

En Chiapas, los esfuerzos a favor de la modernización de la Administración Pública han contribuido a fortalecer el proceso presupuestario con miras hacia una gestión transparente y de resultados. En los cinco años de la actual administración se han impulsado cambios importantes que se reflejan gradualmente en una mejora del desempeño y de los bienes y servicios producidos para satisfacer las demandas de la ciudadanía.

La base principal que sustenta la actuación de este gobierno tiene como punto de partida la adopción de una Gestión para Resultados (GpR), concepto que tiene como enfoque de cambio mejorar el desempeño de las instituciones públicas promoviendo una mayor eficiencia y efectividad en el uso de los recursos públicos.

A través de la GpR se persiguen al menos tres objetivos. En primer lugar, orientar las acciones del gobierno en la provisión de bienes y servicios para alcanzar metas cuantificables de manera eficiente. En segundo lugar, promover la toma de decisiones con base en evidencia, y, finalmente, se atender las demandas de la sociedad en materia de transparencia y rendición de cuentas.

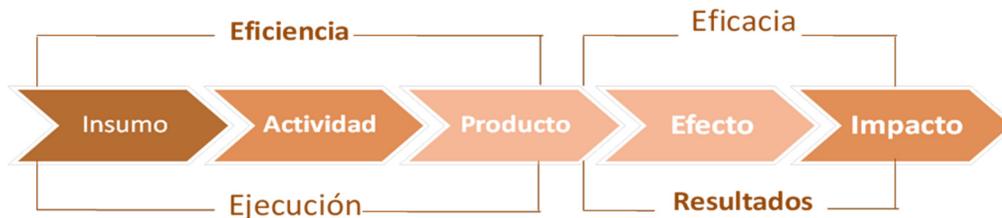
Este enfoque aunque ha permitido fortalecer las etapas del ciclo presupuestario estatal, resulta impostergable la creación de un sistema que garantice de forma plena y permanente que los recursos públicos no sólo cumplen con los fines para los que han sido destinados, sino que la ciudadanía recibe y percibe con toda oportunidad sus beneficios y resultados.

Por lo anterior, se hace imperante la vigencia de una estrategia de gestión que oriente la acción de gobierno hacia la generación del mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión como la GpR a través de la cual se propone cambiar el modelo tradicional de organización y entrega de servicios públicos basados en los principios burocráticos, de la administración pública por una gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia y eficacia.



Este enfoque difiere fundamentalmente del tradicional burocrático, en donde se parte de los insumos (físicos-financieros) con los que se cuenta, las actividades o los procesos actuales o conocidos y, en función de éstos, se definen los resultados.

### Cadena de Resultados



La GpR ha evolucionado como parte del esfuerzo por reducir la pobreza, apoyar el crecimiento económico sostenible y equitativo y mejorar la definición y medición de resultados.

Este proceso innovador de modernización administrativa plantea por un lado superar los esquemas tradicionales del control y ejercicio del gasto público, y, por otro se fundamenta en la correspondencia irrestricta que se establece entre las fases de la planeación, programación, presupuestación y evaluación; su orientación es el presupuesto por resultados (**PbR**) y que incorpora reglas precisas de interacción a los organismos públicos, tanto a los ejecutores como a los administradores del presupuesto. Asimismo, permite la integración de estrategias, mecanismos y políticas, que a su vez sirven de medio a los organismos públicos para dar respuesta en mejores condiciones de eficiencia a los problemas que enfrentan en el Desarrollo Social.

Para tal efecto estos esfuerzos de modernización deben contar con procesos definidos y relacionados con cada una de las etapas del ciclo de la espiral presupuestaria, garantizando así el orden gradual de las acciones y la efectividad de los alcances y propósitos de las políticas públicas.

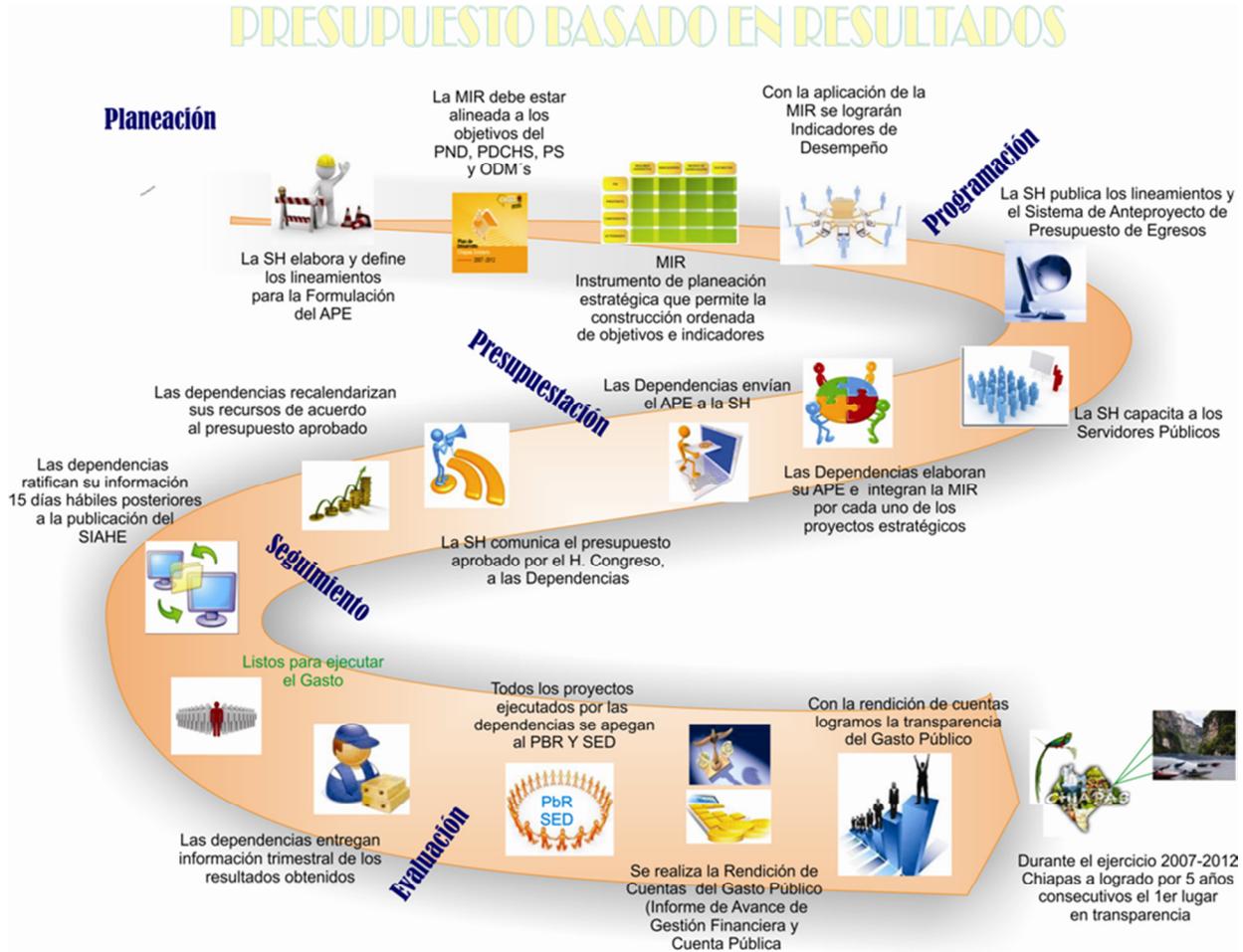
Con base a lo anterior, el Poder Ejecutivo del Estado puso en marcha la implantación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) desde el ejercicio fiscal 2007.

Considerando lo expuesto, el Gobierno Estatal adoptó un sistema de Presupuesto basado en Resultados (PbR) para la Administración Pública Estatal, que consiste en un conjunto de procesos e instrumentos que permitirán que las decisiones involucradas en el presupuesto incorporen sistemáticamente consideraciones sobre los resultados de la aplicación de los recursos públicos.

Como parte del PbR y en cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley, se establecerá un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que está definido en este ordenamiento como el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y proyectos.

Con el PbR-SED se estableció una estrategia que refuerza el vínculo entre el proceso presupuestario con las actividades de planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas y programas, así como de los propios Organismos Públicos.

Con la expedición de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la reforma a la Constitución en materia de gasto público y fiscalización, y las subsecuentes reformas a dicha ley en materia de GpR- PbR-SED, quedó establecido el marco institucional para brindar mayor certidumbre jurídica y económica, así como transparencia al proceso presupuestario en su conjunto.



Para su operación y realización paulatina, históricamente se han desarrollado diferentes etapas que tipifican el esfuerzo a todos los niveles en la consolidación firme y constante de la Cultura Institucional de la Gestión para Resultados (GpR):

A la fecha, se han llevado a cabo diversas acciones para la instrumentación del PbR-SED, lo que ha permitido:

- Adecuar el proceso presupuestario para identificar el destino del gasto público, y vincularlo con los objetivos estratégicos de la planeación para el desarrollo nacional; estatal, sectorial.
- Mejorar los sistemas necesarios para el seguimiento de las metas de indicadores establecidos en los programas del Presupuesto de Egresos del Estado a fin de mejorar

la toma de decisiones para la asignación y reasignación presupuestaria, y la rendición de cuentas;

- Capacitar y formar a los servidores públicos que participan en el proceso de implantación del PbR-SED.

#### **IV.1 Avances y Resultados en el PbR y SED**

A partir del proceso de integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2011, se llevaron a cabo acciones de mejora al proceso de planeación, programación, presupuestación, ejecución, seguimiento, evaluación, y rendición de cuentas del gasto público para la implantación del PbR-SED.

El diseño e instrumentación del SED, que será obligatorio para todos los ejecutores de gasto, representará un esfuerzo de gran impacto para el conjunto de la Administración Pública. La participación y compromiso del Poder Legislativo será fundamental para el logro de las tareas prioritarias del SED.

Con el SED, la distribución de recursos en el presupuesto tendrá una base de información y análisis del diseño, operación e impacto de los programas; con ello, los acuerdos entre el Ejecutivo y el Legislativo para la aprobación del presupuesto se harán en un nuevo marco de mayor comunicación, entendimiento y certeza.

Además incluirá un componente de mejoramiento de la gestión que contribuirá a modernizar a los Organismos Públicos que integran el sector público.

## IV.2 Avances en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Con base en la nueva estructura programática mejorada, los Organismos Públicos de la Administración Pública Estatal, incorporaron una MIR por cada uno de los proyectos a su cargo. Dicha matriz es un instrumento de planeación estratégica que permite la construcción ordenada de objetivos, indicadores y metas, alineados con los objetivos e indicadores del PND, PDCHS y de los programas sectoriales. Esto focaliza el análisis, seguimiento y evaluación de dichos programas y del gasto asignado. También facilita el análisis de los indicadores respecto a las clasificaciones, tanto administrativas como funcionales del gasto, así como de las políticas públicas y las prioridades nacionales.

Las MIR han sido sometidas a un proceso de mejora gradual, lo que ha hecho posible realizar un proceso de perfeccionamiento gradual para contar con indicadores representativos de su desempeño. Esta mejora contribuirá oportunamente a una mejor asignación y reasignación presupuestaria.

A través de las MIR se producirá información de manera integral, con la alineación de los proyectos a los objetivos nacionales, estatales y en su caso ODM.

- Programación y Presupuestación, con la asignación de presupuesto por Proyecto.
- Control, ejercicio y seguimiento, con el monitoreo de los avances físicos (Objetivos-indicadores-metas) y financieros.
- Evaluación –Planeación, con la retroalimentación de los resultados obtenidos.
- Publicación de los resultados en los diversos informes que se entregan al H. Congreso del Estado.

### IV.3 Formación y Capacitación para el PBR y SED

El proceso de capacitación se lleva a cabo con métodos de aprendizaje que incluyen la aplicación de herramientas tecnológicas y el desarrollo de apoyos didácticos, dirigidos a propiciar el conocimiento, su aplicación y la participación activa de los servidores públicos, respecto de la implementación de una cultura del gasto basada en resultados. Este proceso considera tres objetivos principales:

- Difundir los elementos fundamentales del PbR-SED y sus metodologías de aplicación;
- Contribuir a la formación y desarrollo de capacidades teóricas y prácticas de los servidores públicos de los tres órdenes de gobierno en estas materias; y
- Diversificar los mecanismos de aprendizaje que permitan la sensibilización y corresponsabilidad en la gestión para resultados.

La capacitación ha comprendido cursos y talleres, se han capacitado en promedio por año a 500 funcionarios de la Administración Pública Estatal.

Para el año 2012-2013 se trabaja en un Sistema Integral de Administración Hacendaria mejorado que permita entre otros:

- Integrar y procesar la información que permita mejorar la toma de decisiones en materia presupuestaria;
- Generar productos específicos para los distintos tipos de perfiles de usuarios del sistema.
- Crear herramientas informáticas que sistematicen y pongan al alcance de los usuarios los resultados y productos de la gestión pública.
- Difundir la información generada a partir de la puesta en marcha del PBR y el SED, y hacerla asequible a través de internet.
- Desarrollar bases de datos exportables y manipulables.
- Generar reportes concretos, útiles y de fácil comprensión.
- Fortalecer la transparencia en materia presupuestaria, así como la rendición de cuentas.

- Acercar a la sociedad elementos objetivos que permitan conocer y evaluar el desempeño del quehacer público de la Administración Pública Estatal.

Como podemos observar, los esquemas de información no sólo están diseñados para interactuar entre los Organismos Públicos, sino para que la sociedad en general pueda consultar y conocer los resultados de las evaluaciones en las páginas de internet de los Organismos Públicos responsables de la ejecución de cada uno de los proyectos.

Si bien en Chiapas hemos logrado importantes avances, aún quedan retos y desafíos por superar, entre ello destacan:

- Alinear los grandes propósitos y objetivos entre los tres órdenes de gobierno, con el fin de generar sinergias entre los mismos.
- Establecer indicadores de gestión que permitan focalizar el gasto.
- Adecuar la legislación local a las exigencias que implica la gestión y presupuestación por resultados, considerando criterios homogéneos para la evaluación y fiscalización.
- Contar con agencias especializadas para la evaluación de indicadores.
- Establecer una nueva cultura administrativa en los tres órdenes de gobierno, enfocada a resultados, a través de talleres y seminarios.

Los esfuerzos realizados durante cinco años en la implantación del PbR ha permitido mejorar la visión del actual gobierno en el encauzamiento de los recursos; con el PbR, se camina hacia una nueva administración de los recursos públicos orientados hacia mejores y mayores beneficios para la sociedad.

En este cúmulo de acciones se ha modificado el marco constitucional estatal, redistribuyendo las tareas en la administración pública para transitar al SED, y construir bases sólidas al realinear los objetivos y las metas de los programas estratégicos del Plan de Desarrollo Chiapas Solidario.

Para efectos de lograr lo anterior, se requieren esfuerzos importantes entre las instancias de coordinación rectoras. Pero la coordinación no dará resultados si no existe un cambio institucional y de los servidores públicos decididos a adoptar esta visión.

El PbR es un reto a la constancia, pues implica acciones cotidianas de todos los involucrados en la administración pública, por ello, creemos que habrá plenitud de las virtudes del PBR en un horizonte de mediano plazo, por lo que proseguiremos trabajando conjuntamente en un cambio de cultura que revolucione:

- La forma en que los servidores públicos se conciben a sí mismos;
- La orientación del servicio público hacia un beneficio claramente identificable en la sociedad; y
- La participación de la sociedad en una demanda activa de resultados de sus servidores públicos.