

# **Presentación Ejecutiva sobre la Implementación de la Gestión y Presupuestación para Resultados en el Gobierno del Estado de Puebla**

Por Salvador Delgado-Garza

Septiembre 14, 2012

- Marco Conceptual
- Evolución de las Técnicas Presupuestarias
- Fundamentos metodológicos de la GPpR
- Instrumentación Técnica
- Instrumentación de la Programación Estratégica Institucional
- Instrumentación del Monitoreo y Evaluación
- Presupuestación por Programas y basada en Resultados.

# Marco Conceptual

## GESTIÓN PARA RESULTADOS

### PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO

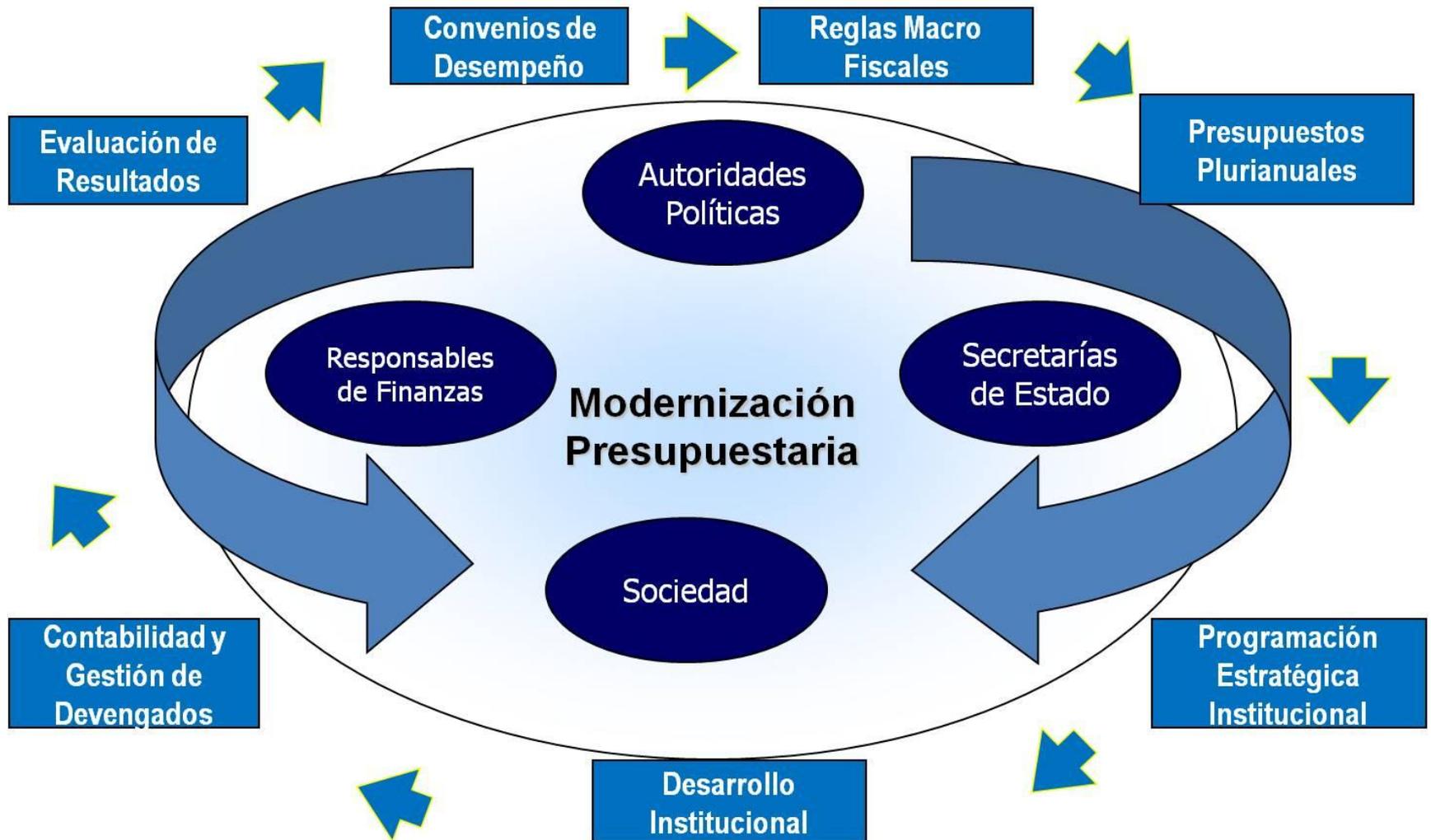


### MARCO LEGAL Y REGLAMENTARIO

Se trata de establecer una gestión para resultados, enfocada a la obtención de servicios y obras que requiera la ciudadanía a través de una administración inteligente del presupuesto, sustentada en la generación de Valor Público para incrementar la calidad del gasto público y la transparencia en la rendición de cuentas



# Visión 80's OCDE



## Reglas Macro Fiscales

- Disciplina fiscal y control de los gastos basados en reglas a lo largo del ciclo económico
- Identificación anticipada de los déficit estructurales para evitar el endeudamiento excesivo y,
- Eliminación de sesgos en los gastos de capital sensibles en los periodos de ajustes

## MARCO PRESUPUESTOS PLURIANUALES BASADO EN EL LARGO PLAZO Y CON EQUILIBRIO ESTRUCTURAL

**Tendencia a la sobre estimación del potencial de crecimiento**

**Asunción de derechos en periodos siguientes**

**Falta de capacidad de ejecución institucional**

**Creación de presiones en las finanzas públicas**

**Prudencia en los supuestos macroeconómicos**

**Tratamiento explícito de dividendos (Transparencia)**

**Desarrollo de las instituciones públicas (formas de gestión)**

**Visión estratégica de largo plazo**

- Pronóstico Autónomo
- Estabilizadores Ptarios.
- Gcte = Ycte y Deuda solo para inversión
- Sesgos en el Gcap.

- Información relevante
- Efectivo papel del Poder Legislativo
- Efectivo papel en la Sociedad Civil

- Modelo institucional, de gestión y de servicios
- Planeación Estratégica
- Reingeniería de Procesos
- Sistemas de Monitoria y Seguimiento y,
- Plataforma y Arquitectura Tecnológica

# Cadena de Valor de la GPpR

DEMANDAS  
CIUDADANAS

- ALINEACIÓN CON LA PLANEACIÓN
- PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL
- ADMINISTRACIÓN PRESUPUESTARIA
- MONITORIA Y EVALUACIÓN
- ACTUALIZACIÓN DEL MARCO LEGAL
- PROFESIONALIZACIÓN SERVIDORES PÚBLICOS
- INFRAESTRUCTURA FÍSICA
- REINGENIERÍA DE PROCESOS
- ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL
- INFOTECNOLOGÍA

PROVISIÓN  
DE BIENES Y  
SERVICIOS  
PÚBLICOS

SATISFACCIÓN  
CIUDADANA

ENFOQUE HACIA EL CIUDADANO

GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO

# Visión Integral de la GPpR



## AMBITO NACIONAL

- Plan Nacional de Desarrollo
- Plan Fiscal de Mediano Plazo
- Programas Sectoriales de Mediano Plazo
- Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo
- Programas Transversales (Género, RRHH, Transculturización, Medio Ambiente)

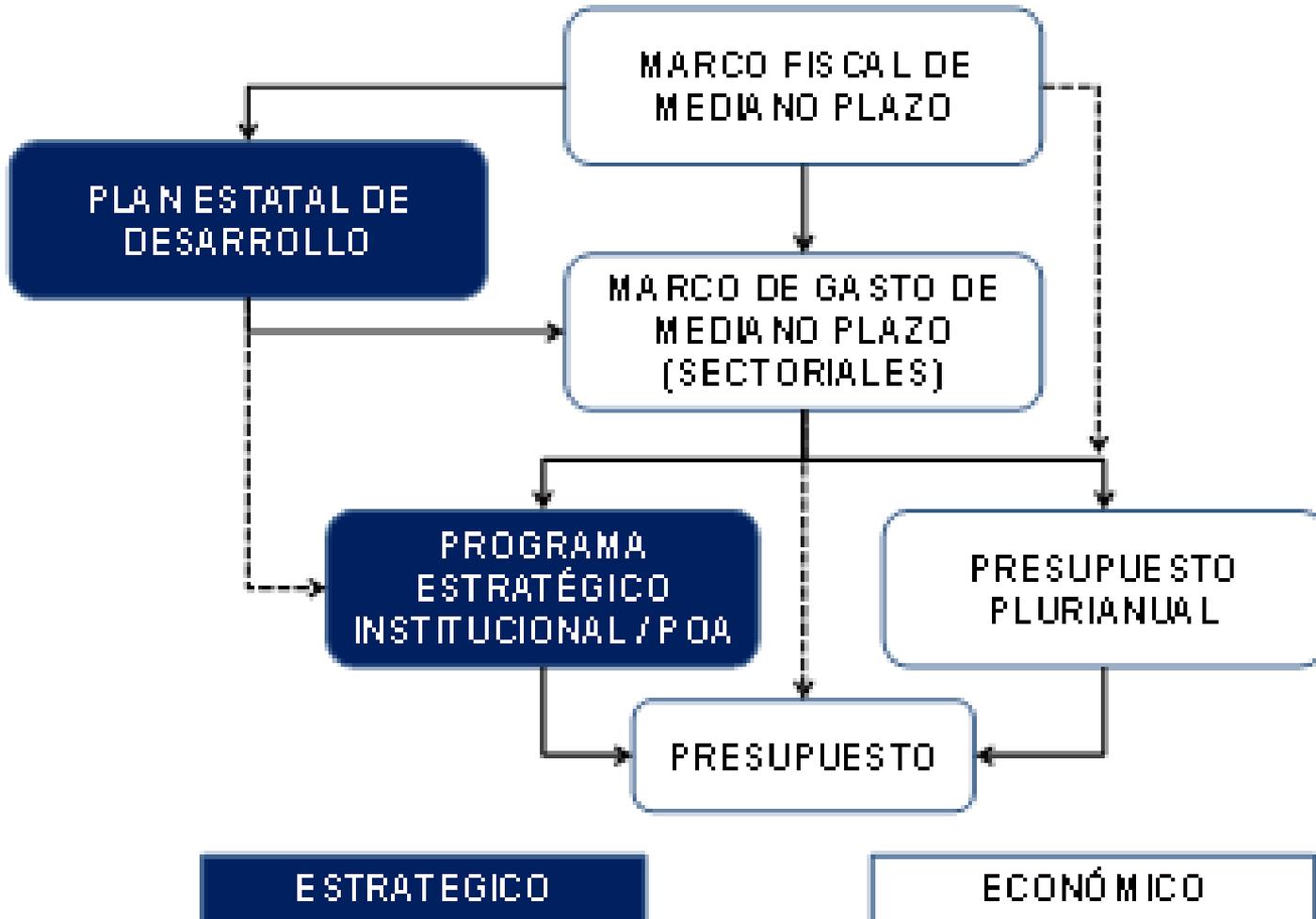
## AMBITO TERRITORIAL (Estado y Municipio)

- Visión de Largo Plazo (20 -30)
- Plan Fiscal de Mediano Plazo
- Programas Sectoriales de Mediano Plazo
- Programa de Inversión Pública de Mediano Plazo
- Planes Territoriales de Mediano Plazo (municipales)
- Programas Transversales (Género, RRHH, Transculturización, Medio Ambiente y Juventud)

**ENFOQUE HACIA EL CIUDADANO**

**GENERACIÓN DE VALOR PÚBLICO**

## Modelo de la Visión de Mediano Plazo



# Instrumentación de un Sistema Integral de Inversiones Públicas

INSTRUMENTOS BÁSICOS	CICLO DEL PROYECTO	INVERSIÓN	EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Mediano Plazo</li> <li>• Necesidades de Financiamiento</li> <li>• Banco de Proyectos</li> <li>• Presupuesto Anual de Preinversión</li> <li>• Presupuesto Anual de Inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preinversión</li> <li>• Inversión</li> <li>• Operación</li> <li>• Seguimiento y Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea</li> <li>• Perfil</li> <li>• Prefactibilidad</li> <li>• Factibilidad</li> <li>• Diseño Final</li> <li>• Ejecución</li> <li>• Liquidación Financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ex ante</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Ex post</li> </ul>

## SISTEMA INTEGRADO DE INVERSIÓN PÚBLICA

PLANEACIÓN

FORMULACIÓN

EJECUCIÓN

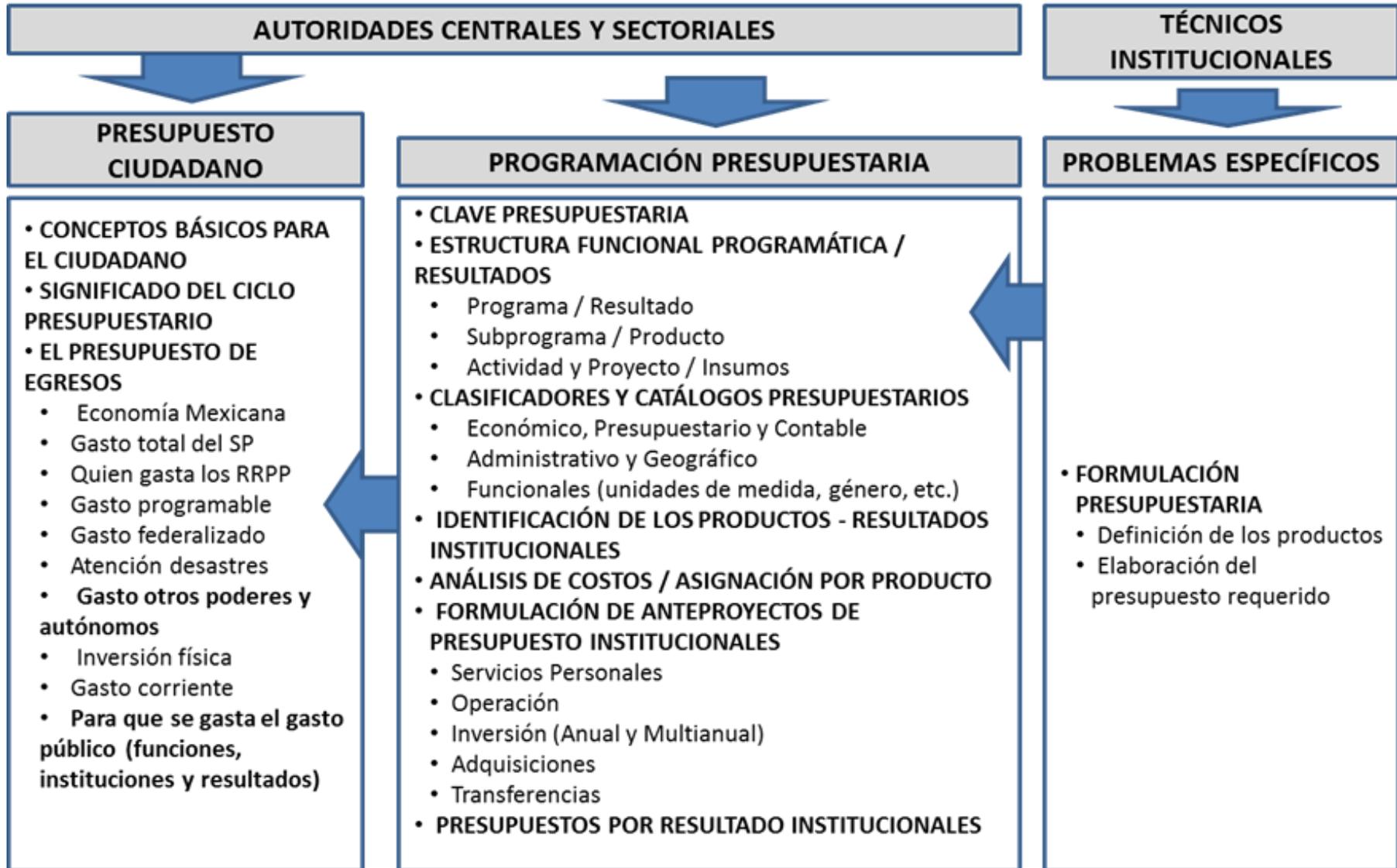
EVALUACIÓN

ESTRATEGIAS DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

# Instrumentación de la Programación Estratégica Institucional



# Instrumentación de la Programación Presupuestaria



AUTORIDADES CENTRALES

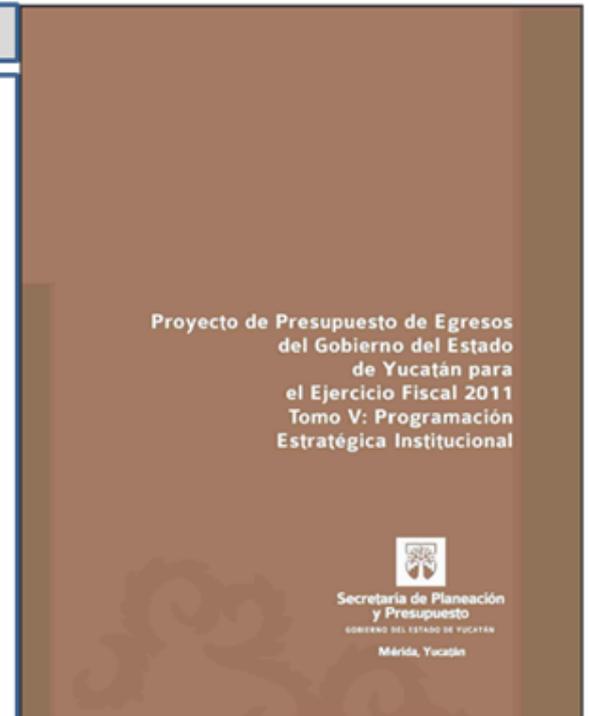
SANCIÓN LEGISLATIVA

## • INTEGRACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS

- Criterios Generales de Política Económica y Social
- Marco Macroeconómico Anual
- Exposición de Motivos por Resultados en la presentación del Presupuesto de Egresos
- Normativa presupuestaria base para la ejecución del presupuesto y el logro de los resultados
- Negociación parlamentaria
- Difusión a la sociedad de productos y resultados y las asignaciones respectivas (PRESUPUESTO CIUDADANO)



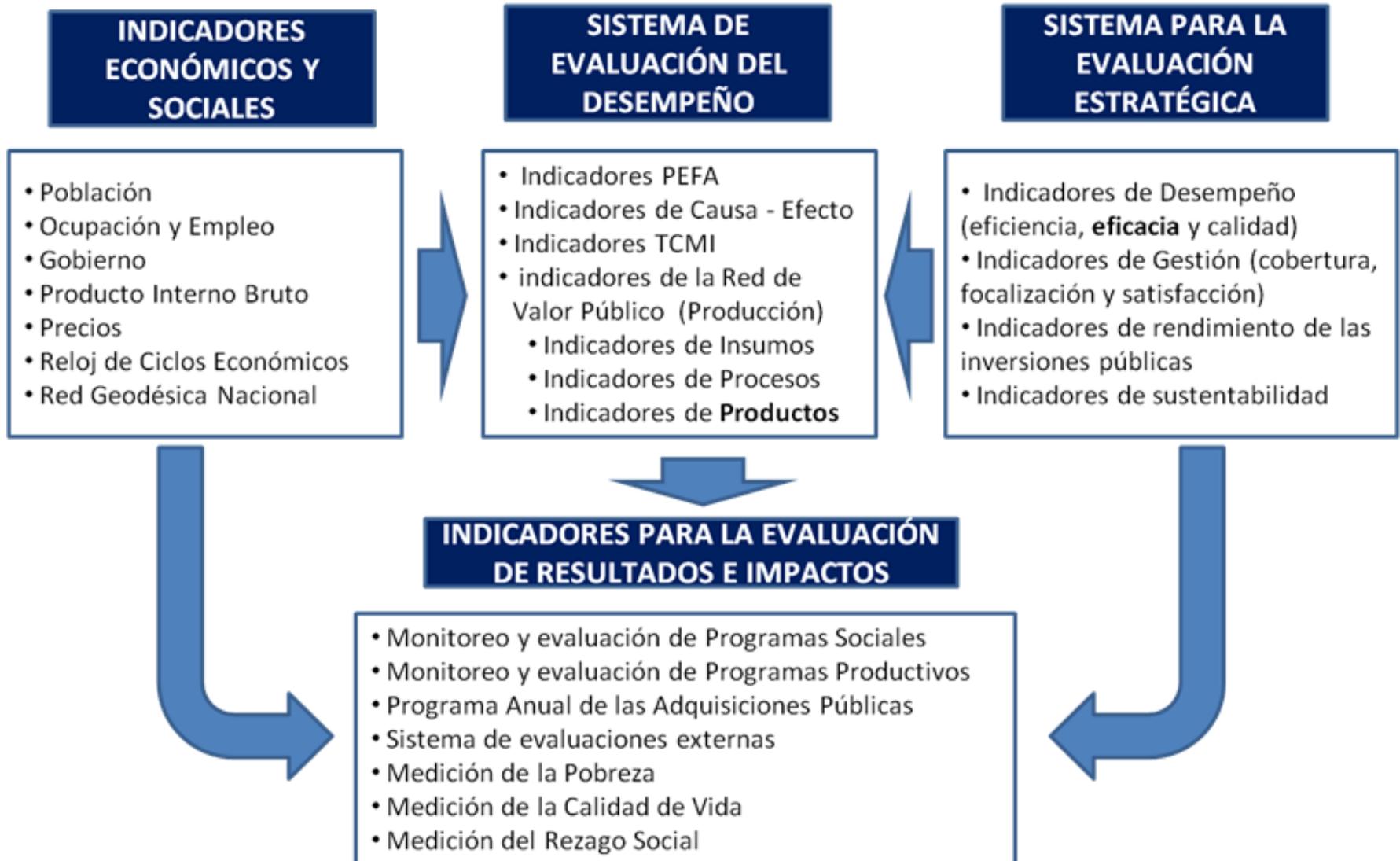
[http://hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/presupuesto\\_ciudadano/2011/29092011/index.html](http://hacienda.gob.mx/ApartadosHaciendaParaTodos/presupuesto_ciudadano/2011/29092011/index.html)



[http://www.planeacion.yucatan.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=96%3Apresupuesto-2011-ruta-hacia-el-presupuesto-basado-en-resultados&catid=57%3Aanteproyecto-presupuestal&lang=es](http://www.planeacion.yucatan.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=96%3Apresupuesto-2011-ruta-hacia-el-presupuesto-basado-en-resultados&catid=57%3Aanteproyecto-presupuestal&lang=es)

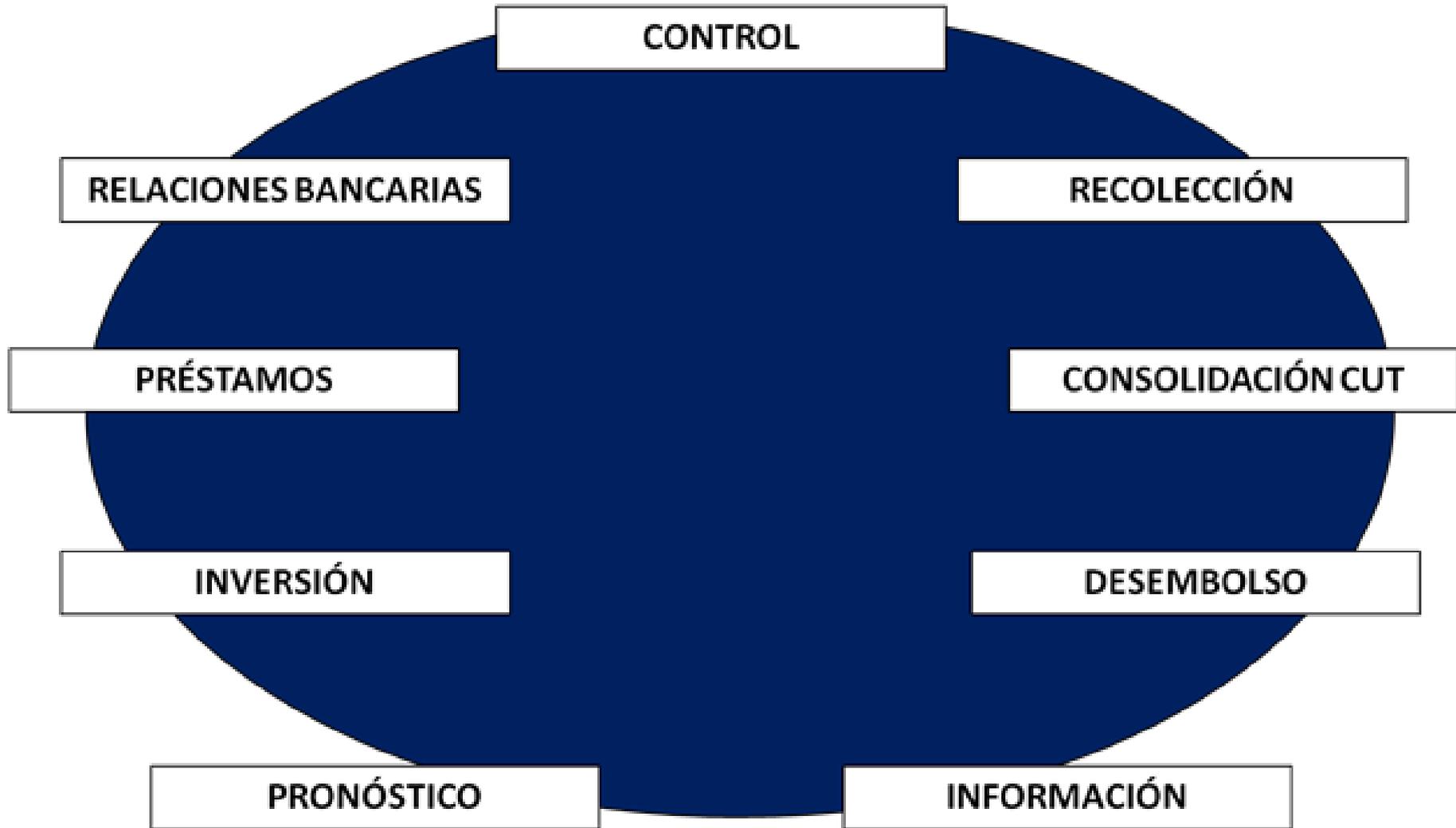
# Instrumentación de la Ejecución y el Control Presupuestario

ASPECTOS	MEJORAMIENTO	REDISEÑO	REINGENIERÍA
<b>Filosofía</b>	Mejoras en el funcionamiento, pero se acepta el status quo	Se eliminan actividades en los procesos existentes	Los esfuerzos se concentran en procesos críticos y discontinuos y se modifican o remplazan los enfoques básicos o tradicionales
<b>Tiempo</b>	Se acciona a través de mejoras continuas y se actúa en el corto plazo	Las mejoras se realizan en forma periódica y los esfuerzos toman pocos meses, menos de un año	Las mejoras son selectivas, dado que conllevan transformaciones mayores a un año
<b>Alcance</b>	El enfoque es interno y a nivel de procedimientos	Se da énfasis a la interrelación de los procesos, pero el enfoque sigue siendo interno	Se cubre un proceso completo que abarca áreas transfuncionales o incluso fuera de la institución
<b>Liderazgo</b>	Las ideas emergen de la base a la cúpula	Los cambios son interactivos (base – cúpula), pero se necesita liderazgo de la Dirección Superior	El enfoque es gerencial (cúpula – abajo). Se requiere mucha dedicación y tiempo de la Dirección Superior
<b>Equipos de Trabajo</b>	Las mejoras son realizadas por equipos dedicados a tiempo parcial y con base en la "calidad total"	Mejoras realizadas por equipos multi – funcionales (task forces)	Mejoras realizadas por equipos a tiempo completo y participan "sponsors" y dueños de los procesos
<b>Desempeños / Resultados</b>	Los cambios generan pequeños cambios a los desempeños	Existen mejoras moderadas en los desempeños	Se generan mejoras sustantivas o dramáticas en los desempeños
<b>Riesgos</b>	<b>BAJO:</b> Los recursos (financieros y humanos) existen en los presupuestos	<b>BAJO a MODERADO:</b> A veces se requiere la reasignación de recursos y el riesgo se incrementa conforme a las actividades	<b>ALTO:</b> Se requiere financiamiento adicional y asignación de personal dedicado a tiempo completo para emprender nuevas acciones
<b>IMPACTO PRESUPUESTAL</b>	<b>MÍNIMO IMPACTO</b>	<b>IMPACTO EN EL PRESUPUESTO ANUAL</b>	<b>IMPACTO CON PROYECCIÓN MULTIANUAL</b>





# Fortalecimiento de la Función de Tesorería



# Fortalecimiento de la Función de la Contabilidad Gubernamental



# Fortalecimiento de la Arquitectura Institucional

## Estructura Orgánica y Funcional

- Matriz de Oferta y Demanda institucional
- Modelo de Gestión
- Modelo de Servicios
- Modelo Institucional

## Profesionalización de la Función Pública

- Perfiles de Puestos
- Tabulador de salarios
- Desarrollo de los RRHH
- Aprovechamiento de los RRHH

# INSTRUMENTACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL

## Análisis Situacional

- Análisis de Contexto
- Análisis FODA
- Análisis de la Capacidad Institucional

## Análisis del Entorno y de Actores Involucrados

- Análisis de Motricidad / Dependencia
- Análisis de Cooperación / Amenaza
- Análisis de Influencia

## Determinación de Problemas y Objetivos

- Árboles de Problemas
- Árboles de Objetivos
- Vinculación con la Estructura por Resultados

## Metodología de Marco Lógico

- Análisis Estratégico
- Indicadores
- Fuente de Verificación
- Supuestos
- Riesgos

**SEGUIMIENTO DE LOS PLANES**

**INCORPORACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL**

**EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS**

# Análisis Situacional

## ANÁLISIS DE CONTEXTO

- IDENTIFICACIÓN DE LA FUNCIÓN (LEYES)
- IDENTIFICACIÓN DEL RESPONSABLE
- ESPECIFICACIÓN MARCO LEGAL
- ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL
- IDENTIFICACION DE FUNCIONES INTRA E INTERINSTITUCIONALES

## ANÁLISIS DE SITUACION ACTUAL

- CONSIDERACIONES GENERALES
- DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS
- DETERMINACIÓN DE DEBILIDADES
- DETERMINACIÓN DE OBSTÁCULOS
- DETERMINACIÓN DE AMENAZAS

## ANÁLISIS DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

- RECURSOS HUMANOS
- DESARROLLOS TÉCNICOS
- TECNOLOGÍA INFORMÁTICA
- INFRAESTRUCTURA
- LIDERAZGO SECTORIAL
- VOLUNTAD DE APROPIACIÓN

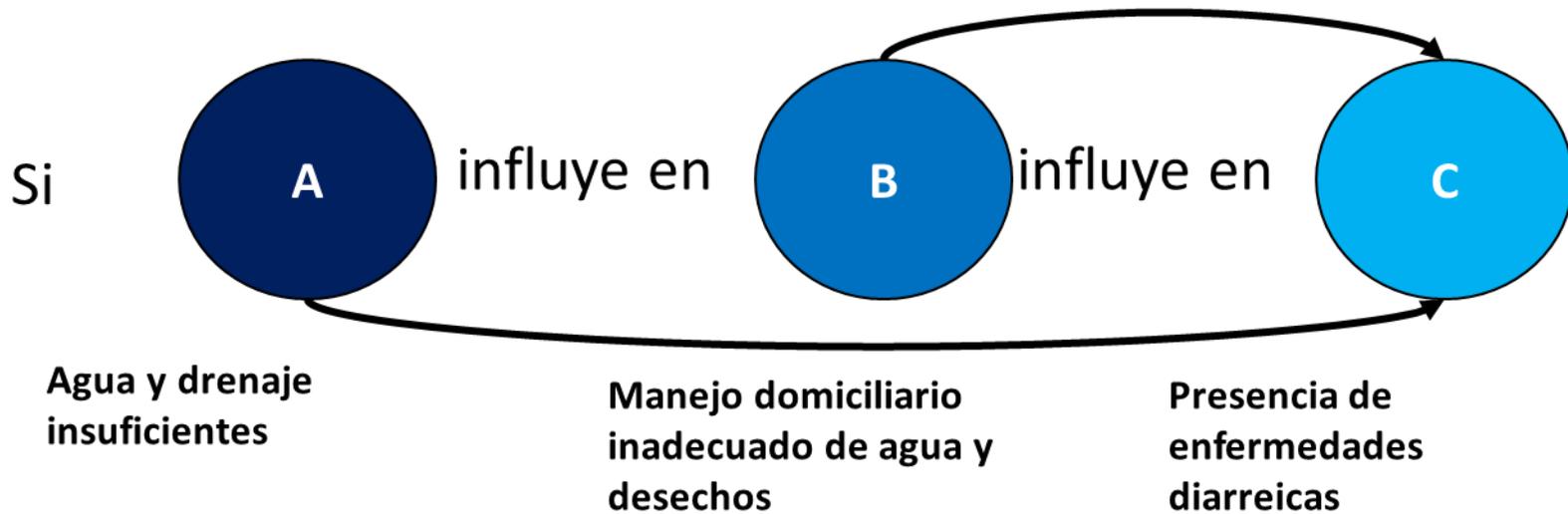
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Cambios significativos a impulsar	Debilidades a superar para el logro oportunidades
Amenazas	Cómo enfrentar potenciales amenazas	Tensiones agudas

## FOROS DE CONSULTA POPULAR

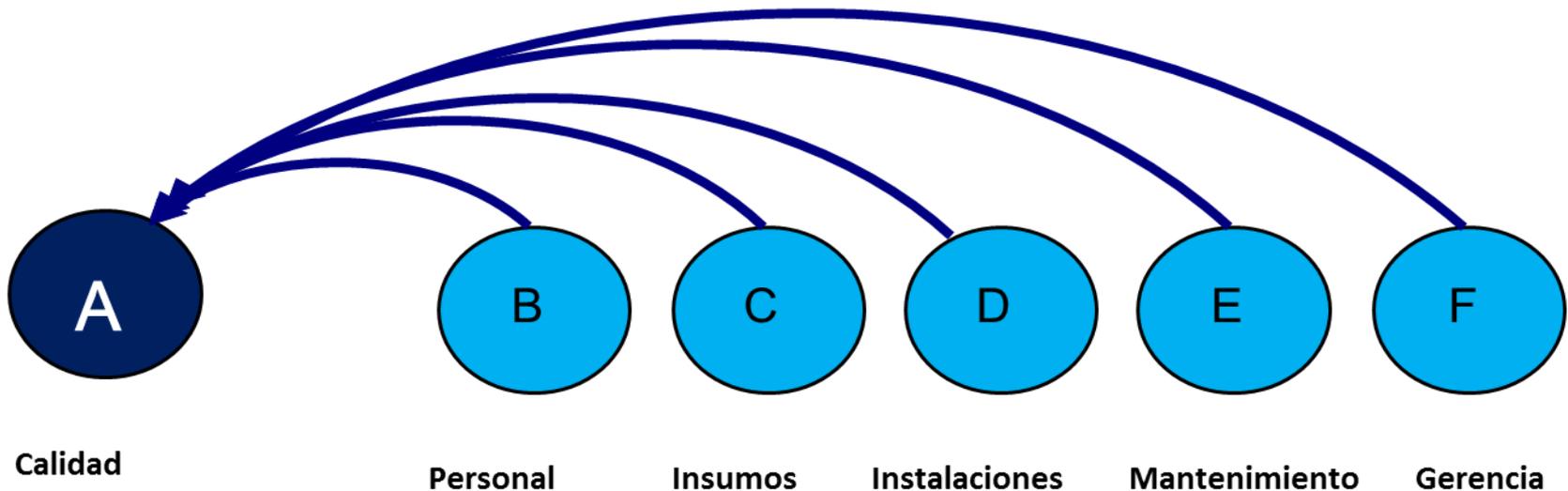
### EJEMPLO DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL

Análisis Global y Sectorial	Análisis Institucional	Análisis de los Beneficiarios
<p>Análisis en la provisión de los servicios públicos (PETS)</p>	<p>Análisis institucional del cumplimiento en la provisión de los servicios (QSDS)</p>	<p>Análisis de la percepción en la administración de los recursos y en la calidad de los servicios (SES)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SECRETARIA DE PLANEACIÓN</li> <li>• MINISTERIO DE HACIENDA</li> <li>• MINISTERIO DE SALUD</li> <li>• MINISTERIO DE EDUCACIÓN</li> <li>• ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS</li> <li>• GOBIERNOS MUNICIPALES</li> <li>• AGENCIAS INTERNACIONALES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESCUELAS URBANAS</li> <li>• ESCUELAS RURALES</li> <li>• HOSPITALES (PÚBLICOS Y PRIVADOS)</li> <li>• CENTROS DE SALUD</li> <li>• UNIVERSIDADES</li> <li>• ORGANIZACIONES SOCIALES</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PADRES</li> <li>• ESTUDIANTES</li> <li>• PROFESORES</li> <li>• PACIENTES</li> <li>• FAMILIAS</li> <li>• CUERPO MÉDICO</li> <li>• ENFERMERAS</li> <li>• VOLUNTARIOS</li> </ul>

**La influencia entre las variables (problemas) puede ser directa o indirecta y real o potencial**



**(A influye en B y B en C;  
por tanto A influye en C, Indirecta).**

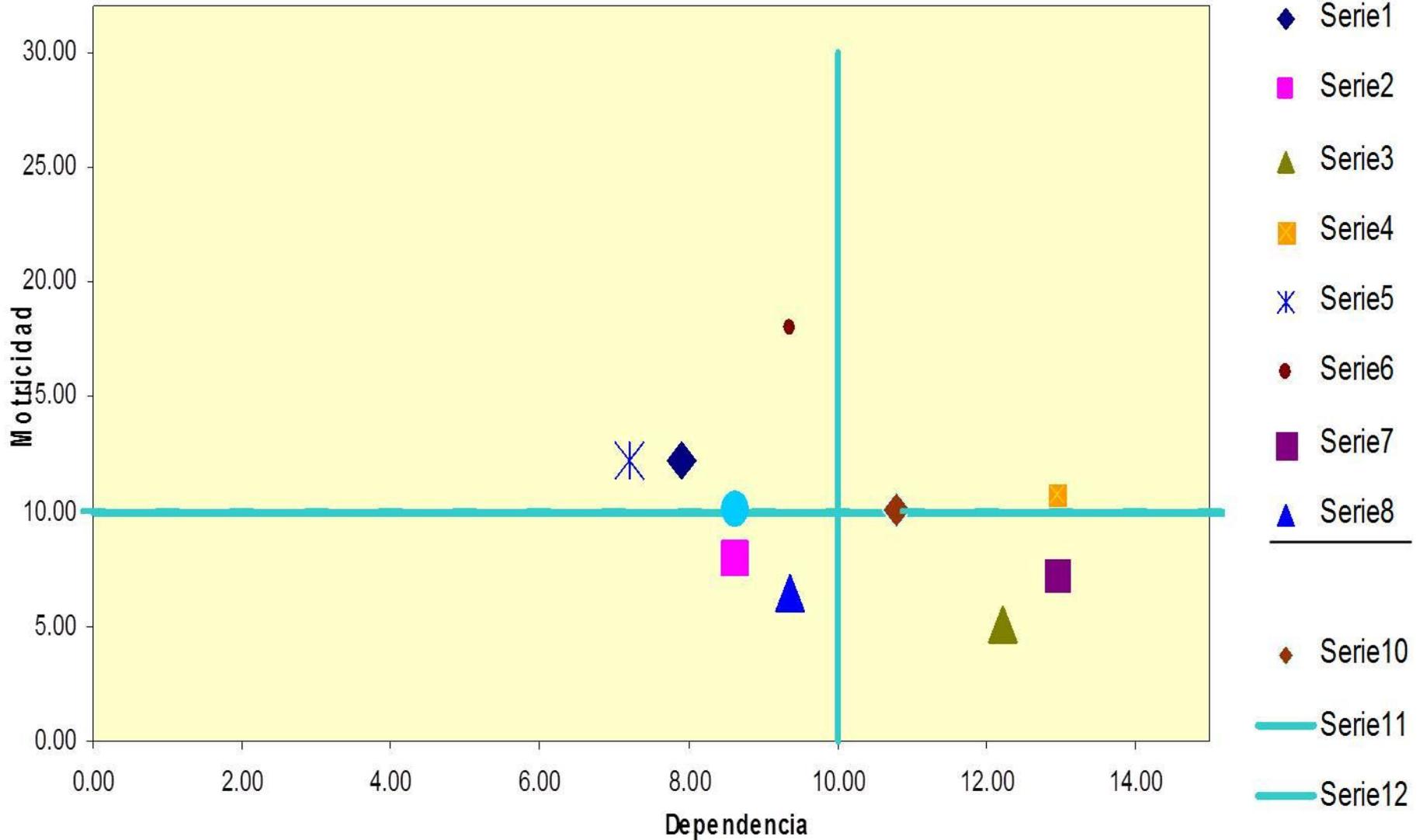


(A) es una variable dependiente ya que cambios en otras variables influyen de manera importante en ella

# Relación de Motricidad – Dependencia (tablas de verdad)

		AD	MI	ED	BG	DC	IC	FE	MI	CP	ST		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL	MOTRICIDAD
Agua y drenaje insuficiente	1		1	2	3	3	2	2	1	1	2	17	0.12
Manejo intradomiciliar insuficiente	2	1		2	1	0	0	2	1	2	2	11	0.08
Presencia de enfermedades diarreicas	3	0	0		1	0	1	1	0	1	3	7	0.05
Bajo gasto en salud	4	2	3	1		1	2	3	2	1	1	15	0.11
Déficit de cobertura Insuficientes	5	2	2	3	2		2	1	2	1	2	17	0.12
construcciones	6	2	3	3	3	3		3	3	3	2	25	0.18
Falta equipamiento	7	2	0	2	3	1	1		0	0	1	10	0.07
Mantenimiento insuficiente	8	0	2	2	2	0	1	0		1	1	9	0.06
Contratación personal	9	2	0	1	1	1	2	3	2		2	14	0.10
Sindicatos	10	0	1	1	2	1	2	3	2	2		14	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>11</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>139</b>	
<b>DEPENDENCIA</b>		<b>0.079</b>	<b>0.086</b>	<b>0.122</b>	<b>0.129</b>	<b>0.072</b>	<b>0.094</b>	<b>0.129</b>	<b>0.094</b>	<b>0.086</b>	<b>0.108</b>		

# Diagramación de la Motricidad - Dependencia



**Alta**

**Motricidad**

**Baja**

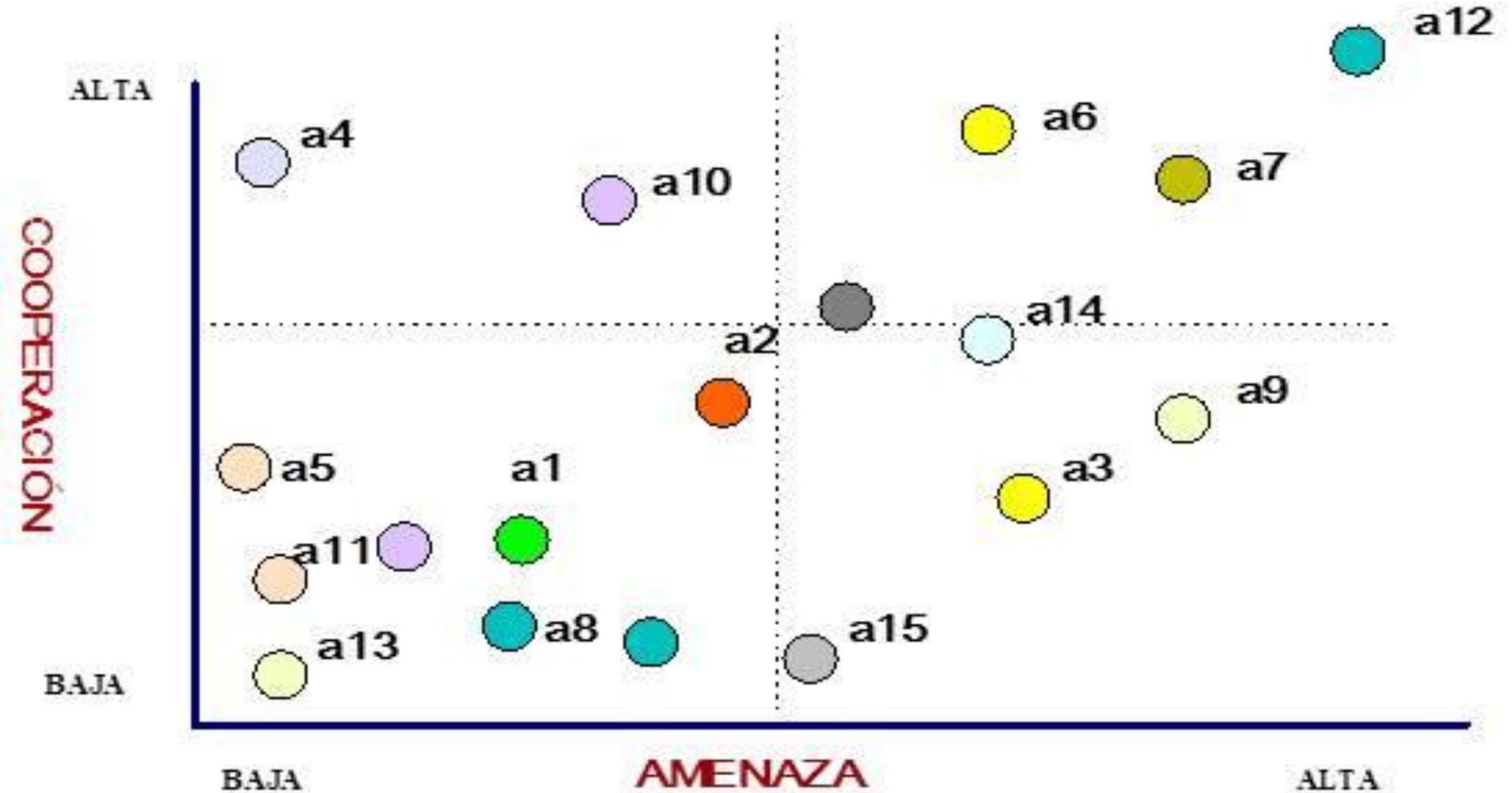
<b>ZONA DE PODER</b> + / + (Impacto benéfico)	<b>ZONA DE CONFLICTO</b> + / - (Impacto discutible)
<b>ZONA DE AUTONOMÍA</b> - / + (no se tiene impacto)	<b>ZONA DE SALIDA</b> - / - (Impacto negativo)

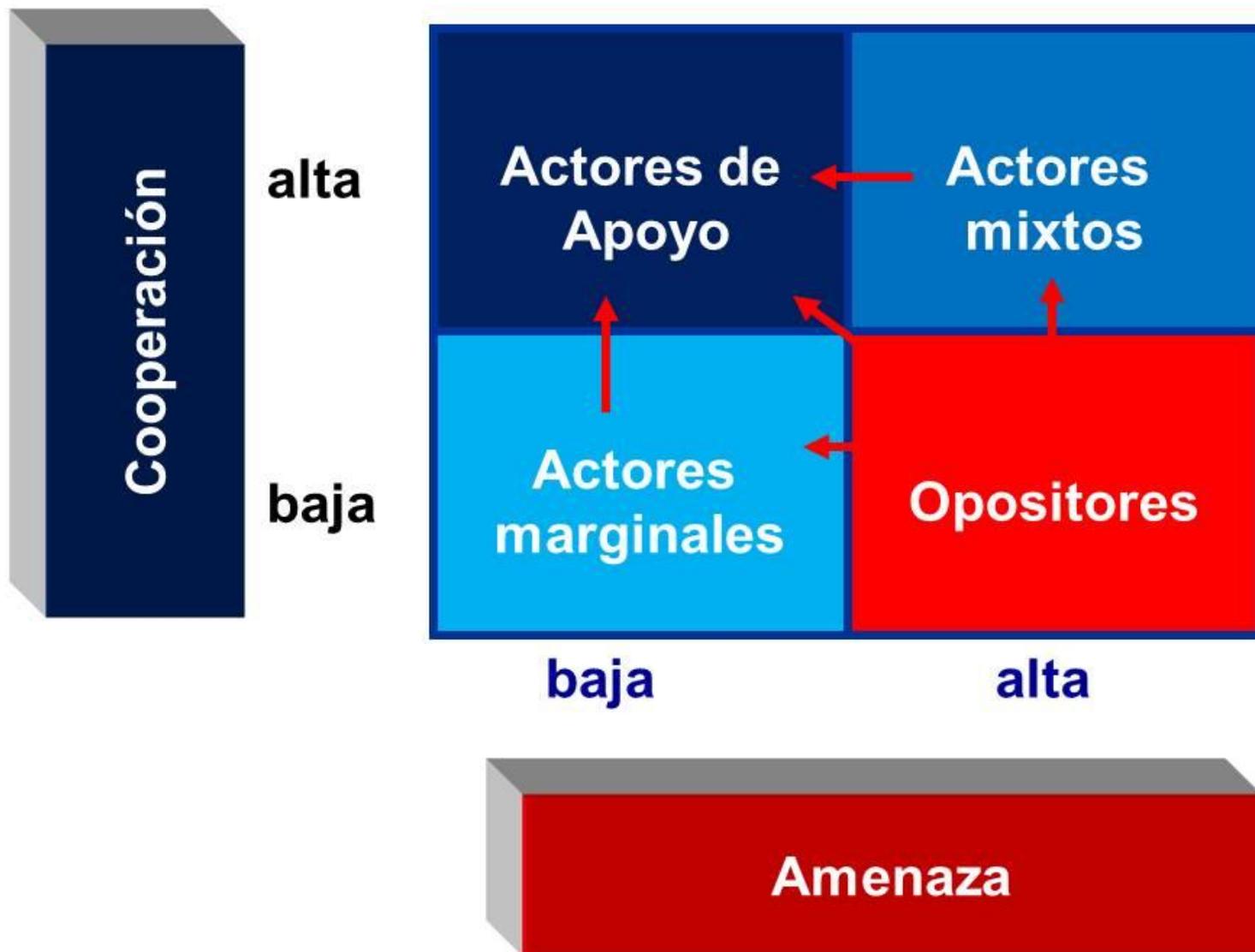
**Baja**

**Alta**

**Dependencia**

# Diagramación de la Cooperación - Amenaza

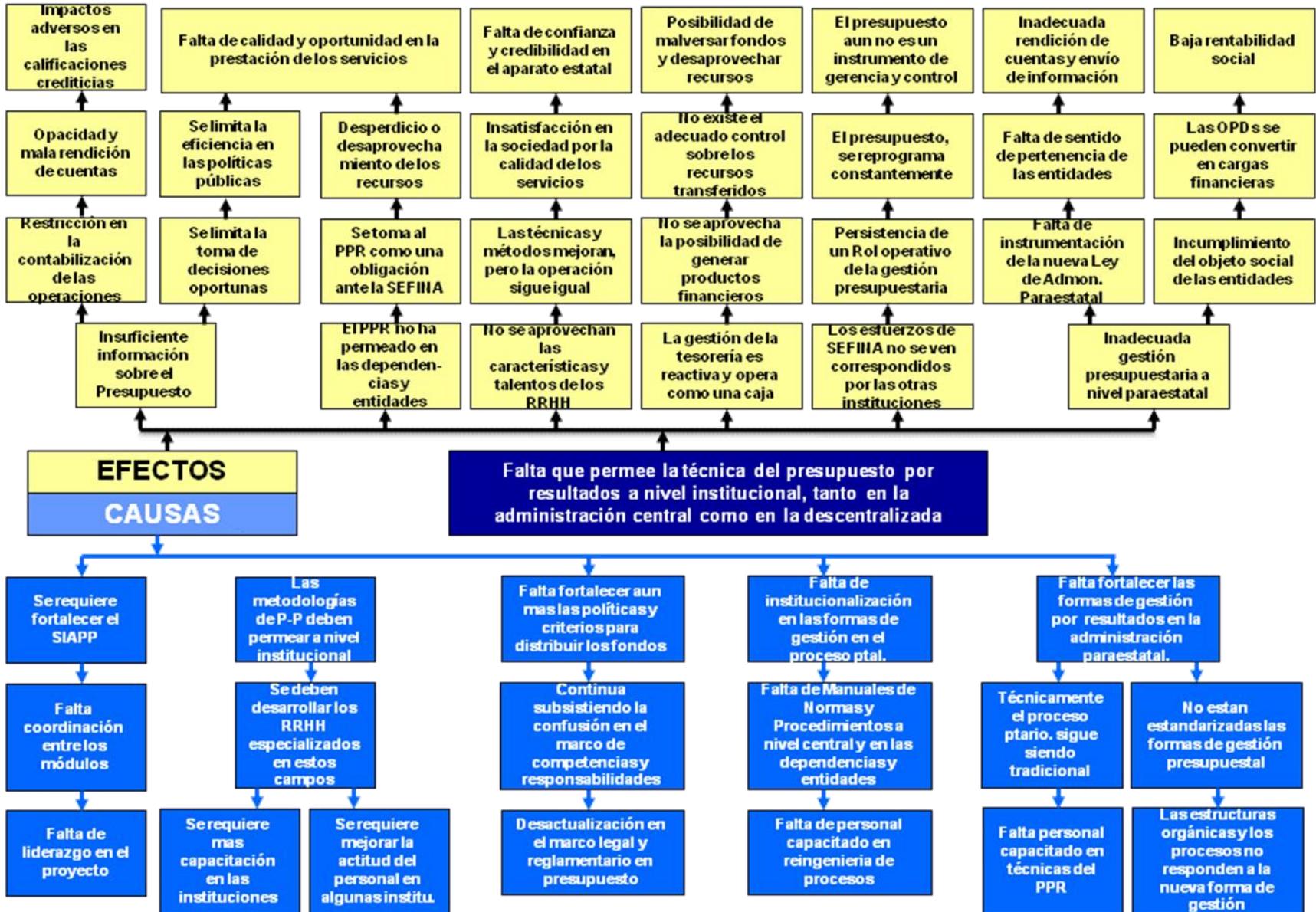




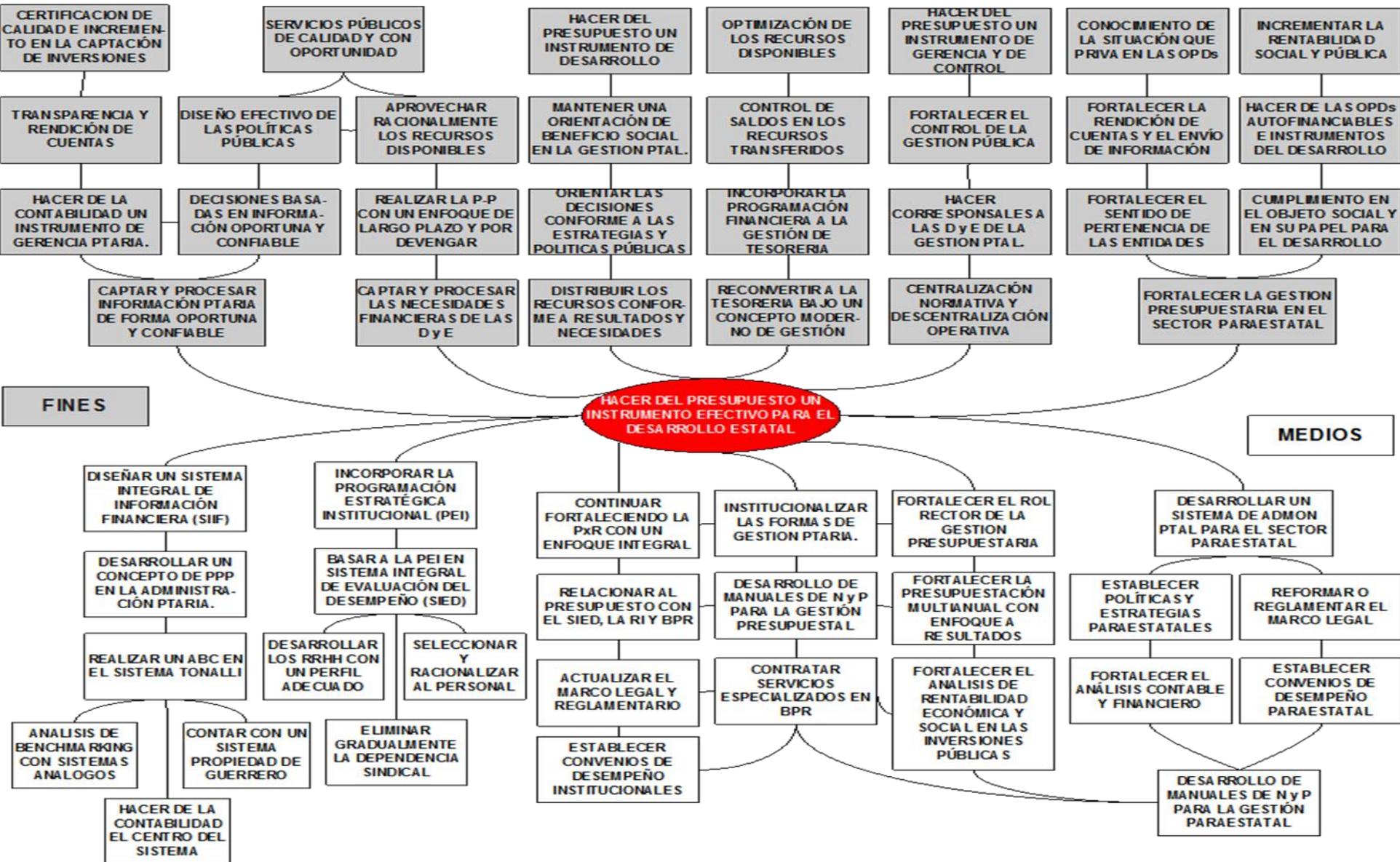
# Desarrollo del Cuadro de Involucrados

Involucrados	Intereses	Problemas Percibidos	Posición	Importancia	Poder	Recursos y mandatos	Estrategia
<b>Beneficiarios:</b> Ciudadano/Asociaciones /Grupos Sociales	Recibir atención y orientación oportuna que satisfagan sus necesidades	Desconfianza en las instituciones de gobierno	Apoyo alto	ALTA	MEDIO	Artículo 8vo. Constitucional (Los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa; pero en materia política sólo podrá hacer uso de ese derecho los ciudadanos de la república Mexicana)	Proporcionar medios de comunicación que se encuentren a su alcance para la retroalimentación de seguimiento
<b>Participantes Internos:</b> Dependencias Estatales	Proporcionar servicios de calidad a la sociedad guerrerense	Existe una falta de interés por parte de las dependencias de gobierno, ya que no brindan atención eficiente a la ciudadanía, volviendo sus trámites tardíos y complejos.	Apoyo medio	ALTO	ALTO	Las dependencias de gobierno por mandato legal tienen que dar respuesta a las solicitudes que plantea el ciudadano. Artículo 8vo. Constitucional ( A toda petición deberá recaer un acuerdo escrito de la autoridad a quien se haya dirigido, la cual tiene obligación de hacerlo conocer en breve término al peticionario)	Establecer mecanismos de sensibilización institucional que oriente los servicios al ciudadano, así como establecer lineamientos que obliguen a las dependencias a emitir respuesta a los ciudadanos.
<b>Participantes externos:</b> Instituciones de Beneficencia públicas o privadas	Contar con apoyo por parte del Gobierno del Estado de Guerrero.	Desconfianza en las instituciones de gobierno	no apoya ni se opone	MEDIO	MEDIO	Estas instituciones son de carácter comunitario, tienen por objeto el auxilio de los necesitados de acuerdo al rubro de la institución.	Establecer puentes de comunicación, para contar con un patrón de instituciones de beneficencia públicas para canalizar a ciudadanos que lo requieran.
<b>Participantes Internos:</b> Enlaces de Seguimiento	Control y evaluación de la información de su secretaría	Falta de compromiso institucional	Apoyo medio	ALTO	ALTO	Artículo 8vo. Constitucional (Los funcionarios y empleados públicos respetarán el ejercicio del derecho de petición, siempre que ésta se formule por escrito, de manera pacífica y respetuosa.	Establecer puentes de comunicación que fortalezcan su participación, así como involucrarlos más en el proceso del SIAC, a través de difusión y reuniones de trabajo.

# Integración del Árbol de Problemas



# Integración del Árbol de Objetivos



# Integración del Marco Lógico

CONCEPTOS	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	INDICADOR	FUENTE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FINES O RESULTADOS</b>	Certificación de calidad e incremento en la captación de inversiones	´- Indicador sobre la captación de la inversión privada	Estadísticas de la SEDECO e INEGI	Estadísticas confiables y oportunas
	Servicios públicos de calidad y con oportunidad	´- Certificación ISO-9002, - Calificación positiva de usuarios	´- Institución certificadora y - Encuesta de niveles de satisfacción por sectores seleccionados llevados a cabo por las D y E	Establecimiento de convenios con universidades y municipios
	Optimización de los recursos disponibles	Indicador de eficiencia en la programación financiera / Ahorros que se generen		
	Hacer del presupuesto un instrumento de gerencia y de control gubernamental	´- Índice de transparencia gubernamental, - Indicador de Adecuaciones Presupuestarias (Operaciones y Montos)	´- Publicación reconocida sobre transparencia	
	Incrementar la rentabilidad social y pública de los OPDs	Indicador sobre Rentabilidad Social o Rentabilidad Pública	Cálculos de la SEFINA	SIED
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Hacer del presupuesto un instrumento efectivo para el desarrollo estatal	Indicador de la participación del presupuesto de inversión física sobre el gasto total	Cálculos de COPLADEG	Estimaciones realistas y representativas de lo que se quiere medir
<b>RESULTADO / SUB RESULTADO</b>	Administración de los recursos públicos / administración presupuestaria	Indicador de la participación del presupuesto de gasto social sobre el gasto total		
<b>ACTIVIDAD / PROYECTO</b>	Diseñar un sistema integral de información financiera (SIIF)	Existencia de un SIIF que actúe en todo el proceso (PPP), Contabilidad, Adquisiciones, Personal, etc	La SEFINA y las Dependencias como usuarios del Sistema	Cumplir con los atributos de las necesidades de información, conforme a los procesos y módulos que conforman el sistema
	Incorporar la programación estratégica institucional a la gestión presupuestaria	´- Existencia de un Sistema Integral de Evaluación del Desempeño y de un Sistema de elaboración de Programas Estratégicos Institucionales	SEFINA Y CGE	Existe acuerdo sobre las modalidades y técnicas de aplicación
	Continuar fortaleciendo el presupuesto por resultados con un enfoque integral (de equidad y género)	´- Identificación, ejecución y monitoría de resultados; ´- Indicador de Programas con enfoque de género	SEFINA y CIDESOL	Existe acuerdo sobre las modalidades y técnicas de aplicación
	Institucionalizar las formas de gestión presupuestaria en todas y cada una de las fases de acción presupuestaria	´- Existencia de manuales de normas y procesos y - Personal certificado en presupuesto	SEFINA y CGE	Existe acuerdo sobre las modalidades y técnicas de aplicación
	Fortalecer el rol rector de la gestión presupuestaria	´- Existencia de una presupuestación multianual de inversiones públicas con medición de la rentabilidad económica y social	SEFINA y COPLADEG	Existe acuerdo sobre las modalidades y técnicas de aplicación
	Desarrollar un módulo de administración presupuestal para el sector paraestatal en el SIIF	Existencia de un módulo del SIIF	SEFINA y CGE	Existe acuerdo sobre las modalidades y técnicas de aplicación

# Identificación de los Resultados

## FORMATO 1: IDENTIFICACION DE RESULTADOS

Unidad Responsable:

Secretaría de Finanzas / Subsecretaría de Egresos

Necesidades	Objetivos	Objetivo Estratégico		Resultado Estratégico	Sub Resultado (Programas o Servicios)	Indicadores de Gestión 1)	Fuente de Verificación
		No.	Denominación				
Insuficiente información sobre el presupuesto	Captar y procesar información presupuestaria en forma oportuna y confiable	1.00	Hacer del presupuesto un instrumento efectivo para el desarrollo del GDF	Realizar una adecuada administración de los recursos públicos a través de la administración presupuestaria	Programa para la Certificación de la Calidad en la Administración Presupuestaria	Indicador de satisfacción de las áreas operativas en los niveles de calidad en el procesamiento de la información con un enfoque integral y a tiempo real	Encuestas sobre los niveles de satisfacción de los usuarios y detección de necesidades
La programación presupuestaria no refleja las necesidades de las dependencias y entidades	Mejoramiento de las metodologías y técnicas para la formulación de los presupuestos				Programa para la Implementación de los presupuestos por Resultados	Indicador de Focalización sobre la reducción en las adecuaciones presupuestarias líquidas y compensadas	Estadísticas de las D. G. de Presupuesto Sectoriales y de Política Presupuestal sobre afectaciones presupuestarias
No existe una buena distribución de los recursos del presupuesto	Distribuir los recursos conforme a resultados y a la generación del "valor público"					Indicador de cobertura o de satisfacción sobre el incremento en la efectividad de la cobertura de los servicios públicos a nivel sectorial e institucional	Estadísticas sobre los niveles de bienestar social de la población en los espacios en donde se hayan asignado los recursos
La gestión en la tesorería es reactiva y opera como una caja	Reconversión de la Tesorería bajo un concepto moderno de gestión				Programa para de Modernización de la Tesorería del GDF	Indicador de satisfacción sobre la reducción en los tiempos de pagos a proveedores y contratistas	Estadísticas sobre los tiempos de espera en los pagos a proveedores y contratistas por parte de la Oficialía Mayor y Encuestas de Satisfacción
Centralismo operativo en la gestión presupuestaria	Fortalecimiento normativo de la SE y descentralización operativa en las unidades responsables de los gastos				Programa para la Reingeniería de Procesos y Financiera	Indicador de participación en la reducción del personal operativo en las áreas normativas centrales de la Subsecretaría de Egresos	Informes de la Oficialía Mayor sobre los puestos y plazas de las áreas normativas de presupuesto
Inadecuada gestión presupuestaria a nivel descentralizado y paraestatal	Fortalecimiento de la gestión presupuestal en el ámbito descentralizado y paraestatal					Indicador de cobertura o de satisfacción sobre la prestación de los servicios públicos de los organismos descentralizados y empresas públicas.	Encuestas sobre los niveles de satisfacción de los usuarios y detección de necesidades
Insuficiente niveles de calidad en el desarrollo de los trabajos normales del presupuesto y desgaste del personal operativo	Reorganización estructural y funcional de las áreas de presupuesto a nivel central				Servicios de administración presupuestaria para las dependencias, delegaciones y entidades del GDF	Indicador de satisfacción de las D y E sobre los servicios que presta la Subsecretaría de Egresos.	

1) Indicadores de gestión, se refieren a la verificación de los niveles de cobertura, focalización, satisfacción y participación

# Apertura de los Programas Presupuesto

## FORMATO 2: CONFORMACIÓN DE LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL POR RESULTADOS

Unidad Responsable

Secretaría de Finanzas / Subsecretaría de Egresos

MISSION:

VISION:

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

1. Captar y procesar información presupuestaria en forma oportuna y confiable
2. Mejoramiento de las metodologías y técnicas para la formulación de los presupuestos
3. Distribuir los recursos conforme a resultados y a la generación del "valor público"
4. Reconversión de la Tesorería bajo un concepto moderno de gestión
5. Fortalecimiento normativo de la SE y descentralización operativa en las unidades responsables de los gastos
6. Fortalecimiento de la gestión presupuestal en el ámbito descentralizado y paraestatal
7. Reorganización estructural y funcional de las áreas de presupuesto a nivel central

Año	PED	Función	Subfunción	Programa	Sub-Programa	Acciones Específicas		
						Actividad	Proyecto	Denominación
08	08	04	01	01	00	00	00	Realizar una adecuada administración de los recursos públicos a través de la administración presupuestaria
08	08	04	01	01	01	00	00	Programa para la Certificación de la Calidad en la Administración Presupuestaria
08	03	04	01	01	01	00	01	Adquisición de un Sistema Integral de Administración Financiera y Contable
08	03	04	01	01	01	00	02	Contratación de los servicios de una firma especializada para lograr la certificación de la calidad en los servicios de información
08	03	04	01	01	01	01	00	Capacitación del personal de la SE en el Sistema
08	08	04	01	01	02	00	00	Programa para la Implementación de los presupuestos por Resultados
08	03	04	01	01	02	01	00	Implementación de la programación estratégica institucional
08	03	04	01	01	02	02	00	Implementación de la formulación presupuestaria por resultados
08	08	04	01	01	03	00	00	Programa para de Modernización de la Tesorería del GDF
08	03	04	01	01	03	00	01	Contratación de una firma especializada en manejo de valores y renegociación de la deuda
08	03	04	01	01	03	01	00	Capacitación al personal de la tesorería en técnicas de manejo de valores
08	08	04	01	01	04	00	00	Programa para la Reingeniería de Procesos y Financiera
08	03	04	01	01	04	01	00	Levantamiento y rediseño de procesos y de costos
08	03	04	01	01	04	02	00	Reestructuración estructural y funcional de las estructuras organizacionales
08	08	04	01	01	05	00	00	Servicios de administración presupuestaria para las dependencias, delegaciones y entidades del GDF
08	08	04	01	01	05	01	00	Diseño de la Política Presupuestaria
08	08	04	01	01	05	02	00	Gestión y control de las políticas sectoriales
08	08	04	01	01	05	03	00	Gestión y control de la contabilidad gubernamental
08	08	04	01	01	05	04	00	Atención y dictámen jurídico

# Integración del Analítico por Objeto del Gasto

## FORMATO 5: ANALITICO POR OBJETO DE GASTO

CONCEPTO	Clave	DENOMINACIÓN
UNIDAD RESPONSABLE	0	
RESULTADO	0	
SUBRESULTADO	0	
PROYECTO Ó ACTIVIDAD:		
UNIDAD EJECUTORA DE GASTO		

CLAVE ESTRUCTURA POR RESULTADOS	DESCRIPCIÓN	IMPORTE ANUAL
	<b>TOTAL CAPÍTULO 1000 (Servicios Personales)</b>	<b>0.00</b>
	<b>TOTAL CAPÍTULO 2000 (Materiales y Suministros)</b>	<b>0.00</b>
	<b>TOTAL CAPÍTULO 3000 (Servicios Generales)</b>	<b>0.00</b>
	<b>TOTAL CAPÍTULO 4000 (TransferenciasY Subsidios)</b>	<b>0.00</b>
	<b>TOTAL CAPÍTULO 5000 (Bienes Muebles e Inmuebles)</b>	<b>0.00</b>
	<b>TOTAL CAPÍTULO 6000 (Inversión Pública)</b>	<b>0.00</b>
	<b>TOTALES</b>	<b>0.00</b>

# INSTRUMENTACIÓN DEL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

# Cálculo de la Eficacia

- Si  $E = 1$  el programa **es eficaz**
- Si  $E > 1$  es **más eficaz de lo programado**  
*(varias posibilidades se hizo en menos tiempo del previsto, se cumplieron más metas, o ambas posibilidades simultáneas)*
- Si  $E < 1$  el programa es **ineficaz**  
*(se consumió mas tiempo del previsto, no se cumplieron las metas, o ambas posibilidades simultáneas)*

	programado	realizado
metas	Mp	Mr
tiempo	Tp	Tr

**Eficacia:**

***Mr: metas realizadas***

***Mp: metas programadas***

***Tr: tiempo realizado***

***Tp: tiempo programado***

$$\text{Eficacia} = \frac{Mr \cdot Tp}{Mp \cdot Tr}$$

## Eficiencia:

Mr: metas realizadas

Mp: metas programadas

Tr: tiempo realizado

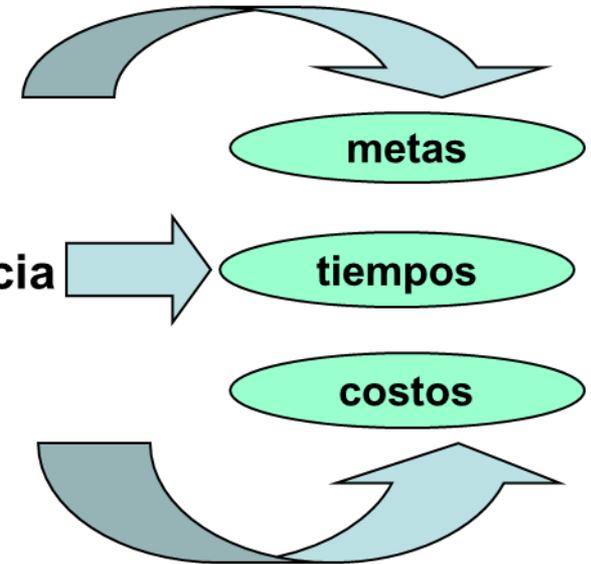
Tp: tiempo programado

Cr: costo realizado

Cp: costo programado

	programado	realizado
metas	Mp	Mr
tiempo	Tp	Tr
costos	Cp	Cr

**Eficiencia**



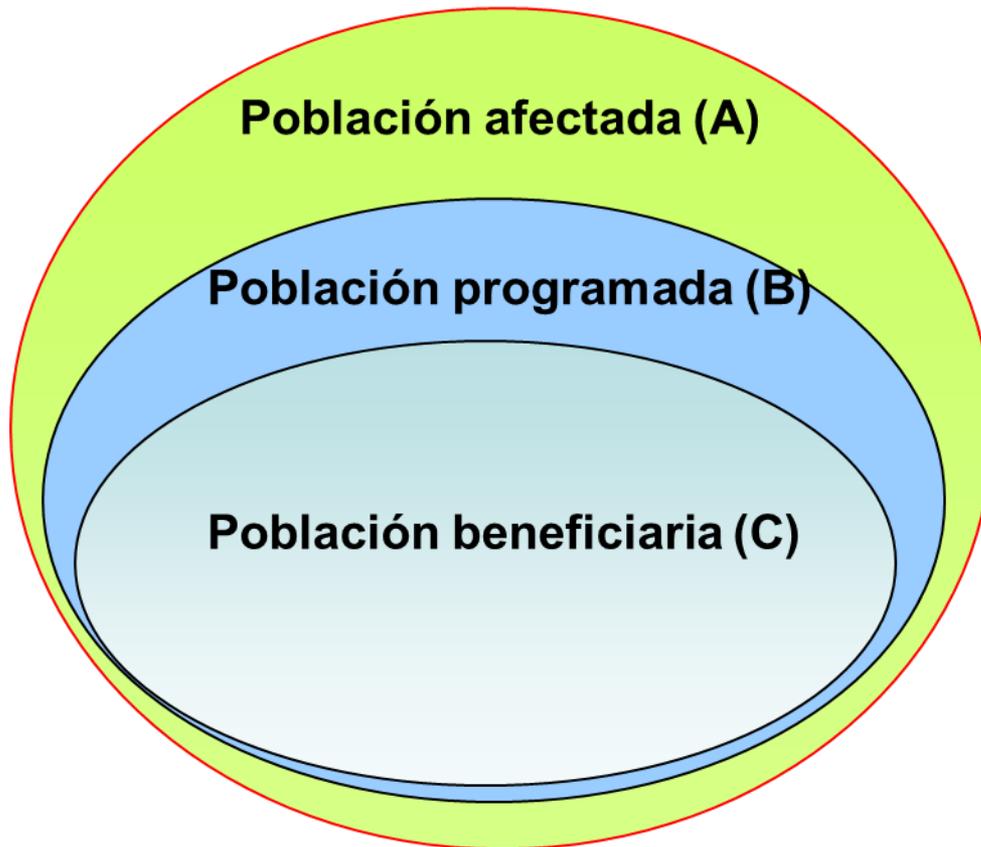
$$\text{Eficiencia} = \frac{Mr \cdot Tp \cdot Cp}{Mp \cdot Tr \cdot Cr}$$

## Círculos de calidad

Encuestas a usuarios



# Cálculo de la Cobertura



Estudio de cobertura  
programática:  $C/B$

**Ejemplo:**

**A= 100,000 personas**

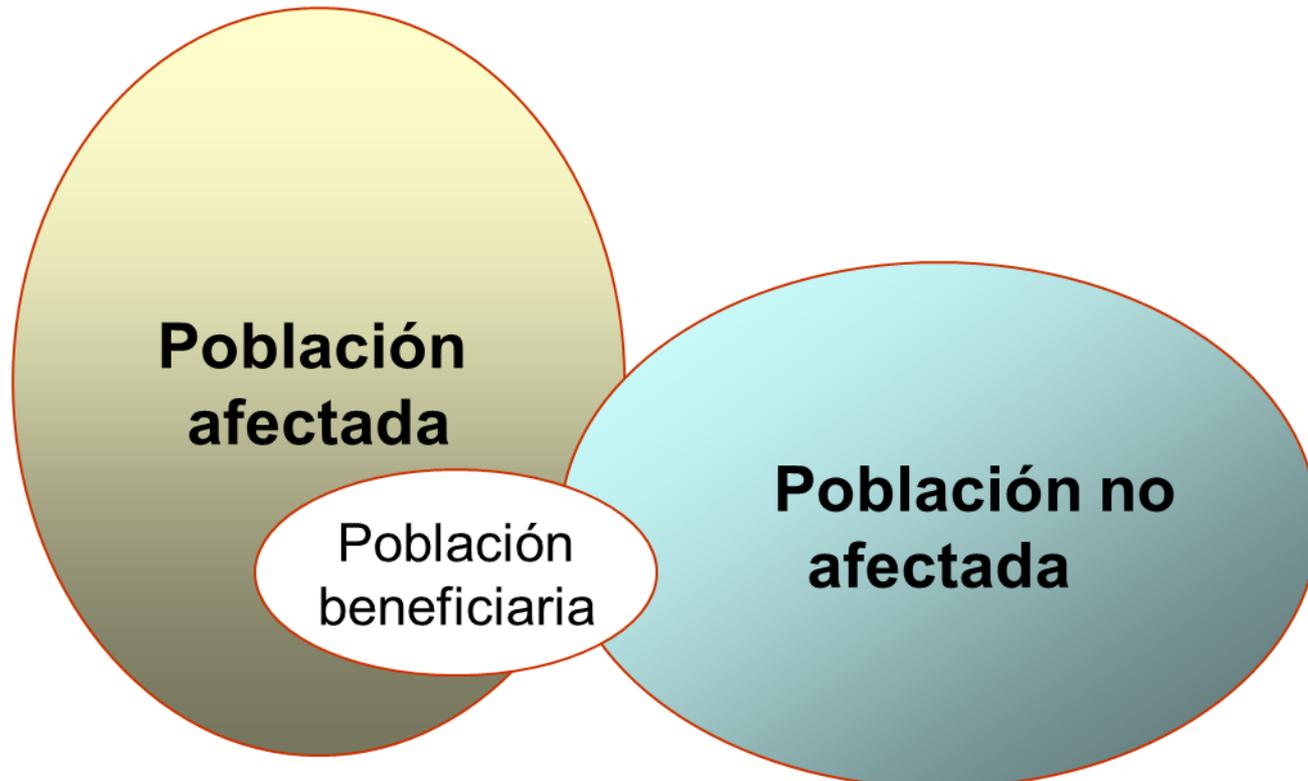
**B= 60,000 personas**

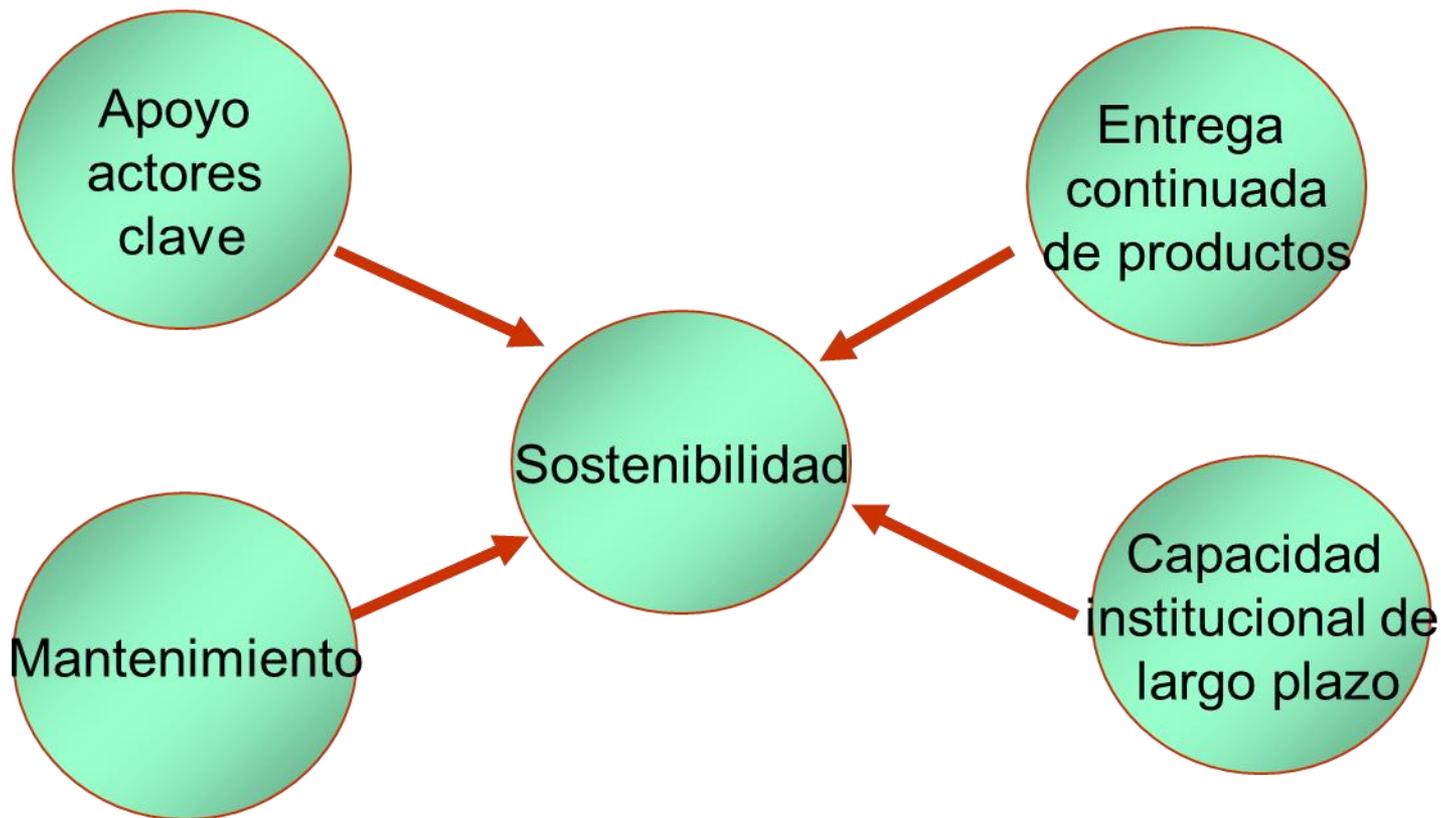
**C= 50,000 personas**

**Cobertura programática: 0.83**

**Cobertura vs al problema: 0.50**

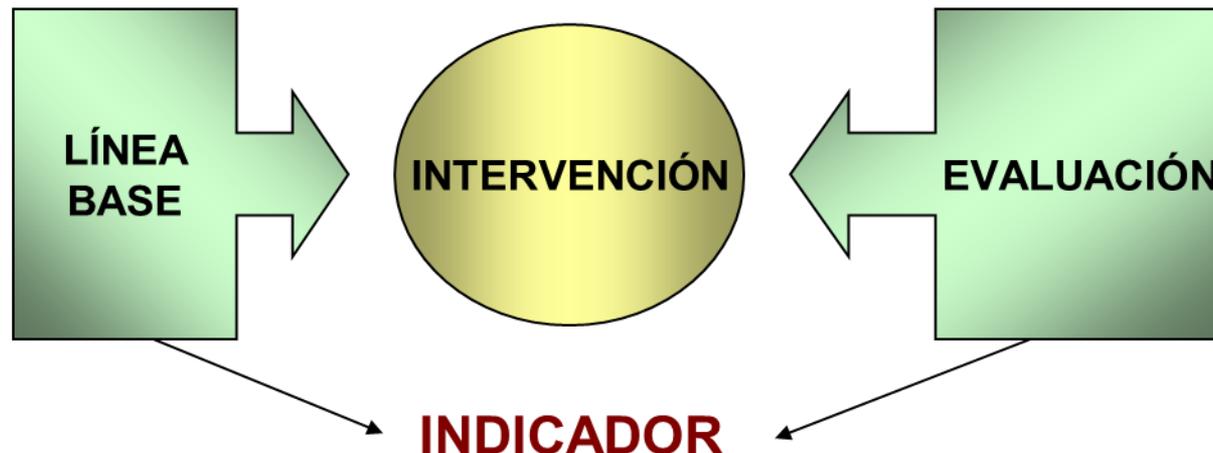
Al focalizar se pueden cometer errores de **exclusión** y errores de **inclusión**





Implica dos tiempos.

- **Línea de base**: caracterización de la situación inicial. Incidencia y distribución de la variable de impacto (o variable pertinente).
- Los informes de exclusión de las mancomunidades, presentan información valiosa para construir líneas de base
- **Línea de comparación**: es la misma línea de base pero obtenida un tiempo después. ¿Cuánto tiempo después? La respuesta es función del conocimiento sobre el comportamiento de las variables del programa, su naturaleza e incluso la disponibilidad de recursos.



# Relación Presupuesto por Programas y Presupuesto por Resultados

**PED**

**PSectoriales**

**PEI**

**PEgresos**



**E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
Ó  
N**