



# **Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales**

**Grupo de Trabajo de Sistemas de  
Información Financiera, Contable y  
Presupuestal**

**28 de abril de 2004**



# **Propuesta de Reforma de la Gestión del Gasto Público hacia un Enfoque a Resultados**



## **Contenido :**

- 1. Introducción.**
- 2. Reforma de la Gestión Pública**
- 3. La Administración con Enfoque a Resultados**
- 4. La Planeación Estratégica y Participativa**
- 5. La Programación como Vínculo entre la Planificación y la Presupuestación**



# **Contenido :**

- 6. Presupuesto por Programas con Enfoque a Resultados**
- 7. Contabilidad Gubernamental Integral**
- 8. Sistema Integral de Evaluación**
- 9. Conclusiones**

# INTRODUCCIÓN

**La sociedad exige resultados y estamos llamados a hacer realidad una gestión eficiente, eficaz, cercana y sensible a la gente, lo que implica adecuar los procesos de la administración pública para generar resultados tangibles.**

**Conscientes de ello, se hace necesario hacer un replanteamiento en la dinámica de trabajo gubernamental, que permita asegurar mejores resultados y un mayor impacto en la sociedad.**





**Tenemos un gran problema en el gobierno:**

**No hemos desarrollado una gestión gubernamental eficaz que nos permita aprovechar mejor los recursos con los cuales contamos para satisfacer demandas de la población.**

**Por lo tanto, ha disminuido la confianza y credibilidad ciudadana en el Gobierno.**



## REFORMA DE LA GESTIÓN PÚBLICA

**Estamos obligados a modernizar, eficientar y transparentar aún mas la Gestión Pública, pero también a generar verdaderos resultados.**

**Este esfuerzo tiene que ser inducido, no podría darse sin una visión clara de lo que queremos y de lo que podemos hacer, no sería legítima si no goza de sensibilidad social y menos sería efectiva si no surge de una auténtica voluntad política que tenga como propósito propiciar el bien para todos.**



# OBJETIVOS

- **Orientar el papel de la gestión pública como elemento impulsor del desarrollo económico.**

- **Mejorar la evolución de la gestión pública.**

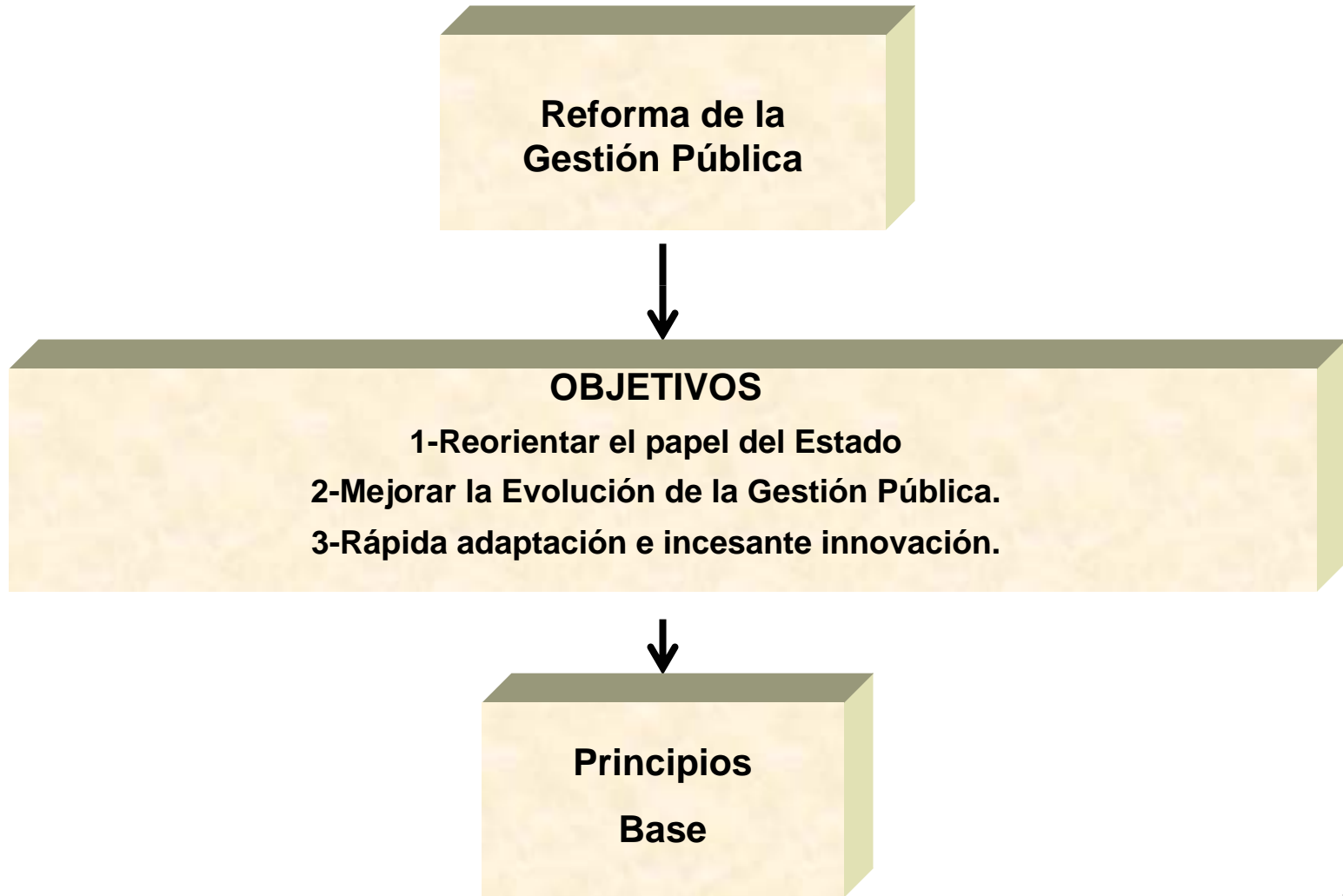
(No hay un modelo único de la gestión eficaz, ni de soluciones milagrosas. Las mejoras de la gestión pública, exigen de esfuerzos continuos de adaptación, de acuerdo a las particularidades de cada país).

- **Las oportunidades creadas por la globalización de la economía y las comunicaciones, exigen una rápida adaptación e incesante innovación.**

(Entre otros factores, los gobiernos enfrentan la imperiosa necesidad de incrementar la confianza pública y mejorar los servicios que brindan a los ciudadanos).

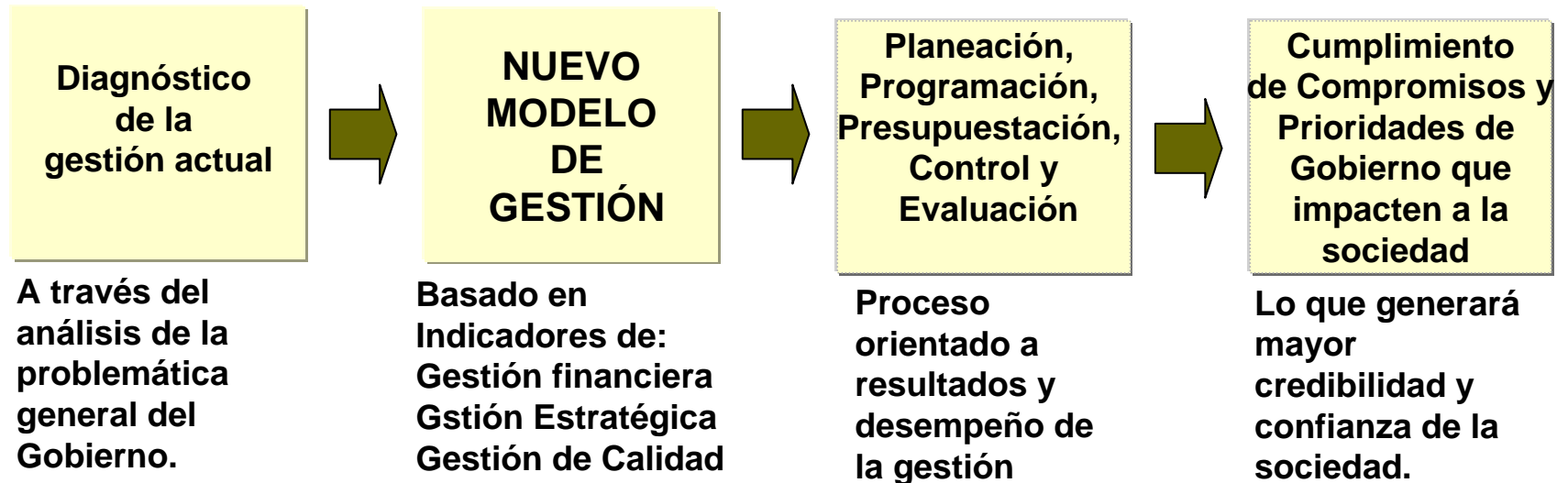


# REFORMA DE LA GESTIÓN PÚBLICA



# ¿QUÉ PROPONEMOS?

## DAR UN NUEVO ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE GOBIERNO CONSIDERANDO LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:



# NUEVO MODELO DE GESTIÓN

**Es un conjunto de propuestas encaminadas a generar toda una nueva dinámica de trabajo, a partir no sólo de una serie de innovaciones en aspectos clave del actuar gubernamental, sino sobre todo, de una nueva direccionalidad y racionalidad de nuestro quehacer. Esto es, de la forma en que entendemos y asumimos nuestra responsabilidad frente a los ciudadanos.**



## ¿ POR QUÉ NECESITAMOS UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN ?

Porque requerimos hoy, bajo un entorno económico poco favorable y de restricciones presupuestales, asegurar un enfoque estratégico que sea catalizador e integrador de las prioridades de gobierno y las especificidades regionales y municipales, que a la vez que favorezcan la creación de alianzas interinstitucionales y el mejor desempeño de la administración, garantice la permanente orientación de nuestra gestión a la atención de las necesidades del desarrollo económico y social del estado dentro del marco legal existente en materia de Planeación, Programación, Presupuestación, Control y Evaluación.



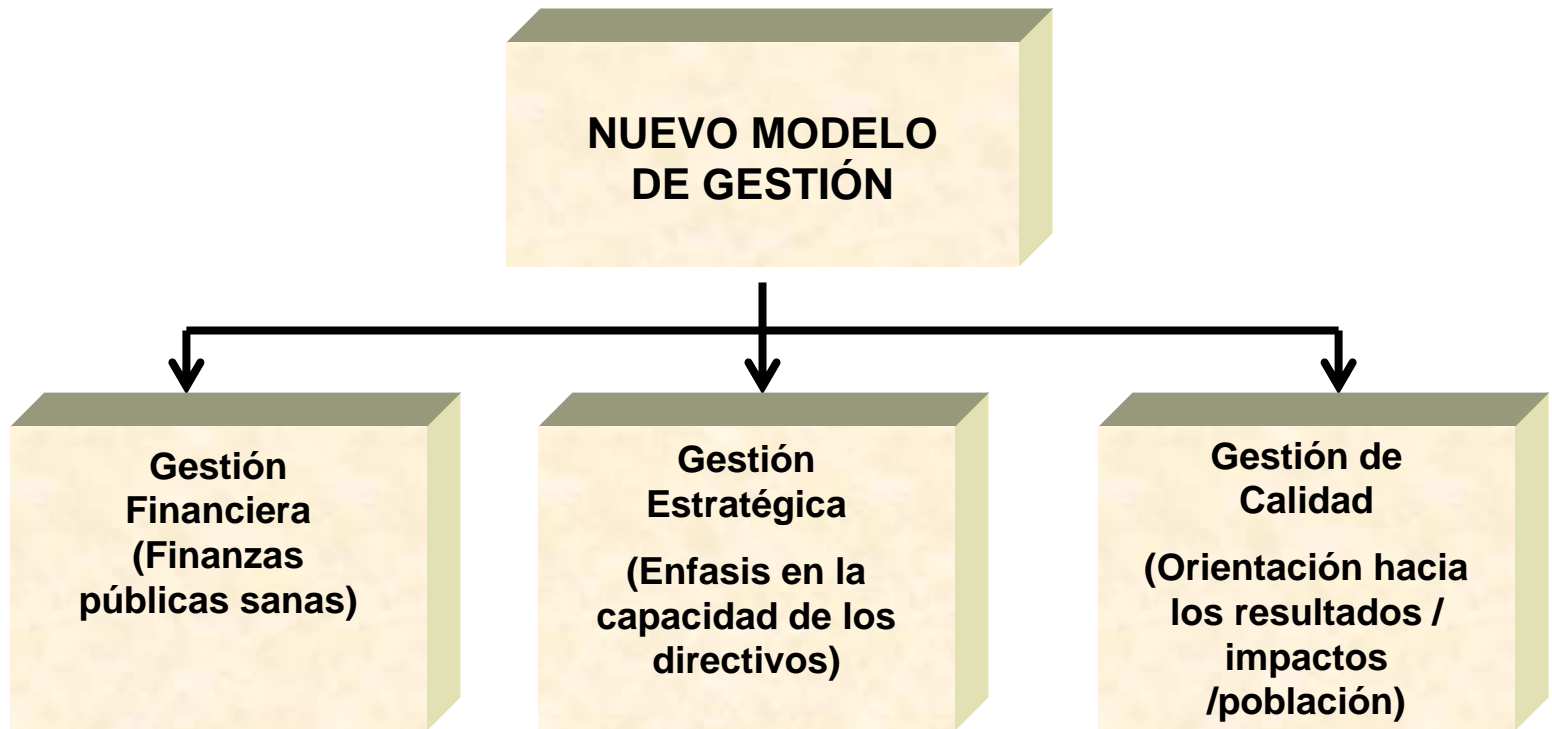
## DIRECCIONALIDAD DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN

Trascienda de la mera administración de programas para orientar el trabajo –y por tanto los recursos-- del Gobierno en su conjunto hacia la *resolución de problemas*, con base en las necesidades, demandas y expectativas de los ciudadanos.

Privilegie el trabajo intersectorial, bajo una lógica de redes estratégicas y ya no de mera coordinación.



# Elementos Fundamentales



# GESTIÓN FINANCIERA

**Implantar una gestión financiera que asegure las E's. de la Administración Pública:**

**Economía**

**Eficacia**

**Eficiencia**

**Efectividad**

**Lo que significa que es necesario transformar los principales instrumentos de la acción de gobierno, el Presupuesto y el Control, en una herramienta para el Control del Gasto y la Inducción / Promoción del Desempeño Gubernamental.**



# GESTIÓN ESTRATÉGICA

**Impulsar al gobierno como factor de éxito y agente de futuro para la sociedad, abriendo oportunidades, reduciendo vulnerabilidades y lograr mejores posicionamientos en el entorno.**

**Por tanto, mantener una clara visión de sus objetivos públicos, en un período de tiempo determinado, con coherencia (alineación de políticas y acciones hacia fines estratégicos).**

**Liderazgo de los altos funcionarios, dejando las decisiones operativas y las operaciones, a las unidades administrativas de gobierno, o bien, a las empresas privadas, a las organizaciones comunitarias mediante contratismo interno o externo.**



## **GESTIÓN DE CALIDAD**

**Reorientar la Gestión de Gobierno, dando mayor importancia al momento de la prestación del servicio y del personal en línea y su contacto con el usuario. Establecer una organización por procesos, o por lo menos, lograr una alineación de los departamentos funcionales al desarrollo de los procesos.**

**Fortalecer el trabajo en equipo e implantar la mejora continua.**

**Procurar una reorientación de la estructura administrativa bajo principios de descentralización, responsabilidad y autonomía del personal y una gestión operativa que establece y se guía por indicadores (Estratégicos, de programa, de proyecto, institucionales y de servicio).**

**Introducir tecnologías de la información como soporte administrativo (Gobierno Electrónico).**





# LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE A RESULTADOS



# **PROPONEMOS PARA EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN POR RESULTADOS**

**La Administración por Resultados como modelo que propone centrar la gestión pública en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan de Gobierno, para un período determinado.**

**Lo que implica supeditar, la legislación, los procedimientos, las estructuras y los recursos a la obtención de resultados, en función de objetivos derivados de políticas públicas, definidos previamente, orientados en función de la satisfacción de las demandas de los ciudadanos.**

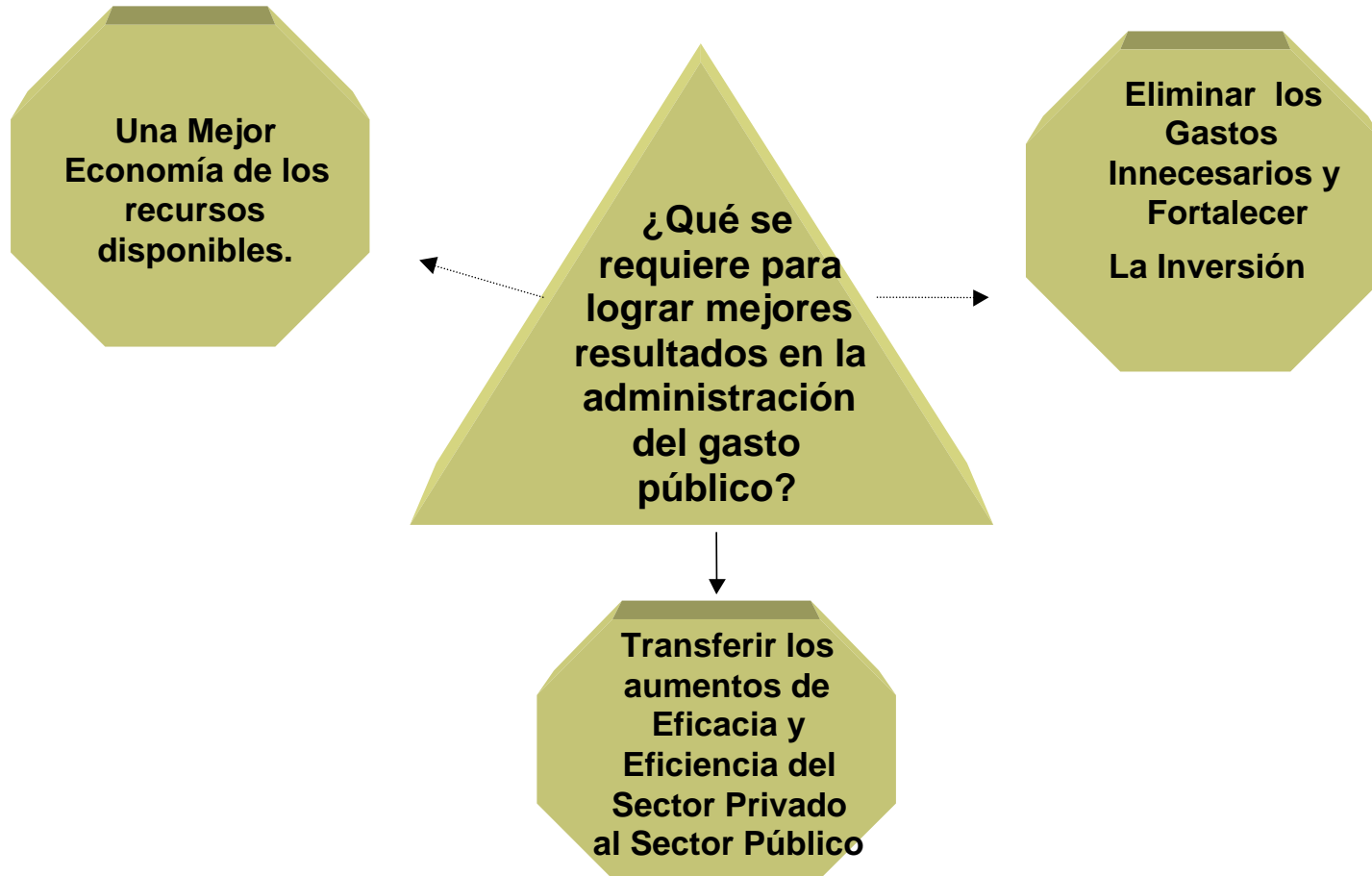


# LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE A RESULTADOS

Implica un cambio sustancial en las modalidades de gestión que tradicionalmente han sido instrumentadas en las administraciones públicas al considerar el desempeño organizacional en función de los resultados en lugar de hacerlo en referencia al cumplimiento de normas y procedimientos



# ADMINISTRACION CON ENFOQUE DE RESULTADOS



# LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE A RESULTADOS

**Constituye una herramienta efectiva de planificación y control.**

**Mediante su implementación, se tiende a dotar a la administración pública de un modelo y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes de cada uno de los organismos.**



# CAMBIO DE PARADIGMA

Hasta antes de los años 90's.



De los años 90's. en adelante

Administración orientada al control de:

El Patrimonio.

Los Ingresos.

El Gasto Público.

Con orientación hacia la identificación del Objeto del Gasto.



Administración orientada a:

Determinación de Objetivos y Metas.

Bienes y Servicios orientados a satisfacer las necesidades del usuario.

Control de resultados.





**VENTAJAS**

**Administración por  
Objeto del Gasto**

**Administración por  
Resultados**

**Altamente Burocrática.**

**Rígida.**

**Basada en Normas y  
Procedimientos.**

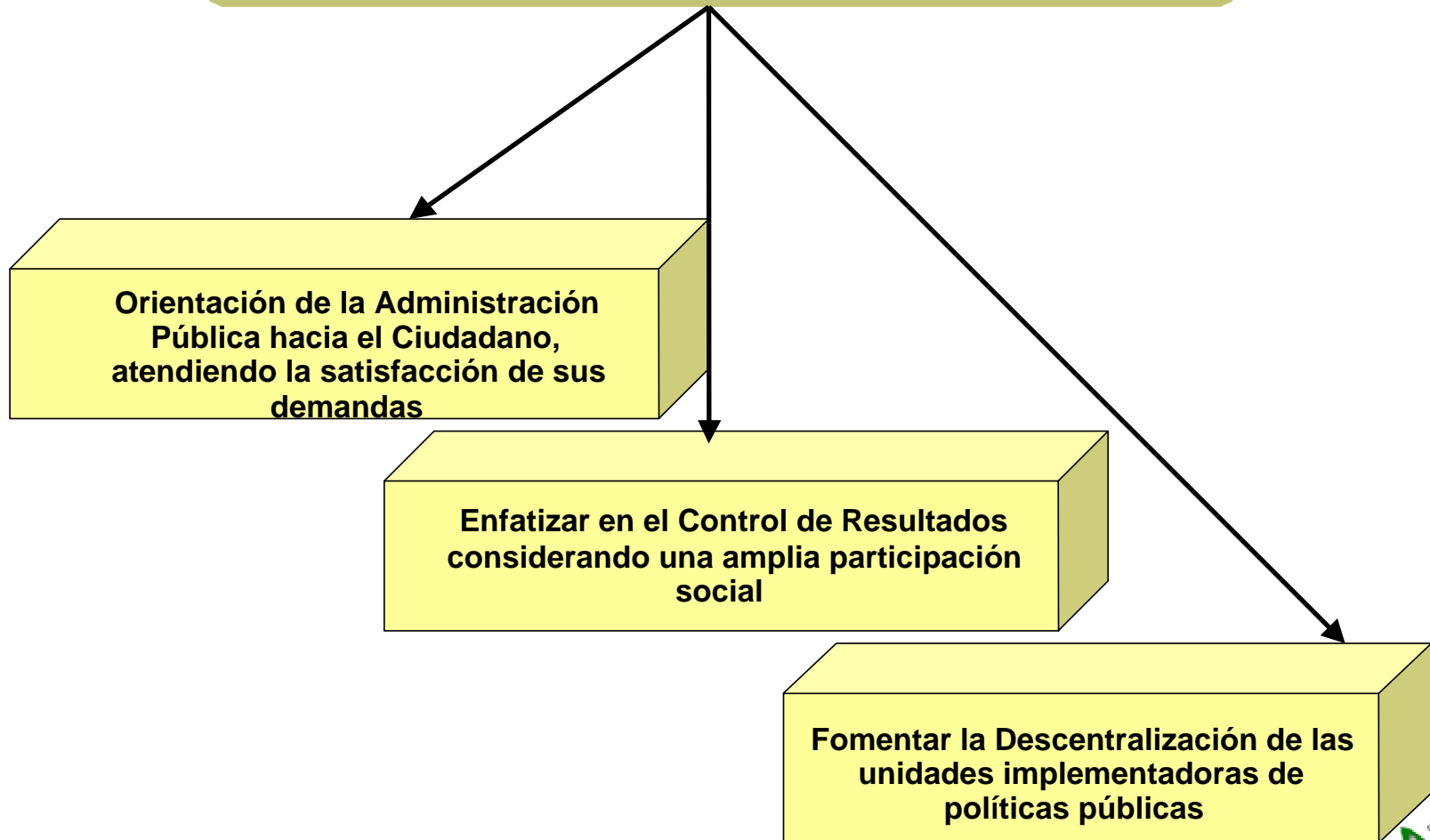
**VS**

**Descentralización de  
las Decisiones**

**Mayor Flexibilidad**

**Basada en Procesos y  
Resultados**

# Principales Elementos



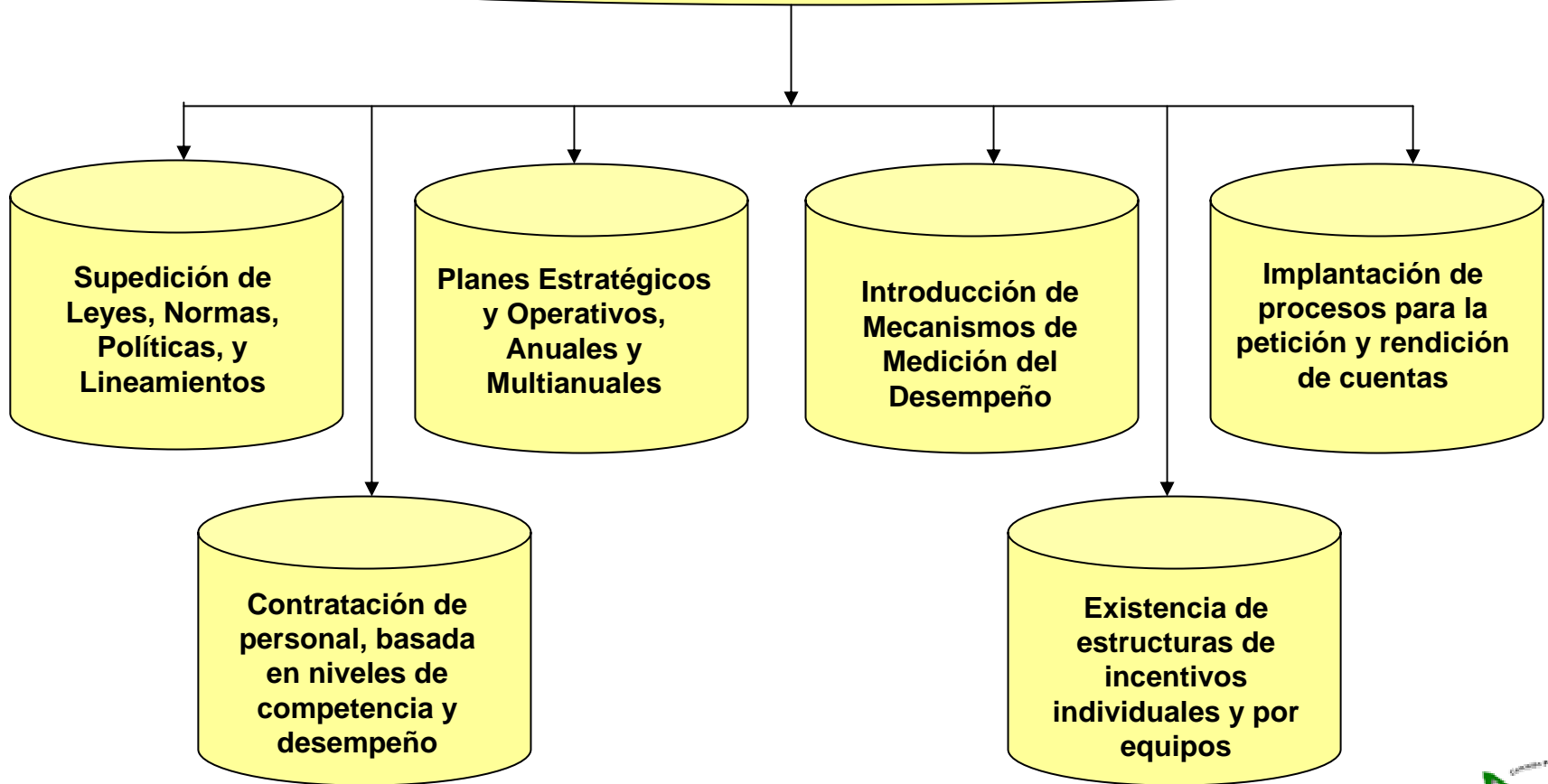
# OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACION POR RESULTADOS

1. Institucionalizar el Establecimiento de Objetivos, Metas y Estrategias, Vinculadas a los Planes de Desarrollo.
2. Desarrollar Esquemas de Evaluación del Desempeño de la Gestión Pública.
3. Fortalecer la Transparencia y la Rendición de Cuentas.
4. Promover una Mayor Autonomía de la Gestión de los Mandos Operativos.
5. Introducir Mecanismos que Aumenten la Responsabilidad de los Funcionarios en el Cumplimiento de Objetivos y Metas.
6. Mejorar los Procedimientos en la Asignación de Recursos.
7. Definir el que los gabinetes desarrollen las Políticas Globales y la Gestión Operativa asuma el cumplimiento de los Objetivos y Metas.



# HERRAMIENTAS DE IMPLANTACION

## ADMINISTRACION POR RESULTADOS



# **Pilares de una implantación exitosa de la Administración por Resultados**

## **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**Facilita la identificación, priorización y solución de problemas, permitiendo así diseñar acciones estratégicas.**

## **LA REINGENIERÍA DE PROCESOS**

**Permite (luego del análisis de procedimientos y circuitos administrativos) introducir los cambios necesarios en las prácticas de trabajo habituales, orientando los procesos internos a los productos identificados como prioritarios en el Plan Estratégico.**





# LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y PARTICIPATIVA



## OBJETIVO GENERAL

**Desarrollar un proceso de reflexión, análisis y prospectiva que permita a las entidades del gobierno orientar la toma de decisiones sobre los cursos de acción a seguir, definiendo con claridad sus objetivos, estrategias y metas, en cumplimiento a sus atribuciones y responsabilidades particulares frente a la ciudadanía, así como del Gobierno en su conjunto.**



## RETOS PARA INTEGRAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ACCIÓN PARTICIPATIVA

- **Propiciar la complementariedad de la democracia representativa y la planificación estratégica participativa y no el enfrentamiento.**
- **El acceso de la Población a la elaboración de políticas públicas consideradas estratégicas, lo que exige mayor transparencia en los niveles regionales.**
- **La planificación estratégica participativa, plantea de fondo el reto de la inclusión de la sociedad civil organizada en la gestión pública.**



## **RETOS PARA INTEGRAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA ACCIÓN PARTICIPATIVA**

- **La planificación participativa exige que se fortalezcan los gabinetes de planificación.**
- **La fiscalización social de los planes debe seguir a la gestión social. Es necesario que la población no solo esté informada del curso de los planes, sino que participe en su ejecución, incluso, que contribuya en la corrección de los mismos.**



## **EL NUEVO MODELO EN LA PLANEACIÓN REQUIERE DE:**

- Las metodologías emergentes y las posibilidades de los sistemas de información y gestión del conocimiento.**
- Mutación en las estructuras de planificación, que a su vez supone cambios cualitativos en los actores y las instituciones, así como el enriquecimiento del debate público.**
- Un mejoramiento del conocimiento existente, para enfrentar la complejidad y la incertidumbre.**



## **EL NUEVO MODELO EN LA PLANEACIÓN REQUIERE DE:**

- Procesos de pedagogía social y transformación cultural, que permitan fortalecer la capacidad de aprendizaje en asuntos estratégicos.**
- Percepción y manejo de los cambios sociales y tecnológicos.**
- La renovación crítica de los paradigmas de la Gestión Pública.**



# LA PROGRAMACIÓN COMO VÍNCULO ENTRE LA PLANIFICACIÓN Y LA PRESUPUESTACIÓN



# INTRODUCCIÓN

**La planeación estratégica participativa debe concretarse a través de la programación.**

**Por eso es importante establecer la vinculación entre lo estratégico y lo operativo si pretendemos dar sentido y respuesta a la realidad y rumbo de la gestión pública.**

**Es así como se definirá una estructura que nos permita dar orden a los productos de la planeación.**



# PROCEDIMIENTO DE PROGRAMACIÓN

## Formulación de Programas Operativos Anuales y Multianuales



- Validación de las propuestas programáticas.
- Costeos preliminares y determinación de recursos de programas y proyectos.
- Presupuesto preliminar por programa.
- Análisis de alcances e identificación de prioridades de Gobierno.
- Retroalimentación y definición de planes operativos.

# ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

**La definición de la Estructura Programática en este modelo es un instrumento que sistematiza, ordena y clasifica las acciones de la administración pública, con el fin de delimitar, relacionar la aplicación y ejercicio del gasto público, e integrar de manera racional al proceso de Planeación, Programación, Presupuestación, Control y Evaluación.**



# COMPONENTES DE LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

La Estructura Programática está conformada por un conjunto de categorías y elementos programáticos que sirven, para dar orden y dirección al gasto público, para definir su ámbito de acción y para evaluar su aplicación.

Conducción de las Políticas de Gobierno



Infraestructura y Equipamiento



Prestación de Bienes y Servicios Públicos



**ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA**



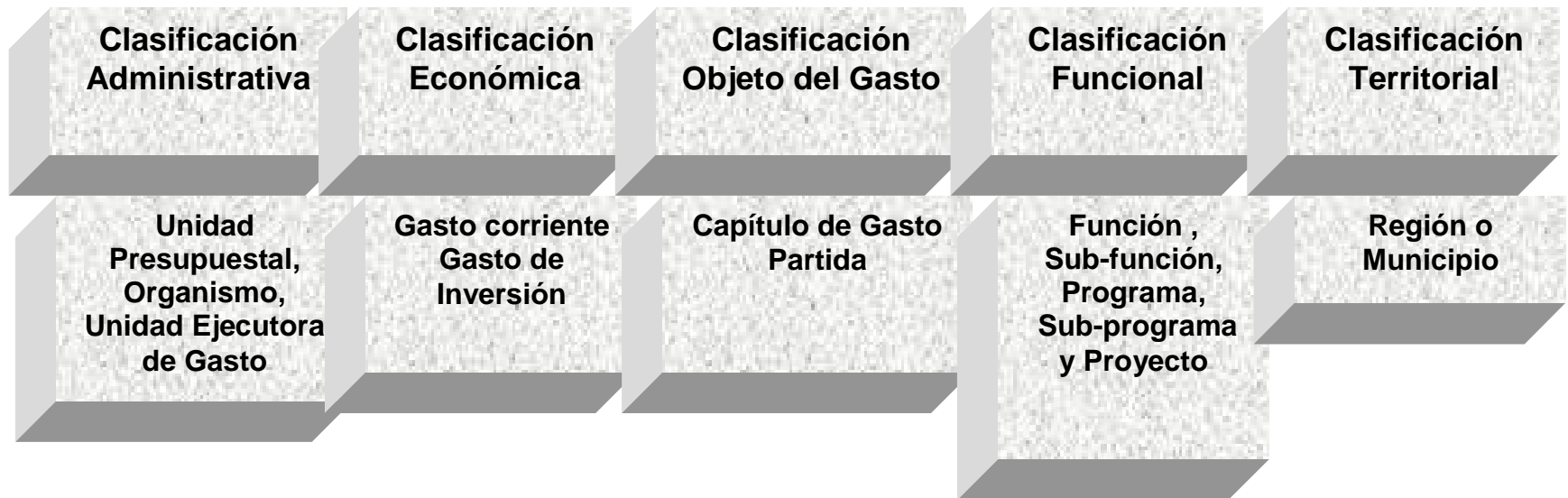
# OBJETIVOS

## ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA

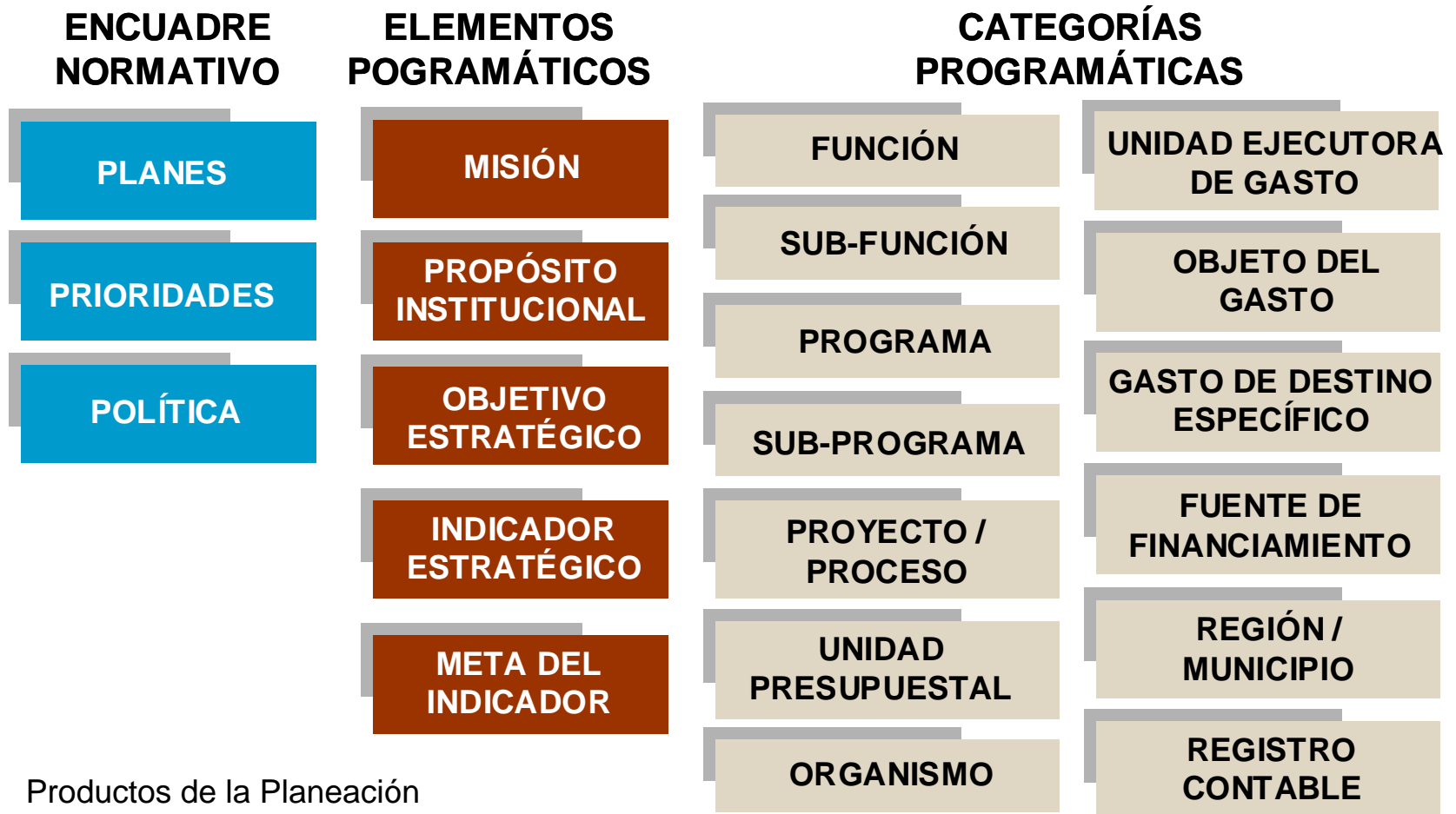
- **Simplificar el proceso de programación-presupuestación y afianzar una administración por resultados.**
- **Mejorar la información programática presupuestal y la evaluación del ejercicio del gasto público.**
- **Facilitar la vinculación de las políticas públicas con el ejercicio y control presupuestario dirigido a la obtención de resultados.**



# CLASIFICACIÓN ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA



# MODELO PROPUESTO DE ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA



- Productos de la Planeación
- Elementos de asignación presupuestal



## PRODUCTOS DESEADOS

- 1. Propósito Institucional de la dependencia o entidad.**
- 2. Diagnóstico estratégico de su dependencia o entidad (análisis FODA) e identificar los focos de atención estratégicos que habrá de atender.**
- 3. Estrategias que permitirán dar solución a los focos de atención, definiendo claramente el objetivo que se persigue, así como los indicadores de impacto y resultados y sus correspondientes metas.**
- 4. Identificar qué parte del trabajo institucional puede considerarse proceso y cuál requiere ser concebida como proyecto.**





# **PRESUPUESTO POR PROGRAMAS CON ENFOQUE A RESULTADOS**



# PRESUPUESTACIÓN

**Acción encaminada a estimar y a cuantificar monetariamente los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir con los programas establecidos en un determinado período; comprende las tareas de formulación, discusión y aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto**



# **OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO CON ENFOQUE DE RESULTADOS**

**Lograr que la elaboración del presupuesto se convierta gradualmente en un proceso de programación del gasto público, emanada de un plan de desarrollo nacional y estatal.**

**Informar sobre los objetivos que se pretenden alcanzar, y los recursos que se utilizarán.**



## **OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO CON ENFOQUE DE RESULTADOS**

**Convertir el presupuesto en herramienta eficaz de administración, que contribuya durante su ejecución al cumplimiento de los programas establecidos.**

**Modificar el sistema tradicional de control presupuestal que dedica primordial atención a la revisión y autorización contable y financiera de los recursos, para transformarlo en un sistema de control integral que favorezca a la eficiencia del gasto en cuanto al costo de los programas y a las realizaciones obtenidas.**





## **OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO CON ENFOQUE DE RESULTADOS**

**Facilitar la implantación de un proceso sistemático de evaluación de resultados, a través de la utilización de mecanismos e indicadores que permitan la observación y corrección, en su caso, de los avances o desviaciones de las metas fijadas en cada programa o proyecto.**



# EVOLUCIÓN DE PRESUPUESTACIÓN

## PRESUPUESTO TRADICIONAL

Es un instrumento administrativo que centra su interés en lo que el gobierno compra para desarrollar sus actividades, sólo consigna el volumen del gasto asignado por partida presupuestal (por objeto del gasto).

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS

Es un instrumento de administración financiera que permite la racionalización en el uso de los recursos al determinar objetivos y metas. Presta particular atención a las cosas que se realizan, más que a las cosas que se adquieren.

## PRESUPUESTO POR PROGRAMAS CON ENFOQUE A RESULTADOS

Además...Utiliza la información referente a los resultados para la asignación de recursos en el presupuesto siguiente, utilizando un criterio objetivo, así como define responsabilidades y compromisos de las entidades en el logro de resultados



## **PRESUPUESTO CON ENFOQUE A RESULTADOS**

**Se considera la técnica presupuestaria que asimila la evolución de las últimas décadas, incorporando nuevos elementos relacionados con el enfoque de resultados y una nueva manera de asignar los recursos, así como el desarrollo de elementos que permiten la Evaluación del Desempeño de la Gestión Pública, procurando una mayor eficiencia y eficacia en el ejercicio del Gasto Público.**



# CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO CON ENFOQUE A RESULTADOS

- **Facilita la coordinación de acciones en todo el gobierno, ya que el presupuesto se convierte en un instrumento que tiende a ordenar las actividades funcionales de la administración pública.**
- **El presupuesto con enfoque de resultados, al proponerse ligar el presupuesto anual con los planes de largo y mediano plazo, permite introducir hábitos de programación multi-anual en el sector público.**



# CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO CON ENFOQUE A RESULTADOS

- Su implantación en el sector público obliga a cambiar el enfoque de la contabilidad gubernamental; de una contabilidad fiscal, presupuestaria, a una contabilidad fiscal que incorpore la contabilidad de costos y la medición de sus efectos, directos e indirectos en la economía nacional y/o estatal.



# **ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTO CON ENFOQUE A RESULTADOS**

- 1- Diagnostico y autorización del proyecto**
- 2- Planeación del proceso de implantación**
- 3- Desarrollo del recurso humano**
- 4- Rediseño de la estructura orgánica**
- 5- Automatización del proceso**
- 6- Experimentación**
- 7- Evaluación y Retroalimentación**
- 8- Reformas Jurídico Normativas**



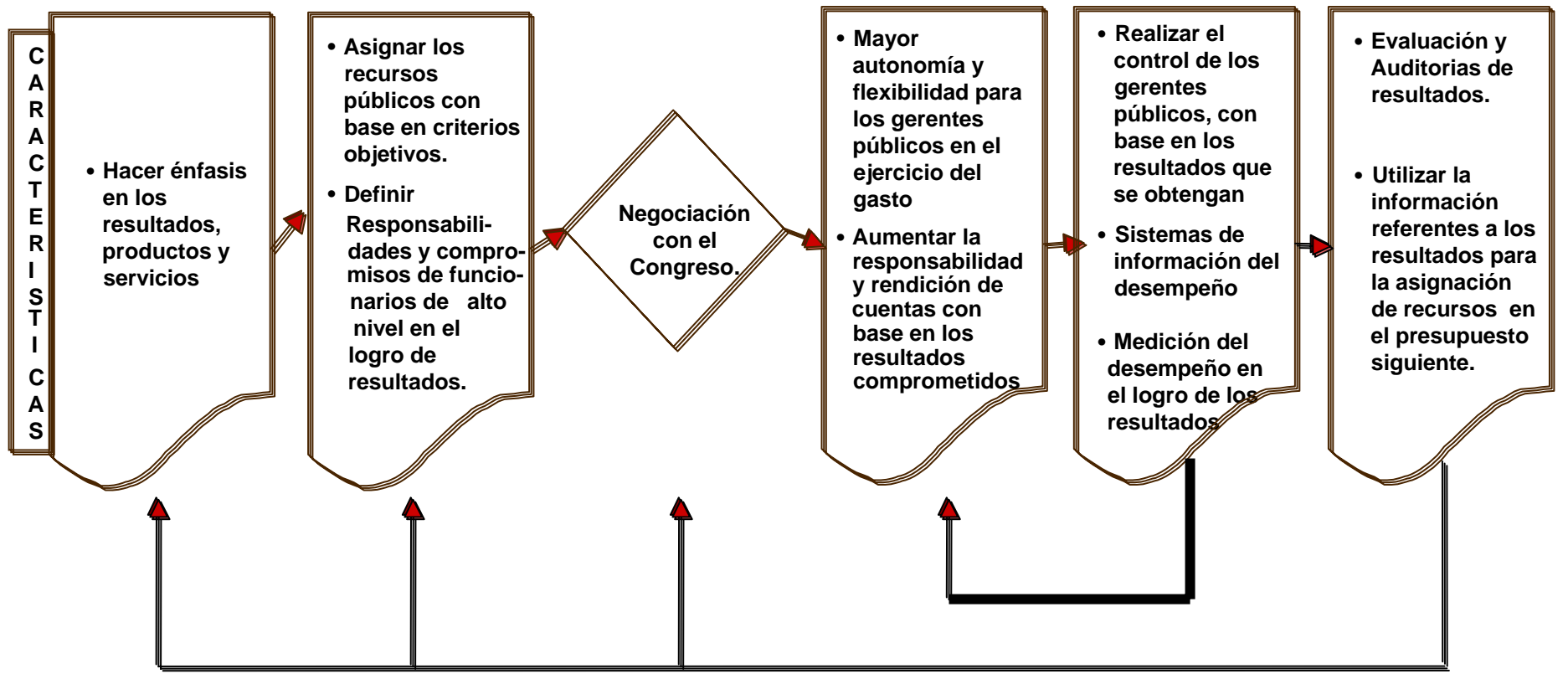
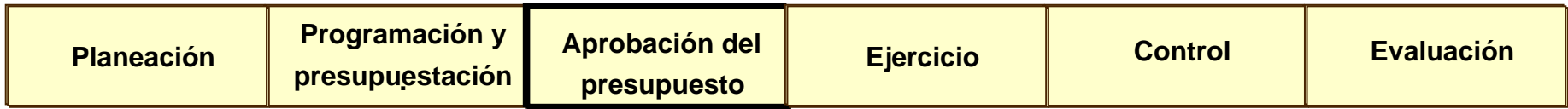
## PRODUCTOS DESEADOS

Distribución estratégica de recursos identificando tres niveles:

1. Gasto operativo (Irreductibles con el sentido más amplio de racionalidad y austeridad).
2. Gasto enganchado (inversión pública multi-anual y otros compromisos de Gobierno).
3. Gastos de Inversión para el desarrollo (Recursos asignados a los proyectos de inversión e innovación que concursan en un Banco de Proyectos)



# PRESUPUESTO POR RESULTADOS



Retroalimentación del Sistema

Programa de Gasto Público





# **CONTABILIDAD GUBERNAMENTAL INTEGRAL**



## INTRODUCCIÓN

**La Cuenta Pública, es la herramienta esencial de las administraciones públicas para informar a la sociedad del cumplimiento de un mandato explícito en los presupuesto de ingreso y gasto públicos.**

**La Cuenta Pública junto con el Informe de Gobierno al Congreso, cumple la prerrogativa y obligación democráticas de enterar sobre el manejo de la hacienda pública.**

**Su presentación debe cumplir en tiempo, forma y contenido del decreto.**



# ¿Qué Proponemos?

- 1.- FORTALECER Y CONSOLIDAR EL PROGRAMA DE ARMONIZACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES Y CUENTAS PÚBLICAS DE LOS ESTADOS CON EL GOBIERNO FEDERAL**
- 2.- INCORPORAR A LOS MUNICIPIOS A LA MODERNIZACIÓN DE SUS SISTEMAS CONTABLES EN LA PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**



## OBJETIVOS

**Lograr la armonización técnica, normativa y metodológica de los sistemas de contabilidad gubernamental utilizados en el país.**

**Generar informes oficiales (cuentas públicas) compatibles a nivel nacional.**

**Incorporar a las administraciones municipales a las tareas para desarrollar un Sistema de Contabilidad Patrimonial a nivel nacional.**

**Orientar los esfuerzos municipales a la alineación de estadísticas financieras gubernamentales.**



## ELEMENTOS DEL MODELO

**Revisar el esquema conceptual, técnico y normativo que precisa el registro contable de las operaciones realizadas por los entes públicos.**

**Homologación y cumplimiento de:**

- **Principios y normas de contabilidad gubernamental**
- **Normas internacionales de Contabilidad para el Sector Público**
- **Clasificación de ingreso y gasto**
- **Catálogo de Cuentas.**



## ELEMENTOS DEL MODELO

**Definición del proceso para el tratamiento de activos, pasivos y deuda, reconocimiento financiero y su impacto patrimonial.**

**La definición de una estructura básica de presentación de los estados financieros y reportes del Sector Público.**

**Establecer las reglas de registro, control y valoración (devengo) a fin de cubrir el espectro de requerimientos locales y nacionales en la materia.**



## CONSIDERACIONES GENERALES

**Cada nivel de gobierno, debe dar a la ciudadanía informe sobre los resultados de su gestión y del uso de los recursos públicos.**

**La Contabilidad Gubernamental debe reflejar los cambios implementados en la gestión administrativa del gasto y generar información a nivel presupuestal, histórica y financiera.**



# SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN



# INTRODUCCIÓN

**El fracaso o éxito de los esfuerzos de la evaluación de la gestión pública como un componente crítico del proceso de modernización, está directamente relacionado con los problemas de legitimidad y gobernabilidad en los estados.**

**El diseño e implementación de sistemas de medición y evaluación deben ser concebidos como parte de una amplia estrategia de gestión pública.**



# ¿PARA QUÉ EVALUAR LA GESTIÓN PÚBLICA?

## La evaluación requiere lograr:

- a) Establecer claramente los diferentes niveles de responsabilidad de los funcionarios y su obligación de dar cuentas de sus acciones.
- b) Garantizar una gestión transparente y generar información sobre la eficiencia del uso de los recursos.
- c) Motivar a los empleados públicos a dar prioridad a la perspectiva del ciudadano y del usuario del servicio en el diseño de programas y servicios , y en el diseño de los instrumentos para evaluarlos.
- d) Mejorar la calidad de los servicios prestados por el sector público.
- e) Mejorar la coordinación entre organizaciones públicas que trabajan en distintos niveles del aparato público.
- f) Mejorar la productividad del sector público, legitimando a los ojos de los usuarios y ciudadanos la provisión gubernamental de bienes públicos.



## OBJETIVOS

**Establecer las bases de un sistema de información, con datos objetivos que atienda las necesidades que al respecto presten los distintos niveles de decisión al interior de los gobiernos locales, los organos de fiscalización de la acción de gobierno, la población en general y el gobierno federal.**

**Fomentar una cultura de la evaluación basada en resultados y la satisfacción de los beneficiarios.**



# CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

**La rendición de cuentas**

**La calidad del servicio**

**La equidad de su prestación**

**La productividad**

**Eficiencia y efectividad de las organizaciones**

**La transparencia de la gestión**

**El control del gasto público.**

**La evaluación es un asunto político que concierne tanto a gobernantes como gobernados.**



# SISTEMA INTEGRAL DE EVALUACIÓN

**La evaluación como técnica administrastiva ayuda a mejorar la gestión porque produce la información necesaria para identificar y entender las causas de los logros y los fracasos o problemas del desempeño individual y colectivo, dentro de un contexto de planeación estratégica participativa.**



## ¿Qué es un Sistema de Evaluación?

- Una práctica que integra sistemas de indicadores, información y seguimiento.
- Un instrumento de comparación entre objetivos y resultados.
- Un medio para definir acciones correctivas y reorientar la planeación y programación de las dependencias.
- Un método que apoya el uso más eficiente de los recursos públicos.
- Un mecanismo para la mejora continua de la Administración Pública.



## ¿Para qué sirve un Sistema de Evaluación?

- Enfocar la gestión pública hacia los asuntos más relevantes.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Fortalecer el diseño y ejecución de las políticas públicas.
- Afinar la asignación de responsabilidades.
- Utilizar los recursos para alcanzar los resultados predeterminados.
- Prevenir y dar seguimiento oportuno a las acciones públicas.



# CUESTIONAMIENTOS EN LA EVALUACIÓN

¿A quién se quiere medir?

¿Qué es lo que se quiere medir?

¿Cómo se va a medir?

¿Contra que referencias se va a comparar?

Planeación Estratégica Participativa y concertación de la Estructura Programática

Entendimiento de lo que hace la dependencia o entidad a cualquier nivel

El cumplimiento de los objetivos desde varias dimensiones

Diseño de Indicadores

Establecimiento de Metas de resultado



## ¿ QUÉ SON LOS INDICADORES ?

**Un indicador es un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cualitativo o cuantitativo de una organización.**

**Los indicadores son los parámetros que integrarán el sistema de medición para evaluar el nivel de *cumplimiento de los objetivos y las metas* derivados de los Planes de Desarrollo y sus programas.**



# BENEFICIOS DE LOS INDICADORES

- ❑ Permiten el monitoreo y evaluación de avances, resultados y alcances de una acción pública.
- ❑ Establecen compromisos y la magnitud de los retos a lograr para satisfacer las necesidades de la población a la que se atiende.
- ❑ Detectan y previenen desviaciones que puedan impedir el logro de los objetivos (mantener en control la operación). Autoevaluarse y mejorar sus servicios en la operación diaria.
- ❑ Generan la información necesaria para la retroalimentación y toma de decisiones para el proceso de trabajo.
- ❑ Sustentan las acciones de mejora e innovación.
- ❑ Ubican los niveles específicos de eficiencia, eficacia, efectividad y calidad de las acciones de gobierno. La evaluación integral de los procesos de modernización administrativa y la reforma presupuestal del gobierno.
- ❑ Informan a la comunidad sobre el cumplimiento de compromisos y sobre los resultados de la gestión gubernamental.



# CARACTERÍSTICAS QUE DEBEN TENER LOS INDICADORES

Confiables



Garantizan que la información que proporcionan sea objetiva.

Diacrónicos



Permiten medir e identificar variaciones a lo largo del tiempo.

Representativos  
y relevantes



Describen lo que se desea medir, miden lo que dicen medir y describen la forma y grado de contribución de las acciones al cumplimiento de los objetivos.

Direccionables y  
sensibles



Proporcionan información sin ambigüedad para determinar el grado de avance en la consecución de los objetivos.

Replicables



Aseguran que al aplicar la misma fórmula en diferentes ámbitos, tiempos o condiciones, los resultados sean comparables.

Verificables y  
claros



Pueden comprobarse por cualquier persona y son comprensibles.

Vigentes



Reflejan de manera objetiva la realidad y oportunidad de la dependencia o entidad.

Innovadores



Inducen a la creación de condiciones que permiten el surgimiento de nuevos o mejores procesos.



## Primer Paso

- Establecimiento de planes programas y estrategias
- Definición de objetivos e indicadores

## Segundo Paso

- Definir Proyectos, Procesos y Actividades
- POA's con indicadores estratégicos y metas de resultados.

## Tercer Paso

- Negociar recursos necesarios
- Presupuesto de Egresos con indicadores estratégicos y metas consensuadas

## Cuarto Paso

- Productos Bienes y Servicios
- Calendarización del presupuesto
- Ejercicio del Presupuesto



## Sexto Paso

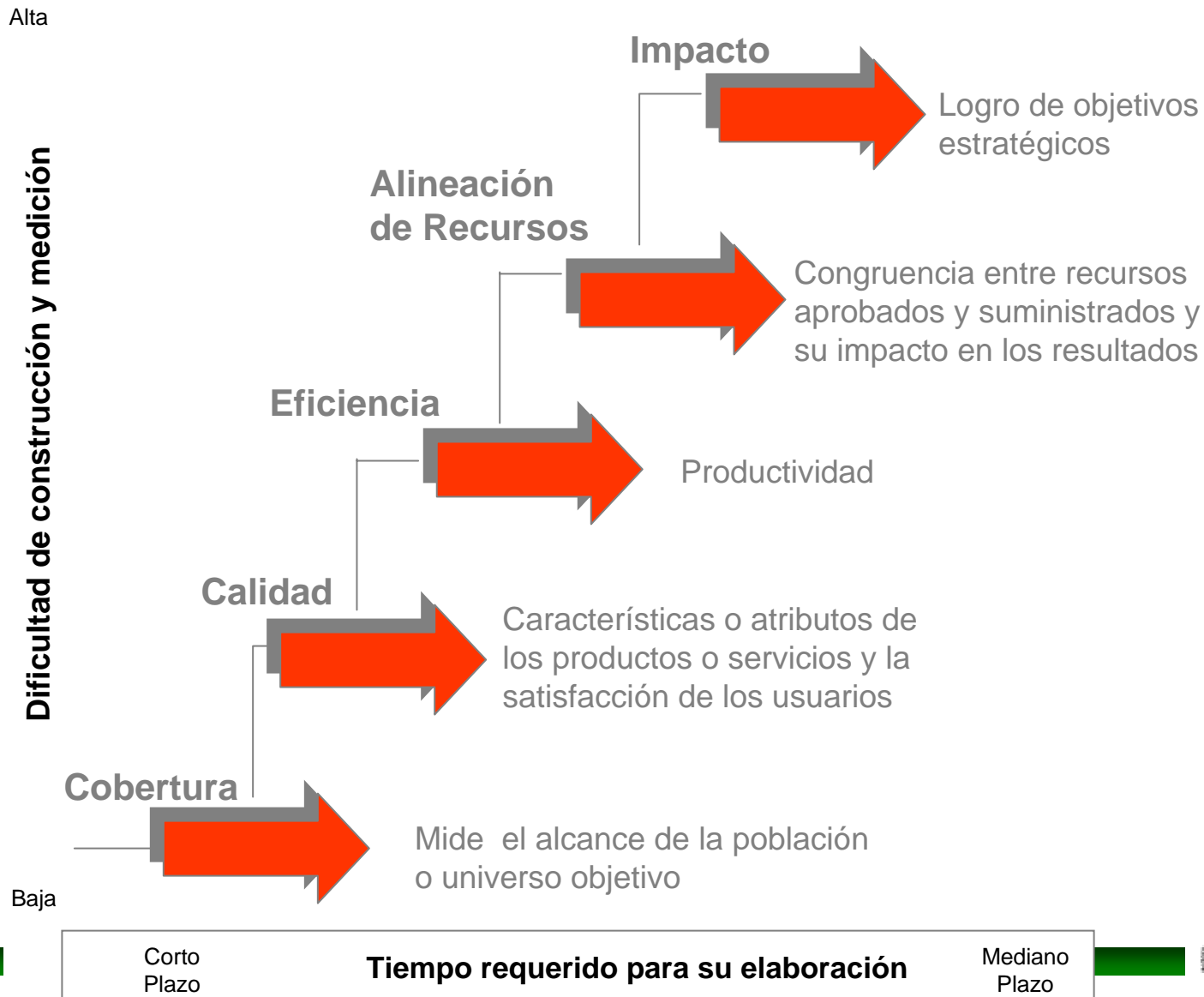
- Obtención de logros y resultados
- Evaluar integralmente el desempeño

## Quinto Paso

- Medir desempeño
- Ejecutar acciones correctivas
- Realimentarse de los usuarios

# INDICADORES

## Requerimientos en tiempo y capacidad para la construcción y medición de los indicadores según su dimensión



# CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

El Planteamiento de un Nuevo Modelo de Gestión , surge del cuestionar las formas actuales de gestión pública y asumirlas como perceptibles de mejorar, sin limitarnos a un modelo único, reconociendo la naturaleza heterogénea de las entidades y municipios.

El cambio esencial del nuevo modelo , debe enfatizar la visión de “GOBIERNO “ como una responsabilidad conjunta de todas las entidades y niveles que lo conforman y no solamente a dependencias de manera aislada.

La Administración por resultados es una técnica que nos permite identificar herramientas para generar un cambio en la cultura de la administración pública.



## CONCLUSIONES

El proceso integral de PPPCE debe favorecer, la administración por resultados, desde la visión de planear acciones para satisfacer las necesidades de la población, más que el ejercicio de los recursos asignados a un programa.

El Presupuesto por Programas, debe surgir de los Planteamientos ciudadanos y no de las necesidades de las dependencias.

Es importante reconocer el elemento político del proceso presupuestal, ya que una vez identificados los focos de atención, deben ser estos los que determinen la direccionalidad de los recursos.

La tendencia en la Programación de Recursos, debe lograr la disminución del Gasto Corriente y el incremento de los recursos destinados a la Inversión Pública.



## CONCLUSIONES

Debemos implementar mecanismos (Bancos de Proyectos) que den seguimiento a los proyectos generados en los procesos de Planeación y que permitan concretizar la visión de Gobierno a mediano y largo plazo.

El modelo debe entonces, contar con una herramienta de PRIORIZACION de ACCIONES , que de una valor relativo y específico a cada uno de elementos y particularidades, a los que debe impactar la Gestión Pública.

La definición de un Sistema Integral de Evaluación, no es el Fin de Modelo, es solamente una herramienta adicional.



## CONCLUSIONES

La transparencia y el control de la Gestión de Gobierno, depende de la obtención, selección, registro, procesamiento y análisis de información. Es necesario entonces, reforzar los procesos de modernización administrativa para lograr una administración Financiera , que ligue la gestión administrativa con la contabilidad.

El cambio de Modelo de Gestion, debe ir a la par de un cambio en la forma de la rendición de cuentas, permitiendo, supeditar el cumplimiento de las normas al cumplimiento de políticas , metas y objetivos.





**FIN DE LA PRESENTACION**