valores de cada uno de los indicadores activos para su dependencia.
- Dar seguimiento a la elaboración de las fichas técnicas de los nuevos indicadores que vayan a incluirse en el SEDEGG por parte de la dependencia a la que representa.
- Capacitar y asesorar al personal de su dependencia (incluye nuevo ingreso) sobre la medición del desempeño, sus utilidades, sus fines, los objetivos del SEDEGG, el llenado de fichas técnicas y todos aquellos tópicos necesarios para una adecuada participación de su dependencia en el SEDEGG.
- Preparar reportes sobre el desempeño de la dependencia y entregarlo a sus superiores para la toma de decisiones y para la elaboración del presupuesto.
- Hacer buen uso de las claves de usuario y contraseña para acceder al sistema de software.
- Acudir a las reuniones y talleres de capacitación que convoque la Coordinación de Evaluación y Seguimiento relacionados con el SEDEGG, y la medición del desempeño.

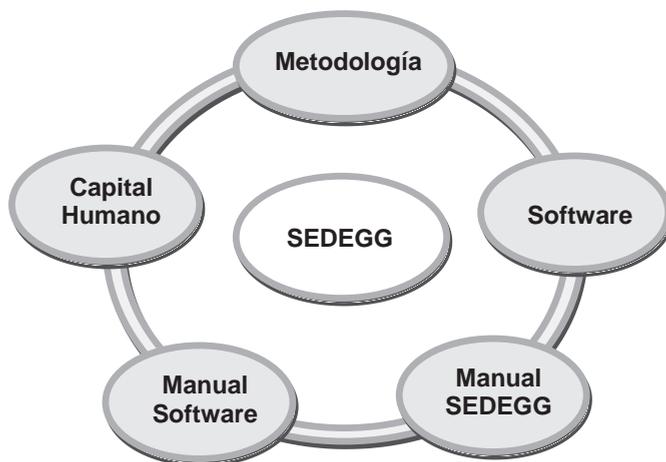
### *Operación del SEDEGG*

El SEDEGG (Fig. No. 37) está conformado por componentes que, interactuando en forma sincronizada, permiten la recopilación y procesamiento sistemático de datos para generar resultados que ayudarán a tomar decisiones. Sus componentes son los siguientes:

- La metodología diseñada para: a) revisar el SEDEGG b) para la creación, ajuste, eliminación, clasificación, tipos y comprobación de indicadores; c) para elaborar las Fichas Técnicas y d) para recolectar y procesar los datos.
- El software (sistema informático) para el almacenamiento y procesamiento de datos y la administración de los indicadores y sus resultados.

- El Manual SEDEGG de Políticas y Procedimientos.
- El Manual del Software el cual describe la operación y administración del mismo.
- El capital humano que opera, administra y coordina el SEDEGG, siendo en este caso la plantilla laboral de la CES, así como los Enlaces de las secretarías y dependencias.

### Componentes del SEDEGG



El proceso de recolección de datos inicia en cuanto los responsables de las áreas generadoras de los datos de los indicadores los obtengan, los analicen y los proporcionen al *Enlace*, quien los capturará en el software. La actualización de los datos de los indicadores por parte de los Enlaces, es flexible debido a que en cada dependencia, la generación de información varía de acuerdo a su programación, ejecución y tiempos que tardan en reunirla, dicha temporalidad es definida en la ficha técnica.

Para que los *Enlaces* puedan capturar, modificar o dar de alta en el sistema sus indicadores, es necesario acceder al portal [www.guerrero.gob.mx/tonalli/hlogin.aspx](http://www.guerrero.gob.mx/tonalli/hlogin.aspx) en donde, con el usuario y la clave asignada se realizan las diversas actividades a su cargo en relación con sus indicadores.

### *Los indicadores en el SEDEGG*

El SEDEGG está conformado por indicadores catalogados de acuerdo a la naturaleza de su origen. Esta clasificación permite referirse a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, en donde los indicadores entregan información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos, en los niveles de: Fin, Propósito, Componente, y Actividades.

Asimismo, los indicadores cuentan con una ficha técnica que incluye, entre otros elementos: el nombre y tipo del indicador; interpretación y lectura del mismo; sus variables y componentes; la fuente de información y la fórmula de cálculo; unidad de medida del resultado; frecuencia de medición; y un glosario que permite unificar criterios y comprensión sobre el indicador.

### **El Caso del Estado de Chihuahua<sup>13</sup>**

Desde el ejercicio fiscal 2006, La Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Chihuahua ha integrado paulatinamente a la estructura presupuestal y contable:

- Los elementos encaminados a hacer más viable la transparencia y el acceso a la información pública estatal;
- La homologación de los sistemas contables y presupuestal con los del Gobierno Federal y las entidades federativas;
- La elaboración de estadísticas comparables de la gestión financiera y de los fondos federales; el control y evaluación del gasto público con un enfoque de medición del desempeño y la obtención de resultados; y
- La rendición de cuentas íntegras, oportunas y transparentes.

En la actualidad, el Presupuesto de Egresos 2010 del estado de Chihuahua se elaboró bajo la técnica de Presupuesto por Programas; no obstante el Presupuesto basado en Resultados se implementará

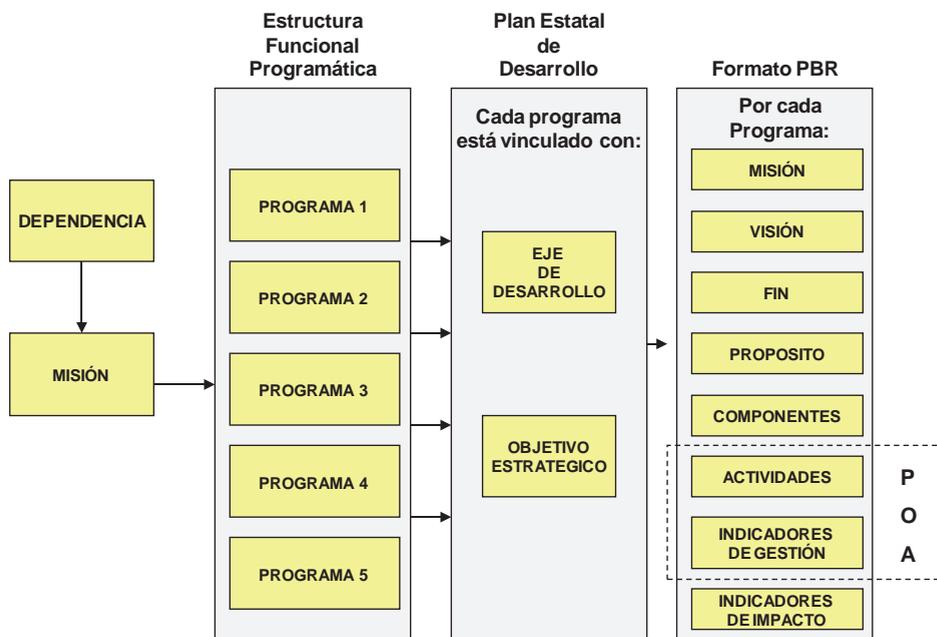
---

13 *Alba E. Ceniceros Becerra y Araceli Polanco Licón. Revista Presupuesto y Gasto Público No. 2, 2008. INDETEC. Octubre de 2008, pp. 47-56.*

gradual y progresivamente en las dependencias y entes públicos a partir del ejercicio fiscal 2010.

El Presupuesto de Egresos en Chihuahua se vincula al Plan Estatal de Desarrollo PED a través de los Ejes de Desarrollo, y éstos a su vez con la estructura funcional programática. De ese modo, los catálogos del ejercicio del gasto público permiten adoptar los acuerdos emanados de la Primera Convención Nacional Hacendaria, a través de la función y subfunción, al tiempo que permite ligar los programas a los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos contenidos en el Plan, en la relación programa-objetivo estratégico Fig. No. 38).

**Fig. No. 38 Proceso de Vinculación Integrada Edo. de Chihuahua**



A partir del presupuesto de egresos 2008, se integró la identificación del fondo o fuente de financiamiento que permite relacionar el origen del recurso con el uso y destino de los mismos. De esta forma, se cuenta con una estructura presupuestal y contable, preparada para iniciar con los trabajos que permitirán instrumentar en el 2010, la elaboración de un Presupuesto de

Egresos basado en Resultados, con indicadores estratégicos y de gestión, dirigidos a la evaluación con enfoque de resultados. Para lograrlo, se incursionó en metodología de *Matriz del Marco Lógico*. La implementación de este proceso se realizó en cuatro etapas básicas:

- 1) En 2008 introdujeron indicadores financieros por objetivo estratégico y programa en el Presupuesto de Egresos 2009; al mismo tiempo en que se recaba información básica que permite conocer el grado de madurez en el que se encuentran cada una de las dependencias y entidades al respecto.
- 2) Durante el 2008 y 2009, se llevó a cabo el proceso de capacitación e instrumentación de la metodología de Matriz del Marco Lógico, y se desarrollaron las matrices de indicadores para más del 50% de los programas (*Ver Gráfico A*).
- 3) La tercera etapa implica la elaboración de un Presupuesto de Egresos 2011 con base en los Resultados obtenidos durante el 2010, evaluados a través de las matrices de indicadores y de la implementación de un Sistema de Evaluación del Desempeño de los Programas y Proyectos emanados del Plan de Desarrollo.

Para lograr los dos primeros pasos, se agregó al proceso presupuestario 2009 el llenado de los formatos 1 y 2<sup>14</sup>. El nivel de llenado de éstos es por Dependencia – Estructura Programática – Fondo o Fuente de Financiamiento.

Entre los elementos a destacar en los formatos 1 y 2, se encuentra el formato del cual se desprenderá el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). A través de éste, se realiza el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la Administración Pública Estatal, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo y los programas que se derivan de éste. El SED brindará la información para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y de las instituciones, y permitirá determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.

---

14 Los formatos 1 y 2 se encuentran impresos en la Revista "Presupuesto y Gasto Público (Enfoque para Resultados)", INDETEC, Octubre de 2008, pp. 55 y 56.

Por su parte, la estructura programática define la programación del gasto público contenida en los Programas Operativos Anuales (POA's), cuya finalidad es cumplir con los objetivos y metas del Gobierno del Estado, plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo. Ésta se compone por un segmento de tres niveles de agregación que son: la Función, la Subfunción y el Programa, y permite contestar la pregunta ¿para qué se gasta?

Cada programa contiene las acciones afines y coherentes, a través de las cuales se pretenden alcanzar objetivos y metas previamente determinados por la planeación, en donde se combinan los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y naturales; se especifica el tiempo y espacio en el que se va a desarrollar el programa; y atribuye responsabilidad a una o varias unidades ejecutoras debidamente coordinadas. Las metas de los programas son congruentes con el sentido y los objetivos que presenta la función correspondiente.

Cada programa está asociado a un objetivo estratégico, lo que permite alinear los programas al Plan. En este sentido, se revisa el alcance del programa y su impacto con respecto al objetivo estratégico asociado. Si se percibe que esta relación no es la más conveniente, se plantea formalmente la propuesta de modificación a la Dirección General de Finanzas.

Otro de los elementos importantes es la situación actual del programa, lo cual permite contar con un diagnóstico más preciso acerca del alcance que éste haya tenido antes de ser sometido al SED; establece un punto de partida y deja en claro los motivos por los cuales fue necesario implementarlo; es decir, la respuesta de solución a un problema específico. En ese sentido, se identifican las causas o factores que produce el programa en cuestión.

Cabe destacar que el Formato PbR 1 incluye información descriptiva por programa, fondo o fuente de financiamiento, en donde se completan espacios que describen: el Fin, el Propósito, y los Componentes del programa en cuestión; así como el nombre del indicador y su descripción, la meta, cobertura, algoritmo correspondiente y frecuencia de medición.

Por su parte, el Formato PbR 2 incluye información sobre la distribución calendarizada y valor anual por programa, fondo o fuente de

financiamiento, por objeto del gasto. Ambos formatos forman parte del documento publicado por INDETEC en la revista de Presupuesto y Gasto Público, del mes de octubre de 2008.

Las dependencias y entidades participantes en el proceso de presupuesto con base en Resultados (PbR 2010), son:

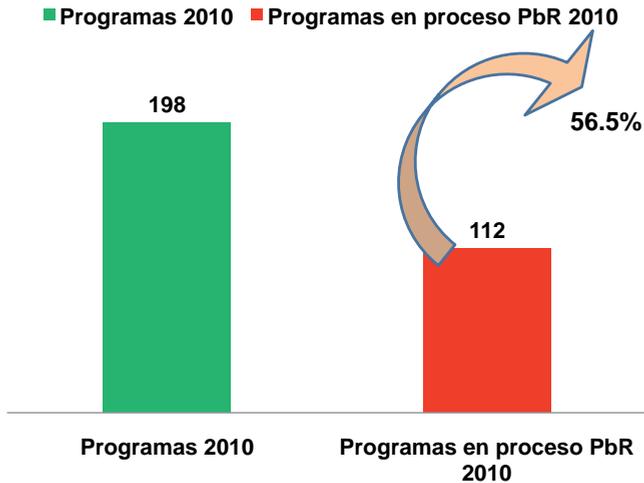
**Gobierno del Estado de Chihuahua  
Presupuesto de Egresos 2010  
Presupuesto Basado en Resultados**

<b>Matrices e Indicadores para Resultados</b>			
<b>Dependencia / Entidad</b>		<b>Proceso PbR 2010</b>	
		<b>Matrices de Indicadores</b>	<b>Indicadores para Resultados</b>
312	Secretaría de Planeación e Evaluación	3	5
315	Secretaría de desarrollo Industrial	7	11
316	Secretaría de Desarrollo Comercial y Turístico	4	9
317	Secretaría de Educación y Cultura	10	42
321	Secretaría de Desarrollo Municipal	1	3
322	Secretaría de la Contraloría	1	4
325	Secretaría de Finanzas y Administración	4	6
401	Servicios Educativos del Estado de Chihuahua	3	8
403	Universidad Tecnológica de Chihuahua	3	7
404	Universidad Tecnológica de Cd. Juárez	1	5
406	Instituto Tecnológico Superior de Nuevo Casas Grandes	4	7
408	Colegio de Educación Profesional Técnica del Edo. de Chihuahua	1	4
409	Instituto Chihuahuense de Educación para los Adultos	1	5
411	Instituto de Apoyo al Desarrollo Tecnológico	2	6
415	Servicios de Salud de Chihuahua	6	6
416	Instituto Chihuahuense de Salud	2	5
418	Instituto Chihuahuense de la Mujer	3	5
422	Universidad Autónoma de Cd. Juárez	2	6
434	Instituto Chihuahuense de Infraestructura Física Educativa	1	5
502	Fideicomiso Escuelas de Calidad	1	3
503	Fideicomiso del programa Nacional de Becas PRONABES	1	2
523	Fideicomiso del programa de carreteras Federales, Estatales de Cuota	1	1
<b>TOTAL</b>		<b>62</b>	<b>155</b>

Fuente: Anexo al Periódico Oficial, miércoles 23 de diciembre de 2009. Presupuesto de Egresos 2010.

En tanto que los programas presupuestarios que entraron al proceso con PbR, representan el 57% del total.

## Gráfico A. Proceso Presupuestario en PbR (PEE 2010) Por Programas Presupuestales



**Correspondientes al total de programas de las 22 Dependencias que entraron al proceso de PbR**

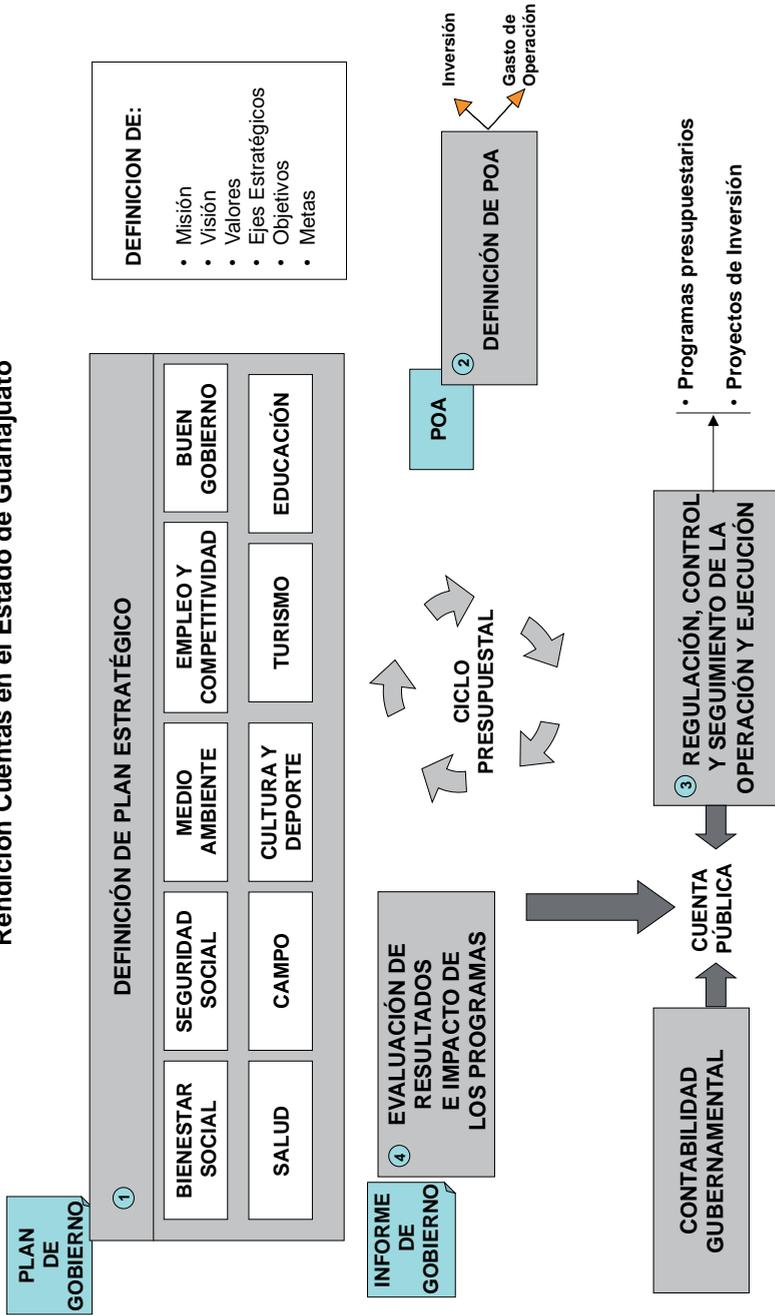
### El caso del Estado de Guanajuato<sup>15</sup>

En el Estado de *Guanajuato*, el Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2009 logró sentar las bases de lo que es el inicio de un proceso orientado hacia la implementación del Presupuesto con Base en Resultados, aunado a que en el mes de abril del mismo año, se realizó la Reforma legal en Materia de Presupuesto y Evaluación de Resultados.

El siguiente esquema (Fig. No. 40) refleja la visión que se tiene del proceso que contempla, en sus diferentes etapas (planeación-programación-presupuestación-ejercicio-seguimiento-evaluación-rendición de cuentas), los resultados que se quieren lograr y que derivan de la demanda social.

<sup>15</sup> Enrique Negrete Pérez. *Revista de Presupuesto, Gasto y Contabilidad (Enfoque para Resultados)* No. 1, marzo de 2009, INDETEC, pp 51-58.

Fig. No. 40. El Proceso de Planeación – Programación – Presupuestación Evaluación y Rendición Cuentas en el Estado de Guanajuato



En la primera etapa, cada Sector identifica problemas de desarrollo en diferentes poblaciones objetivo o áreas de enfoque, acorde a su función dentro de Gobierno atendiendo a las diferentes temáticas de demanda social, las cuales se traducen en áreas de oportunidad para plantear objetivos que ataquen dicha problemática y de los cuales derivan metas que contribuirán de manera directa en el cumplimiento de éstos. Esta planeación estratégica da como resultado un Plan de Gobierno Sexenal (2006-2012) que es el instrumento rector de Gobierno sustentada fuertemente mediante una misión, visión y valores.

Una segunda etapa de programación-presupuestación, por medio de un Programa Operativo Anual (POA), permite a cada Organismo integrante del Poder Ejecutivo de la Administración Pública Estatal, identificar dentro de qué programas presupuestarios y proyectos de inversión estará participando, cuáles serán los productos o servicios que se van a generar y por medio de qué actividades u obras, así como los insumos que serán requeridos. En esta etapa se diseñan también los indicadores por medio de los cuales se podrán visualizar los resultados y el avance en el cumplimiento de dichos Programas y Proyectos.

Los programas presupuestarios en los que estará participando cada Organismo están diseñados de tal forma que los productos y servicios que se generen estén programados para poder contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas que derivan del Plan de Gobierno.

La tercera etapa permite, a través de los indicadores definidos en la etapa anterior, medir periódicamente el avance con respecto a las metas y objetivos programados, así como identificar el costo real del valor que se está creando con respecto al programado, dando mayores elementos para la toma de decisiones con respecto a las fuentes de financiamiento que serán utilizadas para hacer frente a las necesidades próximas de recursos, derivadas de las actividades u obras que restan para alcanzar los resultados planeados. En esta etapa se genera la información que sirve como referencia para que los diferentes actores tengan pleno conocimiento de la evolución en la ejecución de los Programas y Proyectos, si se están llevando a cabo las acciones para el cumplimiento de las prioridades de Gobierno conforme a lo programado o no, y a qué costo. Dicha información aunada con información financiera derivada de la Contabilidad Gubernamental, constituyen la principal fuente que

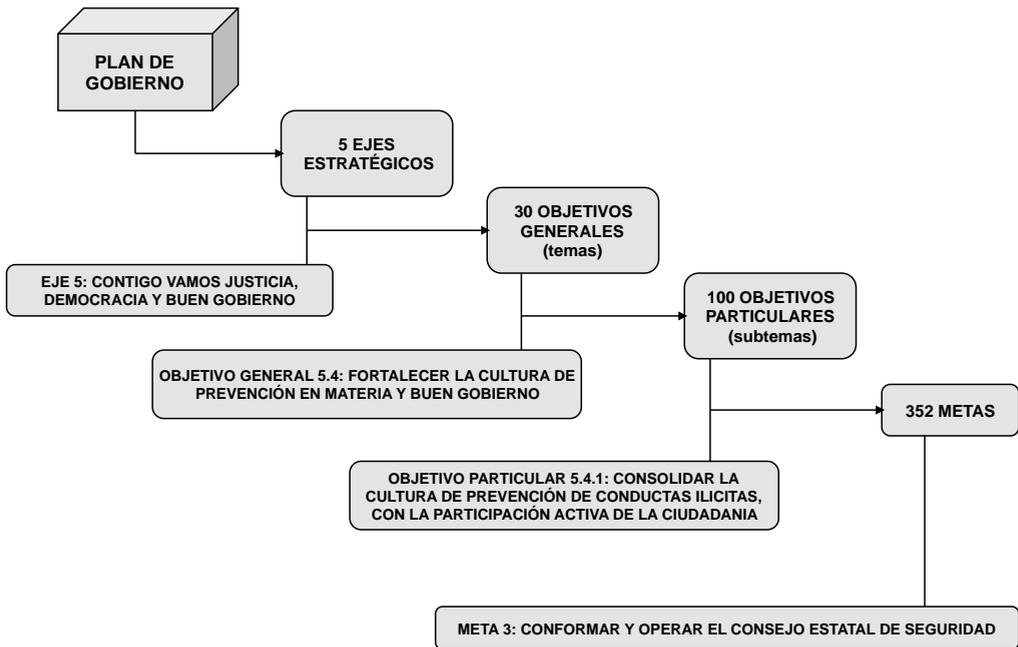
permite hacer de la Cuenta Pública, un instrumento que hace más clara la rendición de cuentas.

La cuarta y última etapa de la visión que se tiene del ciclo presupuestal, consiste en la evaluación del impacto final que producen en la sociedad los resultados generados por los programas y los proyectos de inversión. Esta evaluación busca identificar si los cambios reflejados en la población objetivo o áreas de enfoque a las que estaban dirigidos dichos programas y proyectos, fueron positivos y acordes con la demanda y necesidades de la sociedad.

Esta evaluación anual y multianual será el principal insumo para reportar a la sociedad, entre otras cosas, por medio del Informe del Gobierno, los logros obtenidos en el ejercicio con respecto a los indicadores más relevantes y de impacto final. Además, brinda elementos para hacer una revisión de la planeación estratégica permitiendo identificar posibles ajustes en la misma, lo cual origina el inicio nuevamente del ciclo presupuestal para el siguiente ejercicio fiscal.

En la fase inicial del proceso de implementación del Presupuesto en Base a Resultados 2009, se tuvo como principal prioridad consolidar la forma en la que se vincularía la Planeación Estratégica del Estado con la operación diaria de los Organismos, así como con los proyectos de Inversión, lo cual se puede visualizar en los primeros dos cuadrantes del ciclo.

Partiendo de la estructura y lógica del Plan de Gobierno (Fig. No. 41), y por medio de las atribuciones normativas de cada uno de los Organismos, se pudo determinar de manera clara a qué objetivos y metas de Plan de Gobierno podría contribuir cada uno. Derivado de este análisis y con el objeto de facilitar la integración del Programa Operativo Anual de gasto de operación ordinario (POA), se desprendió nuestra herramienta principal, el tablero de control (Fig. No. 42), el cual resumió los objetivos Particulares y metas a atacar por cada Organismo y la información cualitativa relevante derivada de éstos.

**Fig. No. 41 Estructura del Plan de Gobierno del Estado de Guanajuato**

La integración del tablero se divide en dos partes. La primera parte permite identificar el grado de avance al ejercicio anterior del que se está analizando, con respecto al cumplimiento de las Metas del Plan de Gobierno 2006-2012, convirtiéndose como información de partida para la programación de indicadores y metas de productos y servicios, así como las actividades a ejecutar para el siguiente ejercicio fiscal. Por su parte, el resumen de la información derivada de la programación se presenta en la segunda parte del tablero de control, en donde el detalle de dicha información se plasma por cada Organismo en formatos de indicadores y actividades.

La Fig. No. 43, muestra el número de programas presupuestarios que autorizó el Congreso del Estado para el ejercicio fiscal 2009, mediante los cuales se atiende cada uno de los temas de interés social, que como ya se comentó, se encuentran agrupados dentro los 5 ejes estratégicos que integran el Plan de Gobierno.

**Fig. No. 42 El tablero de Control  
TABLERO DE CONTROL**

PROCURADURIA GENERAL DE JUSTICIA						
OBJETIVO PARTICULAR 1	DESCRIPCIÓN 2	META SEXENAL (2006-2012) 3	RESULTADOS AL 2008 4	INDICADOR 5	META ANUAL (2009) 6	ACTIVIDADES (2009) 7
5.4.1	Consolidar la cultura de prevención de conductas ilícitas, con la participación activa de ciudadanía.	(M6) Brindar a 1 millón 500 mil guanajuatenses un servicio interdisciplinario de prevención primaria y universalidad del delito. (ssp) (M7) Implementar 4 campañas o foros con participación interinstitucional focalizados a la prevención de adicciones. (ssp)				
5.5.1	Consolidar el Sistema de Procuración de Justicia Penal en el estado	(M1) Disminuir a 40 el promedio de averiguaciones previas en trámite por Agencia del Ministerio Público. (M11) Incrementar en un 100% el número de personas favorecidas con el Programa de Excarcelación. (ssp)				
5.5.2	Atender de manera integral a las víctimas y ofendidos del delito	(M2) Brindar atención psicológica, asesoría jurídica y trabajo social a la totalidad de las víctimas del delito de violación en el estado (M3) Consolidar el funcionamiento del Consejo de Atención y Apoyo a Víctimas y Ofendidos del Delito.				

Nota: Para efectos de presentación en este ejemplo, se redujo el tablero de control.

- 1 No. Consecutivo del Objetivo Particular
- 2 Texto Descriptivo del Objetivo Particular
- 3 Texto Descriptivo de la Meta Sexenal
- 4 Avance al 1er Trimestre 2008
- 5 Factor de medición de la contribución en el ejercicio 2009
- 6 Meta del indicador a cumplir para el ejercicio 2009
- 7 Actividades a Desarrollar para el Cumplimiento de la Meta 2009

Insumos  
del Plan de  
Gobierno  
2006 - 2012

**Fig. No. 43 PRESUPUESTO GENERAL DE EGRESOS 2009**

(Ejes)	Temas Base	Programas
	(Objetivos Generales)	Presupuestarios
		(Objetivos Particulares)
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>
<b>EJE FAMILIA</b>		
	1 COMBATE A LA POBREZA	3
	2 SALUD	5
	3 VIVIENDA	3
	4 ORGANIZACIÓN SOCIAL	2
	5 CULTURA DE VALORES	1
	6 GRUPOS PRIORITARIOS	7
<b>EJE COMUNIDAD SUSTENTABLE</b>		
	7 DESARROLLO REGIONAL	2
	8 MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS	5
	9 AGUA	3
	10 INFRAESTRUCTURA BÁSICA	6
	11 ENERGÍA	4
<b>EJE ESCUELA</b>		
	12 EDUCACIÓN DE CALIDAD	5
	13 DESARROLLO DEL SISTEMA EDUCATIVO	3
	14 CULTURA	4
	15 DEPORTE	3
<b>EJE EMPRESA, EMPLEO Y COMPETITIVIDAD</b>		
	16 EMPLEO Y SECTORES PRODUCTIVOS	3
	17 PYMES	3
	18 CAMPO	3
	19 TURISMO	2
	20 INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD	7
	21 INFRAESTRUCTURA PARA EL DESARROLLO	2
<b>SEGURIDAD, JUSTICIA, DEMOCRACIA Y BUEN GOBIERNO</b>		
	22 ACCESO A LA INFORMACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS	2
	23 GOBIERNO EFECTIVO	6
	24 DESARROLLO POLÍTICO Y DEMOCRACIA	2
	25 PREVENCIÓN EN SEGURIDAD PÚBLICA	2
	26 PROCURACIÓN DE JUSTICIA	3
	27 JUSTICIA LABORAL	2
	28 FORTALECIMIENTO DE LA SEG	2
	29 FINANZAS PÚBLICAS SANAS	2
	30 MARCO JURÍDICO ACTUALIZADO	3

Actualmente el Estado de Guanajuato se encuentra en el tercer cuadrante del ciclo presupuestal, en donde por medio de la estructura programática que ordena la información financiera presupuestal en un Sistema Integral de Hacienda Pública, y que la vincula con la información cualitativa de los programas, se da Seguimiento sobre la Operación y Ejecución de los programas y proyectos, así como de los indicadores a nivel de organismo, unidad responsable descentralizada, y programa presupuestario.

### **El caso del Estado de Zacatecas<sup>16</sup>**

Atendiendo al propósito del gobierno estatal y en concordancia con Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010 respecto a la gestión de las finanzas públicas, en el año 2006 Zacatecas dio inicio al proceso de modernización del sistema presupuestario, para transformarlo de un Presupuesto por Objeto del Gasto a un Presupuesto por Programas, bajo las siguientes acciones:

- Alinear los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo 2005 – 2010 con las políticas públicas sectoriales y transversales que se derivaban del mismo.
- Integrar el proceso de planeación – programación – presupuestación a nivel interinstitucional en el ámbito central y paraestatal de la Administración Pública local.
- Adecuar las estructuras organizacionales y rediseñar los procesos administrativos de la planeación, programación y presupuestación en el ámbito interno de la Secretaría de Finanzas.

### **Planeación – Programación – Presupuestación**

Para alinear los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo con las políticas públicas de carácter sectorial y transversal derivadas de él, en 2006 se comenzó un trabajo conjunto con la Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional (SEPLADER) tendiente a establecer la coordinación necesaria para efectuar un trabajo de análisis del Plan

---

<sup>16</sup> *Claudia Villegas Santillán. Revista Presupuesto, Gasto y Contabilidad (Enfoque para Resultados). No. 4 de 2009. INDETEC, pp 92-97.*

Estatad de Desarrollo 2005 – 2010 para definir el marco de políticas públicas y programas que iban a servir para encuadrar la programación, presupuestación, ejercicio, control y evaluación de los recursos públicos que tuviera a su disposición el gobierno estatal, ya fueran éstos provenientes de las fuentes locales de tributación o bien provenientes de las transferencias federales por concepto de participaciones, aportaciones federales o recursos reasignados mediante convenios entre la Federación y el gobierno estatal. Uno de los primeros resultados que se obtuvieron de ese trabajo fue el establecimiento de las bases para la formulación del Programa Operativo Anual (POA) y el Presupuesto de Egresos de manera coordinada y conforme a un calendario de actividades previamente elaborado y aprobado por las dependencias responsables de esos procesos.

Otro resultado importante de ese trabajo fue el diseño y aprobación de una primera estructura programática formada por 3 objetivos, 17 programas y 94 subprogramas; se llevaron a cabo las primeras adecuaciones de tipo orgánico y funcional en la Dirección de Presupuesto, se establecieron los mecanismos de coordinación necesarios entre la SEPLADER y la SEFIN para mantener la vinculación necesaria con las demás dependencias y entidades del gobierno estatal y los municipios para llevar a cabo la planeación, programación, autorización, ejercicio y control del gasto público y se hicieron los ajustes programáticos y presupuestales necesarios para iniciar la migración operativa del Presupuesto por Objeto del gasto hacia el Presupuesto por Programas.

Además, como medidas de apoyo a ese proceso, se impartieron cursos de capacitación intensiva dirigidos a los responsables de las áreas de planeación y administración de las dependencias y entidades del gobierno estatal a efecto de que conocieran los principios teóricos y prácticos sobre la Planeación Estratégica y del Presupuesto por Programas, necesarios para cambiar el enfoque y práctica de la gestión de los recursos financieros estatales en el marco de la planeación del desarrollo estatal y de la aplicación de una nueva técnica presupuestaria así como de sus impactos en el sistema informático para el manejo y procesamiento de información y en la contabilidad gubernamental.

También se comenzaron a considerar los diferentes requerimientos de las áreas administrativas para contar con un sistema informático de

características integrales que procesara de manera ágil y expedita la información fiscal, financiera, presupuestal y contable para efectuar los registros programáticos, presupuestales y contables de manera simultánea, lo que dio lugar a un proceso de rediseño del sistema de información existente que sólo se enfocaba al proceso de pagos.

Con base en la experiencia del ejercicio fiscal 2006, para el siguiente año se trabajó de manera conjunta con la SEPLADER en la depuración de la estructura programática y para 2007 se estableció una estructura de 3 objetivos, 17 programas, 80 subprogramas y 518 proyectos. Además se dio un paso importante al apoyar el proceso de formulación del presupuesto con un manual para la programación operativa y la presupuestación y con un manual de normas para la operación presupuestaria, ambos con el enfoque del Presupuesto por Programas, los cuales deberían ser utilizados por las dependencias y entidades del gobierno estatal.

Para el año 2008, se siguió trabajando en las categorías y elementos programáticos que permitían identificar el destino y objeto del gasto, a efecto de hacer más transparente el ejercicio de los recursos y poder identificar y controlar el gasto de operación y el gasto de inversión. Con ese propósito, se definió de manera conjunta con la SEPLADER una estructura programática de 3 Objetivos, 17 Programas, 80 Subprogramas, 262 Procesos y 72 Proyectos, siendo los procesos los que requerían recursos para el gasto de operación administrativa, mientras que los proyectos estaban asociados con los recursos para el gasto de inversión.

También ese año se hizo evidente la necesidad de adecuar las estructuras organizacionales y los procesos operativos que tenían las Direcciones de Presupuesto, Egresos, Contabilidad y Tesorería, que forman la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Finanzas. Por esa razón, se inició un proceso de mejora continua basada en acciones de reingeniería de procesos en cada una de esas áreas y de cambios en la organización interna de cada Dirección, lo que produjo un nuevo Reglamento Interior y un nuevo Manual de Organización de la SEFIN, así como en los cambios necesarios en el sistema integral de información.

Para el año 2009 se continuó trabajando de manera coordinada con la SEPLADER en las funciones de programación presupuestaria y para ese ejercicio fiscal se estableció una estructura programática formada

por 3 Objetivos, 17 Programas, 80 Subprogramas, 195 procesos y 48 proyectos que sirvieron de base para formular el presupuesto de egresos y se formularon los manuales correspondientes para la formulación del presupuesto y para la operación presupuestaria durante el año por parte de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

El proyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2010 se integró sobre la base de una estructura programática y presupuestal formada por 3 objetivos, 17 programas, 80 subprogramas, 208 procesos y 34 proyectos y con un claro propósito de avanzar hacia un Presupuesto basado en Resultados atendiendo a la reforma del Artículo 134 Constitucional y de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria que señalan a los gobiernos federal, estatales y a los municipios la obligación de ejercer los recursos disponibles bajo criterios de racionalidad, transparencia y de evaluar su ejercicio. Además se pretende avanzar hacia esa forma de presupuestar actualizando el marco jurídico y normativo estatal y construyendo el sistema de indicadores para evaluar la gestión presupuestal y los resultados y los impactos de la gestión gubernamental.

2005	2006	2007	2008	2009	2010 Iniciativa de Presupuesto de Egresos
	3 Objetivos				
	17 Programas				
	94 Subprogramas	80 Subprogramas	80 Subprogramas	80 Subprogramas	80 Subprogramas
		518 Proyectos	262 Procesos	195 Procesos	208 Procesos
			72 Proyectos	48 Proyectos	34 Proyectos
Presupuesto por Objeto					

## El Presupuesto con Enfoque de Género

El Plan Estatal de Desarrollo establece como política transversal la equidad de género, por lo que el presupuesto público del Estado de Zacatecas tiene la función de ser el instrumento programático y financiero para la ejecución de políticas públicas a nivel sectorial y regional que se traducen en proyectos y acciones orientados al abatimiento de los rezagos sociales y la inequidad entre los hombres y mujeres.

En ese contexto, el Gobierno del Estado de Zacatecas creó el Instituto de la Mujer Zacatecana (INMUZA) que es la instancia que se ha encargado de impulsar el desarrollo de esa política pública transversal entre las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y los Municipios del Estado para que éstas apliquen ese enfoque en la gestión de sus proyectos y acciones específicas, además de llevar a cabo acciones directas entre grupos sociales y organizaciones no gubernamentales que realizan alguna actividad productiva o de mejoramiento de la calidad de vida de las mujeres y las niñas de Zacatecas.

Por su parte, la Secretaría de Finanzas empezó a avanzar en la adopción de este enfoque en el presupuesto público a partir de 2008 de forma paralela a los procesos de certificación de las 20 dependencias que pusieron en práctica el Modelo de Gestión de Equidad de Género en ese año. Una de las primeras tareas durante las fases de programación y presupuestación fue la identificación de los proyectos, acciones y componentes, que estuvieran orientados a disminuir las condiciones de atraso e inequidad de género en algún sector o región específica del Estado.

Ese proceso estuvo acompañado de sesiones intensas de capacitación para todo el personal directivo y operativo de las dependencias y entidades gubernamentales a efecto de difundir la filosofía y alcances de esa política pública para que fuera traducida en proyectos específicos que, a su vez, fueran el elemento central del presupuesto de cada institución, especialmente de aquellas que tienen como misión atender algún aspecto relacionado con la calidad de vida de la población, tales como salud, educación, alimentación, vivienda y seguridad.

## **La Evaluación y Rendición de Cuentas**

Conforme fue avanzando la transformación del Presupuesto por Objeto del Gasto hacia el Presupuesto por Programas también se fueron realizando cambios en la manera de registrar y procesar la información fiscal y financiera y también se incorporaron nuevos elementos a la información que periódicamente se presenta a la Contraloría Interna del Gobierno del Estado y al Poder Legislativo Estatal.

A partir de 2007, los nuevos elementos más significativos fueron la aplicación del Criterio del Devengo en la Contabilidad Gubernamental y

la integración de un sistema de indicadores financieros y programáticos que fueron construidos de manera conjunta con la SEPLADER para medir el comportamiento de los ingresos, el gasto y la deuda pública estatal así como los avances en el cumplimiento de metas de los programas y en el correspondiente ejercicio presupuestal, los que pasaron a formar parte del Informe de Avance de Gestión Financiera y de la Cuenta Pública de 2007 y 2008, dándole un mayor contenido tanto cuantitativo como cualitativo a la información financiera que de manera tradicional se presentaba en ambos documentos.

Otro elemento que transformó la forma y contenido de la rendición de cuentas en Zacatecas ha sido la legislación y normatividad administrativa que regula la asignación, ejercicio, control y evaluación de los recursos públicos, principalmente los de origen federal, ya que el mayor porcentaje de los recursos presupuestales que aplica el gobierno estatal son provenientes de participaciones y aportaciones federales. Este factor ha tenido una importancia fundamental ya que ha obligado a la Secretaría de Finanzas a observar una serie de disposiciones legales y administrativas relacionadas con las funciones de ejercicio, control y evaluación de la gestión presupuestal y de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los diferentes fondos de origen federal.

Un aspecto fundamental para la vida democrática y la interacción entre gobierno y ciudadanía es la rendición de cuentas, por lo que el Gobierno de Zacatecas garantizó el derecho a la información pública expidiendo en 2004 la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado de Zacatecas. Mediante ese instrumento jurídico se regulan las formas y mecanismos para que los ciudadanos puedan solicitar información pública, en particular a la que tiene que ver con el ejercicio de los presupuestos para obras y servicios públicos.

La experiencia del Estado de Zacatecas confirma el supuesto teórico de que la modernización del sistema de gasto público es un proceso de largo plazo que requiere de apoyo político del Titular del Ejecutivo Estatal y de los Titulares de las dependencias encargadas de alinear los procesos de planeación y programación y de la dependencia encargada de las finanzas públicas.

Otra enseñanza que se ha obtenido es que este es un proceso muy amplio que requiere el trabajo coordinado y permanente de las instancias de

planeación, programación, presupuesto, ejercicio y control del gasto para difundir y aplicar la normatividad federal y estatal que regula la asignación, ejercicio, control y evaluación de los recursos provenientes de diversos fondos y transferencias, la implementación de la armonización contable y la construcción del sistema de indicadores de gestión y resultados que van a formar parte del Sistema de Evaluación por Resultados de la Gestión Gubernamental.

### **El caso del Estado de Baja California<sup>17</sup>**

Baja California es uno de los estados más jóvenes de la república mexicana, que finalizar la década de los 70's incorporó por vez primera el presupuesto por programas como elemento importante de su administración pública. Durante el 2008, se inició el proceso de implementar la Gestión para Resultados como la forma de hacer gobierno considerando aspectos tales como: el rediseño de los procesos de planeación-programación-presupuestación; seguimiento y evaluación a través de indicadores; actualización jurídica; diseño de normas de competencia laboral; formación de liderazgos; participación ciudadana, entre otros (Fig. No. 44).

---

<sup>17</sup> Alejandro Sánchez Bernal. *Revista de Presupuesto, Gasto y Contabilidad (Enfoque para Resultados)* No. 2 del 2009, INDETEC, pp 47-51.

**Fig. No. 44 La Gestión por Resultados en el Estado de Baja California**

Cabe destacar que el Plan Estatal de Desarrollo 2008-2013 fue desarrollado a través de talleres realizados con los titulares de cada dependencia y entidad de gobierno y su equipo directivo, con el propósito de determinar escenarios deseados, indicadores, metas y proyectos. Este insumo fue fundamental para el proceso de programación-presupuestación del ejercicio 2009, dado que sirvió de punto de partida para dictaminar las propuestas que realizaban las dependencias y entidades, lo que facilitó la asignación presupuestal definitiva. Asimismo, se estructuró un sistema informático denominado SEI y se realizaron los cursos a dependencias y entidades para la integración, captura, seguimiento y evaluación de los indicadores. Para cada programa de gobierno se identificaron los indicadores más representativos, mismos que fueron enviados en el

Proyecto de Presupuesto de Egresos 2009 al H. Congreso del Estado de Baja California.

Durante 2009 se integró la metodología de la Matriz del Marco Lógico en la planeación operativa para los programas transversales identificados, tales como: “Desarrollo Regional de San Quintín”, “Vida Digna”, “Seguridad Pública” y de “Equidad de Género”.

## **Conclusiones Generales**

La mayoría de las entidades federativas en México han transitando de un Presupuesto por Programas a un Presupuesto con base en Resultados; no obstante el avance generalizado se refleja en la evaluación de los programas presupuestales federales, de los cuales a partir del 2009 fue necesario incluir información sobre su desempeño como parte del reporte trimestral que éstas deben enviar al gobierno central.

Este sistema de seguimiento y monitoreo, denominado SED (Sistema de Evaluación del Desempeño), permitió incursionar de manera definitiva en el Presupuesto con base en Resultados PbR, que se refleja en las decisiones sobre el Presupuesto de Egresos de la Federación 2010.

Asimismo, cabe destacar el importante avance de las entidades federativas en la parte legislativa, como el primero de los pasos hacia la implementación del Presupuesto con base en Resultados, en donde se observan Reformas en materia presupuestaria que enfatizan la evaluación del desempeño y los sistemas de seguimiento y monitoreo.

El principal objetivo de las entidades federativas en México es sin duda, dar cumplimiento al Artículo 134 Constitucional, cuyo mandato implica evaluar los resultados de los recursos de que disponen las Administraciones Públicas en todos los niveles de gobierno (nacional, subnacional y local); y en ese sentido, utilizar las herramientas disponibles para lograrlo, como son: la planeación estratégica; contar con estructuras programáticas; desarrollar matrices de indicadores de evaluación (por programa o proyecto cuyos resultados generan valor público); diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño (automatizado); e implementar un programa de evaluación del impacto de los principales programas de gobierno, cuyos

productos (bienes y servicios), generan cambios positivos importantes sobre la población beneficiaria.

Asimismo se considera de suma importancia definir, a nivel subnacional y local, el marco normativo para la conformación de las instancias técnicas de evaluación (de acuerdo con el Artículo 134 de la Constitución en México), con el objeto de propiciar que en los respectivos presupuestos... *los recursos se asignen en términos de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que están destinados...*