



**CHIAPAS**  
GOBIERNO DEL ESTADO

**IV. Presupuesto basado en  
Resultados y Sistema de  
Evaluación del Desempeño**

**2019**

#### **IV. Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño.**

El Proyecto de Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2019 se integró en el enfoque de Presupuesto basado en Resultados, una estrategia que permitirá avanzar en el cumplimiento de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, entre otras disposiciones normativas, para impulsar que los recursos se administren con base en resultados y no en procesos tradicionales.

La visión de esta administración es que los recursos se orienten en programas y proyectos con valor agregado y en resultados que se perciban en el bienestar colectivo de la sociedad, lo cual aporte a mejorar sus expectativas de vida.

La reforma al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos constituyó el parteaguas para iniciar la transformación del presupuesto y la contabilidad en un esquema de mejores resultados, transparencia y rendición de cuentas; dicha reforma señala que los resultados del ejercicio de los recursos económicos de que dispongan la federación, los estados, y los municipios serán evaluados por instancias técnicas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

De esta forma, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) propone herramientas útiles para mejorar la actuación de la gestión gubernamental y orientar las acciones de gobierno en un enfoque de resultados más que en los insumos o actividades que los servidores públicos realizan cotidianamente para cumplir con sus obligaciones. El PbR es un elemento sustancial que incorpora un método práctico para diseñar, conducir, monitorear y evaluar al proceso presupuestario, así como ofrecer alternativas de solución a las problemáticas o alternativas de desarrollo previamente detectadas.

El reto de este gobierno es asegurar que los procesos del ciclo presupuestario operen en el enfoque del PbR para erradicar los métodos tradicionales de presupuestar, y centrar su orientación en la generación del valor público y en la atención de las demandas de la población.

En tal sentido, el PbR aporta elementos valiosos para incentivar a los organismos públicos a mejorar la calidad del gasto, actuar con mayor transparencia y fortalecer la

rendición de cuentas, por ello, es necesario seguir fomentando una nueva cultura en el ejercicio presupuestal y continuar los esfuerzos de mejora continua para hacer más con menos recursos.

### **IV.1- Gestión para Resultados.**

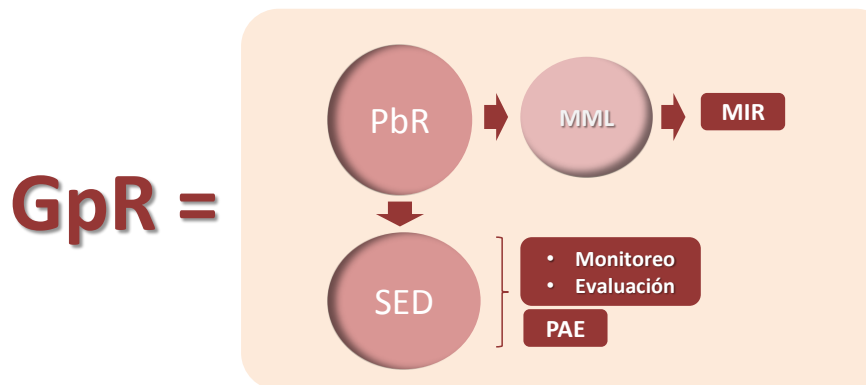
En el proceso de transformación y modernización de la administración pública, la Gestión para Resultados (GpR) surge como un modelo que impulsa una cultura directiva y de reorganización de la gestión gubernamental, fundamentalmente para mejorar la forma de administrar los recursos públicos. Dicho en otras palabras, la GpR es el mecanismo mediante el cual se establece la generación del valor público.

Generar valor público implica que los organismos públicos tengan en cuenta las necesidades y demandas de los ciudadanos para que los bienes y servicios proporcionados brinden respuestas efectivas, capaces de ser traducidas en resultados evaluables. Dentro de su ámbito de definición la GpR establece objetivos específicos para la creación del valor público, siendo los siguientes:

- Generar capacidad en las organizaciones públicas para que logren mediante la gestión del proceso de creación de valor público, los resultados consignados en los objetivos de los planes de desarrollo estatal, nacional y de los programas sectoriales derivados del mismo, y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Contribuir a mejorar la capacidad de los organismos públicos para que puedan rendir cuentas y así permitir que la ciudadanía, los órganos de control evalúen su gestión.
- Contribuir a la asignación descentralizada de objetivos y responsabilidades, y a la evaluación del desempeño de quienes ejerzan funciones directivas.
- Apoyar a la modernización de la gestión pública y la evaluación de su desempeño.

Para el logro de una gestión pública con enfoque a resultados, es necesario que los servidores tengan un conocimiento claro de los principios de la GpR, que permita orientar los recursos conforme a lo planeado y a los resultados esperados, por ello, la GpR tiene como herramienta principal el PbR, el cual promueve como principal insumo la utilización de la Metodología de Marco Lógico (MML) para la construcción de indicadores de resultados.

Figura 01.- Gestión para Resultados (GpR)



### IV.2- Presupuesto basado en Resultados (PbR).

Uno de los principales propósitos de esta administración es lograr una administración pública eficaz, eficiente, de calidad, con servidores públicos capacitados y que rindan cuentas de sus acciones y generen beneficios a la sociedad; es dentro de este entorno donde cobra importancia el método del PbR como una estrategia para asignar recursos en función del cumplimiento de objetivos previamente definidos.

En otras palabras, el PbR es la herramienta directriz que orienta al cumplimiento de los objetivos de los programas y proyectos de los organismos públicos con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal y Programas Sectoriales; siendo una de sus finalidades vincular las asignaciones y el destino final de los recursos públicos, fortaleciendo los programas prioritarios y estratégicos para lograr los resultados esperados.

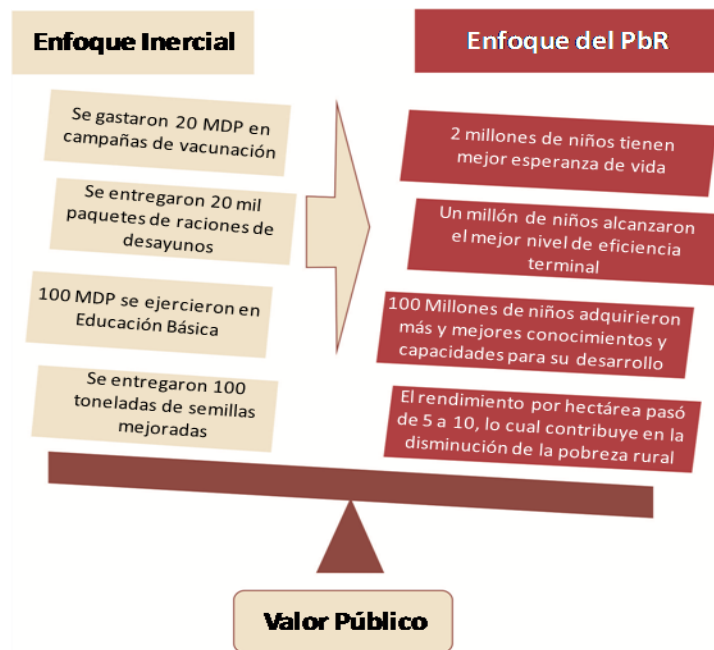
En la implementación del Presupuesto basado en Resultados se deben considerar los siguientes elementos:

- Vincular los proyectos a los objetivos del PND y PED, con base a la MML.
- Migrar a una estructura programática por resultados.
- Incorporar la Matriz de Indicadores para Resultados por programa presupuestario.

- Generar Información para la toma de decisiones de las Asignaciones Presupuestarias.
- Implementar el Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Hacer pública la información de los resultados.

El PbR plantea migrar de un enfoque de insumos y procesos a un enfoque para resultados, donde el planteamiento clave es: ¿qué resultado se requiere obtener con el propósito de mejorar la situación social identificada?. A continuación, se describe un ejemplo del cambio que se plantea bajo el enfoque del PbR.

Figura 02.- Presupuesto Inercial Vs Enfoque del PbR



#### IV.2.1 Beneficios de la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR).

El PbR aporta información invaluable a la Administración Pública Estatal para focalizar los recursos presupuestarios hacia el logro de fines estratégicos y generar las sinergias que permiten obtener los resultados que la sociedad exige.

La implementación del PbR produce beneficios que contribuyen a:

- Mejorar la disciplina fiscal.
- Proporcionar información oportuna a la población.
- Aumentar la calidad del gasto público y fomentar el ahorro público;
- Generar claridad sobre los resultados que se esperan del gobierno;
- Facilitar la planeación de los recursos públicos;
- Incrementar la transparencia en el proceso presupuestario;
- Proporcionar mejores mecanismos para monitorear y evaluar el desempeño;
- Cumplir con las metas de los Organismos Públicos;
- Mejorar la rendición de cuentas.

El PbR incide en las distintas etapas del ciclo presupuestario, entendido este último como el conjunto de fases continuas y relacionadas entre sí que permiten administrar el gasto público, y conducen a una continua retroalimentación y una mejora en la gestión de los recursos presupuestarios.

A continuación, se describe el proceso y las acciones que los organismos públicos deben implementar en el enfoque del PbR-SED.

### **Planeación:**

- Alineación a las prioridades del Plan de Desarrollo Nacional, Estatal, Sectorial y Objetivos de Desarrollo Sostenible.

### **Programación:**

- Elaboración de la clave presupuestaria.
- Definición de los programas presupuestarios.
- Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Formulación de indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión).

### **Presupuesto:**

- Asignación presupuestaria que considere los resultados.

### **Ejercicio y Control:**

- Mejora en la gestión y calidad del gasto público.
- Reglas de operación.

### **Seguimiento:**

- Informes de resultados.
- Monitoreo de indicadores.

### **Evaluación:**

- Evaluaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora a las políticas, programas y organismos.

### **Rendición de Cuentas:**

- Cuenta pública.
- Avance de Gestión Financiera.

Figura 03.- Ciclo Presupuestario y su vínculo con el PbR.



### **IV.2.2.- Avances en la implementación del PbR.**

La implementación del PbR en la Administración Estatal se realiza conforme a las disposiciones y obligaciones que establecen el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), y las leyes y lineamientos emitidos en la materia, siendo entre otras la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, entre otras disposiciones normativas y lineamientos aplicables.

Derivado que la ciudadanía demanda cada día mayores resultados por parte de sus gobiernos, se continúa incursionando en técnicas y herramientas que permitan la obtención de mayores resultados, utilizando entre otras los sistemas de información que facilitan los procesos administrativos, la actualización y difusión del marco normativo y metodológico para la construcción de indicadores de desempeño, y las acciones respectivas de acompañamiento para su implementación.

Con el propósito de caminar hacia la mejora continua de la información cualitativa y dar continuidad a la implementación y consolidación del PbR-SED en la entidad, se han implementado en los organismos públicos las acciones siguientes:

- **Actualizan del Marco Normativo;** Anualmente se actualizan, armonizan y publican los Instrumentos Normativos que tienen como objeto establecer las bases para la integración del presupuesto de egresos del ejercicio inmediato siguiente, fundamentalmente para integrar la estructura programática (categorías y elementos programáticos) de los programas y proyectos, siendo estos últimos los insumos esenciales que permitirán efectuar la medición del desempeño durante el proceso presupuestario. Dichos instrumentos incorporan el marco normativo y metodológico, entre otras herramientas relacionadas al cumplimiento del marco legal aplicable, como son: el Lineamiento para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico; La Ley General de Contabilidad Gubernamental; la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios; entre otras publicaciones del CONAC.
- **Acciones de Acompañamiento:** Desde la elaboración del anteproyecto hasta la conclusión del ejercicio presupuestario, se impulsan acciones de acompañamiento con los organismos públicos ejecutores de los recursos, lo que ha contribuido en mejoras a la información cualitativa y cuantitativa del presupuesto de egresos, para lo cual se llevan a cabo acciones de capacitación y asesoría en materia de:



- Utilización de la Metodología de Marco Lógico (MML) para la construcción de indicadores.
  - Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
  - Normatividad presupuestaria.
  - Operatividad del Sistema Integral de Administración Hacendaria Estatal (SIAHE).
- **Capacitación externa.** La capacitación externa que se imparte a los organismos públicos se ha implementado bajo dos vertientes estratégicas: la primera a través de Capacitación en Línea promovido por UNAM y la SHCP y, la segunda capacitación por consultoras externas contratadas.

En los últimos dos años se han brindado acciones capacitación y profesionalización en materia de “Armonización Contable, Ley de Disciplina Financiera y Presupuesto basado en Resultados - Sistema de Evaluación del Desempeño” por especialistas externos, con el fin de fortalecer el proceso de armonización contable al interior de los organismos públicos, en cumplimiento con las disposiciones emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y con fundamento en la LGCG y la LDF, contando con la participación de dependencias y municipios en los siguientes talleres.

- Tema 1: Obligaciones de la Ley de Disciplina Financiera y los formatos respectivos;
  - Tema 2: Obligaciones de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y de las Normas del CONAC; y
  - Tema 3: Presupuesto basado en Resultados - Sistema de Evaluación del Desempeño.
- **Modernización del Sistema Integral de Administración Hacendaria Estatal (SIAHE).**

Desde el año 2013, en Chiapas se implementó el uso de un sistema presupuestario en línea, para dar cumplimiento al proceso de armonización contable, particularmente del artículo 16 de la LGCG. Este sistema, conocido como SIAHE (Sistema Integral de Administración Hacendaria Estatal), permite la automatización y vinculación de

procesos programáticos, presupuestales y contables, actualmente realiza las siguientes acciones:

- Genera información presupuestaria en tiempo real de los diferentes momentos contables.
- Permite la integración y seguimiento de la información programática a través de objetivos e indicadores estructurados de manera lógica.
- Controla la información programática, presupuestal y contable para la mejor asignación, control y seguimiento del ejercicio de los recursos.
- Facilita el proceso de evaluación y fiscalización de la información por parte de los órganos competentes.
- Procesa información relevante para la rendición de cuentas y transparencia hacia la ciudadanía.

El SIAHE se encuentra en constante modernización de acuerdo a las necesidades de los organismos públicos, así como para dar cumplimiento a la LGCG y disposiciones del CONAC.

Figura 4. Sistema Integral de Administración Hacendaria Estatal (SIAHE).



El acceso al SIAHE se realiza desde el portal de internet en la página de la Secretaría de Hacienda, mismo que requiere para su uso de un usuario y contraseña.

### **IV.2.3 Resultados Obtenidos**

Uno de los compromisos de este gobierno es fortalecer los procesos presupuestarios para ofrecer mejores resultados a la ciudadanía y transparentar el uso de los recursos para que estos puedan ser evaluados, de esta forma anualmente se realiza el “Diagnóstico sobre el avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas”, coordinado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través del cual se mide el grado en que los estados han avanzado en la instrumentación de buenas prácticas en materia de Presupuesto basado en Resultados. Otro Índice de referencia nacional es el Índice de Información Presupuestal Estatal (IIPE), desarrollado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el cual se enfoca en la medición del grado en que los estados transparentan información sobre sus presupuestos y cumplen con la normativa vigente.

Con base al Diagnóstico sobre la implementación del PbR-SED en las entidades federativas, el Estado de Chiapas presenta un avance del 78.8%, ubicándose en la posición 18 a nivel nacional. Cabe destacar, que nuestro Estado alcanzó un grado de avance total (100%) en las secciones de Recursos Humanos, Capacitación, Adquisiciones, Marco Jurídico y Seguimiento. Así mismo se registran importantes avances que ubican a nuestra entidad por encima de la media nacional como el caso de las secciones de Presupuestación, Ejercicio y Control.

No obstante que se han obtenido logros importantes también se cuentan con algunos desafíos con áreas de oportunidad en las siguientes secciones: Programación y Evaluación en esta última nos ubicamos 30% por debajo a la media nacional por lo que resulta de vital importancia canalizar los esfuerzos para elevar los porcentajes de las secciones en mención.

### Mayores avances

Las secciones, así como las categorías de la sección PbR- SED que demuestran mayor avance corresponden a las siguientes:

Secciones del Diagnóstico

	Resultado	Promedio Nacional
Recursos Humanos	100.0	76.9
Capacitación	100.0	79.7
Adquisición	100.0	88.5
PbR- SED	77.6	78.9
Transparencia	75.0	69.1

Categorías de la Sección PbR-SED

	Resultado	Promedio Nacional
Marco Jurídico	100.0	95.3
Seguimiento	100.0	79.8
Presupuestación	96.6	88.4
Ejercicio y control	88.9	80.6
Planeación	71.8	79.6

### Principales desafíos

Conforme a los resultados obtenidos, se identifican las principales áreas de oportunidad en las siguientes categorías de la sección PbR - SED.

Categorías de la sección PbR- SED

	Resultado	Promedio Nacional
Programación	59.5	66.2
Evaluación	52.4	74.3

Con base en lo anterior resulta de vital importancia los trabajos que desempeñen los organismos públicos en la adopción e implementación del PbR-SED, con el fin de mejorar los resultados de los programas y proyectos, por ello, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) juega un papel decisivo dado que permite verificar si los resultados son obtenidos con base a los objetivos planteados.

### IV.3.- Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Con fundamento en el Artículo 2 fracción LI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el conjunto de elementos que permiten monitorear, evaluar y dar seguimiento a las políticas públicas y programas y proyectos a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, con el objeto de mejorar los resultados de los mismos.

En este sentido, el PbR determina los elementos, la periodicidad y las metas que servirán para monitorear y evaluar los resultados, y determinar el grado en que el gasto

público está contribuyendo a generar los bienes y servicios que la ciudadanía espera del gobierno.

La base del funcionamiento del SED son los indicadores de desempeño, contenidos en las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), estos miden el quehacer de los organismos públicos y, en consecuencia, de sus unidades responsables. Además, permite conocer el comportamiento de los programas y proyectos y comparar su contribución al logro de los objetivos en beneficio de la población.

En este sentido, el SED es quizá el elemento del PbR que mayor relevancia posee dado que recoge la información del desempeño que se deriva de la evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal y los Programas Sectoriales que se derivan del mismo. Permite también reforzar los vínculos entre el proceso presupuestario planeación, programación y presupuestación y el desempeño observado; y entre los resultados obtenidos y los impactos generados por los ejecutores de gasto, con ello se genera mejor información para la toma de decisiones con respecto al destino de los recursos públicos.

A través del Sistema de Evaluación del Desempeño se busca lo siguiente:

- Propiciar un nuevo modelo gubernamental para la gestión de asignaciones presupuestarias, orientado al logro de resultados.
- Contribuir a mejorar la calidad de bienes y servicios públicos.
- Elevar la eficiencia gubernamental y del gasto público y generar un ajuste en el gasto de operación.
- Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

### **IV.4.- Desafíos en la Implementación del PbR-SED**

El Estado de Chiapas presenta avances positivos en la adopción e implementación del PbR-SED, sin embargo, prevalecen desafíos que requieren continuidad para lograr un cambio de cultura en el manejo de los recursos, para mejorar la rendición de cuentas y la transparencia y sobre todos que los resultados sean orientados en bienes y servicios que generen beneficios a la sociedad, a continuación, se enuncia algunos retos:

- Adopción de una cultura de resultados en los servidores públicos.
- Asignación del gasto hacia resultados con evaluación del desempeño.
- Coordinar a los Organismos Públicos para desarrollar indicadores aplicando correctamente la MML y la evaluación de resultados.
- Realización de evaluaciones interna o externa al menos a alguno de los programas presupuestarios.
- Incrementar los servidores públicos capacitados en temas de PbR-SED.
- Lograr la optimización de presupuesto, ahorro y austeridad para reorientar recursos a los programas que generan valor público.
- Consolidar un sistema único de evaluación del desempeño.
- Mejorar los indicadores, asegurando aquellos que efectivamente aportan información que refleje los resultados de los programas y proyectos.
- Retroalimentación, asegurar que los resultados de las evaluaciones sean usados para mejorar la asignación de recursos y la gestión de los organismos públicos.
- Consolidar la calidad de la información que se presenta en los portales de los entes públicos.
- Institucionalización de la Evaluación, reducir vulnerabilidad ante cambio de administración.