

# Programas Públicos con Enfoque de Resultados: Base para el PBR

*El reto de una transición hacia el presupuesto con base en resultados que están enfrentando las entidades federativas representa una oportunidad para reformar y modernizar todo su proceso presupuestario enfocándolo hacia el cumplimiento de los objetivos de política pública para el crecimiento y el desarrollo, lo cual comienza desde la planeación y la programación. El presente artículo expone algunas orientaciones básicas sobre este proceso.*

**REBECA ELIZALDE HERNÁNDEZ**

## I. INTRODUCCIÓN

El crecimiento de las responsabilidades de gasto derivadas del proceso descentralizador, el crecimiento de la población, su concentración en los centros urbanos, así como de la obligación de proporcionarles bienes y servicios, fomentar el desarrollo económico y social de sus regiones, entre otros factores, propicia que los gobiernos de las entidades federativas enfrenten una situación compleja en materia de gasto.

Por otro lado, y en relación con su obligación de asegurar que estas necesidades sean satisfechas cabalmente, está el compromiso de cumplir con lo dispuesto por la reforma en materia de gasto público, aprobada en años recientes<sup>1</sup>, que sin

<sup>1</sup> *Por mandato constitucional, las entidades federativas deben asegurarse de que los recursos económicos con que cuentan se ejerzan con eficiencia, eficacia, honradez, economía y transparencia para satisfacer los objetivos a los que están destinados y que los resultados del ejercicio de los recursos serán evaluados por instancias técnicas distintas a las dependencias que ejercen los recursos, lo que impli-*

*Lic. Quirino Ordaz Coppel  
Secretario de Administración y Finanzas del Estado de  
Sinaloa y Coordinador del Grupo de Gasto, Contabilidad y  
Transparencia de la CPFF*



mencionar explícitamente la implementación de una presupuestación para resultados, hace énfasis en que el gobierno debe asegurarse a sí mismo (para mejorar el desempeño y asegurar el cumplimiento de sus responsabilidades) y a la población (transparencia) que los recursos ejercidos logren los objetivos planteados.

En este sentido, siendo el presupuesto el principal instrumento de orientación del ejercicio del gasto y por medio del cual se concreta la acción pública (en qué y para qué gastar), debe ser visto cada vez más como una herramienta que promueva la efectividad del gobierno y no simplemente como un instrumento para la asignación de los recursos. Bajo este contexto, el imprimir

---

*ca un fortalecimiento del enfoque hacia los resultados (Art. 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos). Por otra parte, la LFPRH, si bien aplica a las entidades federativas solo para el gasto federalizado (art. 85), en su art. 110 aporta bases para la evaluación del ejercicio de los recursos "a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos" lo cual resulta una orientación con respecto a que, la forma en que se evaluará el ejercicio de los recursos es a través del cumplimiento de metas y objetivos.*

al proceso presupuestal un enfoque orientado al logro y al resultado de la acción pública permitirá un mejor cumplimiento a los objetivos de gobierno; de ahí la necesidad de contar con una orientación del gasto basada en resultados.

El presupuesto con base en resultados se puede definir como un sistema de planeación, programación y presupuestación integrado que hace énfasis en la relación entre estos elementos, es decir, un sistema de presupuestación que presenta los fines y objetivos para los cuales se requieren fondos públicos, los costos de los programas y sus actividades asociadas que se proponen para alcanzar estos objetivos, y los resultados que se esperan alcanzar o los beneficios que se esperan producir, lo que no es más que un cambio de enfoque entre la importancia que se daba a los insumos y cómo se gastaban, hacia los productos y resultados de ese gasto en la población beneficiaria.

Por lo anterior, el Presupuesto con base en Resultados, tanto en la experiencia a nivel federal como en otros países que tienen un avance más significativo en la materia, ha demostrado ser

---

“La implementación del presupuesto para resultados, supone un proceso de formulación de políticas basado en la planeación del desarrollo, a partir de la cual se diseñen programas para cada función de gobierno definiendo sus objetivos y metas”

---

una herramienta viable para que a través de su aplicación las entidades federativas cumplan con el mandato constitucional y con su compromiso para con sus gobernados. Sin embargo, si bien las entidades federativas cuentan con ciertas bases de las cuales partir para su implementación, han realizado ya las principales reformas a su normatividad en materia de gasto, y muchas ya tienen avances significativos en su implementación. Cabe destacar que es un proceso que implica una revisión a todo el sistema presupuestario y que, aunque se tengan buenas bases para su implementación, se trata de un proceso largo que implica varios años para llevarlo a sus mayores alcances.

En este sentido, el cambio de administración a efectuarse en los próximos meses en algunas entidades federativas representa una oportunidad para comenzar con el pie derecho la implementación del presupuesto para resultados, pues supone un proceso de formulación de políticas basado en la planeación del desarrollo, a partir de la cual se diseñen programas para cada función de gobierno definiendo sus objetivos y metas.

Por ello, en el presente artículo se exponen algunas consideraciones que sirvan a los tomadores de decisiones en las entidades federativas para, en primer lugar, valorar sus sistemas presupuestarios e identificar, los elementos con que ya se cuenta para avanzar hacia un presupuesto para resultados y, por otra parte, identificar las acciones en las que se tendría que trabajar, mostrando en primer lugar qué implica y cuáles son los elementos básicos del PbR, para

posteriormente enfocarnos en la programación como vínculo entre la planeación del desarrollo y la asignación de los recursos como parte fundamental del PbR.

## II. ¿QUÉ IMPLICA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR PARA LAS ENTIDADES FEDERATIVAS?

Si el mandato constitucional no especifica cómo deben los gobiernos asegurarse de que los recursos sean gastados con eficiencia, eficacia, honradez, economía y transparencia, aunque la normatividad para el gasto federalizado dé más pautas acerca de que se tienen que evaluar los objetivos y metas de los programas públicos y tenga ya estructurada una forma de evaluación a través de indicadores estratégicos y de gestión generados con la metodología del marco lógico, las entidades tienen la facultad de decidir la manera en que se va implementar el enfoque de resultados en su gobierno y ello supone la responsabilidad de la toma de una serie de decisiones sobre su sistema presupuestario.

En primer lugar, implica un reconocimiento de los elementos de su sistema presupuestario que pueden servir a los principios del presupuesto para resultados así como de los elementos que habrá que reformar, a partir de lo cual se deberán tomar decisiones a nivel estratégico en el gobierno de la entidad sobre la forma, plazos, recursos, compromisos, para la implementación del PbR. En consecuencia correspondería establecer principios, normas, procedimientos para la planeación, programación, presupuestación y

evaluación y plasmarlos en leyes, reglamentos, manuales, etc.

Para tales decisiones, las autoridades responsables pueden tomar como referencia en los tres grandes elementos con que debe contar un sistema de presupuesto para resultados:

- **Proceso presupuestación centrado en programas que reflejen acciones cuyo objetivo sea el generar valor público, basados en la planeación para el desarrollo**

Este elemento considera generar una estructura programática que funcione como vínculo o parte central entre la asignación de los recursos y los objetivos derivados de la planeación del desarrollo, que permita, en primer lugar, una asignación racional (en términos eficiencia, eficacia, economía, calidad, transparencia) de los recursos en función de los objetivos, con una estructura analítica y que proporcione información útil para la evaluación. El presente artículo centra sus consideraciones en este punto.

- **Diseño y construcción de un Sistema de Evaluación del Desempeño**

El contar con estructura programática basada en los objetivos derivados de la planeación para el desarrollo, permite el diseño y construcción de un Sistema de Evaluación del Desempeño, con base en indicadores estratégicos y de gestión, que es la piedra angular del Presupuesto para resultados, pues a través de este sistema se obtiene la información sobre los resultados de las políticas y programas públicos. Debe estar articulado con la planeación y la programación, ya que el tener claros los objetivos permite generar mejores indicadores para la evaluación del cumplimiento de los mismos. Por otra parte, la estructura programática a la que se hace referencia genera información de manera más analítica y estructurada.

El sistema de evaluación del desempeño permi-

te hacer un seguimiento del desempeño de los programas y el ejercicio del gasto durante la fase de su ejecución, así como evaluar sus resultados al final. No obstante, la construcción de un sistema de evaluación del desempeño es un gran reto, pues supone en términos generales: 1) realizar un diagnóstico inicial de los procesos de evaluación que ya se realizan; 2) designar un área o dependencia responsable de la evaluación de los programas públicos; 3) generar indicadores de resultados por cada programa (con base en metodologías como la del marco lógico); 4) diseñar cómo se van a evaluar dichos indicadores, decir, diseñar una ruta de procesos de evaluación, recursos y condiciones técnicas necesarias, tiempos, generar normas, políticas, manuales de evaluación, además del diseño de un soporte informático para el SED que contenga y articule la información de los indicadores de todos los programas, para asegurar un eficiente uso de la información y, en consecuencia, una evaluación eficaz.

- **Esquema de Retroalimentación del proceso planeación-programación-presupuestación-evaluación:**

Otro de los elementos centrales del presupuesto para resultados es el de la retroalimentación del proceso de planeación-programación-presupuestación-evaluación. Este proceso de retroalimentación, es el que asegura, al menos en teoría una asignación y ejecución racional de los recursos públicos en términos de eficiencia, eficacia, calidad, economía y transparencia, pues es el vínculo entre los objetivos y los resultados alcanzados.

Este proceso de retroalimentación implica utilizar la información sobre los resultados (cumplimiento de metas y objetivos) de los programas públicos, derivada del sistema de evaluación del desempeño para la toma de decisiones para la mejora de la gestión, fortalecimiento o redefinición de programas y políticas, para la planeación y, en sus mayores alcances para la asignación de los recursos.



Así, el avance hacia la implementación del Presupuesto con base en Resultados supone definir el alcance y tiempos en los que se procurará lograr, primero, la evaluación de los programas públicos que tienen recurso asignado, y después el uso de tal información para la toma de decisiones sobre la asignación de

los recurso en ejercicios posteriores. En este sentido, y simplificando la definición de PbR al vínculo entre la asignación de los recursos con base en los resultados respecto al cumplimiento de los objetivos, se pudiera hablar de tres grandes alcances del presupuesto para resultados<sup>2</sup>:

**Presupuesto que presenta información sobre resultados:** el cual solamente presenta como anexo al documento presupuestario la información de los resultados de los programas públicos respecto al cumplimiento de sus objetivos, metas, etc.

**Presupuesto que se formula con información sobre resultados:** la asignación de los recursos se relaciona indirectamente con la información sobre el desempeño de los programas y el cumplimiento de metas y objetivos. Esta información es importante en el proceso de toma de decisiones sobre la asignación de los recursos, pero no determina el monto de recursos asignados y no tiene un peso predeterminado en estas decisiones

**Presupuesto basado en resultados directo:** Implica asignar los recursos con base en los resultados alcanzados

2 OCDE: *Performance Budgetin: A user`s Guide: Policy Brief*, Marzo 2008: <http://www.oecd.org/dataoecd/32/0/40357919.pdf> La traducción de los términos y definiciones es de la autora.

*Ing. Gerardo María Pérez Salazar  
Secretario de Finanzas y Administración del Estado de Puebla  
e integrante del Grupo de Gasto, Contabilidad y  
Transparencia de la CPFF*



Aunque, por supuesto, no se parte de la nada y algunas entidades tienen ya avances significativos, los retos que supone el desarrollar e implementar estos tres componentes principales del presupuesto para resultados implican un esfuerzo considerable por parte de los actores de las administraciones públicas en el cual tienen que participar todos los sectores que forman parte del gobierno, con el liderazgo y respaldo de los niveles directivos (gobernadores, secretarios de estado), y la designación de una institución o secretaría que asuma el liderazgo y la responsabilidad sobre el proceso. Se puede afirmar que las entidades cuya estructura presupuestal es programática están en condiciones más favorables para avanzar hacia la implementación del PbR, por ello, a continuación nos centramos en algunas consideraciones sobre este primer componente del PbR que pueden servir de orientación para quienes están inmersos en este proceso.

### **III. EL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS COMO BASE PARA EL PBR**

Si en el enfoque del presupuesto para resultados lo importante no es solamente que los recursos se ejerzan en tiempo y forma según lo presupuestado, sino comprobar a través de un sistema

de evaluación del desempeño (de los programas públicos) basado en indicadores estratégicos y de gestión, que dichos recursos produzcan resultados con respecto a los objetivos planteados de acuerdo a una problemática o necesidad de los beneficiarios, por lo que se tendría que comenzar por procurar que el presupuesto refleje la acción pública encaminada al logro de los objetivos a través de una programación que la vincule con el Plan Estatal de Desarrollo.

Así, para avanzar hacia la implementación del presupuesto con base en resultados, es conveniente tener una estructura presupuestal basada en programas, en la cual un programa se concibe y se expresa como “una oferta de solución a una problemática cuyo objetivo se expresa bajo condiciones de una situación deseada, que comprende el conjunto de acciones públicas que se proponen para cumplir con tal objetivo que refleja los propósitos expresados en una función de gobierno, por medio del establecimiento de objetivos y metas a las cuales se le asignan recursos”<sup>3</sup>.

<sup>3</sup> Rascón-Manquero, Luz Elvia. *Gestión Pública y Presupuesto para Resultados. De la Planeación a la Evaluación*, INDETEC, 2010, p. 189.

“No se puede hablar de Presupuesto Para Resultados propiamente, sin haber completado todo el ciclo del proceso presupuestario y la retroalimentación del proceso que supone la evaluación de los programas, al menos durante un ejercicio, para la asignación presupuestal del ejercicio siguiente”

Ello implica que la asignación de los recursos se exprese en el documento presupuestal en función de los programas que deben ser la “unidad básica de asignación de los recursos”<sup>4</sup>, por supuesto, sin que ello implique necesariamente abandonar las demás clasificaciones de gasto, para fines analíticos, informativos y de rendición de cuentas.

¿Por qué facilita el presupuesto por programas la implementación del PbR? Tomando en cuenta la definición que anteriormente se hizo del PbR, la presupuestación por programas es en sí un avance hacia el PbR en el sentido de que “se parte por establecer una estructura de programas orientados a resultados, cuya base es la conversión de misiones y objetivos fundamentales a una clasificación jerarquizada que barca desde una clasificación de categorías de programas hasta una clasificación de los componentes que los integran, es decir, sus elementos, de tal forma que cada programa represente la actividades y recursos que tengan el mismo propósito que produzcan los mismos resultados”<sup>5</sup>.

El modelo de presupuesto para resultados tomado por la Federación y por otros países que tienen un avance significativo en este proceso, al

4 *Valentin, Samuel. La presupuestación por programas en el marco de los planes estatales de desarrollo, Indetec, México, 1997, P. 103.*

5 *Ibid.*

sugerir la metodología de marco lógico, para la generación de indicadores que alimenten el sistema de evaluación del desempeño, que no es más que un instrumento de programación, está reforzando el énfasis en la misma como elemento fundamental del presupuesto para resultados que vincula la asignación de los recursos y la evaluación con los objetivos de la acción pública.

Por otra parte, no se puede hablar de Presupuesto Para Resultados propiamente, sin haber completado todo el ciclo del proceso presupuestario y la retroalimentación del proceso que supone la evaluación de los programas, al menos durante un ejercicio, para la asignación presupuestal del ejercicio siguiente. Por lo tanto, el gasto se tiene que asignar de manera que sus resultados puedan ser evaluados, y asignarlo en función de programas es una forma conveniente de hacerlo.

Para las nuevas administraciones que toman posesión en el gobierno de las entidades, se tendría que hacer de la manera más racional posible, y estructurar el presupuesto con base en programas, aparte de sentar las bases para el PbR, es una herramienta para procurar que los recursos se ejerzan de manera racional buscando la eficacia, eficiencia, economía, calidad y transparencia. En este sentido, es muy conveniente utilizar la metodología del marco lógico, incluyendo las herramientas de árbol e problemas y árbol de

*Lic. Ricardo Ernesto Cabrera Morín  
Secretario de Finanzas y Administración del Estado de  
Guerrero, e integrante del Grupo de Gasto, Contabilidad y  
Transparencia de la CPFF*



objetivos<sup>6</sup>, para el proceso de programación y la elaboración de los programas que se deriven del Plan Estatal de Desarrollo, y sería muy conveniente que se incluya tanto la formulación de programas como la elaboración de las matrices de indicadores de tales programas como un objetivo del programa de trabajo para los primeros “cien días” de las nuevas administraciones.

En el caso de las entidades que están en proceso de implementación del PbR con los programas ya existentes y con un sistema estructura presupuestal dado, conviene, como ya se mencionaba hacer un diagnóstico del proceso presupuestario para evaluar si la estructura programático-presupuestal expresa las acciones públicas que se realizan y si estas responden a los resultados que se pretenden lograr, también, si está vinculadas con el Plan Estatal de Desarrollo. A partir de esta reflexión podrían identificarse los elementos que servirían de

base para el avance hacia el Presupuesto Para Resultados.

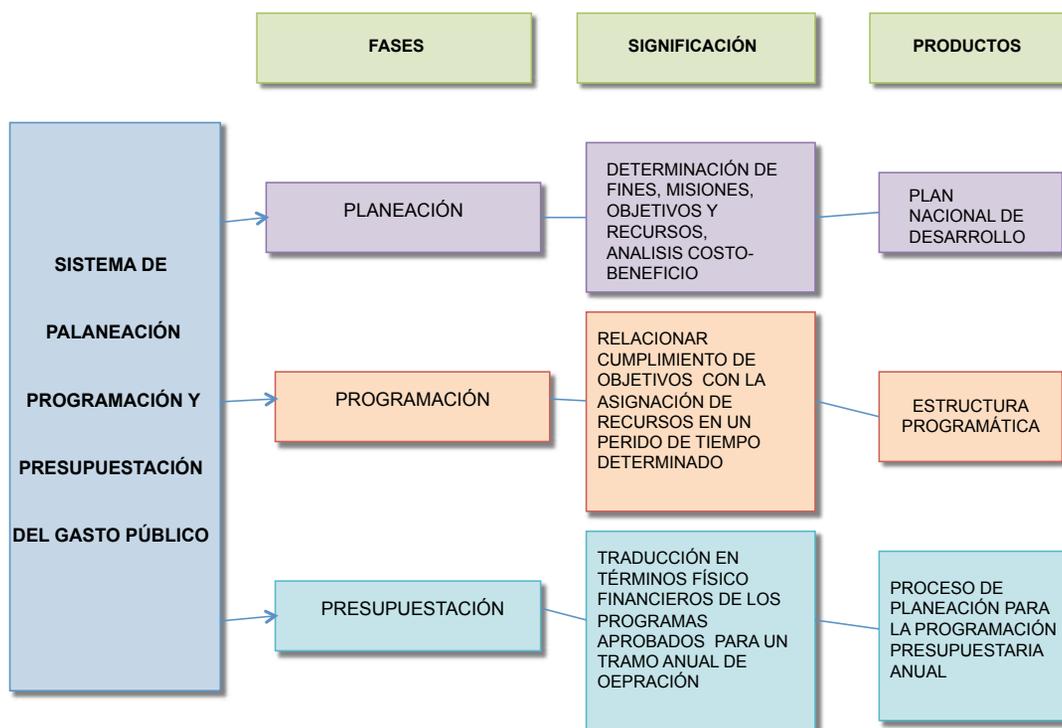
#### **IV. PROGRAMACIÓN ORIENTADA A RESULTADOS**

De lo que se trata, pues, es de integrar la formulación de políticas con la asignación presupuestaria, a través de un proceso de formulación de programas que se base en una clara definición de objetivos en sus distintos niveles, y relacionar las alternativas planteadas para su cumplimiento con una adecuada estructura de programas cuyos beneficios a los beneficiarios puedan ser evaluados.

En términos generales, haciendo una simplificación de un proceso que significa un trabajo serio basado en información real, se parte de un diagnóstico situacional para identificar la problemática a atender a partir de la cual se plantean los objetivos. Ante éstos, corresponde cuestionarse qué se va a hacer, y cómo se va a lograr y con qué medios. Esto se traduce en las tres grandes fases para la formulación de un presupuesto por programas: la planeación, la programación y la presupuestación.

<sup>6</sup> *Estas son herramientas de gestión que nos ayudan a conceptualizar y definir una problemática así como sus causas y sus efectos, y luego general medios de solución, y son instrumentos que sirven asimismo para la formulación de programas como oferta de solución a una problemática.*

## SISTEMA DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN



Fuente: Valentin, Samuel. *La presupuestación por programas en el marco de los Planes Estatales de Desarrollo*. INDETEC, México, 1997, p. 153

### V. PLANEACIÓN

En la fase de planeación se desarrolla la identificación y estudio de la problemática y los retos de desarrollo, a partir de los cuales se plantean los objetivos y se proponen las opciones generales para delinear las estrategias básicas a implementar. En esta fase debe desarrollarse, o actualizarse la estructura básica de los programas, y debe orientarse hacia una estructura de objetivos por programa. En esta fase se desarrollan misiones, visiones, objetivos estrategias, que se plasman en los planes estatales de desarrollo y también en los planes sectoriales. Implica, además del conocimiento técnico y experiencia de los involucrados, el desarrollo de la creatividad para generar estrategias de respuesta a los retos y solución a la problemática. Estas estrategias se convertirán en programas orientados a resultados.

La fase de planeación involucra las siguientes etapas:

**Formulación del problema:** diagnóstico de las situaciones que son el objeto de atención de las funciones que el gobierno por ley tiene encomendadas, a partir del cual se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar.

**Establecimiento de objetivos y metas:** se trata de definir de la forma más completa y precisa posible las misiones, los fines, los objetivos metas, ya que a partir de esta "estructura de objetivos" se desarrollarán los programas presupuestarios.

*Las misiones* corresponderían a la expresión de las funciones que tiene encomendadas la administración pública como por ejemplo proporcionar educación a la población.

“La implementación del presupuesto basado en resultados, llevado hacia sus mayores alcances, es un proceso que, si bien no puede considerarse complicado por lo claro de sus premisas y fundamentos, sí implica un compromiso de los actores involucrados”

*Los Fines* corresponden al nivel superior de objetivos de política pública, como por ejemplo “potenciar el desarrollo social”

*Los objetivos* (o propósitos) es la expresión cualitativa de las misiones y de los fines, lo que se pretende lograr, en términos mesurables y cuantificables a los que se les pueda asociar un indicador como por ejemplo: “incrementar la tasa de escolaridad”

*Las metas*, por su parte, son el planteamiento de los objetivos en términos cuantitativos específicos para un determinado periodo, como por ejemplo “incrementar el nivel de escolaridad en x niveles de estudios en un periodo de x años”.

Para generar la estructura programática con base en los objetivos es menester definir y esclarecer las relaciones entre los distintos tipos y niveles de objetivos.

**Análisis de medios y su relación con los objetivos:** esta etapa implica considerar los medios (de cualquier tipo) de que se dispone para el logro de los objetivos.

**Planteamiento de estrategias generales:** a partir de la relación de medios con los objetivos que se pretenden lograr se plantean estrategias generales, mismas que se traducirán en programas presupuestarios.

## PROGRAMACIÓN

En esta fase se especifica y establece, en función de los objetivos, lo que se va a hacer, cómo y con qué recursos. Al llegar a esta fase, los objetivos deben estar perfectamente definidos. El producto de esta fase es la generación de la estructura programática (columna vertebral del presupuesto), que implica el diseño de programas que correspondan a los objetivos y las funciones derivados de la planeación, y estructurarlos conforme a las categorías programáticas que se definan, en virtud de las cuales se clasifiquen los fondos en el presupuesto.

La programación consiste, pues, en determinar las acciones públicas que se propone llevar a cabo una administración estatal durante un ejercicio, y los productos (bienes y servicios) derivados de estas acciones, estructuradas bajo el esquema de objetivos. Esta determinación de acciones públicas se expresa a través de categorías programáticas como función, programa, actividad institucional, etc. Los programas, como categorías programáticas son el punto de enlace entre el plan estatal de desarrollo y el presupuesto.

“La Programación se sustenta en una serie de elementos cualitativos y cuantitativos. Los primeros buscan explicar o justificar las acciones propuestas (por ejemplo: misión, objetivos generales, objetivos específicos, etc.); y los segun-

dos intentan traducir en cifras las acciones públicas previstas (por ejemplo: meta, unidad de medida, producto, etc.), expresar en palabras resultados esperados de las acciones públicas (meta cualitativa), o bien, determinar medidas de referencia o representativas junto con valores a lograr, en relación al significado social o económico que implique la realización de las acciones previstas (indicador, meta del indicador)."

## PRESUPUESTACIÓN

Esta fase consiste en la expresión en términos físicos y financieros de las acciones previstas en la planeación y definidas en la programación para desarrollarse en un ejercicio fiscal anual. A través de la presupuestación se cuantifican y expresan en dinero los gastos que se habrán de realizar en el ejercicio, clasificados en función de las categorías programáticas, y las demás clasificaciones adicionales del gasto que se consideren necesarias para fines informativos y analíticos.

En esta fase se llevan a cabo las asignaciones finales de los recursos y las revisiones más detalladas, traducéndose en términos de autorizaciones de gasto en un periodo anual, por lo cual comprende la elaboración de los programas operativos anuales, que vinculan la asignación de los recursos con los programas, y la elaboración del proyecto de presupuesto.

## VI. CONCLUSIONES

La implementación del presupuesto basado en resultados, llevado hacia sus mayores alcances, es un proceso que, si bien no puede considerarse complicado por lo claro de sus premisas y fundamentos, sí implica un compromiso de los actores involucrados, tanto de la esfera política, como en la planeación, presupuestación y ejecución de los programas públicos, y seguramente, trabajo extra en todas las etapas del proceso presupuestario.

Es, además, un proceso que requiere ser implementado, en sus primeros alcances, en un periodo

de por lo menos dos años, el primero de los cuales se genere o se adecue una estructura programática basada en la planeación, en función de la cual se asignen los recursos con base en programas cuyos resultados puedan ser evaluados. Esta primera etapa implica un diagnóstico de los procesos de planeación, programación y presupuestación del gasto de la entidad para identificar qué elementos de estos procesos son congruentes o sirven dentro del nuevo enfoque de gestión para resultados que incluye la evaluación de resultados, y cuáles componentes se tienen que diseñar, normar e implementar, teniendo en cuenta que los elementos básicos para el Presupuesto basado en Resultados, como se ha planteado, son la estructura programática basada en la planeación para el desarrollo, el sistema de evaluación del desempeño, y la retroalimentación del proceso planeación-programación-presupuestación-ejecución-evaluación del gasto. Esta etapa implicaría también la elaboración de las matrices de indicadores por cada programa a ser evaluado en el ejercicio que se presupuesta vía el sistema de evaluación del desempeño. En este respecto, quizá convendría también hacer una inclusión paulatina de los programas para efectos de asegurar el buen funcionamiento del sistema de valuación del desempeño. La segunda etapa correspondería al año en que se ejecutarían los programas y se evaluaría el desempeño de los mismos, para en ejercicios subsecuentes asignar los recursos en función de los resultados.

Estas consideraciones expuestas abarcan quizá los retos que están enfrentando las entidades federativas en sus esfuerzos por avanzar hacia un presupuesto basado en resultados, reconociendo que sin duda, en la mayoría de las entidades ya existen avances o fundamentos que sirvan de base para la construcción de un nuevo sistema presupuestario acorde con la gestión para resultados.

---

Rebeca Elizalde Hernández es Licenciada en Letras Hispánicas por la Universidad de Guadalajara; traductora de documentos y artículos especializados de la materia hacendaria y actualmente se desempeña como Técnico Investigador del Indetec. [relizaldeh@indetec.gob.mx](mailto:relizaldeh@indetec.gob.mx)