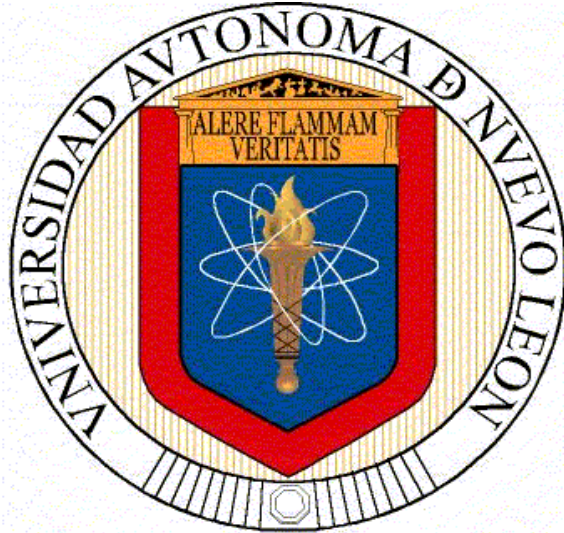


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TESIS

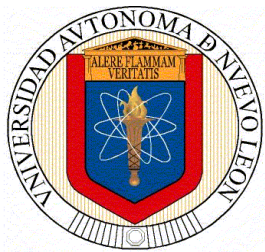
**ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE GESTIÓN PARA RESULTADOS
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE
NUEVO LEÓN, ENMARCADO EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

PRESENTA

MARTHA ELIZABETH CARRILLO SOTO

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN FILOSOFÍA
CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

AGOSTO, 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



TESIS

**ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN
LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO
LEÓN, ENMARCADO EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

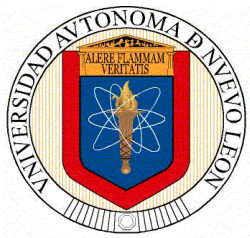
**QUE PRESENTA
MARTHA ELIZABETH CARRILLO SOTO**

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR
EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS**

**DIRECTOR DE TESIS
DR. PEDRO PAUL RIVERA HERNÁNDEZ**

Monterrey, Nuevo León, México

a 18 de agosto de 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



DOCTORADO EN FILOSOFÍA CON ORIENTACIÓN EN CIENCIAS POLÍTICAS

Los integrantes del H. Jurado examinador de la sustentante:

MARTHA ELIZABETH CARRILLO SOTO

Hacemos constar que hemos revisado y aprobado la tesis titulada:

ANÁLISIS DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRAL DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE NUEVO LEÓN ENMARCADO EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

FIRMAS DEL HONORABLE JURADO

Presidente

Secretario

Primer Vocal

Segundo Vocal

Tercer Vocal

Unidad Mederos, Monterrey, Nuevo León, México

Agosto de 2017

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Declaro que el documento que a continuación se presenta es producto de mi trabajo, y hasta donde tengo conocimiento no contiene material publicado o escrito previamente, excepto los que por ser de otras personas se les ha dado el crédito correspondiente en el citado que se consigna en las referencias.

Declaro además que no contiene material que haya sido aceptado para el otorgamiento de cualquier otro grado o diploma de alguna otra Universidad o institución

Martha Elizabeth Carrillo Soto

18 de agosto de 2017

DEDICATORIA

A Roberto, quien es la razón principal de mi alegría e inspiración para ser cada día mejor; así como a la memoria de Fernanda y de mis amados padres Rafael Carrillo Castro y Juanita Soto Sanchez, que viven por siempre en mi corazón.

“Un plan no es nada hasta que se convierte en acción”

Peter Drucker

AGRADECIMIENTOS

Mi profundo agradecimiento, primero a Dios por tener siempre su Bendición y permitirme llegar a esta etapa de mi vida.

Por su tiempo, dedicación y gentileza a los servidores públicos que contestaron los cuestionarios, así como a los que permitieron ser entrevistados, cuyos productos fueron los elementos sustantivos para desarrollar el presente trabajo.

Mi reconocimiento y agradecimiento por siempre a mis profesores del programa de doctorado, por mostrarme otra visión de la vida, especialmente a los Doctores Carlos Muñiz, Carlos Gómez, Oscar Ochoa, Francisco Sánchez, Xóchitl Arango y Javier Álvarez. Así como a la doctora Cinthya Arroyo por su apoyo en el desarrollo del trabajo de investigación.

Muy en especial agradezco al Doctor Pedro Paul Rivera, por su gran apoyo y disposición para la conclusión del presente trabajo.

Por último, gracias a todos mis compañeros por su amistad, su apoyo y porque hicieron mi paso por el doctorado una aventura muy gratificante.

CONTENIDO GENERAL

INDICE DE GRÁFICAS	ix
INDICE DE CUADROS	x
INDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE TABLAS	x
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	1
1.1. Introducción	1
1.2. Antecedentes	5
1.3. Problema	7
1.4. Justificación	10
1.5. Objetivos de investigación	11
1.6. Hipótesis.....	12
1.7. Marco conceptual	12
1.8. Modelo de Investigación	15
1.9. Diseño de la Investigación.....	15
1.10 Matriz de Congruencia	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS ENMARCADA EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA	19
2.1. Fundamentos teóricos de la Nueva Gestión Pública (NGP)	19
2.1.1. Las teorías de la elección pública, de la agencia y la de los costos de transacción origen y fundamento de la Nueva Gestión Pública.....	19
2.2. La Gestión para Resultados como estrategia para crear valor público, y asegurar eficiencia en el desempeño y eficacia en la consecución de objetivos.....	24
2.2.1 Un concepto de Capacidad Institucional a través de los componentes de la gestión para resultados.....	27
2.2.1.1 Planeación para resultados estratégicos, operativos y de participación.....	29
2.2.1.2 Evolución del sistema presupuestario hacia la integración del presupuesto para resultados.....	32
2.2.1.3 Ejecución en la gestión financiera, auditoría y adquisiciones y de programas, proyectos, bienes y servicios.....	36
2.2.1.4. La Evaluación de resultados como herramienta para la asignación de recursos y para apoyo en la mejora de la gestión: sus dimensiones y usos.....	40
CAPÍTULO III. LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DESDE UNA PERSPECTIVA DE ORGANISMOS INTERNACIONALES.	44
CAPÍTULO IV. MARCO NORMATIVO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS	47

4.1 Gestión para Resultados en México.....	47
4.1.1. Hacia un enfoque de Gestión para Resultados en México	47
4.1.2. Marco normativo que regula la gestión para resultados en el ámbito federal	49
4.2 La Gestión para Resultados en el Estado de Nuevo León	59
4.2.1. Hacia un enfoque de Gestión para Resultados en Nuevo León.....	59
4.2.2. Marco Normativo que regula la gestión para resultados en el ámbito Estatal	66
CAPÍTULO V. FUNDAMENTACIÓN DEL MÉTODO Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	69
5.1 Fundamentación de los métodos mixtos	69
5.2 Paradigma de investigación cualitativa y cuantitativa	71
5.3 Diseño de investigación transversal de tipo descriptivo.....	72
5.4 Entrevista como herramienta del enfoque Cualit	73
5.5 Estadística inferencial básica y no paramétrica	73
CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	78
6.1 Análisis teórico y normativo.....	78
6.2 Estudio Cualitativo: Estrategia utilizada, discusión y análisis de resultados.....	79
6.2.1 Análisis de contenido de Entrevistas con funcionarios de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León.	79
6.3 Estudio Cuantitativo: Estrategia utilizada, discusión y análisis de resultados	88
6.3.1 Planeación para resultados	90
6.3.1.1 Existencia y consistencia en el plan de gobierno (PE1).....	90
6.3.1.2 Articulación Plan-Programas-Presupuesto (PE2).	91
6.3.1.3 Articulación del mediano y corto plazo (PE3).	92
6.3.1.4 Participación del Poder Legislativo (PE4).	93
6.3.1.5 Participación de la Sociedad Civil (PE5).....	94
6.3.2 Presupuesto para resultados	95
6.3.2.1. Estructuración del presupuesto para resultados (PP1).....	95
6.3.2.2 Marco fiscal de mediano plazo (PP2).	96
6.3.2.3 Ley de responsabilidad fiscal (PP3).	97
6.3.2.4 Evaluación de la efectividad del gasto (PP4).....	97
6.3.2.5 Incentivos para le efectividad de la gestión (PP-5).	98
6.3.2.6 Difusión de la información (PP6).....	99

6.3.3 Ejecución para resultados	100
6.3.3.1 Gestión financiera, auditorías y adquisiciones.....	100
6.3.3.2 Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios	108
6.3.4 Evaluación para resultados	112
6.3.4.1 Instituciones de monitoreo (ME1).	112
6.3.4.2 Alcance del monitoreo de los programas y proyectos (ME2).	113
6.3.4.3 Uso y difusión de la información (ME3).	113
6.3.4.4 Sistemas de información estadística (ME4).	114
6.3.4.5 Marco legal e institucional de la evaluación de la gestión gubernamental (ME5).	115
6.3.4.6 Alcance y articulación del sistema de evaluación (ME6).	116
6.3.4.7 Acciones derivadas del incumplimiento de objetivos (ME7).	117
6.3.4.8 Difusión del resultado de las evaluaciones (ME8).	117
6.3.5 Estadística inferencial por tipo de ente	118
6.3.5.1 Planeación para resultados	118
6.3.5.2 Presupuesto para resultados	119
6.3.5.3 Ejecución para resultados	120
6.3.5.4 Evaluación para resultados	122
6.3.6 Estadística inferencial por nivel de puesto en el ente público.....	123
6.3.6.1 Planeación para resultados	124
6.3.6.2 Presupuesto para resultados	125
6.3.6.3 Ejecución para resultados	126
6.3.6.4 Evaluación para resultados	128
6.4 Interpretación del análisis completo: meta inferencia.	129
CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....	146
7.1 Conclusiones.....	146
7.2 Propuestas.....	150
REFERENCIAS.....	152
ANEXOS	164
Entrevista 1.....	164
Entrevista 2.....	176

CUESTIONARIO PLANEACIÓN.....	181
CUESTIONARIO PRESUPUESTO.....	183
CUESTIONARIO EJECUCIÓN.....	185
CUESTIONARIO GESTIÓN.....	188
CUESTIONARIO EVALUACIÓN.....	190

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 6.1. Gestión para Resultados	89
Gráfica 6.2. Planeación para Resultados (PE).....	90
Gráfica 6.3. Existencia y consistencia en el plan de gobierno (PE1).	91
Gráfica 6.4. Articulación Plan-Programas-Presupuesto (PE2).....	92
Gráfica 6.5. Articulación del mediano y corto plazo (PE3).....	92
Gráfica 6.6. Participación del Poder Legislativo (PE4).....	93
Gráfica 6.7. Participación de la Sociedad Civil (PE5).....	94
Gráfica 6.8. Presupuesto.....	95
Gráfica 6.9. Estructuración del presupuesto para resultados (PP1).	95
Gráfica 6.10. Marco fiscal de mediano plazo (PP2).....	96
Gráfica 6.11. Ley de responsabilidad fiscal (PP3).....	97
Gráfica 6.12. Evaluación de la efectividad del gasto (PP4).	98
Gráfica 6.13. Incentivos para le efectividad de la gestión (PP-5).....	99
Gráfica 6.14. Difusión de la información (PP6).	99
Gráfica 6.15. Gestión financiera, auditorías y adquisiciones.	101
Gráfica 6.16. Análisis de riesgo (E2).	101
Gráfica 6.17. Transparencia del presupuesto (E3).	102
Gráfica 6.18. Formulación y ejecución del presupuesto (E4).....	102
Gráfica 6.19. Contabilidad (E6).	103
Gráfica 6.20. Sistema integrado de administración financiera (E7).....	104
Gráfica 6.21. Marco legal e institucional del sistema de adquisiciones (E8).	105
Gráfica 6.22. Sistema electrónico de adquisiciones y transparencia (E9).....	106
Gráfica 6.23. Marco legal e institucional de la auditoría interna (E10).....	106
Gráfica 6.24. Marco legal e institucional de la auditoría externa (E11).....	107
Gráfica 6.25. Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios.....	108
Gráfica 6.26. Normas e instituciones de evaluación ex ante (G1)	108
Gráfica 6.27. Gestión para resultados en la producción de bienes y servicios (G2).	109
Gráfica 6.28. Estrategia de Gestión para resultados (G3).....	110
Gráfica 6.29. Sistemas sectoriales de información (G4).....	111
Gráfica 6.30. Evaluación	112
Gráfica 6.31. Instituciones de monitoreo (ME1).....	113
Gráfica 6.32. Uso y difusión de la información (ME3).....	114
Gráfica 6.33. Sistemas de información estadística (ME4).....	114

Gráfica 6.34 Marco legal e institucional de la evaluación de la gestión gubernamental(ME5)	115
Gráfica 6.35. Alcance y articulación del sistema de evaluación (ME6)	116
Gráfica 6.36. Acciones derivadas del incumplimiento de objetivos (ME7)	117
Gráfica 6.37. Difusión del resultado de las evaluaciones (ME8)	118

INDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1. Dimensiones de la evaluación	41
Cuadro 4.2 Elementos precursores de una Gestión para Resultados en México	48
Cuadro 4.3 Sustento Jurídico Federal de la Gestión para Resultados	49
Cuadro 4.4 Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), y la normatividad emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)	55
Cuadro 4.5 Marco institucional para la evaluación del desempeño y su impacto en los Estados	57
Cuadro 4.6 Instrumentos jurídicos federales a los que se sujetan los recursos transferidos a las entidades	58
Cuadro 4.7 Elementos precursores de una Gestión para Resultados en Nuevo León	59
Cuadro 4.8 Objetivos y estrategias del eje rector del PED 2004-2009 “Por un gobierno humanista, democrático, competitivo y con resultados”	62
Cuadro 4.9 Objetivo, estrategias y líneas de acción del eje rector del PED 2010-2015 “Gobierno Productivo y de Calidad”	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1.1. Mapa conceptual	13
Figura 1.2. Teoría y Normatividad	14
Figura 2.3. Esquema del marco teórico	18
Figura 2.4. Causas que originaron la Nueva Gestión Pública e impacto en México	23
Figura 2.5. Modelo de gestión para resultados	29
Figura 2.6. evolución del sistema presupuestario	32
Figura 5.1 Métodos mixtos: Pragmatismo	71

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas de Estadística inferencial por tipo de ente donde labora y nivel de puesto	
Tabla 6.1. Tabla de contingencia Planeación para Resultados	119
Tabla 6.2. Tabla de contingencia Presupuesto por tipo de ente	120
Tabla 6.3. Gestión financiera, auditoría y adquisiciones por tipo de ente	121

Tabla 6.4. Tabla de contingencia Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios por tipo de ente.	122
Tabla 6.5. Tabla de contingencia Evaluación	123
Tabla 6.6. Tabla de contingencia Planeación para Resultados	124
Tabla 6.7. Tabla de contingencia Presupuesto.	125
Tabla 6.8. Tabla de contingencia Gestión financiera, auditoría y adquisiciones	126
Tabla 6.9. Tabla de contingencia Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios	127
Tabla 6.10. Tabla de contingencia Evaluación.	128

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

1.1. Introducción

En una época de globalización como la que se está viviendo, el cambio es el elemento indispensable para estar en condiciones de igualdad; es por eso, que en muchos países ha dado lugar la transformación de sus organizaciones públicas, en la búsqueda de una mayor eficiencia y eficacia en su actuación y en la prestación de servicios de mayor calidad. Los cambios requeridos para su transformación se relacionan con nuevas formas de gestión e incrementar sus capacidades públicas. En esencia las nuevas condiciones demandan adoptar un nuevo estilo de gestión con procesos rigurosos, capacitación especializada y el desarrollo de una cultura de resultados entre otros. Lo anterior las lleva a buscar el desarrollo de capacidades institucionales principalmente en diversos actores y procesos internos.

Es así, que en los últimos años en México se ha adoptado el enfoque de la Gestión para Resultados (GPR) para efficientar la actuación gubernamental, considerada esta como una propuesta organizativa, directiva y de gestión, para dar opciones de actuación a los servidores públicos, mediante herramientas de planeación estratégica, presupuesto, ejecución y evaluación con enfoque en los resultados. De manera tal que su adopción, adaptación y alineación es de carácter obligatorio para todos los niveles de gobierno, derivado esto de importantes reformas constitucionales, legales y normativas, que la instituyen como política pública.

En tal sentido la obligatoriedad de su implementación constituye la relevancia del tema del presente trabajo, que tiene por objetivo principal, determinar los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalen que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León; mediante entrevista a profundidad a los principales responsables de su implementación y la percepción de servidores públicos de dependencias y entidades involucrados

La audiencia que se pretende para este trabajo, principalmente es el comité evaluador y el director de tesis.

La estructura del presente trabajo de investigación se integra en siete capítulos; siendo el primero el presente tema de aspectos introductorios, que trata sobre los antecedentes, el planteamiento del problema, su justificación, los objetivos generales y específicos, hipótesis, el marco conceptual, el modelo y diseño de la investigación, así como la matriz de congruencia del mismo. El capítulo II aborda el marco teórico que sustenta la investigación que parte de autores contemporáneos como Hood, Barzelay, Osborne, Gaebler y Gore entre otros, de modelos y criterios definidos en la teoría respecto a la Nueva gestión Pública —NGP—, y su origen.

En ese contexto de la NGP, la capacidad institucional es abordada a través de los componentes esenciales de la Gestión para Resultados —considerada por muchos autores como el paradigma fundamental de la NGP—, vistos estos como las capacidades requeridas para implementar los procesos de planeación, presupuesto, ejecución y evaluación orientados a resultados. En el capítulo III se aborda la perspectiva de distintos organismos internacionales, que hacen hincapié en la necesidad que tienen los países de contar con herramientas de gestión para resultados, y aplicar mejores prácticas para modernizar la acción pública; y se hace referencia a su rol de impulsores y difusores de la misma, ya que son experiencias que pueden ser replicables en otras culturas, pero con la adecuación correspondiente, según las características de las mismas.

Respecto al capítulo IV se revisa tanto el marco normativo de la Gestión enfocada a resultados en México, así como en forma específica el vigente en el Estado de Nuevo León. En el caso federal se revisan los elementos precursores de la misma en el estado mexicano, el marco institucional para la evaluación del desempeño y su impacto en los estados, así como, los instrumentos jurídicos federales a los que se sujetan los recursos transferidos a las entidades federativas, en el sentido de la alta dependencia que tienen los estados respecto de dichos recursos. Así también, se presentan los principales elementos precursores para el caso del Estado de Nuevo León relativos a

una administración pública anterior, cuyas estrategias de gobierno quedaron plasmadas en su plan estatal de desarrollo.

Por otra parte, el capítulo V aborda la fundamentación del método mixto, la del paradigma de Investigación cualitativa y cuantitativa, del diseño de investigación transversal de tipo descriptivo, de la estadística inferencial básica y la no paramétrica. Esto como soporte del trabajo de investigación.

En relación al capítulo VI, se refiere a la discusión y análisis de resultados de la investigación; los que de manera integral reflejan la perspectiva de los entrevistados responsables que desempeñan la función de instituir esta nueva forma de trabajar, y de los servidores públicos de nivel directivo y de coordinación de dependencias y entidades de la Administración Pública del Estado de Nuevo León, –involucrados en la implementación de esta nueva cultura– a quienes se les aplicó el cuestionario respecto a cada componente.

Se enfoca en la comprobación metodológica aplicada en el trabajo de investigación, correspondiendo a una investigación transversal de tipo descriptiva, con una muestra intencional. Se inició con la identificación de los principales actores, y procesos; para comprender su importancia en la capacidad institucional de gestión para resultados. La estrategia metodológica fue considerada pertinente para abordar el objeto de estudio y congruente con los objetivos de la investigación, consistente en una aproximación empírica a los componentes de la capacidad para resultados de planeación, presupuesto, ejecución –gestión financiera y de programas y proyectos– y evaluación en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, mediante análisis teórico, normativo, documental y de páginas de transparencia institucionales y principalmente con enfoque de investigación de carácter mixto.

En ese sentido, el desarrollo del trabajo se realiza en dos etapas. La primera etapa que es la cualitativa, se hace uso de la observación y la entrevista a profundidad a dos de los principales actores responsables de las áreas de presupuesto y de la unidad de información financiera encargada del proceso de transformación institucional – mediante la implementación de la nueva contabilidad gubernamental– ambas de la

Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, para conocer a viva voz la situación que ha prevalecido en la implementación de dicha gestión para resultados, cuyos resultados se contrastan con la teoría y las disposiciones normativas, que la sustentan.

La segunda etapa corresponde al estudio donde se aplican técnicas cuantitativas utilizando un cuestionario propuesto por el BID —que en algún aspecto es adaptado al contexto, principalmente en el contable—, para medir las percepciones de servidores públicos de dependencias y entidades involucrados en el proceso de implementación, esto es a través de estadística descriptiva básica. Adicionalmente se realizan pruebas utilizando tablas de contingencia para determinar si existe asociación entre el tipo de ente; así como del puesto en que laboran dichos servidores públicos respecto a cada capacidad institucional de gestión para resultados respectivamente, esto mediante estadística inferencial.

Con lo anteriormente señalado se realiza triangulación para integrar la información obtenida; de tal manera que la revisión se llevó a cabo desde una visión integradora de ambos enfoques. Se destaca que en general las capacidades institucionales se encuentran en etapa de implementación, aunque institucionalizados con diferente nivel.

El capítulo VII se refiere a las conclusiones de los resultados determinados por el análisis normativo, por las entrevistas realizadas y la aplicación de cuestionarios respecto de los componentes de la capacidad institucional de gestión para resultados, y, entre las que se destaca que en el caso de la planeación fue el componente de mayor avance, esto es por visualizarse una tendencia a la consolidación con desempeño satisfactorio, previéndose su sostenibilidad puesto que en su mayoría las bases de este componente ya están establecidas; sin embargo, el principal desafío para su consolidación, es hacerla más participativa. Este capítulo También se refiere a las recomendaciones propuestas con líneas de acción.

1.2. Antecedentes

La gestión para resultados en el sector público, es una cultura impulsada por organismos internacionales como el Banco Mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el CLAD, entre otros. El ILPES (2003) señala que en la mayoría de los países se han realizado esfuerzos enfocados a evaluar la gestión pública, como el Reino Unido, Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos, Canadá, Chile, Brasil y Colombia. Siendo un movimiento mundial que busca transparentar y eficientar el trabajo realizado en este sector público. Es así que “desde fines de la década de 1980 comenzó a observarse una creciente brecha entre las demandas y expectativas sociales y la capacidad de los organismos públicos para satisfacerlas. [...] que hizo surgir una insistente demanda de mayor eficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos. Para responder a ella se ha enfatizado la necesidad de que la gestión de los gobiernos y las instituciones públicas se oriente al logro de resultados y no meramente al cumplimiento de funciones y actividades” (Marcel en García, 2010).

Siendo así que la gestión pública ha transitado del modelo burocrático tradicional, hacia el enfoque centrado en los impactos de la acción pública, que plantea como lo más relevante lograr metas y resultados, mediante la planeación estratégica, la vinculación entre la asignación de recursos y el desempeño institucional, y la transparencia y rendición de cuentas. La gestión orientada a resultados señala Ospina (2002), que mediante un proceso de planeación se requiere visualizar lo que se espera lograr, requiriendo un instrumental de evaluación para verificar el cumplimiento de metas y objetivos predeterminados. Una acepción de la gestión para resultados que se plantea, es la centrada en crear valor público¹ de un “modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. También interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia

¹ El valor público se crea cuando se generan las condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para su vida digna, de empleo y bienestar, y garantizar el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población (SID, SHCP, 2008).

qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público” (SHCP, 2008).

En México las reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, llevadas a cabo en los años 2007 y 2008, obligan a los entes públicos de los tres niveles de gobierno: federación, estados y municipios, a adoptar el Presupuesto Basado en Resultados (PBR), la medición del desempeño del gasto público, la armonización de la contabilidad gubernamental, cuentas públicas que permitan la evaluación de las políticas y programas públicos a través de indicadores; así como, el uso de dicha información en la elaboración y aprobación del presupuesto. En mayor precisión este enfoque para resultados fue implementado desde el inicio de la Administración Pública Federal 2006-2012 para el logro de eficacia y eficiencia en sus acciones, con tres líneas de acción en el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Primero, el diseño de programas mediante la metodología de matriz de marco lógico para su seguimiento y evaluación. La segunda el Presupuesto Basado en Resultados (PBR), que busca que la distribución de recursos públicos en políticas y programas esté fundamentada en los resultados obtenidos. La tercera con el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) a cargo de la Secretaría de la Función Pública, 2008.

Al respecto la federación ha avanzado en la instrumentación de la Gestión para Resultados y sus componentes, esto es según el índice de Gestión para Resultados de Desarrollo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que sitúa a México entre los 4 primeros lugares en 2007 y 2013, respectivamente; siendo el mejor ejemplo, los esfuerzos realizados en el tema de evaluación, los que han tenido un avance sobresaliente con la institucionalización del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL); así lo manifiesta un estudio que indica que “aunque el proceso no ha finalizado aún, México ha logrado un exitoso avance en la última década” (Castro, López y Beker y Fernández, 2009).

No obstante, en los gobiernos estatales aún existe rezago, donde se aprecia que los esfuerzos, han sido lentos, se están instrumentando o simplemente no se han realizado, debido a obstáculos técnicos o políticos; por lo que, muchos de ellos no dieron cumplimiento en el horizonte temporal originalmente situado el día 31 de

diciembre de 2012; y que sin embargo ha sido prorrogado al 2014 y al 2015 en casos específicos. En tal sentido son los resultados de un estudio realizado por la Auditoría Superior de la Federación (ASF, 2014), sobre el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Gasto Federalizado para precisar con mayores elementos la situación observada en su trabajo de fiscalización, donde se manifiesta un muy reducido avance de la evaluación sobre dichos recursos; indicando que “puede señalarse incluso, que es prácticamente generalizada la falta de las evaluaciones previstas por la ley”. Dicha carencia de evaluaciones constituye una limitante importante para lograr eficiencia en dicho gasto federal; esto es, porque las transferencias correspondientes representan una proporción importante de dicho gasto federal.

Por otra parte, es de señalar que en Nuevo León existe el antecedente de este enfoque para resultados en la gestión pública 2003-2009, donde se emprendieron iniciativas para construir capacidad institucional a través del proyecto Gobierno de Alto Desempeño (2006), cuyo objetivo era crear una nueva cultura orientada a resultados con medición del desempeño, y alineada con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo. Sin embargo, se desconocen sus resultados. También en el plan de gobierno 2010-2015, se consigna el generar procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la acción gubernamental; homologar sistemas contables y financieros, elaborar informes y metodologías de indicadores de gestión y desempeño, con base en la legislación federal y los acuerdos con las instancias nacionales de armonización contable.

1.3. Problema

Planteamiento del Problema

El interés en el tema de capacidades institucionales se desprende de visualizar aspectos que están afectando el actuar gubernamental, principalmente por la globalización que ha provocado grandes cambios en el mundo, entre otros, se ha generado una nueva actitud del ciudadano hacia sus gobiernos, —de demanda de

servicios eficientes y responsables, disminución de deuda, eficiente control del gasto público y resultados en su gestión—; lo que ha obligado a éstos a buscar cambios estructurales con nuevas formas de gestión pública y desarrollar capacidades orientadas a resultados, en el sentido de modernizarse en sus procesos, a ser transparentes y rendir cuentas, para con ésto buscar eficiencia, eficacia, economía y calidad en su actuación y en los servicios que presta. Para estas nuevas formas de gestión, las instituciones requieren contar con herramientas que apoyen la mejora y el cambio como: un sistema de gestión —que vincule los procesos internos— uno de medición, metodologías para evaluar la gestión, y de personal directivo con liderazgo y compromiso con los resultados.

En este panorama, el problema se centra en administraciones públicas con retos de modernización y cambio, para transformarse a nuevos modelos de gestión pública; que obliga a adoptar nuevas formas de operar, fomentar y fortalecer capacidades institucionales específicas de planeación estratégica, presupuesto para resultados, ejecución —gestión financiera, auditoría y adquisiciones y gestión de programas, proyectos, y de bienes y servicios—; así como sistemas de evaluación; consideradas como desafíos del quehacer gubernamental, para producir cambios y que el enfoque a resultados penetre efectivamente en la cultura organizacional. Sobre todo, el imperativo constitucional para que en México los tres órdenes de gobierno trabajen bajo el enfoque de resultados, por lo que para el caso de los gobiernos locales constituye un gran reto, y a la vez la oportunidad de mejorar su desempeño y ser más eficiente en el uso y aplicación de recursos públicos para impactar con sus resultados a la sociedad-

Ante tal situación se encuentra el Gobierno del Estado de Nuevo León, quien desde la administración anterior ha enfrentado dicho reto, al considerar dentro de sus estrategias de gobierno el enfoque a resultados, realizando diversas acciones precursoras, de las cuales no se dio el seguimiento adecuado, desconociéndose su conceptualización en el propio seno gubernamental. Así también en el Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015, se consigna como eje rector un “gobierno productivo y de calidad”, que debe generar procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la

acción gubernamental; homologar sistemas contables y financieros de los tres poderes del estado, y adoptar metodologías de indicadores, conforme a la legislación federal y a los acuerdos con las instancias nacionales de armonización contable; —en alineación a la obligatoriedad constitucional—; sin embargo, por el contrario se han observado problemas en la capacidad de respuesta y principalmente de comunicación en su difusión para conocimiento, comprensión y por ende compromiso de los involucrados; mientras que se llevan a cabo importantes reformas desde esta perspectiva. He ahí el problema fundamental consiste en la falta de contextualización de la Capacidad institucional de Gestión para Resultados en la Nueva Gestión Pública por parte de los servidores públicos involucrados en su implementación.

De ahí la importancia de su análisis; para crear y sostener la cultura de resultados, tanto hacia el interior como al exterior institucional; siendo necesario que el congreso, los entes fiscalizadores y de control, los medios de comunicación, las organizaciones profesionales y de la sociedad civil, deban también tener conocimiento del fin, alcance y uso potencial de la información de resultados que se genere; así como, de las herramientas con que se cuente.

En suma, la capacidad institucional requerida para afrontar estos retos de modernización y la obligación que tiene la administración estatal de transformarse y trabajar bajo este enfoque a resultados, y dar cuenta de la situación, es el centro de la investigación. Por lo anterior enseguida se plantean las preguntas que encauzan el presente trabajo:

Preguntas de investigación:

¿Cómo se está implementando la Gestión para Resultados, en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León?

¿Cómo identifican los servidores públicos de dependencias y entidades la capacidad institucional para llevar a cabo la gestión para resultados en la Administración Pública

Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, con base en el grado de adopción de los componentes de la misma al marco teórico y normativo?

¿Existe alguna adopción de la planeación, presupuesto, ejecución y evaluación como componentes de la Capacidad Institucional de Gestión para Resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León?

1.4. Justificación

Se considera que el tema de estudio planteado es de especial relevancia por la necesidad de su contextualización por los involucrados en su implementación, y a que propicia lecciones a los funcionarios públicos a quienes impactará en su desempeño, y en la nueva forma de trabajar, —cultura para resultados —; así como para quienes estudian la gestión pública; también es importante para distintos actores al rendir cuentas al legislativo y al ciudadano sobre el uso del recurso público asignado, y a los políticos para conocer el grado de atención de los problemas afrontados mediante políticas públicas, entre otros.

El interés en el tema del presente trabajo, se deriva por laborar profesionalmente en área asociada al mismo, y para estar en posibilidad de hacer propuestas con mayor conocimiento en el desarrollo e incremento de capacidad institucional orientada a resultados, y sobre todo servir de apoyo ante los retos imperativos constitucionales de la institucionalización del enfoque para resultados; de ahí la relevancia de examinar la teoría y norma que respalda dichas iniciativas y la visión que los servidores públicos involucrados en su implementación tienen del grado de su institucionalización.

Se espera contribuir a que se conozcan más los componentes de la capacidad de la gestión para resultados, y de los instrumentos que dan sustento a una mayor transparencia y rendición de cuentas, a quienes en principio están obligados no solo a conocerlo sino a aplicarlo, es decir de los servidores públicos. Por otro lado es preciso

e importante señalar, que en dicho proceso un elemento clave es el sistema de indicadores, los cuales pueden ser los de resultados-estratégicos y los de gestión; donde la metodología del Marco Lógico es la herramienta obligada por la federación para la implementación del presupuesto basado en resultados, que presenta claridad de objetivos e indicadores necesarios para su evaluación, con vinculación de aspectos estratégicos con operativos.

De especial relevancia es la evaluación, la que puede ser de distintos tipos y para diferentes propósitos; principalmente la de impacto, que es clave para evaluar resultados. Lo anterior dista mucho de ser conocido y menos aplicado en los niveles de gobierno estatal y municipal; en tal sentido, dichos conceptos deberán ser contextualizados y comprendidos por quienes estén comenzando a trabajar con esta metodología y realizando esfuerzos por avanzar hacia una gestión pública comprometida con resultados acorde a los desafíos que representa su implementación, principalmente a la falta de contextualización de los involucrados responsables de la misma.

1.5. Objetivos de investigación

Objetivo General

Determinar los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalen que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León.

Objetivos Específicos:

Conocer la situación que ha prevalecido en la implementación de la gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo

León, mediante la opinión de los principales responsables de su implementación con entrevista a profundidad

Identificar los componentes que sustentan la implementación de la gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, y su grado de adopción al marco teórico normativo, mediante la percepción de servidores públicos de dependencias y entidades involucrados.

Identificar instrumentos, procesos y avances en la implementación de la gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León.

1.6. Hipótesis

los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalan que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, son planeación, presupuesto, ejecución y evaluación.

1.7. Marco conceptual

Los fundamentos teóricos de un modelo de administración pública centrada en resultados se visualiza de manera general y se encuadrada en el mapa conceptual que en seguida se presenta; mismo que muestra la interrelación entre los componentes del círculo de gestión como procesos básicos de esta corriente orientada a resultados encontrándose enmarcada en la Nueva Gestión Pública; siendo los aspectos sustantivos a abordar en el presente trabajo de investigación y que en el apartado del marco teórico se describen.

A continuación, se señalan los principales teóricos de la materia:

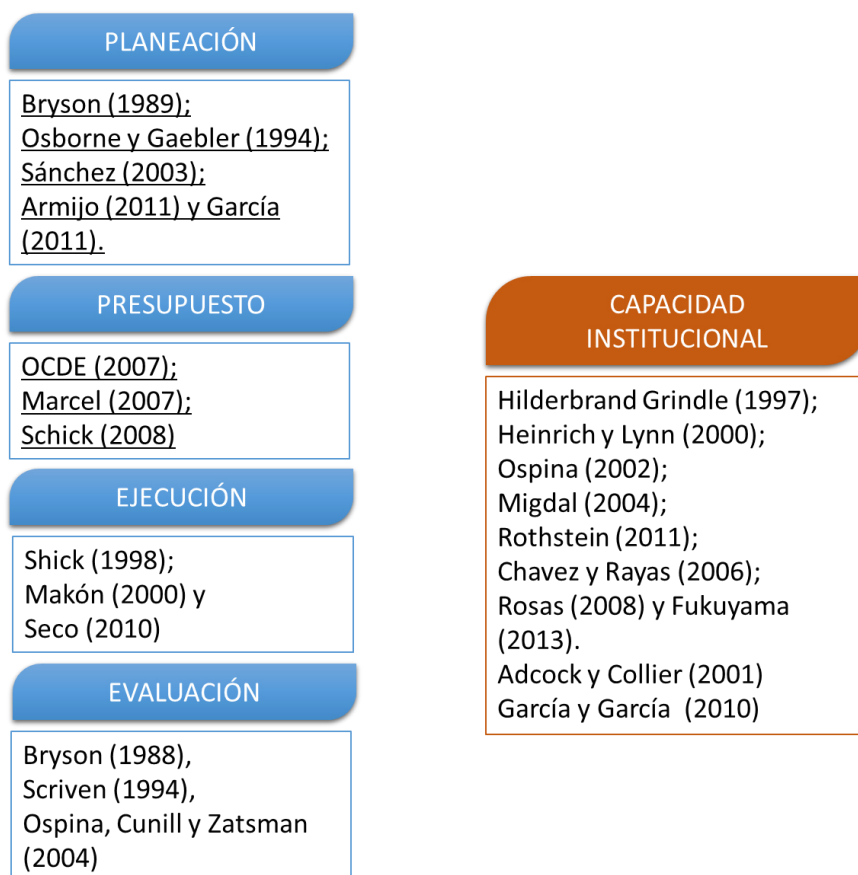


Figura 1. 1. Mapa conceptual. Elaboración propia

Así también es importante señalar, que los aspectos normativos en este caso son de particular importancia por el carácter imperativo constitucional para su implementación, además de leyes y normas federales y estatales.

Mapa Conceptual

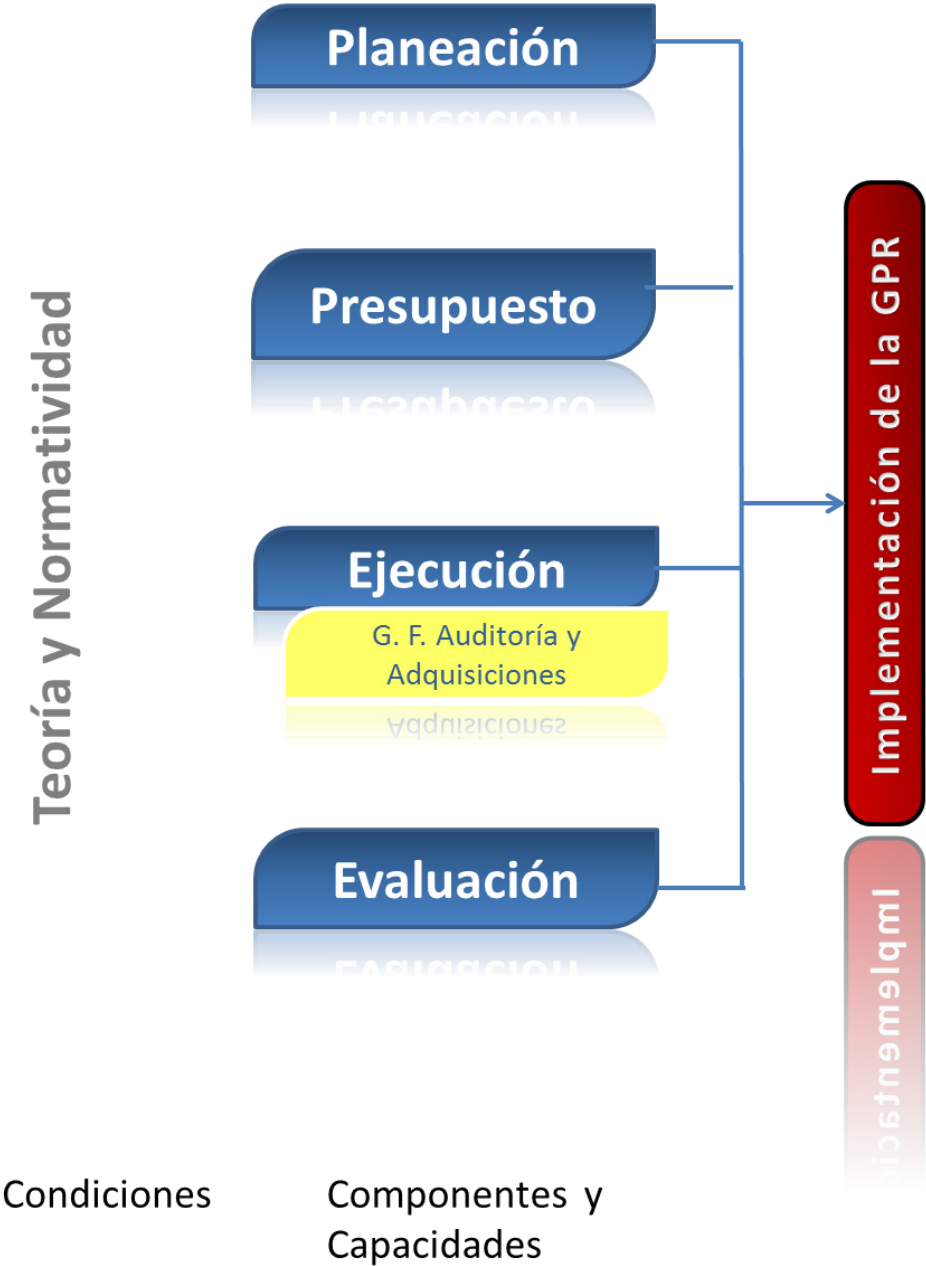


Figura 1.2. Teoría y Normatividad. Elaboración propia

1.8. Modelo de Investigación

Es una investigación que tiene que ver con un estudio transversal de tipo descriptivo , consistente en una aproximación empírica a los sistemas de planeación, presupuesto, ejecución —gestión financiera, adquisiciones y auditoría y gestión de proyectos y programas, bienes y servicios—, y de evaluación orientados a resultados y circunscritos en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, con métodos de investigación de carácter mixto, realizándose en dos etapas primero la cualitativa y posteriormente la cuantitativa.

1.9. Diseño de la Investigación

Con el presente trabajo se pretende sustentar principalmente al interior del aparato gubernamental la implementación y el grado de institucionalización de los procesos enfocados a resultados, en concordancia con el objetivo general de determinar los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalen que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León.

La estrategia metodológica considerada pertinente al planteamiento de la investigación y a la congruencia con sus objetivos, consiste en una aproximación empírica a los componentes de la capacidad para resultados, mediante análisis teórico normativo y una investigación de carácter mixto. En este sentido, preliminarmente se realiza un análisis teórico normativo, obteniendo la información documental de las páginas de transparencia institucionales, identificando los actores relevantes y procesos centrados en los componentes de la capacidad institucional de gestión para resultados del sistema central, lo que permite comprender su importancia,

especialmente al abordar sus componentes. El desarrollo propio del trabajo tiene un enfoque mixto, por lo que se realiza en dos etapas mediante dos estudios.

Para la primera etapa que es el estudio cualitativo, realizada en septiembre de 2014, se utiliza la observación y entrevistas a profundidad realizadas a los responsables de instituir la nueva manera de trabajar, de las áreas de presupuesto—PBR— y de transformación institucional —unidad de información financiera— ambas de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, de la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, para conocer a viva voz la situación en que se encuentra la implementación de dicha gestión para resultados, cuyos resultados se contrastan con la teoría y las disposiciones normativas, que la sustentan.

Para el segundo estudio se aplicaron técnicas cuantitativas básicas. Se realizó mediante cuestionarios aplicados entre octubre y noviembre de 2014, basado en modelo original del Banco Interamericano de Desarrollo BID y CLAD (2007) PRODEV y el utilizado por García y García (2010), el cual es adaptado al contexto principalmente en el aspecto contable, de conformidad a la Ley General de Contabilidad Gubernamental; el cual fue útil para medir las percepciones de servidores públicos de dependencias y entidades involucrados en el proceso de implementación a través de estadística descriptiva básica. Los instrumentos utilizados para el procesamiento de la información de los cuestionarios, son de carácter cuantitativo, presentando criterios mediante una escala de valoración estructurada en intervalos de 1 a 6, que se aplicó a los indicadores de cada componente siendo un total de 144.

También se utilizan tablas de contingencia para determinar si existe asociación entre el tipo de ente, así como, del puesto en que laboran dichos servidores públicos, con cada capacidad institucional de Gestión para Resultados, respectivamente; esto mediante estadística inferencial —con prueba de chi-cuadrado—

Con el soporte teórico normativo y el cualitativo de las entrevistas a profundidad de la primera etapa, y el cuantitativo de la segunda, se realiza triangulación para integrar la información obtenida; de tal manera que la revisión se efectúe desde una visión integradora.

1.10 Matriz de Congruencia

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	MARCO TEÓRICO	HIPÓTESIS	VARIABLES	MÉTODO	INSTRUMENTO DE MEDICIÓN
<p>El interés en el tema de CI se desprende de visualizar aspectos que están afectando el actuar gubernamental principalmente por la globalización que ha provocado grandes cambios en el mundo, entre otros se ha generado una nueva actitud del ciudadano hacia sus gobiernos; lo que ha obligado a éstos a buscar cambios con nuevas formas de gestión pública y desarrollar capacidades orientadas a resultados, en el sentido de modernizarse en sus procesos para con ésto búscar eficiencia, eficacia, economía y calidad en su actuación y en los servicios que presta.</p> <p>El problema se centra en AP con retos de modernización y cambio, para transformarse a nuevos modelos de gestión pública; que obliga a adoptar nuevas formas de operar, fomentar y fortalecer capacidades institucionales. En México, es de particular importancia el imperativo constitucional para los tres órdenes de gobierno el trabajar bajo el enfoque de resultados, y, por ende, la oportunidad de los gobiernos estatales para mejorar su desempeño y generar mayores impactos sociales en el uso y aplicación de recursos públicos.</p> <p>Ante tal situación se encuentra el GENL, quien desde administraciones anteriores ha enfrentado dicho reto, al considerar dentro de sus estrategias de gobierno el enfoque a resultados, realizando diversas acciones precursoras, de las cuales no se dio el seguimiento adecuado; por el contrario se han observado problemas en la capacidad de respuesta y principalmente de comunicación en su difusión para conocimiento, comprensión y por ende compromiso de los involucrados, mientras que se llevan a cabo importantes reformas desde esta perspectiva. He ahí el problema fundamental consiste en la falta de contextualización de la Capacidad institucional de Gestión para Resultados de la Nueva Gestión Pública por parte de los servidores públicos involucrados en su implementación.</p> <p>En suma; la CI requerida para afrontar estos retos de modernización y la obligación que tiene la administración estatal de transformarse y trabajar bajo este enfoque a resultados, y dar cuenta de la situación, es el centro de la investigación.</p>	<p>¿Cómo se está implementando la Gestión para Resultados, en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León?</p> <p>¿Cómo identifican los servidores públicos de dependencias y entidades la capacidad institucional para llevar a cabo la gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, con base en el grado de adopción de los componentes de la misma al marco teórico y normativo?</p> <p>¿Existe alguna adopción de la planeación, presupuesto, ejecución y evaluación como componentes de la Capacidad Institucional de Gestión para Resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León?</p>	<p>Determinar los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalen que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León.</p>	<p>Conocer la situación que ha prevalecido en la implementación de la gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, mediante la opinión de los principales responsables de su implementación con entrevista a profundidad</p> <p>Identificar los componentes que sustentan la implementación de la Gestión para Resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León y su grado de adopción al marco teórico normativo, mediante la percepción de servidores públicos de dependencias y entidades involucrados</p> <p>Identificar instrumentos, procesos y avances en la implementación de la gestión para resultados en la Administración Pública central del Gobierno del estado de Nuevo León,.</p>	<p>Capacidad Institucional Heinrich y Lynn (2000) Fizsbein (1997) Rosas (2008) Ospina, Cunill y Zatman (2004) Nelisson (2002) Metcalfe</p> <p>Planeación Sachse (1990) Matus (1996) Bryson (1998) Stevenson (1999)</p> <p>Presupuesto OCDE (1993) Arellano (2000) Pollit, et al (1998) Marcel (2007) Schick (2008) SHyCP (2008)</p> <p>Ejecución Makón (2000) Seco (2010) OCDE (2007)</p> <p>Evaluación Bryson (1998) Scriven (1994) Ospina, Cunill y Zatman (2004) KusselZally Rist (2005)</p>	<p>H1. Los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalan que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León son planeación, presupuesto, ejecución y evaluación.</p>	<p>Implementación de la GPR</p> <p>Capacidad Institucional de Gestión para Resultados de. Planeación, Presupuesto, Ejecución (gestión financiera, auditoría y adquisiciones; de programa, proyectos, bienes y servicios) y Evaluación</p>	<p>Propiamente es una investigación que tiene que ver con un estudio transversal de tipo descriptivo, con enfoque de investigación mixta.</p> <p>Consiste en una aproximación empírica a los sistemas de gestión para resultados (planeación, presupuesto, ejecución – gestión financiera, adquisiciones y auditoría y gestión de proyectos y programas, bienes y servicios – y de evaluación, circunscritos en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, con métodos de investigación de carácter mixto, realizándose en dos etapas primero la cualitativa y posteriormente la cuantitativa.</p> <p>De manera preliminar se realiza un análisis teórico y normativo de la teoría existente y de la normatividad vigente.</p> <p>para la primera etapa cualitativa la muestra es intencionada y está constituida por 2 servidores públicos con nivel de dirección de la SFYTGE, responsables de la implementación de la gestión para resultados; a quienes se les realizaron entrevistas a profundidad</p> <p>Para la segunda etapa la muestra es igualmente intencional de 52 sujetos seleccionados bajo el criterio de ser servidores públicos de dependencias y entidades involucrados en la implementación con nivel de dirección o de coordinación,</p> <p>Se evalúa la percepción de servidores públicos sobre el nivel de capacidad institucional de GPR, con la adaptación de un modelo del BID principalmente en el aspecto contable, generado por Roberto García Moreno (2010).</p>	<p>Para el análisis teórico y normativo se realiza revisión de literatura existente y del marco teórico y normativo para verificar congruencia.</p> <p>Para conocer a viva voz como se está implementando la gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, se realizan entrevistas a profundidad, además de observación y notas de campo con los 2 actores claves de las principales áreas responsables de la secretaría de finanzas y Tesorería General del Estado.</p> <p>Para el procesamiento de la información obtenida de las entrevistas se realiza análisis de contenido</p> <p>La capacidad institucional es operacionalizada a través del grado de adopción de sus componentes al marco teórico normativo.</p> <p>La cual es evaluada a través de la percepción de los servidores públicos de dependencias y entidades a quienes se aplica cuestionarios, generándose un diagnóstico.</p> <p>Los instrumentos para la obtención de la información de carácter cuantitativo consideran criterios que incluye una escala de valoración estructurada en intervalos de 1 a 6, cuyo procesamiento es realizado utilizando la herramienta SPSS.</p>

La presente investigación se enmarca fundamentalmente en el paradigma de la Nueva Gestión Pública y principalmente bajo el siguiente esquema:

	Paradigma de la Nueva Gestión Pública (NGP)	Gestión para Resultados (GPR)	Capacidad Institucional de GPR en sus componentes
Marco Teórico	<p><u>Hood, (1991)</u>. Fundamenta la NGP en el neo institucionalismo económico, parte de la teoría de la elección pública, de la agencia y de los costos de transacción.</p> <p>Barzelay (2003) Osborne y Gaebler (1992), Se utiliza para soportar el origen de la Gestión para Resultados y teoría para el trabajo de investigación.</p>	<p>BID-CLAD (2007) <u>Stevenson (1999)</u>; <u>Makón (2002 y Meier (2003)</u>.</p> <p>Arriagada (2002) Osorio (2005) Ospina (2006) OCDE (2003) Se utiliza para definir justificar y soportar el constructo de Implementación GPR</p>	<p><u>Hilderbrand Grindle (1997)</u>; <u>Heinrich y Lynn (2000)</u>; <u>Ospina (2002)</u>; <u>Migdal (2004)</u>; <u>Rothstein (2011)</u>; <u>Chávez y Rayas (2006)</u>; <u>Rosas (2008)</u> y <u>Fukuyama (2013)</u>. Se utiliza para justificar que la CI es la única manera de implementar la GPR a Largo Plazo.</p> <p><u>Adcock y Collier (2001)</u>, se utiliza para soportar la operacionalización del constructo de CI.</p> <p><u>García y García (2010)</u> del BID Provee el instrumento de análisis</p>
			<p>Respecto a los componentes:</p> <p>Planeación <u>Bryson (1989)</u>; <u>Osborne y Gaebler (1994)</u>; <u>Sánchez (2003)</u>; <u>Armijo (2011)</u> y <u>García (2011)</u>. Ayuda a definir y soportar la parte del constructo de CI, relativa a la planeación estratégica, operativa y participativa.</p> <p>Presupuesto <u>OCDE (2007)</u>; <u>Marcel (2007)</u>; <u>Schick (2008)</u></p> <p>Ejecución (Gestión Financiera) Shick (1998); Makón (2000) y Seco (2010) para definir y soportar una parte del constructo relativa a la gestión financiera.</p> <p>Evaluación Bryson (1988), Scriven (1994), Ospina, Cunill y Zatsman (2004) para definir y soportar una parte del constructo CI</p>

Figura 2.3. Esquema del marco teórico. Elaboración propia

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS ENMARCADA EN LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

2.1. Fundamentos teóricos de la Nueva Gestión Pública (NGP)

En este apartado se sustenta el aspecto teórico del presente trabajo de investigación, cuyo estudio es la capacidad institucional de gestión para resultados enmarcado en la Nueva Gestión Pública; por lo que en primer término se aborda el origen y fundamentos teóricos de la misma, enseguida se expone lo referente al modelo de gestión para resultados y en forma específica a cada uno de los componentes de dicho modelo, que en esencia constituyen las capacidades institucionales y por ende los aspectos sustantivos del trabajo.

2.1.1. Las teorías de la elección pública, de la agencia y la de los costos de transacción origen y fundamento de la Nueva Gestión Pública

Las reformas realizadas en la década de los ochenta en los países de Commonwealth y en los Estados Unidos, fueron de origen económico; mientras que en Latinoamérica se debieron a las crisis fiscales, así como a la democratización de los regímenes; en tanto que en los países socialistas se originaron por su propia caída; sin embargo, un elemento determinante ha sido la globalización, y el cuestionamiento al papel del estado en el desarrollo económico y social de los países. Por lo que se generó un movimiento político e institucional para evitar vulnerabilidad económica y dotar a los gobiernos con prácticas directivas para enfrentar los retos de dicha globalización.

De forma específica, dichas reformas se debieron al ajuste estructural del modelo neoliberal, y a un rol diferente del estado. Los países reformadores de primera generación —consenso de Washington— que llevaron a cabo las primeras

transformaciones en la administración pública, fueron Gran Bretaña, Nueva Zelanda, Australia, Canadá y Estados Unidos, donde según Guerrero (2003), la idea de lo público y el modelo de organización burocrática fue sustituido por formas flexibles con técnicas del mercado y de la empresa privada.

La denominación de Nueva Gestión Pública deviene del trabajo “A Public Management for all seasons” –Una administración pública para todas las estaciones– realizado en 1991 por Christopher Hood, a partir de las reformas de estado de segunda generación — consenso de Santiago— con propuestas que incluyen prácticas e instrumentos de la iniciativa privada como, el enfoque en los resultados, estándares de medición —objetivos, metas e indicadores— y la evaluación del desempeño entre otros, considerándose a la eficiencia y eficacia, como el valor supremo —más que la legalidad e imparcialidad—. Hood (1991), como otros autores señala a las tecnologías y al nuevo institucionalismo económico, como fundamento teórico de este paradigma —reformas normativas, directivas y operativas—, a la vez que señala que éste, se basa en las teorías de la elección pública, la de la agencia y la de los costos de transacción, de las cuales la NGP adopta los elementos esenciales que la conforman; dichas teorías y su aportación a la NGP, se describen sucintamente a continuación:

Teoría de Elección Pública. Propuesta por Buchanan (1979 y 1983), refiere a problemas de eficiencia en la actuación pública desde el punto de vista del individuo como decisor; y a los procesos políticos y burocráticos, comparándolos a los de mercado. Según Pérez (2004), con esta teoría se han analizado las crisis del estado bienestar de los ochentas y noventas; impactando en la toma de decisiones, y en la calidad de los servicios; incluyendo las áreas de planeación, presupuesto, gestión financiera, la auditoría y evaluación señalados por Barzelay (2001), lo cual ayuda a soportar el presente trabajo de investigación por referirse a dichas áreas. Para García (2007) esta teoría de elección pública aporta esencialmente a la NGP la introducción de instrumentos de competencia y del sector privado en la actuación pública.

Teoría de la Agencia o de Agente Principal. Surge en el sector empresarial (Spence and Zeckhauser, 1971; Ross, 1973), también se enmarca en el nuevo institucionalismo económico (Rodríguez, 1999), y se refiere a la relación contractual cuando un principal

designa a un agente para que realice un servicio, y le delega autoridad y capacidad de decisión según lo manifestado por Jensen y Meckling (1976). Sin embargo, su definición en el campo del sector público se dificulta, ya que en él, son varios los involucrados que actúan como los políticos, los electores y los usuarios de servicios, tal como lo señala Mayston (1993); así también, generalmente la información especializada a cargo del agente, no es disponible para el principal, lo que puede generar conflictos de interés (Jensen y Meckling, 1976), esto es por el riesgo de no disponer de información, de haber hecho una selección inadecuada del agente y el riesgo moral del mismo; por lo que su enfoque es a mecanismos de incentivos y pérdidas por ganancias potenciales no realizadas. Su aportación a la NGP son las herramientas de control asociadas a responsabilidades y rendición de cuentas.

La Teoría de los Costos de Transacción (TCT), planteada por Williamson (1975), quien sostiene que la competencia puede generar costos de transacción adicionales derivados de contratos inciertos; -búsqueda de información, negociación, ejecución, intercambio y por vigilancia-; por el probable comportamiento oportunista y de limitada racionalidad de los agentes en una transacción de bienes y servicios, mediante interface tecnológica (Williamson, 1981), incluyendo el de derechos de propiedad. Williamson (1994), define el contrato como un acuerdo entre un comprador y un vendedor, donde se establecen los términos del intercambio; siendo en este sentido su aportación a la NGP.

Por otra parte, para Barzelay (2003), la NGP proviene tanto de la academia como de la acción gubernamental definida en relación a las políticas del ejecutivo. Señala que fue en la década de los ochenta en la Gran Bretaña con Margaret Thatcher, donde se implementaron reformas de políticas de planeación, gestión financiera, auditoría y evaluación; siendo el primer referente mundial; y que fue continuadas por John Major.

Mientras que en Estados Unidos la NGP deviene de la ineficiencia e ineficacia de la burocracia, percibida por la ciudadanía —caso Watergate—. Según Osborne y Gaebler

(1992)², la pérdida de la confianza en el gobierno por parte de la ciudadanía provocó se demandara por su eficiencia; lo que planteo la necesidad de la “Reinvención del Gobierno”. Ante esto, surge el paradigma Postburocrático como lo señala Barzelay (1992), con la transformación de la administración pública, la adopción, adaptación e implementación de tecnologías e instrumentos del sector privado, iniciada con el presidente W. J. Clinton, en 1993, y centrándose en la Evaluación del Desempeño del Gobierno Nacional, a cargo del Vicepresidente Al Gore, con el fin de generar responsabilización y eficiencia en la administración pública.

Para la OCDE, la eficiencia, eficacia, economía y calidad, transparencia, control político y desarrollo de capacidades es el foco de la reforma, y asevera que dichos principios son aplicables a toda administración pública o país. Realiza dos propuestas una en 1995, donde se destaca el aseguramiento del desempeño, el control y la responsabilidad; y en el 2005 propone una gestión abierta, con mecanismos de mercado y la modernización del sistema de control y rendición de cuentas, entre otros.

En Latinoamérica, el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) plantea la acción del gobierno orientada a resultados y con transparencia basada en principios de democracia y de control ciudadano.

Este paradigma de la NGP, ha sido criticada por muchos autores como Hughes, Schröder, Guerrero, Osborne, Lynn y otros, en el sentido de que no incluye la dimensión política³; que no representa una teoría propia; sino que es un conjunto de concepciones para

² Osborne y Gaebler (1992) plantean la reinvencción del gobierno con la adopción del espíritu empresarial, basados en la observación de casos en gobiernos locales en Estados Unidos; bajo diez principios:

- i Promover la competencia entre agencias con mismas actividades;
- ii Capacitar a los ciudadanos para desplazarles el control.
- iii Empoderarlos para situar ese control en la comunidad;
- iv Medir el desempeño en función de resultados;
- v Usar planeación estratégica
- vi Considerar a los usuarios de servicios como clientes;
- vii Promover la capacidad de prevenir problemas;
- viii Deseo mercantil por excelencia
- ix Participación ciudadana en la formación y gestión de las agencias; y,
- x Catalizar el sector público, privado y voluntariado para resolver problemas comunitarios.

³ Lo que es señalado por Owen Hughes en *Public Management and Administration: An Introduction*, 3rd ed. Basingstoke. UK: Palgrave.

privatizar la gestión pública; que es transitoria, y hasta su tendencia a su desaparición. Sin embargo, la NGP si tuvo un significativo impacto y de acuerdo con Guerrero (2001), es factible implementarse en otras culturas, con su respectiva adecuación a las condiciones propias de cada país.

En suma, se puede decir que la NGP es un paradigma de administración pública, transparente, al servicio del ciudadano, que busca, la eficiencia, la eficacia, la economía y la calidad, que propone medición de resultados, recursos tecnológicos y mayor competencia y libertad en la gestión. Sin embargo, las dos ideas centrales de la NGP vinculadas al espíritu privado, es el trato del ciudadano como cliente y la orientación de la gestión pública hacia la obtención de resultados —corazón de la NGP—, siendo el tema principal del presente trabajo he ahí el sustento del mismo.

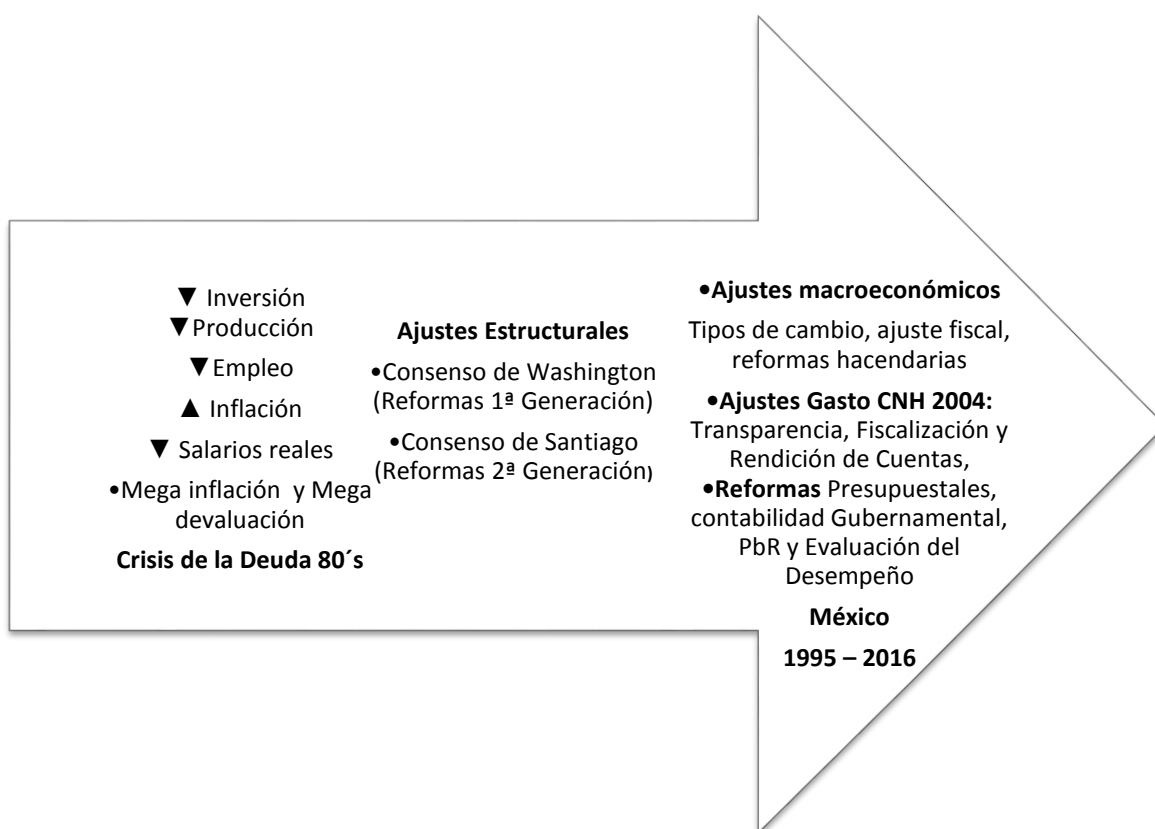


Figura 2.4. Causas que originaron la Nueva Gestión Pública e impacto en México. Elaboración propia

2.2. La Gestión para Resultados como estrategia para crear valor público, y asegurar eficiencia en el desempeño y eficacia en la consecución de objetivos

En el ámbito público el fin de la Gestión para Resultados (GPR), es crear valor público; por lo que un elemento importante es la participación de varios actores: políticos, de la sociedad civil y del sector privado. Surgió como un instrumento para afrontar las crisis financieras, mediante procesos democráticos, y de rendición de cuentas, destacándose el sistema de indicadores que midan los cambios sociales que se deriven de la acción gubernamental, así como la modificación de la cultura organizacional a una de resultados.

La Gestión para Resultados enmarcada en la NGP, es considerada por el BID y CLAD (2007), como un enfoque, una estrategia o instrumento orientado a resultados y al ciudadano, que permite el proceso de creación de valor público para asegurar eficiencia en el desempeño y eficacia en la consecución de objetivos de gobierno y la mejora institucional; y que al definir responsabilidades a la vez que flexibilidad en el uso de recursos permite autonomía de decisión; vincula la planeación estratégica, el proceso presupuestario, la ejecución del gasto, y la evaluación de la gestión; así como el control y la rendición de cuentas que se debe dar al congreso y a la ciudadanía. Un elemento central en la gestión para resultados, es contar con un sistema de indicadores, por ser los instrumentos de medición de la gestión.

Por otra parte, el término fue referido por primera vez en el libro “Managing for Results” de Peter Drucker (1964), quien expuso en dos frases: managing BY objectives y managing FOR results, el dirigir por objetivos y medir por resultados. En Managing for Results señala que las empresas deben producir resultados, como las instituciones públicas deben generar valor y maximizar beneficios. Es así, que los enfoques en “procesos” y “medios” se sustituyen por uno centrado en resultados y objetivos alcanzados, por lo que el “cómo” administrar pasó a ser de “porqué o para qué” administrar.

Desde la Teoría de la Agencia los servidores públicos desarrollan relaciones de agencia,

al adoptar los ciudadanos el rol de principal en cada ciclo de seis años cuando mediante el voto los definen como sus agentes. Por lo que los ciudadanos se deben ver como los “dueños”, y los servidores públicos como los “agentes” que deben cumplir con los objetivos definidos por aquellos; por tal razón la participación ciudadana es el elemento más importante para generar valor social; el cual se traduce en mejores condiciones de vida, y bienestar. En concordancia y en el mismo sentido, Drucker al referirse a instituciones sociales, precisa que “no provee bienes y servicios, sino un ser humano cambiado”.

Por otra parte, a continuación, se presentan algunas definiciones concordantes con la gestión para resultados; así como de terminología.

Definiciones análogas a la gestión para resultados y terminología más usada.

- Gestión del Desempeño: “El desempeño está asociado con los logros individuales o colectivos al interior de una organización, y al alineamiento de la gestión con las metas y objetivos de la organización.” (Arriagada, 2002).
- “Modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado”. (Makón 2000).
- “Orientar la gestión a resultados implica supeditar las estructuras, los procedimientos y la administración de los recursos con los que cuenta un organismo a resultados establecidos y comprometidos previamente entre las instancias de decisión y control intervinientes”. (Osorio, 2005).
- “La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” Serra (2007).
- Gestión para Resultados “Modelo de cultura directiva, de gestión y organizacional, que pone énfasis en los resultados y no en los procesos; tiene mayor

relevancia qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; la creación de valor público” SHCP (2009).

Resultado: cambio cualitativo o cuantitativo en un proyecto; por relación de causa-efecto.

Resultados de productos: Los que se derivan de la ejecución de proyectos que concurren al logro del resultado final, los cuales deben ser visibles y concretos.

Resultados de efecto: obtenido al final del proyecto. Apoya los procesos de planeación al establecer metas y plazos.

Resultados de impacto: obtenidos después de finalizar el proyecto con cambios en el nivel de vida de la sociedad.

Riesgo: probabilidad de suceder una condición que pueda impedir lograr resultados.

Indicadores: instrumentos que describen, en términos cuantitativos —número de, frecuencia de, % de, tasa de, diferencia con—; o cualitativos —capacidad de, calidad de, nivel de, presencia de, percepción de—; el cambio que se quiere lograr en el tiempo. (Tomadas del BID).

En suma, la gestión para resultados es un instrumento de apoyo en la dirección, operación y en la cultura de resultados, para actuar con transparencia, participación social y rendición de cuentas. En la dirección apoya para ser más eficiente y medir el impacto de las políticas públicas en su población objetivo; en la operación por responsabilizar los resultados de la gestión en el logro de objetivos estratégicos y sus metas y cultural por ser una nueva forma de trabajar.

Su implementación en los entes públicos requiere del dominio de varias metodologías para vincular el plan operativo con el de gobierno, construir indicadores para la medición de políticas públicas que permitan conocer sus impactos en la sociedad. La distinción del modelo es su flexibilidad para el manejo de recursos públicos, su responsabilidad y por dotar de herramientas —la planeación estratégica, el presupuesto

para resultados, la ejecución, y de evaluación—; del sector privado obligando a la administración pública que la adopta, a enfrentarse al reto de incrementar sus capacidades institucionales de gestión para resultados.

2.2.1 Un concepto de Capacidad Institucional a través de los componentes de la gestión para resultados

Para Fukuyama (2013) el término de la capacidad institucional, a través del tiempo ha sido teóricamente desarrollado, aunque aceptado con términos diferentes, que esencialmente describen lo mismo, tal es el caso de capacidad del estado para el propio Fukuyama (2013), como fuerza del estado para Migdal (2004), y sinónimo de efectividad para Rothstein (2011), términos diferentes. pero que en esencia describen lo mismo. En tanto Dimitrova (2002), sostiene que a medida que se requirió mayor capacidad administrativa, se cambió al concepto de capacidad institucional.

Es así, que el concepto de capacidad institucional ha sido abordado desde el entorno interno institucional—estructuras, sistemas y estrategias— hasta el externo; sin embargo, con las reformas del estado de segunda generación, se han tenido diferentes posiciones tales como:

La de Chávez y Rayas (2006), que la abordan enfocándola en la eficiencia en los procesos y eficacia en el desempeño de tareas, al igual que como la conceptualizan Hilderbrand y Grindle (1997), como la habilidad para realizar tareas de manera eficiente, efectiva y sosteniblemente. En el mismo sentido Heinrich y Lynn (2000), la ubican en los procesos internos que generan resultados. Asimismo, existen otras posturas en términos políticos y sociales, como la de Reppeto (2007) que la plantea, señalando que toda política pública debe dar prioridad al máximo beneficio social. Por lo cual la capacidad institucional puede ser expresada, como la realización de acciones para el logro de los resultados que se deben alcanzar.

Así también, Ospina (2002), señala que para la construcción de capacidad institucional es esencial la participación de actores públicos, privados y sociales; lo que implica transitar del entorno interno al externo, es decir a las organizaciones sociales y a la sociedad, para vincular la capacidad administrativa con la política (Rosas 2008 y Ospina 2002).

Por la variedad de significados, y para que el concepto sea significativo, Adcock y Collier (2001), proponen que se defina, sistematice y se operacionalice, debiendo ser probados sus resultados. Lo anterior sirve para definir y soportar la conceptualización del constructo del presente trabajo de la capacidad institucional de gestión para resultados —planeación, presupuesto, ejecución y evaluación—, misma que se puede operacionalizar con el cumplimiento teórico normativo en la implementación de los procesos de planeación, presupuesto, ejecución —gestión financiera, auditoría y adquisiciones; y gestión de programas y proyectos, bienes y servicios—, y de evaluación; desde la visión de servidores públicos de las dependencias y entidades de la administración pública del gobierno del Estado de Nuevo León involucrados. Por lo que dicha capacidad institucional se constituye como responsable en la variación de su implementación.

Por lo tanto, la capacidad institucional, puede entenderse como la estructura institucional vinculada con las prácticas de gestión para resultados, es decir, por las normas y reglas que rigen la actuación orientada a lograr resultados en los procesos de planeación, presupuesto, ejecución y evaluación.

Por consiguiente, el desarrollo de dichas capacidades institucionales es esencial para mejorar la gestión estatal y generar políticas públicas congruentes y consistentes para una adecuada rendición de cuentas. También es de suma importancia que sus componentes sustantivos anteriormente señalados, cuenten con la institucionalidad competente y con instancias efectivas de coordinación para articular los diversos instrumentos, que posibiliten generar cambios sociales.

Por otra parte, con base en el modelo del BID y CLAD (2007), PRODEV y del estudio realizado por García y García (2010), se presenta un modelo de gestión pública para la obtención de resultados esperados que comprende: la planeación, presupuesto, ejecución —gestión financiera, auditorías y adquisiciones y gestión de programas y proyectos, bienes y servicios—; y de la evaluación. Los cuales son los componentes que se plantean en el presente trabajo y que integralmente conforman el modelo que se muestra en la figura 2.5 representando al constructo de la capacidad institucional requerida para la implementación de la gestión para resultados.

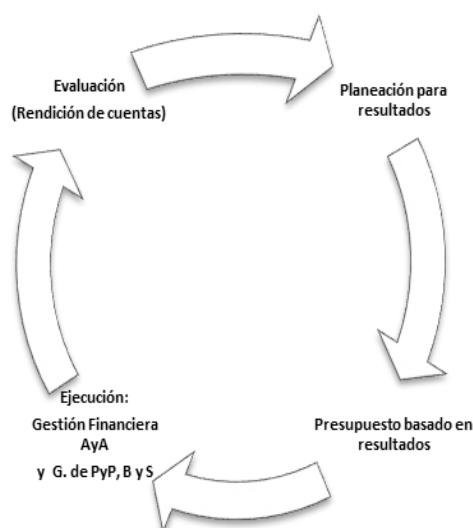


Figura 2. 5. Modelo de gestión para resultados.

Elaboración propia con base en el modelo del BID y CLAD (2007) y García y García (2010)

2.2.1.1 Planeación para resultados estratégicos, operativos y de participación

En las tareas gubernamentales, en general la planeación es la línea que conduce a la evaluación. Planear es pensar antes de actuar e implica analizar de manera sistemática, visionar, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; así como formular objetivos. Como lo señala Stevenson (1999), permite alinear objetivos, es decir vincular los objetivos de alto nivel a los de políticas sectoriales, de las organizaciones, de los directivos y del personal base.

En términos de interés público la Planeación enfocada a resultados es el instrumento que da coherencia a la acción gubernamental, mediante el plan de gobierno en el que se determinan las estrategias, objetivos y metas del mismo; siendo esencial su consenso. Dicha planeación puede ser estratégica, operativa y participativa.

Respecto a la planeación estratégica Bryson (1989), la refiere como un esfuerzo de orden que sirve de base para la toma de decisiones y realizar las acciones que guíen a la organización en lo que se hace y porque se hace; destacando la necesidad de establecer objetivos y metas y relacionarlos con el presupuesto y programas. En tanto que para Osborne y Gaebler (1994), es el proceso que se debe realizar para analizar y diagnosticar la situación existente, definir la visión y misión, desarrollar estrategias, establecer objetivos, metas y su articulación; y sus estándares de medición —indicadores— así como la definición de cómo se deben evaluar los resultados. Dichos autores la consideran un proceso cíclico cuyo principal valor es su apoyo en reconocer y corregir errores. Por su parte Sánchez (2003), indica que en el sector público la planeación estratégica es aplicable para analizar razones de interés público con las autoridades políticas. Precisa que planear estratégicamente corresponde fundamentalmente al proceso para la formulación del plan de gobierno, el que debe incluir objetivos, estrategias, metas e indicadores y que, se deben evaluar factores políticos, económicos, y sociales, definir lo que se espera, y cómo evaluar su desempeño. Respecto al área responsable de conducir dicho proceso, señala que debe ser técnicamente apto y de acuerdo a la constitución política o en la ley. Mientras que Armijo (2011), considera a la planeación estratégica, como herramienta de apoyo para la toma de decisiones en diferentes niveles gubernamentales, utilizando diversas metodologías constituyéndose en la base para articular objetivos institucionales con los de las metas sectoriales y del plan gubernamental.

En relación a la Planeación operativa, García y García (2011), indica que a ésta corresponde diseñar los productos y procesos, determinar los insumos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos del plan de gobierno, el disponer de los recursos para llevarlos a cabo; y principalmente definir la coordinación de acciones de los entes involucrados. También se requiere establecer en el plan operativo los programas para el

logro de objetivos y metas, señalando los productos, y la institución responsable de cada programa. Al respecto Armijo (2011) señala, que los planes operativos anuales — POAS— son las herramientas donde se determinan las actividades y se valorizan los insumos requeridos para su realización —representan las funciones permanentes institucionales— y que dichos POAS deben estar articulados con los programas del plan gubernamental, es decir con la planeación estratégica, así como con el presupuesto.

En el mismo sentido, para Sánchez la planeación operativa tiene que ver con que los recursos anuales asignados sean administrados de manera racional, de acuerdo a la norma y con el mejor resultado; esto es teniendo en cuenta la misión, objetivos y resultados operativos que se esperan. Con lo cual dicho plan promueve la disciplina y mejora capacidades.

En cuanto a la planeación participativa, García y García (2011) señala que con ella se responde a la pregunta de hacia dónde ir y cómo hacerlo; por lo que se debe tomar en cuenta la opinión de diversos actores como la del congreso y de la sociedad civil. En el caso del congreso es importante su participación en la discusión del plan de gobierno, pues hace posible que las minorías y la oposición política participe en la construcción de consensos, y establecer responsabilidades compartidas en la ejecución del plan; de igual peso es la participación de la sociedad civil; en ambos casos es necesario contar con un marco legal que respalde la discusión y aprobación del plan y la integración de sus opiniones.

Por todo lo anterior la planeación para resultados requiere ser estratégica, operativa y participativa. Estratégica por necesitar de una visión de futuro, dar prioridad a objetivos mediante el análisis de factores económicos, políticos y sociales, articular los planes de mediano y corto plazo y sobre todo que la planeación se vincule con el presupuesto. Es operativa porque requiere de programas operativos de corto plazo alineados al plan estratégico. Y es participativa porque debe considerar la opinión del Poder Legislativo y a la Sociedad Civil, a fin de que los objetivos estratégicos reflejen la demanda ciudadana y puedan trascender de una administración pública a otra. El resultado del proceso de planeación debe quedar consignado en el plan gubernamental con sus objetivos, metas

e indicadores, así como de los programas estratégicos y estar vinculado al presupuesto debiendo ser del conocimiento de la ciudadanía mediante su publicación en internet.

Por otra parte, es importante señalar, que en México legalmente se tiene establecido el Sistema Nacional de Planeación Participativa, para impulsar el proceso de definición, concertación, seguimiento y evaluación de políticas y acciones de gobierno e integrar la opinión de la población mediante mecanismos de participación ciudadana para la elaboración y evaluación de planes y programas, cuya ejecución se lleva a cabo en cada nivel siendo estos el global, sectorial e institucional. Mismo esquema está establecido para los estados. En el caso de Nuevo León, igualmente se cuenta con la normatividad correspondiente.

2.2.1.2 Evolución del sistema presupuestario hacia la integración del presupuesto para resultados

El presupuesto para resultados, es una tendencia mundial que data desde la década de los ochenta y que en México se fue rezagado su implementación. La evolución del sistema presupuestario a través del tiempo ha sido principalmente bajo el siguiente esquema: presupuesto por objeto del gasto, presupuesto por programas y últimamente el presupuesto para resultados –PBR–. En la figura 2.6 para efectos ilustrativos se muestra su evolución. Es importante señalar que su integración según expertos comprende de diversos procesos, instrumentos y métodos contar con varios elementos que más adelante se revisan de manera específica.



Figura 2.6. Evolución del sistema presupuestario. Elaboración propia

PPP Presupuesto por Programas

RSP Reforma al Sistema presupuestario (SHCP, 1997)

PIPP Proceso Integral de Programación y Presupuesto

PBR Presupuesto Basado en Resultados

El presupuesto para resultados –en México es adoptado institucionalmente como Presupuesto Basado en Resultados PBR–; es considerado como el elemento más importante de la GPR, porque integra el sistema de indicadores, mediante el cual se pueden medir y evaluar resultados e impactos tanto de políticas públicas, como de programas, proyectos o estrategias gubernamentales, lo que permite una mayor transparencia y mejor rendición de cuentas ante el congreso y la ciudadanía; he ahí su triple función para informar al congreso y la ciudadanía, sustentar su aprobación y asignar fondos. El PPR es un instrumento que permite conocer que, quien, y cuanto se produce, los resultados a lograr y el costo de los mismos –insumos, productos y resultados–.

La implementación del PBR es un proceso que implica tener en cuenta los objetivos y los resultados logrados por las políticas públicas y/o programas para la asignación de recursos; y aún y cuando es de naturaleza política en la práctica es una actividad técnica, por lo que el aspecto político puede ser considerado como el factor más importante; al respecto Arellano (2002), señala dos cosas como preocupantes; que en un proceso eminentemente técnico exista interferencia política y que su flexibilidad pueda ser limitada por los sistemas de rendición de cuentas.

Por otra parte, para Marcel (2007) su implementación requiere de información sobre los resultados y los métodos para su análisis en la formulación del presupuesto, y considerar en el mismo los incentivos para trabajar por resultados, así como de normas financieras que permitan su flexibilidad. Una información complementaria son los análisis de evaluaciones de políticas, programas y proyectos, con criterios de efectos e impactos de la acción gubernamental en la ciudadanía proveniente de los indicadores establecidos para su seguimiento.

Schick (2008), señala la vinculación de recursos con resultados en tres casos: al proyectar los gastos y resultados, al analizar tendencias de fenómenos sociales y en las modificaciones presupuestales. Considera elaborar un presupuesto con base en la planeación estratégica, contar con una perspectiva presupuestaria de mediano plazo y

con reglas que fomenten la estabilidad fiscal. También señala que se requiere de una cultura de transparencia. En esencia que se cuente con un presupuesto realista ejecutado sin desviaciones, con certeza en la fuente de recursos y transparencia en las finanzas públicas.

Según Marcel y Guzmán (2010), el PBR comprende los procesos, instrumentos y métodos para la elaboración del presupuesto, tomando en cuenta resultados pasados y esperados; así como los incentivos para el logro de dichos resultados. También implica estructurar el presupuesto, contar con un marco fiscal de mediano plazo, con una ley de responsabilidad fiscal, evaluación de la efectividad del gasto, incentivos y difusión de la información, conforme a lo siguiente:

Para estructurar el presupuesto basado en resultados, se deben tomar en cuenta los resultados consignados en el plan de gobierno— a través de un presupuesto clasificado por programas— y el seguimiento y evaluación de los programas estratégicos — actividades, procesos, servicios, y/o proyectos— que se integran por el gasto corriente y de inversión. Los programas del presupuesto deben incluir objetivos y metas alineados con los de dicho plan de gobierno. Las claves presupuestarias deben estar vinculadas, presupuestal y contablemente, y los recursos federales transferidos para programas específicos, y ser identificados en el presupuesto estatal.

Marco fiscal de mediano plazo. Según su desagregación puede ser: Marco Fiscal de Mediano Plazo—proyecciones de ingresos y egresos—, Marco Presupuestario de Mediano Plazo—proyecciones de gasto a nivel de funciones de gobierno— y Marco de Gasto de Mediano Plazo—proyecciones de gasto por programa o por instituciones—. A un nivel de mayor se incluyen categorías de clasificación económica, administrativa o funcional. También, es necesario la actualización anual de las proyecciones de ingresos y gastos. Un estudio (Filc y Scartascini, 2008) señaló problemas inherentes a la elaboración de los MMP: i) se elaboran sin la participación de los ejecutores del gasto, y por consecuencia hay falta de interés y de compromiso, ii) se realizan sin adecuada coordinación y iii) la calidad de las estadísticas que soportan las proyecciones generalmente no es adecuada.

Ley de responsabilidad fiscal. Un elemento importante es contar con reglas, que fijen límites al nivel de endeudamiento, déficit fiscal o el gasto público es decir que aseguren disciplina fiscal; dichas reglas se encuentran en leyes, normas o disposiciones de responsabilidad fiscal.

Evaluación de la efectividad del gasto. Lo sustantivo del PBR es evaluar la efectividad del gasto; por lo que es de estricta necesidad contar con un sistema de seguimiento y evaluación de los resultados del gasto, así como, de evaluaciones externas para identificar los resultados gubernamentales. Es importante que dicho sistema de seguimiento esté regulado por un marco normativo y con un sistema de indicadores. Siendo estos imprescindibles para analizar el logro de las actividades realizadas, y el desempeño institucional en la aplicación de recursos, así mismo en su construcción debe realizarse conjuntamente con los ejecutores del gasto, y aplicar la metodología de marco lógico. El total del presupuesto debe estar sujeto sistema de indicadores del gobierno, —gasto corriente y de inversión—; con referencia al presupuesto del ejercicio anterior, calcular el porcentaje del gasto al que se aplicó indicadores de desempeño. También es necesario que el proceso de formulación y discusión del presupuesto contemple procedimientos formales para su seguimiento y evaluación.

Incentivos para la efectividad de la gestión. La actuación institucional y de los servidores públicos, es regulada por la normatividad vigente, sin embargo, para la creación de una cultura para resultados en el manejo eficiente y eficaz de los recursos públicos, se debe establecer un sistema de incentivos; los que pueden ser económicos o no, como los bonos, ascensos, reconocimientos, premios a la excelencia, acreditación de la calidad, fondos concursables, reglas de flexibilidad o contratos de gestión, entre otros, tal como lo menciona Marcel (2007).

Difusión de la información. El envío del presupuesto al Legislativo debe informarse a la ciudadanía, de manera tal que la sociedad civil pueda opinar sobre su contenido. Así también, para la rendición de cuentas, se requiere que los informes de la ejecución del presupuesto se hagan públicos mediante internet, presentando información sobre el uso

de recursos públicos; así como después de ser auditados.⁴

En México, la SHCP (2008), considera el Presupuesto para Resultados como un componente de la GPR, que integra actividades y herramientas para apoyar la aprobación del presupuesto con resultados esperados, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una adecuada rendición de cuentas para la asignación de fondos, fortalecer políticas, programas y desempeño institucional.

Sin embargo, el mayor reto de su implementación es romper la práctica inercial del presupuesto incremental, principalmente por el bajo nivel técnico del recurso humano; haciéndose obligatorio apoyarse en un profundo programa de capacitación para desarrollar capacidad institucional.

2.2.1.3 Ejecución en la gestión financiera, auditoría y adquisiciones y de programas, proyectos, bienes y servicios

El proceso de ejecución se integra por dos tipos de gestión: la Gestión financiera; así como, por la Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios.

La gestión financiera pública para Makón (2000), se integra por tres componentes que se relacionan entre sí: gestión financiera propiamente dicha, auditoría—control interno y el externo— y adquisiciones. mismos que deben estar soportados por principios, normas, organismos, recursos, sistemas y procedimientos que regulen la ejecución de dichos componentes.

Gestión Financiera.

⁴ La Entidad Fiscalizadora Superior es el órgano público, que con independencia de su designación, constitución u organización, ejerce la más importante función de auditoría pública por mandato de ley.

A decir de Schick (1998), los objetivos de la gestión financiera son la disciplina fiscal y la eficiencia en la asignación y ejecución de recursos; los que se logran con reglas claras e información financiera pertinente, oportuna y confiable. Por su parte Makón señala que la gestión financiera se integra por la administración presupuestal y tributaria, deuda, tesorería y contabilidad y que se logra a través de su interrelación e integración automática y electrónica por medio del Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF).

Adicionalmente Seco (2010), menciona que también se requiere, que otros sistemas estén vinculados al SIAF como los de inversión, adquisiciones, recursos humanos y patrimonio. Así como, a la vez debe haber vinculación con los sistemas de planeación, control, seguimiento y evaluación para garantizar la integración normativa de todos los componentes. Es así que el SIAF se constituye como el elemento integrador de toda la gestión para resultados, por lo que es importante la revisión de cada proceso como subsistema, siendo vital el de contabilidad por ser concentrador de toda la información institucional.

Diamond y Khemani (2005), señalan que el SIAF cubre desde el proceso presupuestario hasta la contabilidad y la generación de reportes y que se integra por subsistemas interrelacionados. Su implementación asegura un registro y procesamiento de transacciones seguro, oportuno y confiable. Provee información financiera, presupuestal, programática y de desempeño y otras, *que contribuyen* a la mejora, fortalece la planeación, y la evaluación de la gestión y del gasto público.

Dicha herramienta permite también atender los requerimientos de información de diferentes instancias sobre todo para la toma de decisiones directivas y para efectos de fiscalización; siendo de suma importancia asegurar el manejo de información mediante privilegios y protocolos de seguridad. En cuanto a su integración Makón (2000) señala que un SIAF se integra principalmente por cuatro subsistemas o módulos que operan interrelacionados.

Los mencionados subsistemas son: *El subsistema de presupuesto* que integra el proceso presupuestario en la ejecución de programas autorizados en la ley de egresos, de tal

manera que la información generada, sirve de soporte en la formulación del presupuesto del ejercicio fiscal siguiente. *El subsistema de deuda* apoya las operaciones para obtener financiamiento. Mientras que el *subsistema de tesorería* gestiona los recursos públicos. *El subsistema de contabilidad* registra las transacciones que afectan el patrimonio del ente público, calcula costos de los productos, realiza informes financieros y provee información útil, pertinente y confiable a los otros subsistemas. También señala que el SIAF también integra otros subsistemas complementarios que generan compromisos y obligaciones sujetas al presupuesto.

En suma, el SIAF integra los subsistemas de los procesos de gestión financiera y otros subsistemas de procesos administrativos y complementarios; soportando toda la operación y generando información directamente de los procesos, para que su registro sea de acuerdo a normas presupuestales, financieras y contables lo que permitirá facilitar y apoyar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Para su debida implementación es obligado el apoyo del nivel más alto de autoridad, así como el de los usuarios de la información.

Auditoría: control interno y externo.

El sistema de Auditoría está integrado por los órganos de control interno y el externo. El interno constituido por las contralorías internas de los entes públicos, mientras que el externo es la Entidad Fiscalizadora Superior del Poder Legislativo. Dicho control puede ser efectuado *ex ante* y *ex post* respectivamente. Para OCDE (2007), la función principal del control interno es examinar el desempeño institucional, analizar el proceso de gestión estratégica y el sistema de control interno. Siendo este, el proceso efectuado por el nivel directivo y el personal de los entes públicos, que asegura estricto apego a ley; la promoción de eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, salvaguarda de recursos y que se logren resultados. El control externo esencialmente revisa el cumplimiento legal y normativo, orientado a auditorías financieras, de legalidad y de desempeño. Ambos órganos de control son claves para asegurar la transparencia y rendición de cuentas de los entes públicos.

Adquisiciones públicas

Para Makón (2000) el sistema de adquisiciones públicas, permite garantizar eficiencia, eficacia y transparencia; el cual debe estar soportado con normas –legales y administrativas–, organismos responsables, recursos, sistemas y procedimientos, para la adquisición de bienes y servicios, y contratación de obras bajo las mejores condiciones de calidad, oportunidad y precio para el estado. Su uso sistemático ayuda ejecutar programas de manera oportuna y con calidad, estimular la competencia, incrementar la transparencia y como instrumento importante contra la corrupción corrupción, sobre todo si se utilizan medios electrónicos remotos disminuyendo el contacto físico con los operadores del sistema de compras.

Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios

La gestión de programas y proyectos constituye el corazón de la creación de valor público, por lo que se recomienda instituir un plan sectorial alineado a los objetivos y estrategias; así también es importante se realice evaluación ex ante de los proyectos, la gestión de los bienes y servicios y los sistemas de información.

En la Gestión de la producción de bienes y *servicios* una herramienta importante de la GPR es el contrato de gestión, es decir el acuerdo de voluntades que consigna los montos convenidos, los compromisos de las partes y las responsabilidades por los resultados. Para Baralt, Rojas y Zavarse (2003) con dicho instrumento de cogestión se fomenta la participación de la sociedad civil en el control de la acción pública; la que puede ser evaluada midiendo la satisfacción de usuarios.

2.2.1.4. La Evaluación de resultados como herramienta para la asignación de recursos y para apoyo en la mejora de la gestión: sus dimensiones y usos

El componente de evaluación se entiende como el examen sistemático de una política, programa o actividad que genera información de los resultados y efectos de las mismas en la ciudadanía. Es valorar una intervención gubernamental, desde la eficiencia, la eficacia, la legalidad, la transparencia o cualquier otro criterio de desempeño. La evaluación, es definida como “la medición sistemática y continua de los resultados obtenidos por las instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE/PUMA, 1998). Para Bryson (1988), la evaluación apoya en la mejora de la gestión al permitir identificar y entender las causas de logros y fracasos del desempeño individual y colectivo dentro de un contexto de planeación estratégica. Mientras que para Scriven (1994), como para muchos autores (Stufflebeam, Rossi y Freeman, Stake, Weiss, etc.), evaluar es juzgar la valía de un objeto, es concluir, utilizando procedimientos de investigación, sobre el valor o la calidad del objeto, sobre si es bueno o malo, adecuado o no, apropiado, y si es deseable para el fin que se persiga.

La implementación de medidas de desempeño y de evaluación se hace necesaria para responsabilizar el aseguramiento del cumplimiento de objetivos y metas; dichas medidas son estimaciones cualitativas o cuantitativas de lo que se hace; mientras que la evaluación es una investigación que se lleva a cabo periódicamente. Cuando los niveles de una medida se especifican, se denominan estándares de desempeño.

Los criterios para medir la prestación de servicios y la actuación de un ente público es la eficiencia, la eficacia, economía y calidad. La eficiencia tiene que ver con la relación entre los insumos y resultados y puede medirse por los resultados y la medición de costos. La eficacia determina el éxito y se centra en la medición del impacto. La economía es la capacidad de operar al más bajo nivel de costos y la calidad de los servicios puede estimarse con la medición del proceso con la satisfacción del usuario.

La SHCP (2008), considera que para medir la eficiencia y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos y alcanzar las metas programadas, se requiere de monitoreo constante y medir el avance en el logro de los resultados. Sin embargo, se debe analizar en qué nivel es conveniente realizar evaluaciones, los usos de sus resultados, y la forma en que esta actividad técnica se vea afectada por el elemento político.

Existen dos dimensiones de evaluación: la horizontal, cuando se realiza al conjunto de políticas, organizaciones y burocracias que conforman el Sector Público, tal como lo señala Vedung (1997), y otra vertical, que es cuando cualquier tipo de intervención gubernamental es susceptible de ser evaluada. Así también por su parte, Ospina, Cunill y Zatsman (2004), proponen un modelo de análisis de la evaluación en tres niveles: de las políticas públicas, de los programas y organizaciones y de los funcionarios públicos. Correspondiendo a un nivel macro en el primer caso, es decir a las políticas públicas; para un nivel meso se considera la evaluación de programas y organizaciones, con una visión enfocada a las acciones y organizaciones gubernamentales en la provisión de bienes y servicios públicos. Mientras que para el nivel micro corresponde la evaluación de los funcionarios públicos, es decir a la contribución específica que estos hacen de manera individual. En seguida se resumen las dimensiones mencionadas.

Cuadro 2.1

Dimensiones de la evaluación

Ámbitos (Horizontal)	Niveles (vertical)
Sectoriales. Insumos-procesos-resultados e impactos.	Evaluación-Global-estratégica: • Políticas públicas/programas
Sistemas de gestión: planeación, comunicación e información etc. Contextos institucionales: liderazgo, culturas, climas laborales, tecnología. Vinculación con el entorno: relaciones con externos	Evaluación-Institucional táctica: 5 Instituciones/organizaciones
Desempeño de funciones. Desarrollo de habilidades. Observancia de valores.	Evaluación - Individual - Operativa: 1. Individuos/estructuras particulares

Elaboración propia

Con lo anterior se puede decir, que todos los aspectos de la actividad gubernamental son susceptibles de ser evaluados.

Usos de la evaluación. Kussek Zall y Rist (2005), destacan que los resultados de la evaluación gubernamental, es utilizada principalmente en la toma de decisiones, para lo que es necesario justificar el tipo de evaluación que se adopte. Desde el punto de vista teórico y práctico se usa para presupuestar con base en resultados como lo puntualizan Ormond y Loffler (1999); en tal sentido es la visión de la NGP donde la evaluación es usada para argumentar la asignación presupuestal. En el mismo sentido en un estudio de la OCDE (2005), se señalan tres tipos de instrumentos que vinculan resultados con el presupuesto; uno en la elaboración del PBR como justificación a los informes presupuestales a los que se anexan resultados de evaluaciones; dos, el referido a la aplicación de una fórmula directa al presupuesto; o como lo señala la misma OCDE, a resultados previos obtenidos de evaluaciones.

En esencia el uso de los resultados de la evaluación es el insumo del proceso presupuestario que puede servir para la mejora de la gestión, como apoyo en la verificación de los comportamientos tanto institucionales como individuales, corroborando si son congruentes a la normatividad y a los procedimientos; es decir al cumplimiento del marco legal y normativo señala Peters (1998) — para controlar—, donde se pueden analizar, con el fin de identificar comportamientos ilegales. Y por último para soportar la rendición de cuentas al legislativo o a la ciudadanía como propone Przeworski, Stokes y Manin (1999), lo que implica elaborar cuentas públicas detalladas que permitan establecer responsabilidades en caso de determinarse irregularidades.

Es importante destacar que en el caso de la descentralización aún y cuando se puede operar con mayor autonomía, los gobiernos siguen siendo responsables de su cumplimiento; por lo que se necesita medir y evaluar el desempeño, y utilizar esos datos en la elaboración de políticas, asignar del presupuesto, determinar responsabilidades y sobre todo en el control.

Por todo lo anterior se puede concluir que la evaluación del desempeño es útil para

verificar si las metas fueron alcanzadas, para aprender de los errores, y establecer estrategias. Para el CLAD (1998), esto es fundamental no solo para sancionar o encontrar responsables por el mal desempeño, sino también para que los servidores públicos desarrollen capacidades y mejoren su actuación; en tanto que la evaluación de la acción pública fortalece el sistema de pesos y contrapesos entre el ejecutivo y el legislativo; y como soporte para informar a la ciudadanía sobre los resultados alcanzados en la implementación de políticas, programas y proyectos públicos.

CAPÍTULO III. LA GESTIÓN PARA RESULTADOS DESDE UNA PERSPECTIVA DE ORGANISMOS INTERNACIONALES.

En este apartado se verifican los enfoques de la gestión para resultados desde la postura del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), del Banco mundial, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Global Accounting Office* (GAO) del Gobierno de Estados Unidos de América; así como del Banco Interamericano de Desarrollo.

En el 2002, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) aborda la gestión basada en resultados en su “Manual de Monitoreo y Evaluación para Resultados”. En tanto que la literatura procedente del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), también se refiere constantemente a la gestión para resultados, especialmente los trabajos de las autoras Cunill y Ospina (2003).

Con la existencia de elementos de la orientación para resultados en el contexto de la nueva gestión pública, y partiendo de modelos propuestos por organismos internacionales de las mejores prácticas, El PNUD (2011) define a la gestión para resultados como un enfoque de gestión estratégica cuyo objetivo es garantizar que todas las actividades están estructuradas de manera que permitan lograr los resultados deseados; y determina que este tipo de gestión consta de tres procesos principales: planificación, seguimiento y evaluación.

Por su parte el Banco Mundial, también ha impulsado la gestión para resultados a través de sus informes, ejemplo de ello lo constituye el que, en 2004, emitió el documento denominado “Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: a Handbook for Development Practitioners”, utilizando el término *results-based management*.

En cuanto la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha sido uno de los principales difusores de esta cultura de gestión para resultados en la administración pública. En 1995, en su publicación "Governance in Transition" destaca el término *performance management*; haciendo también referencia a la misma en "Enquete de resultats. Practiques de gestion des performances", publicada en 1997, posteriormente en 2002, emitió un glosario específico, sobre evaluación y gestión basada en resultados definiéndola como: "Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto".

Así también para la misma Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE (2005), un gobierno para resultados es aplicar un marco para dilucidar los objetivos, repartir las responsabilidades de los resultados y los estímulos, medir y dar a conocer el desempeño alcanzado y actuar de acuerdo a las enseñanzas derivadas de la experiencia. Lo cual es aplicable tanto a individuos como a organizaciones. Por lo tanto, se está hablando de un concepto globalizador. Esta perspectiva de sistemas de gestión, sirve también como plataforma para un discurso político-gubernamental orientado a resultados. Gobierno por resultados es un marco integrador de condiciones y componentes institucionales cuyo interactuar contribuye al logro de resultados. Su nivel de contribución puede ser de carácter transversal, es decir, a lo largo de las organizaciones o verticalmente al interior de una organización a partir de estos elementos. Por lo anterior, en la gestión para resultados se puede asegurar que las políticas y los programas de gobierno realmente alcancen los objetivos para los que han sido diseñados. Es así, que este enfoque según la OCDE (1997) se ha convertido en una forma de distinguirlo del control de la gestión basada en los insumos relacionados con el funcionamiento burocrático.

Para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (1998), la gestión para resultados implica dar prioridad al logro de los objetivos estratégicos generales y específicos en el proceso de gestión de los recursos públicos. Donde la evaluación de resultados se guía por criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de la intervención del Estado.

Por otra parte, en el ámbito del sector público, el gobierno de Estados Unidos ha publicado una serie de manuales destinados a implantarla en distintos organismos públicos; destacando el Departamento Federal de Energía, que utiliza el término *performance-based-management*, a través del *Performance-Based Management Special Interest Group* (PBM SIG). Asimismo, la *Global Accounting Office* (GAO) utiliza la expresión *performance management* para proponer mejoras en la gestión. Por último se destaca que para el presente trabajo se considera el modelo del Banco Interamericano de Desarrollo partiendo del gobierno abierto y del Prodev

CAPÍTULO IV. MARCO NORMATIVO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

Este apartado trata sobre los diversos mecanismos constitucionales, legales normativos instituidos en el ámbito federal y estatal para la institucionalización del enfoque a resultados.

4.1 Gestión para Resultados en México.

“La Gestión para Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación del valor público” Así, el objeto de trabajo de la gestión por resultados son “el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público: son relevantes el plan nacional de desarrollo, en el que se definen los objetivos de gobierno, el presupuesto de egresos de la federación que es la asignación de recursos al proceso de creación de valor, los costos de producción, y, los bienes y servicios que se producen” (SHCP 2008). Lo anterior permite a directivos y gestores públicos autonomía, descentralización y flexibilidad, en contrapartida se les exige mayor responsabilidad, rendición de cuentas y fiscalización por el control externo. Siendo fundamentales la eficiencia, eficacia y economía en el actuar gubernamental.

4.1.1. Hacia un enfoque de Gestión para Resultados en México

A través del tiempo en el gobierno federal se han implementado diversas herramientas de carácter legal, normativo e institucional o técnicas dirigidas al control y a la

evaluación; constituyéndose en elementos precursores de la actual gestión para resultados, como a continuación se presenta en el cuadro 4.2.

Cuadro 4.2

Elementos precursores de una Gestión para Resultados en México

Año	Situación	Aportación
1935	Se crea la Ley Orgánica del Presupuesto de Egresos de la Federación.	Los recursos se asignan de acuerdo al objeto del gasto.
1976	Se emite Ley Orgánica de la APF Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal se crea la Secretaría de Programación y presupuesto	Presupuesto por programas
1982-1988	Se crea Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) y Sistema Nacional de Control y Evaluación de la Gestión Pública.	Se plantea la evaluación por programa.
1990-1994	SECOGEF y el Sistema Nacional de Control y Evaluación de la Gestión Pública.	Evaluación de: Calidad del Servicio Capacidad de respuesta Opinión de la población La rendición de cuentas
1995-2000	Implementación de la nueva estructura programática (NEP) reformándose el sistema presupuestario	Se establecen mecanismos y programa para la evaluación y mejora de la gestión. Se construyen indicadores estratégicos. Se capacita a la APF.
2001-2006	El Plan Nacional de Desarrollo (PND) incluye por primera vez el sistema de evaluación del desempeño (SED). Se crea Sistema de Metas Presidenciales (SMP) La Auditoría Superior de la Federación practica auditorias de desempeño. LFPRH	El Presupuesto de Egresos 2002 incorpora la obligatoriedad de evaluar calidad e impacto. El SMP se genera sin asociación al presupuesto. Introduce el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como parte del proceso presupuestario.

Elaboración propia con base a normatividad

4.1.2. Marco normativo que regula la gestión para resultados en el ámbito federal

La implementación de la gestión para resultados, implicó realizar reformas constitucionales, emitir nuevas normas jurídicas y la creación de importantes instituciones; por lo que, en este apartado se abordan lo que constituye su sustento jurídico federal, se analizan las leyes reglamentarias, centrándose en las principales obligaciones establecidas por la Ley General de Contabilidad Gubernamental; así también se revisa tanto el marco institucional para la evaluación del desempeño y su impacto en los estados, como los instrumentos a los que se sujetan los recursos transferidos a dichas entidades federativas. En el cuadro 4.3. que enseguida se presenta se puede apreciar en forma precisa y como resumen el sustento jurídico federal de la gestión para resultados.

Cuadro 4.3

Sustento Jurídico Federal de la Gestión para Resultados

Año	Institucionalización
2000	Ley de Fiscalización Superior de la Federación (Abrogada) y creación de la Auditoría Superior de la Federación (ASF)
2002	Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (abrogada) y creación del Instituto Federal de Acceso a la Información Pública (IFAI)
2004	Ley General de Desarrollo Social
2006	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y creación del Consejo Nacional de Evaluación para la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)
2007	Lineamientos Generales para la Evaluación de los programas Federales
2008	Reformas Constitucionales principalmente al artículo 134 y Ley Federal de Contabilidad Gubernamental
2009	Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación
2009 -2013	Integración del CONAC y emisión de diversas normas contables
2013	Reformas a la ley de Coordinación Fiscal

Elaboración propia

Las principales modificaciones institucionales, y reformas constitucionales y de nivel reglamentario, de leyes federales, y emisión de decretos y acuerdos. se realizaron a partir del año 2006, con la emisión de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria que introduce el Sistema de Evaluación del Desempeño, en 2007 se emiten disposiciones administrativas y 2008 reformas a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) en los artículos 6°, 26, 73, 74, 79, 116, 122 y 134. También la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) tuvo modificaciones; en diciembre de 2008 se emitió la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), habiéndose reformado en noviembre de 2012, principalmente en el sentido de que los gobiernos estatales y municipales deberán transparentar sus deudas públicas.

Con las mencionadas reformas desde el punto de vista legal se institucionaliza el implementar el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en los tres órdenes de gobierno; también se abre la opción de poder realizar inversiones plurianuales, se hace obligatorio transparentar los indicadores de desempeño relacionados con el gasto público; y se fortalece a la Auditoría Superior de la Federación y a los órganos de fiscalización Estatales, Se hace imperativo armonizar la contabilidad gubernamental en todo el país en los tres niveles de gobierno; es decir a los poderes de la federación, de los estados y de municipios y demarcaciones del DF, entidades paraestatales federales estatales y paramunicipales, así como los entes autónomos. La modificación al Artículo 134 constitucional contempla los criterios a aplicar en el ejercicio de los recursos públicos por los tres órdenes de gobierno mencionados; conforme a lo siguiente:

Los recursos públicos ejercidos por los tres órdenes de gobierno deberán ser administrados bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, y, sobre todo, con un enfoque orientado a los resultados. Asimismo, se debe evaluar los resultados del ejercicio de dichos recursos, para que tomando en cuenta los resultados logrados se asignen nuevos recursos.

Para dar cumplimiento a lo anterior, tanto el gobierno federal, como los gobiernos estatales, deben contar con instancias técnicas de evaluación independientes de quienes fiscalizan, y de quienes ejecutan los programas y los recursos públicos. Los recursos federales transferidos a los gobiernos locales, es decir, el gasto federalizado con excepción del Ramo 33 no pierden su carácter federal; por lo que, estarán sujetos a la legislación federal, sin perjuicio de la evaluación periódicas que realicen las instancias locales, de conformidad a la legislación estatal vigente.

Así también, como parte de las reformas se sustituyó la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, por la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), la que en el artículo 85 establece que los recursos federales transferidos a los estados, municipios, demarcaciones territoriales del Distrito federal y hayan sido aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación deberán ser evaluados conforme a lo establecido en el Artículo 110 de dicha Ley, basados en indicadores estratégicos y de gestión y que su evaluación deberá ser realizada por instancias técnicas independientes de las propias instituciones que ejercen los recursos, enviar al Ejecutivo Federal, los informes sobre el ejercicio, destino y los resultados obtenidos, respecto de los recursos federales que les fueron transferidos de conformidad con los lineamientos establecidos, y mediante el sistema de información instituido para tal fin por la SHCP.

Para mayor precisión se analizan las mencionadas leyes reglamentarias:

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Su objetivo es reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la CPEUM, en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales. Los sujetos obligados a cumplir las disposiciones de esta ley deberán observar que la administración de los recursos públicos federales se realice con base en criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

En el artículo 25 de esta ley, se menciona que la programación y presupuestación anual del gasto público, se realizará con apoyo en los anteproyectos que elaboren las dependencias y entidades para cada ejercicio fiscal, con base en las políticas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas sectoriales, y las políticas del gasto público que determine el Ejecutivo Federal a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas del PND y de los programas sectoriales con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño, así como en las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente. El anteproyecto se elaborará por las unidades responsables de las dependencias y entidades, estimando los costos para alcanzar los resultados cuantitativos previstos en las metas; incluyendo los indicadores necesarios para medir su cumplimiento.

El artículo 27 regula la naturaleza, composición metodología y alcance de los indicadores que deberán ser parte del SED; ya que contempla que: “La estructura programática del PEF debe incorporar indicadores de desempeño con sus correspondientes metas anuales, que permitirán la evaluación de programas y proyectos; estos indicadores serán la base para el funcionamiento del SED”.

El artículo 78 establece que las evaluaciones serán realizadas por instancias externas al ente auditado y deben incorporarse en un plan anual.

En el artículo 85 establece la obligación de evaluar los recursos federales transferidos, en los términos del artículo 110. Es decir, en relación a la transparencia e información sobre el ejercicio que los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta ley. También se señala la obligación de remitir al Ejecutivo Federal la información consolidada trimestralmente del ejercicio fiscal y la publicación de los informes en los órganos oficiales de difusión y en las páginas electrónicas de internet o de otros medios locales de difusión.

El artículo 110 detalla las características de las evaluaciones y la periodicidad con la que debe reportarse; ya que contempla que la evaluación del desempeño se realizará a

través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y que el sistema de evaluación del desempeño, permitirá identificar el impacto social del ejercicio del gasto público y que dicho sistema será obligatorio para los ejecutores del gasto.

Artículos 111 La SHCP y la SFP verificarán la correcta ejecución de los programas federales con base en el SED y el impacto social del ejercicio del gasto público.

En relación a la Ley de Coordinación Fiscal

La LFPRH establece la elaboración de indicadores de desempeño para los fondos del Ramo 33 contemplados en el capítulo V de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF); siendo estos los fondos de aportaciones, que son recursos de origen federal pero que en su ejercicio se aplica normatividad estatal, propiamente son los recursos descentralizados para apoyar a los Estados en materia de educación, salud, infraestructura, seguridad pública entre otros. Dichos fondos cuentan con indicadores que fueron definidos por consenso en el marco de la coordinación nacional hacendaria y que su instrumentación implica su seguimiento y evaluación.

Es de señalar que los artículos 48 y 49, fracción V de la LCF; en concordancia con los 79, 85, 107 y 110 de la LFPRH facultan a la SHCP para dar seguimiento a las metas e indicadores los que deberán reportarse al Congreso de la Unión a través de la SHCP. Los indicadores reportados deben detallar los avances físicos de las obras, el monto de los recursos transferidos, así como su ejercicio, y los resultados de las evaluaciones que se hayan realizado, según se establece en los artículos anteriormente citados.

Ley General de Contabilidad Gubernamental

La Ley General de Contabilidad Gubernamental es expedida por decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 2008, para ser vigente a partir del 1º de enero de 2009, la que establece que las entidades federativas deberán asumir una posición estratégica para la armonización para que sus municipios cumplan con los objetivos ordenados. También formaliza los lineamientos sobre los indicadores para la

medición de los avances físicos y financieros de los recursos públicos federales, los cuales permiten dar cumplimiento a lo dispuesto en los artículos tercero y cuarto de dicha Ley, a efecto de homologar mecanismos para establecer indicadores, medir avances físicos y financieros, y la evaluación del desempeño de los recursos públicos federales.

En este sentido es de especial relevancia destacar aspectos de esta ley, por la acentuación que se le dará a la revisión de su cumplimiento en el presente trabajo. Como Ley reglamentaria establece los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos obligados, con el fin de lograr armonización en su implementación en los tres órdenes de gobierno. Debiendo estos apegarse a los criterios definidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), máximo órgano normativo establecido por disposición de dicha ley; el cual emitió 61 normas en los años 2009 al 2014, en cumplimiento a lo establecido en el Artículo Tercero Transitorio de la citada Ley, destacando los siguientes documentos: Marco conceptual de contabilidad gubernamental, postulados básicos de contabilidad, normas y metodologías de los momentos contables de los egresos, clasificador por objeto del gasto, clasificador por rubro de ingresos, normas y metodologías de los momentos contables de los ingresos, lineamientos sobre indicadores, clasificador por tipo de gasto, manual de contabilidad gubernamental, principales reglas de registro y valoración del patrimonio, clasificación funcional del gasto, marco metodológico de las finanzas públicas, clasificación administrativa, clasificación económica de ingreso, gasto y financiamiento, entre otros.

En el siguiente cuadro 4.4 se detallan las principales obligaciones establecidas por disposiciones de esta ley.

Cuadro 4.4

Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), y la normatividad emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)

Artículos	Obligación Registros Contables
23 y 24	Registrar en cuentas específicas de activo los bienes muebles e inmuebles (conforme a las Reglas específicas de registro y valoración del patrimonio).
28	Realizar la baja de bienes muebles e inmuebles (conforme a las Reglas específicas de registro y valoración del patrimonio y a los Lineamientos para asegurar que el SCG facilite el registro y control de los inventarios de los bienes muebles e inmuebles de los entes públicos).
29	Registrar las obras en proceso en una cuenta de activo, la que refleja su grado de avance.
32	Registrar en una cuenta de activo los fideicomisos sin estructura orgánica y los contratos análogos
34	Realizar registros contables con base acumulativa, el gasto conforme a su fecha de realización y el ingreso cuando exista jurídicamente el derecho de cobro (conforme a las Normas y metodologías para la determinación de los momentos contables de los ingresos y de los egresos).
artículo 35 y cuarto transitorio	Mantener un registro histórico de sus operaciones en los libros diario, mayor e inventarios y balances, registro electrónico conforme a los Lineamientos relativos al diseño e integración del registro
39	Constituir provisiones, revisarlas y ajustarlas periódicamente para mantener su vigencia.
70 fracción III	Realizar el registro contable, presupuestario y patrimonial de las operaciones realizadas con recursos federales conforme a momentos contables, clasificaciones de programas y fuentes de financiamiento.

	II. Obligación Registros presupuestarios
38	Realizar registros en los momentos del presupuesto de egresos: aprobado, modificado, comprometido, devengado, ejercido y pagado y del ingreso en: estimado, modificado, devengado y recaudado.
36	Exhibir en registros auxiliares avances presupuestarios y contables
16 y 40	Generar registros automáticos y por única vez en los momentos contables de los procesos administrativos que impliquen transacciones presupuestarias y contables (Acuerdo la norma de información financiera con Acuerdo 1 del CONAC, publicado el 16 de mayo de 2013).
	III. Obligación Registros administrativos
23 y 27	Realizar levantamiento físico del inventario de los bienes muebles e inmuebles, conciliarlo con registro contable, y registrar en 30 días hábiles los bienes que se adquieran (conforme a las Reglas específicas de registro y valoración del patrimonio).
42	Respaldar la contabilización de las operaciones presupuestarias y contables con documentación original que compruebe los registros

artículo 67, párrafo segundo	Realizar pagos directamente en forma electrónica, mediante abono en cuenta del beneficiario.
	IV. Cuenta Publica
52 y 53 con relación a los artículos 46 y 47	Generar cuenta pública conforme a los artículos, y al acuerdo por el que se armoniza la estructura de las cuentas públicas, las Normas y metodología para la emisión de información financiera y estructura de los estados financieros básicos del ente público, la cual debe contener:
	<p>a) Información presupuestaria</p> <p>a.1. Estado analítico de ingresos del que se derivará la presentación en clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto.</p> <p>a.2. Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos en clasificación por objeto del gasto.</p> <p>a.3. Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos en clasificación económica (por tipo de gasto).</p> <p>a.4. Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos en clasificación funcional.</p> <p>a.5. Estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos en clasificación administrativa.</p>
	<p>b) Información programática</p> <p>b.1. Gasto por categoría programática</p> <p>b.2. Programas y proyectos de inversión</p> <p>b.3. Indicadores de resultados.</p>

Por lo anterior, en las entidades federativas se deberán implementar sistemas que midan resultados del uso y aplicación de todos los recursos públicos que manejen, con base en indicadores estratégicos y de gestión; así mismo, estarán en un ejercicio permanente de evaluación. Con dicha Ley los tres niveles de gobierno estarán posibilitados para realizar una efectiva rendición de cuentas y tener un mayor control de los fondos federales, mediante claves presupuestarias y códigos contables y la contabilidad patrimonial con base en el devengado, estando éste vinculado con la contabilidad presupuestal. Derivado de lo anterior es de preguntarse: ¿Cuáles son las capacidades institucionales con las que se cuentan? Ante esta situación, existe el reto de rediseñar la gestión e incluir sistemas de evaluación basados en resultado e impactos sociales. A continuación, se presenta cuadro 4.5 que describe el marco institucional para la evaluación del desempeño y su impacto en los Estados.

Cuadro 4.5

Marco institucional para la evaluación del desempeño y su impacto en los Estados

Disposición Legal y/o normativa	Reforma: establece	Impacto en los Estados
Artículo 134 de la CPEUM	Administración de recursos apegados a principios de eficiencia, eficacia y honradez de acuerdo a objetivos destinados.	Con orientación a resultados.
116, 122 y 49 de la CPEUM	Que los órganos de fiscalización de Legislaturas locales cuenten con autonomía técnica y de gestión.	Facultad de OEF para evaluar recursos transferidos y emitir recomendaciones.
Artículo 49, fracción V de la LCF.	Obligación de los Estados, de ejercer recursos de aportaciones federales con evaluación del desempeño (Artículo 110 de la LFPRH).	Estados y Municipios deberán fortalecer estructuras para evaluar desempeño de aportaciones federales; con indicadores
Lineamientos para entrega de Recursos del Ramo 33	Designación de dependencias coordinadoras de fondos Ramo 33, mecánica para establecer indicadores, reporte de su ejercicio y evaluación de los mismos.	Tener como coordinadora local de los lineamientos una sola instancia globalizadora.
Lineamientos para Informar ejercicio, destino y resultados de recursos federales transferidos a los Estados	Obligación de los estados de informar trimestralmente por el sistema electrónico de la SHCP, lo relacionado con el ejercicio, destino y resultado de los recursos federales transferidos (aportaciones, convenios de coordinación o reasignación y subsidios	Iniciar una eficaz gestión intergubernamental con dependencias coordinadoras del Ramo 33.
Acuerdo que establece disposiciones generales del SED	Previsiones para la evaluación de recursos transferidos, de acuerdo con la LCF y la LFPRH.	Realizar evaluaciones independientes e instancias de evaluación.
Indicadores de desempeño de fondos de aportaciones Ramo 33	Bases para indicadores: responsabilidades, seguimiento e integración de fichas técnicas de indicadores y capacitación por SHCP. Contempla propuesta de indicadores para C/ fondo de aportaciones del Ramo 33: FAEB, FAETA, FAM, FASSA, FASP, FAIS, FORTAMUNDF y FAFEF.	Apegarse a la normatividad

Elaboración propia con base a disposiciones normativas

En relación a los instrumentos a los que se sujetan los recursos transferidos a las entidades federativas a continuación en forma precisa y como resumen se señalan en el cuadro 4.6

Cuadro 4.6

Instrumentos jurídicos federales a los que se sujetan los recursos transferidos a las entidades

Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos	Artículo 6. El derecho a la información será garantizado por el estado. Artículo 26. El estado organizará un sistema de planeación democrática. Artículo 134. Administración de recursos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.
Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental	Todas las disposiciones
Ley de Planeación	Artículo 39 Resoluciones por tribunales federales Artículo 14 Atribuciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Ley Orgánica de la Administración Pública Federal	Artículo 31 al 37 Atribuciones de la SHCP, Secretaría del Medio Ambiente, Secretaría de Energía, Secretaría de Economía, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, Secretaría de Comunicaciones y Transporte y Secretaría de la Función Pública.
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Artículo 1. Reglas generales y ejecutores del gasto Artículo 2. Objeto y definiciones Artículo 11. Renovación anual de fideicomisos Artículo 24. Programación y presupuestación del gasto Artículo 27. Sujeción de anteproyectos a estructura programática Artículo 34. Procedimientos de programación del destino de recursos Artículo 45. Responsables ejecutores del gasto Artículo 78 Evaluación de resultados Artículo 85. Transferencia de recursos federales Artículo 107. Remitir información mensual y trimestral al congreso Artículo 110. Evaluación de los recursos calendarizados
Ley General de Desarrollo Social	Artículo 72. Evaluación de la política social Artículo 73. Organismos evaluadores independientes Artículo 74. Los programas sociales deben incluir indicadores Artículo 75. Los indicadores de resultados deben reflejar cumplimiento de objetivos Artículo 76. Los indicadores de gestión y de servicios deben reflejar los procedimientos y la calidad de los servicios de los programas Artículo 77. Los indicadores se someterán a consideración de la SH y CP Artículo 78. De la evaluación Anual Artículo 79. Resultados de las evaluaciones deben publicarse en el DOF Artículo 80. El CONEVAL podrá emitir sugerencias y recomendaciones.
LGCG	Todas las disposiciones
Ley de Coordinación Fiscal	Todas las disposiciones
Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas	Todas las disposiciones
Plan Nacional de Desarrollo	Todas las disposiciones
Lineamientos para la Evaluación de Programas Federales de la APF	Todas las disposiciones
CONAC	Todas las disposiciones

Elaboración propia conforme a las disposiciones normativas

4.2 La Gestión para Resultados en el Estado de Nuevo León

El camino hacia un sistema de gestión con base en los resultados en el estado de Nuevo León, se puede dividir en dos períodos. El primero comprende la gestión pública 2003-2009 donde se institucionalizaron varios esfuerzos y se sentaron las bases para este enfoque de trabajo. Siendo en la siguiente gestión donde se retomaron acciones y se realizaron esfuerzos; el interés en la gestión basada en resultados se ha visto estimulado en los tres últimos años de la misma por importantes disposiciones legales que obligan a los estados a apearse a esta cultura de trabajo. Así lo demuestran los documentos que se han emitido para tal fin.

4.2.1. Hacia un enfoque de Gestión para Resultados en Nuevo León

En este apartado se presentan de forma destacada los elementos con características de una gestión para resultados que se han generado por esfuerzos dispersos en los últimos años; a continuación, se presentan en forma sucinta dichos elementos y más adelante se describen de una manera detallada.

Cuadro 4.7 Elementos precursores de una Gestión para Resultados en Nuevo León

Año	Situación	Aportación
2003	LOAPE Creación de entidades paraestatales con Participación C.	Creación de consejos de participación ciudadana
2004	Ley Estatal de Planeación	Normas y principios de planeación democrática.
2004	Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009	Contempla como eje rector "Por un gobierno humanista, democrático, competitivo y con resultados".
2006	Creación de un equipo de alto	Se buscó habilitar una administración orientada

	desempeño	a resultados, comprometida con la sociedad.
2010	Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015	Contempla como eje rector "Gobierno Productivo y de Calidad" implantación del modelo de gestión para resultados, en recursos estatales. Se integra la iniciativa federal con el PBR y el SED
2011	Criterios de definición, clasificación y alineación de programas y proyectos	La implantación gradual de un Presupuesto Basado en Resultados (PBR).
2011	Lineamientos para el presupuesto 2012	Contempla la elaboración del Presupuesto del Estado para el 2012, bajo un enfoque de PBR; sin cumplir todas las características del mismo.
2012	Iniciativa de ley de Egresos del Estado 2012	Se incorpora el enfoque de PBR, definido como proceso que busca integrar información de desempeño de las políticas públicas y los Programas de gobierno (PG)
2013	Iniciativa ley de Egresos 2013	IDEM
2014	Ley de Egresos 2014 se amplía en cada rubro desagregación de erogaciones estatales. Se emiten lineamientos generales para la evaluación de los programas del estado. Ley de Planeación estratégica del Estado de Nuevo León.	Presupuesto 2014 con enfoque de PBR y con clasificación administrativa, económica y funcional. Programa Anual de Evaluación 2014 e Indicadores. Se instala el Consejo NL para la planeación estratégica. Planeación estratégica, PBR. Orientación en gestión para resultados. Resultados se evaluarán por instancias técnicas.

Elaboración propia con base en normatividad y documentos oficiales públicos.

Ley Orgánica del Gobierno del Estado de Nuevo León

Al primer día del inicio de la Gestión Pública Estatal 2003-2009, se emitió la nueva Ley Orgánica que sustentó en principio la creación de trece organismos paraestatales de participación ciudadana; es decir como parte del órgano de gobierno de cada uno de ellos se integraron consejos con representantes de la sociedad civil. Dichos organismos de acuerdo a su objetivo tuvieron diferente denominación; de tal manera que los que

tenían carácter de autoridad se les denominó Agencias, las que tenían propósitos económicos eran Corporaciones, los enfocadas a grupos específicos se denominaron Institutos, y los que tenían una función social Consejos, ejemplos de cada uno de ellos lo constituyen la Agencia del transporte, la Corporación de Desarrollo turístico, el Instituto de la Mujer y el Consejo de Desarrollo Social respectivamente.

Ley Estatal de Planeación

Con la misma orientación se emitió la Ley Estatal de Planeación el 28 de junio del 2004, con el objetivo de establecer las normas y principios básicos para la planeación democrática del desarrollo sustentable del Estado y su ejecución por la administración pública estatal (derogada).

Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009

Respecto al Plan Estatal de Desarrollo (PED) 2004-2009, en su primer eje rector encontramos la orientación a un enfoque total a resultados. Dicho eje se denominó “Por un gobierno humanista, democrático, competitivo y con resultados”. Donde se define un Estado eficaz como aquel que cumple, de la mejor manera, los fines que la sociedad le ha encomendado. Señalándose que, en suma, un Estado eficaz debe responder al imperativo del crecimiento económico con justicia social por medio de mecanismos y programas idóneos. Lo que obligaría a rediseñar la APE, para hacerla eficaz y eficiente; inculcar ética y vocación de servicio en los funcionarios para corresponder a la confianza de la sociedad; fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas y conformar un gobierno moderno, con uso de tecnologías y comunicaciones. En este sentido, debe destacarse que, en los años mencionados, se realizaron esfuerzos para modernizar la APE que impulsaron la transformación de algunas instituciones, como la automatización de algunos procesos y la prestación de servicios por medios electrónicos. También se mencionaba que era fundamental alinear los procesos de planeación, programación, presupuestos, evaluación y rendición de cuentas, mediante la

adopción de un enfoque integral con el propósito es conformar un gobierno que fije metas claras y evalúe resultados, con indicadores de desempeño, privilegiando la medición del impacto último de la acción pública en la sociedad. Para cumplir estas metas el Gobierno del Estado se propuso conformar un gobierno humanista, democrático, competitivo y con resultados, con base en los siguientes objetivos, estrategias y líneas de acción que se detallan en el cuadro 4.8.

Cuadro 4.8
Objetivos y estrategias del eje rector del PED 2004-2009
“Por un gobierno humanista, democrático, competitivo y con resultados”

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Rediseño integral para una APE eficiente y cercana a la gente	Conformación de un gobierno orientado a resolver las necesidades de la gente Modernización de la Administración Pública Estatal *
Legalidad, ética y vocación de servicio	Impulso a la profesionalización de los servidores públicos, en un marco de ética, respeto absoluto a la Ley y relaciones laborales estables
Administración pública transparente con rendición de cuentas	Información pública accesible y mecanismos eficaces para garantizar la rendición de cuentas a los ciudadanos Fortalecimiento y modernización de la programación, el control, el seguimiento y la evaluación de los procesos de verificación, así como la práctica de auditorías, con apoyo de sistemas informáticos Verificación de servicios para captar la opinión ciudadana de manera directa
Competitividad gubernamental y simplificación administrativa	Impulso a la mejora regulatoria Introducción de prácticas innovadoras en la prestación de servicios públicos Conformación de un gobierno que garantice resultados Implantación de sistemas de gestión de calidad y de mejora continua Desarrollo de sistemas eficaces de planeación estratégica y de evaluación que incluyan indicadores de desempeño adecuados Aprovechamiento estratégico de las tecnologías de la información

Elaboración propia. Con base en el PED 2004-2009

Dentro de las principales Líneas de Acción del PED se contemplaba la estrategia de Modernización de la APE siguientes:

1. Promover una profunda reforma a la APE, mediante el rediseño de estructuras, eliminación de áreas, fusión de oficinas y reducción de tramos de control.
2. Eliminar procesos que no se justifican desde el punto de vista administrativo, económico o social.
3. Promover el rediseño de los procesos para elevar la eficiencia y calidad de los servicios, favorecer la automatización, mayor capacidad de respuesta, reducir discrecionalidad e incorporar sistemas de evaluación y control.
4. Promover una cultura organizacional, orientada a fortalecer, la calidad y la ética.

Equipo de Alto Desempeño

Para lograr lo anterior se integró un Equipo de Alto Desempeño con el propósito de habilitar un Gobierno con una Administración Eficiente, eficaz, transparente, moderna, integrada, orientada a resultados, comprometida con la sociedad y basada en el Código de Ética, se desconoce los resultados de la actuación de dicho equipo.

Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015

Otros elementos hacia una orientación para resultados se encuentran en el Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015 que contempla como Eje Rector “Gobierno Productivo y de Calidad”, donde se consigna que en los últimos años se ha observado en Nuevo León un acercamiento creciente entre el estado, la sociedad, los tres órdenes de gobierno y los tres poderes; se han impulsado la cultura de la legalidad, así como una mayor participación ciudadana en las gestiones gubernamentales y en la definición de las políticas públicas. Y que todo ello es una muestra de las tendencias en los procesos de gobernanza de los tres ámbitos de gobierno. Sin embargo, hay aspectos de la funcionalidad del sistema político que deben consolidarse, especialmente en relación con las distintas modalidades de participación e intervención de los ciudadanos en las decisiones de interés público. Dicho plan prevé que en 2015 Nuevo León contará con un gobierno competitivo e incluyente, que privilegiará la participación social

corresponsable y la coordinación efectiva entre los tres poderes y órdenes gubernamentales, en un marco de legalidad; que será líder en el desempeño de políticas públicas para satisfacción de la ciudadanía y que brindará servicios gubernamentales accesibles y de calidad a través de servidores públicos profesionales y honestos, comprometidos con la transparencia y la rendición de cuentas. En el cuadro 4.9 se visualizan los objetivos, estrategias y líneas de acción del Eje Rector Gobierno Productivo y de Calidad.

Cuadro 4.9
Objetivo, estrategias y líneas de acción del eje rector del PED 2010-2015
“Gobierno Productivo y de Calidad”

OBJETIVO	ESTRATEGIA Y LINEA DE ACCIÓN
Planeación, transparencia y rendición de cuentas en la gestión gubernamental	<ul style="list-style-type: none"> -Planear y evaluar el desempeño del Gobierno con base en un sistema participativo de planeación y seguimiento de las acciones gubernamentales -Generar procesos de planeación, seguimiento y evaluación de la acción gubernamental, con participación ciudadana. -Construir un sistema de indicadores estratégicos del Plan y de los programas sectoriales, que sea socializado con los consejeros del Plan, los consejos de participación ciudadana correspondientes y la comunidad. -Integrar procesos de evaluación de carácter participativo, con mecanismos adecuados que permitan realizar oportunamente los ajustes. -Establecer políticas y lineamientos normativos para cumplir con la Ley de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León. -Modernizar los sistemas y procesos de información y rendición de cuentas -Fomentar en los servidores públicos la práctica de valores y principios éticos en el desempeño de sus funciones. -Mejorar los programas de evaluación y monitoreo del desempeño de los servidores públicos, así como los de estímulos y reconocimientos al mérito. <p>Fortalecer los procesos de auditoría y verificación de la gestión, programas de austeridad, racionalidad, eficiencia e innovación.</p>

Elaboración propia. Con base en el PED 2010-2015

Criterios de definición, clasificación y alineación de programas y proyectos

Para implementar el Presupuesto con base en Resultados PBR, —sustentado en consideraciones objetivas para la asignación de recursos—, la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, en septiembre de 2011 emitió los “Criterios de definición, clasificación y alineación de programas y proyectos”, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional.

Lineamientos para el Presupuesto 2012

De igual manera en septiembre de 2011, se emitieron los lineamientos para el Presupuesto 2012, que debieron considerarse en la elaboración de dicho presupuesto, bajo el enfoque del PBR, requiriéndose identificar cada uno de los programas a realizar por las distintas dependencias de la APE, la cuantificación de metas y el costeo. También requería la Identificación de los Programas Estratégicos (PE), los que deben contar con indicadores de desempeño. Los PE se incorporarán gradualmente al Sistema de Evaluación del Desempeño Estatal (SEDE).

Iniciativa de ley de Egresos del Estado 2012

La iniciativa de la Ley de Egresos del Estado 2012 incorpora el enfoque de PbR, definiéndose como un proceso que busca integrar información de desempeño de las políticas públicas y los programas de gobierno en las tres etapas del proyecto de presupuesto –Planeación, Programación y Presupuestación–. Este modelo busca contar con parámetros cuantificables y referenciales que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, entregar mejores bienes y servicios públicos a la ciudadanía y promover la rendición de cuentas y la transparencia presupuestaria.

Iniciativa de ley de Egresos del Estado 2013

El presupuesto de egresos 2013 también contempla el modelo de gestión para resultados. El gobierno del estado integra la iniciativa del gobierno federal con los dos principales componentes de dicho modelo el PBR y el SED como estrategia gradual y

progresiva en su implementación que permita obtener información de objetivos, indicadores y metas soporte del sistema de evaluación del desempeño.

Ley de Egresos 2014 y lineamientos generales para la evaluación de los programas del estado

En la Ley de egresos 2014 amplía en cada rubro la desagregación de erogaciones estatales con clasificación administrativa, económica y funcional. Es decir, con presupuesto basado en resultados y con orientación a una gestión para resultados. Donde los resultados deberán evaluarse por instancias técnicas.

Ley de Planeación estratégica del Estado de Nuevo León

De especial importancia es la publicación en enero de 2014, de la Ley de Planeación estratégica del Estado de Nuevo León, que aporta elementos de Planeación estratégica y del Presupuesto basado en Resultados. Así como la instalación del Consejo Nuevo León para la planeación estratégica y la emisión y publicación de lineamientos generales para la evaluación de los programas del estado, así como, del Programa Anual de Evaluación 2014 e Indicadores.

4.2.2. Marco Normativo que regula la gestión para resultados en el ámbito Estatal

La normatividad que regula la gestión para resultados en el estado de Nuevo León se identifica en las siguientes leyes: respecto a recursos federales la de Coordinación Fiscal capítulo V ramo 33, y diversas disposiciones federales ya señaladas anteriormente para los recursos federales transferidos, y en forma específica principalmente las leyes de Administración Financiera, la Estatal de Planeación y Ley del Órgano de fiscalización superior del Estado, la nueva Ley de Planeación estratégica del Estado de Nuevo León, y la Ley de egresos que corresponda.

Ley de Coordinación Fiscal

En la Ley de Coordinación Fiscal respecto al control, evaluación y fiscalización del Ramo 33 de los recursos federales transferidos al estado en el artículo 49, se establece que será efectuada por el Poder Legislativo local que corresponda, y que deberá sujetarse a la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 110 de la LFPRH y los instrumentos jurídicos federales a los que se sujetan los recursos transferidos a las entidades federativas señalados en el apartado respectivo.

Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León

La Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León, en su artículo 9 consigna que la planeación financiera comprende: a) El análisis de los diversos elementos, factores y circunstancias que inciden en el desarrollo económico del Estado; b) La detección de las necesidades existentes; c) El análisis, elaboración e integración de los planes, estrategias, programas y acciones a realizar; d) La determinación de las metas a alcanzar, el estudio de los costos, el establecimiento de sistemas de control y la evaluación de los recursos con que se cuenta. El artículo 15, establece que en el ejercicio del gasto público deberán aplicarse los principios de austeridad, optimización, racionalización, disciplina y eficiencia en los recursos, estableciendo prioridad al gasto social y de inversión para realizar obras y prestar servicios públicos de beneficio a la comunidad, procurando optimizar el gasto de administración. El artículo 63 menciona que la evaluación financiera incluirá la medición de la efectividad, la optimización de recursos y el cumplimiento de las metas comprendidas en cada programa. La cual aún y cuando no adopta con precisión los conceptos se aprecian elementos de este enfoque a resultados.

La ley Estatal de Planeación

La ley Estatal de Planeación regula la planeación estatal que tiene por objeto establecer las bases de integración y operación del Modelo de Planeación Programática para el Desarrollo y las atribuciones de la Coordinación de planeación y evaluación. (derogada).

Ley del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Nuevo León

En tanto la Ley del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Nuevo León, en su artículo 7 establece las atribuciones y competencias de dicho órgano para fiscalizar las cuentas públicas; los ingresos, egresos, deuda, activos, patrimonio, el manejo, custodia y aplicación de los fondos y recursos de los sujetos de fiscalización, así como el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas respectivos conforme a los indicadores estratégicos aprobados en el presupuesto, a efecto de verificar el desempeño de los mismos y la legalidad en el uso de los recursos públicos. También establecer los criterios respecto de las auditorías, procedimientos, métodos y sistemas necesarios para la revisión y fiscalización de las cuentas públicas y los Informes de Avance de Gestión Financiera verificando, su presentación en términos de Ley. En el artículo 43 se prevé que la revisión y fiscalización superior de la Cuenta Pública, tiene por objeto revisar el desempeño, eficiencia, eficacia y economía, con base en los indicadores aprobados en el presupuesto y en las leyes de ingreso en su caso. Por último, el artículo 50 señala que el Informe de Resultados deberá contener al menos la evaluación de la Gestión Financiera y el avance o cumplimiento de los programas y subprogramas aprobados.

Ley de Planeación estratégica del Estado de Nuevo León

Ley de Planeación estratégica del Estado de Nuevo León, publicada el 17 de enero de 2014 y con la que se abroga la Ley Estatal de Planeación de 2004, contempla en el artículo 16, entre otros la regulación para desarrollar el plan estratégico, el cual deberá identificar las prioridades de mediano plazo para el desarrollo estatal, así como de orientación en la gestión para resultados.

Leyes de egresos

De particular importancia son las Leyes de egresos que se emiten anualmente ya que son las que autorizan los recursos para ejecutar los programas y proyectos y la producción de bienes y servicios. Para dar cumplimiento a la planeación estatal.

CAPÍTULO V. FUNDAMENTACIÓN DEL MÉTODO Y TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se aborda la fundamentación del método mixto, la del paradigma de Investigación cualitativa y cuantitativa, del diseño de investigación transversal de tipo descriptivo, de la estadística inferencial básica y la no paramétrica.

El diseño se refiere a la estrategia de investigación, que se concibe para obtener la información que se desea; de la estrategia metodológica Pires (1997), señala que sólo hay investigaciones cualitativas o cuantitativas (o las dos a la vez).

5.1 Fundamentación de los métodos mixtos

Los métodos mixtos conjuntan información cualitativa y cuantitativa para cambiarla a un conocimiento sustantivo; el reto mayor es el lograr integrar los resultados de ambas aproximaciones, donde el producto final debe ser más que la suma de sus partes (cualitativa y cuantitativa), de manera tal que las fortalezas de ambas informaciones generen un conocimiento más completo e integral; y que en algunos casos los métodos mixtos buscan una estimación conjunta de resultados.

El fundamento filosófico y metodológico que sustenta los enfoques mixtos es el pragmatismo, como ha sido señalado por varios autores como Patton (1990) y Hernández Sampieri y Mendoza (2008) citados en Sampieri, Fernández, y Baptista (2010), y que implica decidir los métodos y procedimientos que mejor funcionan para responder a las preguntas de investigación planteadas; constituyéndose en una forma complementaria e integral de guiar los estudios; donde lo más importante del proceso investigativo es el planteamiento y el método seguido, de manera tal que responda a las preguntas de manera más útil.

Es así, que en el pragmatismo el conocimiento se va construyendo basado en la experiencia vivida; lo cual obliga a trabajar con métodos que permitan comprender mejor el entorno en que se vive, por lo que el pragmatismo da primacía al valor práctico, donde lo útil es lo verdadero. Por otra parte, es importante destacar que los métodos mixtos generan inferencias cuali y cuanti, y meta inferencias.

Por otra parte, un aspecto importante a considerar en este enfoque, es el tipo de diseño; Teddlie y Tashakkori (2006) citado en Sampieri, Fernández, y Baptista (2010), consideran cuatro clasificaciones: secuencial, recurrente, conversión e integración.

En relación al muestreo puede ser probabilístico o intencional o por propósito, que deberá provenir de la pregunta de investigación e hipótesis planteadas; permitir inferencias claras y completas de los datos cualitativos como cuantitativos; un aspecto pragmático es que debe ser viable y eficaz.

Éstos métodos pueden ser utilizado para realizar triangulación, complementación, contextualización, ilustración, consolidación u otra. Los métodos mixtos significan dar mayor amplitud, diversidad, y posibilidad de mayor interpretación al integrar datos de distinta naturaleza, o fuentes (observación, cuestionarios etc.) o de diseños secuenciales. En suma, tales métodos mixtos, implican la recolección, análisis e integración de dichos datos. La figura 5.1 muestra dicha dinámica.



Figura 5.1 Elaboración propia con base en Sampieri, Fernández, y Baptista (2010).

5.2 Paradigma de investigación cualitativa y cuantitativa

En las ciencias sociales existen dos perspectivas para eliminar la subjetividad, por una parte la fenomenología, que tiende a comprender los fenómenos desde la perspectiva del actor, constituyendo la investigación cualitativa y por la otra parte el positivismo, que se orienta a encontrar las causas de los fenómenos a través de la observación y la experimentación, es decir la investigación cuantitativa; por lo que cada una usa distintas metodologías en concordancia al objeto y propósito de investigación.

en relación a los cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que se estudian con técnicas como la observación y entrevistas a profundidad, donde se busca identificar la realidad, sus relaciones, su dinámica en contextos situacionales. Para Pires (1997), la investigación cualitativa se caracteriza por la construcción progresiva del objeto del estudio; por englobar datos heterogéneos o, como lo señala Denzin & Lincoln

en Pires (1997), de combinar diferentes técnicas de recolección de datos y por describir aspectos de la vida cultural y de la experiencia.

Por otra parte, para Sampieri, Fernández, y Baptista (2010), los cuantitativos en el caso de la no experimental –es sistemática y empírica– utilizan la observación de fenómenos como se dan en su contexto natural, para después ser analizados. En ella se observan situaciones ya existentes centrándose en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento dado; evaluar una situación, comunidad, fenómeno o contexto en un punto del tiempo. Pueden ser transeccionales o longitudinales, donde en los primeros, –los transeccionales–, los datos se obtienen en un momento único con el propósito de describir variables analizando su incidencia e interrelación en un momento dado, como una fotografía de algo que sucede, como medir percepciones en grupos de personas, objetos o indicadores. Para Sampieri, Fernández, y Baptista (2010), son estudios descriptivos que indagan la incidencia de categorías o niveles de una o más variables en una población, ubicándolas a un grupo de personas para dar su descripción. Cuando se establecen hipótesis estas son también descriptivas – ubicar a un grupo de personas en variables de género, dependencia o entidad, puesto, etc.–; teniendo como resultado la descripción del número de hombres y mujeres que conforman el grupo, niveles educativos, dependencias y entidades y puestos; donde cada concepto se trata individualmente. En los segundos es decir los longitudinales los datos se recaban en diferentes puntos del tiempo para realizar inferencias de su evolución, sus causas y efectos.

Para llevar a cabo una investigación (cualitativa o cuantitativa), no significa aplicar diferentes métodos para la recolección de datos y su análisis; sino que se refiere a la estrategia de investigación utilizada.

5.3 Diseño de investigación transversal de tipo descriptivo

En relación al diseño de investigación, Yin (1994) refiere que es un plan de acción para llegar “desde aquí, hasta allá”, donde aquí son las preguntas a contestar y allá son las

conclusiones o respuestas. También define al diseño de la investigación como un plan que guía el proceso de recolección, análisis e interpretación de las observaciones.

Tanto Maxwell (1996), como Robson (1993-2002), señalan la importancia del propósito de la investigación, el cual es determinante en el tipo de estudio a realizar. Al respecto Dankhe (1989) afirma que los estudios descriptivos buscan especificar los aspectos importantes de los grupos, fenómeno, o situaciones a analizar y miden diversos componentes del mismo; también señala que se requiere del conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas que se busca responder. En tanto que para Selltiz (1965), en estos estudios el investigador debe de definir qué se va a medir y el cómo lograr precisión en esa medición, así como especificar a quién o quiénes tienen que incluirse en la medición. En esencia en un estudio de este tipo se describen como son los fenómenos, situaciones o contextos que se busca medir sobre los conceptos, variables o componentes.

5.4 Entrevista como herramienta del enfoque Cualitativo

Para Ruiz e Ispizua (1989), el relato del entrevistado se desarrolla en una situación condicionante, de análisis de los elementos, sucesos o momentos más importantes para el entrevistado. Esto es, los temas más repetidos o que más peso han tenido a lo largo de la entrevista, los momentos o experiencia vivida por el entrevistado.

La obtención de información mediante entrevista, es clave para contrastarla con el modelo teórico, con la normatividad que la sustenta, y principalmente con la percepción de los servidores públicos. Los problemas de contrastación de resultados podrán evitarse recurriéndose a la triangulación (King, Keohane y Verba, 1994 y 1995) para la combinación de los datos obtenidos de diferentes fuentes.

5.5 Estadística inferencial básica y no paramétrica

Para determinar la tendencia central, la mediana es utilizada en variables de tipo ordinal o nominal; cuando su valor está en la mitad, quiere decir que los encuestados tienden a estar indiferentes o en desacuerdo e indica las frecuencias —cantidad de veces que se

escogió cada una de las alternativas por parte de los encuestados—; así como, el porcentaje al que equivale esa cantidad de respuestas sobre el total de encuestados. (Tomado del Manual Básico SPSS)

Variables cualitativas: se refieren a atributos de un fenómeno; cuyos valores son cualidades no numéricas a las que se les llama *categorías* o *niveles*, ejemplo: nivel de estudios (licenciatura, maestría, posgrado). Una propiedad de las categorías es que sean *exhaustivas* —con suficientes valores para clasificar a toda la población— y *mutuamente excluyentes* —cada individuo se clasifica en una y solo una categoría—.

Clasificación de variables cualitativas:

1. *Variables dicotómicas y politómicas —según el número de categorías—.*

Dicotómicas: Hay dos modalidades, generalmente los fenómenos de respuesta binaria.

Politómicas: Cuando hay más de dos categorías.

2. *Escalas ordinal, nominal y por intervalos —por la escala de medida de las categorías—.*

Ordinal: Establece relaciones de orden entre las categorías, lo que conduce a establecer relaciones de tipo mayor, menor, igual o preferencia entre los individuos. Sin embargo, no se pueden evaluar distancias absolutas entre categorías.

Nominal: No se puede definir un orden natural entre sus categorías.

Intervalos: son variables cuantitativas agrupadas en intervalos. Pueden ser tratadas como ordinales, pero en ellas se pueden calcular, además, distancias numéricas entre dos niveles de la escala ordinal. Los métodos estadísticos para analizar variables nominales pueden ser usados para variables ordinales, pero no al revés.

Chi cuadrado: En relación con variables cualitativas o cuantitativas cuyos datos están recogidos en forma de tabla de frecuencias; el denominador común es su tratamiento estadístico basado en la misma distribución teórica: la distribución χ^2 (chi-cuadrado o ji-cuadrado). Las pruebas utilizadas prueba de Homogeneidad, consiste en comprobar si varias muestras de carácter cualitativo proceden de la misma población. Es necesario

que las dos variables medibles estén representadas mediante categorías con las cuales se construye una tabla de contingencia. Prueba de Independencia, consiste en comprobar si dos características cualitativas están relacionadas entre sí. Aunque conceptualmente difiere del anterior, operativamente proporciona los mismos resultados. Este tipo de contrastes se aplica cuando deseamos comparar una variable en dos situaciones diferentes, deseamos estudiar si existen diferencias en las dos situaciones respecto a la variable de estudio. (Monge y Pérez)

Análisis de variables categóricas: Tablas de contingencia

En ciencias sociales para De la Fuente (2011), las variables categóricas son utilizadas, cuando es importante entregar resultados categorizados por alguna variable que sirva para separar los resultados y dar visiones separadas de estos. Son variables de las que solo es posible obtener una medida de tipo nominal u ordinal con pocos valores, de las que se pueden identificar pautas de asociación entre ellas, por ejemplo categoría laboral —puesto—, los distintos tipos de ente, etc., para cuyo análisis se aplican las tablas de contingencia, donde los datos pueden organizarse en tablas de doble entrada, en las que cada una representa un criterio de clasificación —variable categórica— y las frecuencias —número o porcentaje de casos— que se organizan en casillas conteniendo información sobre la relación entre ambos criterios. Para este tipo de análisis, se necesita al menos de dos variables, una que sirve para categorizar y otra que se desea categorizar. En esencia es una tabla que muestra información categorizada de acuerdo a los parámetros que se hayan definido previamente.

Estadísticos: El grado de relación existente entre dos variables categóricas no puede ser establecido observando solo las frecuencias porcentuales en lugar de las absolutas. Para determinar si dos variables se encuentran relacionadas se utiliza alguna medida de asociación con su prueba de significación, como el Chi cuadrado χ^2 o Ji cuadrada propuesta por Pearson que permite contrastar la hipótesis de que los dos criterios de

clasificación utilizados —dos variables categóricas— son independientes, Compara las frecuencias observadas —obtenidas— con las esperadas que teóricamente deberían haberse encontrado en cada casilla si los dos criterios fueran independientes. Cuando dos criterios de clasificación son independientes las frecuencias esperadas se determinan:

$$Fe = \frac{(\text{total de la fila } i) \times (\text{total de la columna } j)}{N^{\circ} \text{ total de casillas}}$$

N° total de casillas

(*i se refiere a una fila y j a una columna; ij a una casilla cualquiera*). Bajo la condición de independencia, la frecuencia esperada de una casilla concreta se obtiene dividiendo el producto de las frecuencias marginales correspondientes a esa casilla —su total de filas y su total de columnas— por el número total de casos.

Ya obtenidas las frecuencias esperadas para cada casilla el estadístico X^2 o *Chi* cuadrado de Pearson se obtiene:

$$X^2 = \sum_i \sum_j \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}$$

(*n_{ij}* frecuencias observadas y *m_{ij}* a las esperadas). De la ecuación se desprende que el estadístico X^2 valdrá cero cuando las variables sean completamente independientes (donde las frecuencias observadas y las esperadas serán iguales) y que el valor del estadístico X^2 será tanto mayor cuanto mayor sea la discrepancia entre las frecuencias observadas y las esperadas —discrepancia que será tanto mayor cuanto mayor sea la relación entre variables.

Estadístico X^2 sigue el modelo de distribución de probabilidad X^2 con los grados de libertad resultantes de multiplicar el número de filas menos uno por el número de columnas menos uno:

$$gl = [i-1] [j-1]$$

Por lo que la distribución X^2 se puede utilizar para establecer el grado de compatibilidad existente entre el estadístico y la hipótesis de independencia, Si los datos son compatibles la probabilidad asociada al estadístico será alta —mayor de 0.05—. Si esa probabilidad es muy pequeña —menor de 0.05—se considera que los datos son

incompatibles con la hipótesis de independencia y se concluye que las variables estudiadas están relacionadas.

Para que las probabilidades de la distribución χ^2 sea una buena aproximación a la distribución del estadístico χ^2 es necesario que las frecuencias esperadas no sean demasiado pequeñas. Se ha considerado que si existen frecuencias esperadas menores que 0.05 estas no deben superar el 20% del total de frecuencias esperadas. (Tomado del Manual Básico SPSS).

CAPÍTULO VI. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para abordar el objeto de estudio, la estrategia metodológica considerada pertinente a la investigación y a su congruencia con los objetivos propuestos, consistió en una aproximación empírica a los sistemas de planeación, presupuesto, ejecución —gestión financiera, auditoría y adquisiciones y de programas y proyectos, bienes y servicios— y evaluación; dichos sistemas se constituyen como la capacidad de Gestión para Resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León. La estrategia anteriormente mencionada, fue realizada mediante el análisis teórico normativo y el uso de métodos de investigación de carácter mixto en dos etapas; la primera para el estudio cualitativo y la segunda para el estudio cuantitativo, con cuyos resultados obtenidos –Cuali-Cuanti–, se realizó triangulación; de tal manera que su análisis e interpretación se realizó desde una visión integradora. Por lo que en este capítulo se presenta el análisis teórico normativo y la discusión, así como la descripción y análisis de ambos estudios.

6.1 Análisis teórico y normativo

Este análisis implicó la recopilación de datos, información y documentación soporte sobre el tema. La relativa a aspectos de estructura, personal, presupuestos, las diversas disposiciones federales (constitucionales, legales y las normativas emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable), y la normatividad estatal vigente, lineamientos, planes y programas entre otros, es obtenida de internet en la página de Gobierno del Estado de Nuevo León <http://www.nl.gob.mx/> en el apartado de transparencia; también se incluyen otros elementos como documentación relacionada a iniciativas de reformas. Con dicho análisis se estuvo en posibilidad de obtener una primera imagen integral para destacar los elementos sustantivos de sus componentes y

el desarrollo alcanzado; mismo que sirvió de apoyo para describir los procesos o de la ausencia de los mismos en los sistemas objeto de estudio.

Así también, en forma complementaria se revisaron antecedentes de la capacidad de gestión para resultados, por existir en el Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009 objetivos con enfoque a resultados, además del antecedente de una iniciativa enfocada al mismo fin; lo que se toma como indicador de las iniciativas emprendidas; aunque no se informe sobre las prácticas de gestión que caracterizan los sistemas vigentes.

Es así que en el presente capítulo se presentan los resultados de las dos etapas, que constituyen propiamente dos estudios primero el cualitativo y en seguida el cuantitativo, con la descripción de lo realizado y la discusión y análisis de los respectivos resultados.

6.2 Estudio Cualitativo: Estrategia utilizada, discusión y análisis de resultados

6.2.1 Análisis de contenido de Entrevistas con funcionarios de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León.

Entrevistas a profundidad, observación y notas de campo

Para conocer de la implementación en que se encuentra la gestión para resultados y de los instrumentos de gestión con que se cuenta en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, con acentuación en la implementación del PBR, de la contabilidad gubernamental y del sistema informático integral que la soporta; se realizó entrevista a dos servidores públicos de nivel de director, quienes son responsables de implementarla. Lo anterior se realizó en las instituciones responsables del sistema de presupuestación y del área de instrumentación de la nueva contabilidad gubernamental; su selección responde al hecho de que son las dependencias encargadas directamente de que se logre la transformación de la gestión gubernamental con un enfoque para resultados.

Es así que la aproximación al objeto de estudio mediante técnicas cualitativas se realiza utilizando la entrevista a profundidad, aplicada a una muestra cualitativamente representativa con los dos principales actores implicados en los procesos del diseño y desarrollo de los sistemas que operacionalizan la capacidad institucional objeto de estudio de la presente investigación.

La recolección de datos se realizó mediante dichas entrevistas a profundidad; las citas para las mismas con los sujetos de estudio fueron acordadas con antelación y con autorización previa del subsecretario correspondiente, las cuales se llevaron a cabo con duración aproximada de 40 minutos, durante las cuales, se utiliza la observación al ambiente, y que además de ser audio grabada se toman notas de campo. Al inicio de cada entrevista se explica el motivo del estudio y se les pide su consentimiento para su grabación.

Respecto a la muestra, atendiendo al señalamiento de Wolcott (1990), en relación a la validez puede verse cuando la muestra pretende cubrir las posiciones de los actores vinculados al objeto de estudio; el presente trabajo contempla el diseño de una muestra cualitativamente representativa que para el segundo objetivo o segunda etapa se realizaron entrevistas con los responsables del Presupuesto y con el del proyecto de transformación ambos con el nivel de director de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado en septiembre de 2014, por ser el encargado de la instrumentación del Presupuesto Basado en Resultados y del área de información financiera de la, encargada del proceso de transformación; quienes son los actores con conocimiento directo del sistema y de su trayectoria. Dichas entrevistas son a profundidad que consideran aspectos sobre las condiciones previas a la iniciativa —desde cuándo surgió—, que es lo que se está haciendo, como ha permeado, es decir cómo se está implementando la gestión para resultados. Es conveniente también señalar que el análisis cualitativo de contenido temático posteriormente es transcrito y analizado mediante interpretación. Lo anterior permitió conocer detalles esenciales de la operación de los sistemas, sobre todo los de aspectos no documentados; de ahí la importancia de conocer la dimensión informal del objeto de estudio al dar cuenta de los resultados obtenidos.

Se realizaron entrevistas con los responsables del Presupuesto y con el del proyecto de transformación ambos de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado en septiembre de 2014, planteando como tema general la siguiente cuestión: ¿Cómo se está implementando en el Gobierno del Estado de Nuevo León, la Gestión para Resultados? Del análisis correspondiente se logró identificar que en el desarrollo de las entrevistas se plantearon cuestionamientos en los siguientes aspectos: ¿Desde cuando surgió? ¿Qué es lo que se está haciendo? ¿cómo se fueron seleccionando los programas? ¿Qué porcentaje del presupuesto de cada año representan esos programas?

¿Las matrices se presentan al congreso para aprobación del presupuesto, soporta al proyecto o se integra al publicado? ¿Las personas de las dependencias y entidades están capacitados o se están capacitando, y qué perfil tienen? ¿Se está llevando a cabo la vinculación del presupuesto y la contabilidad a través del devengado? ¿El sistema informático que soporta todo el ciclo presupuestal cómo está en Nuevo León? ¿En qué nivel está el componente de evaluación? o ¿Cómo está? ¿Cómo ha permeado la gestión para resultados? ¿La implementación de la Gestión para Resultados en el Gobierno del Estado de Nuevo León, que avance tiene? A continuación, se presenta el análisis de contenido de las entrevistas realizadas, con la categorización e interpretación correspondiente.

Análisis de contenido de entrevistas realizadas

Sujeto	Preguntas	Categoría	Interpretación
	Pregunta 1 ¿Desde cuándo surgió?		
1	Se responde que se inició en 2011, en el 2012 se emitieron lineamientos mencionando la importancia de la difusión, el liderazgo y sobre todo la capacitación.	Capacitación	Aún y cuando se habla de capacitación impartida para la adopción del modelo, no es congruente con el resultado documental; ya que el presupuesto carece de una adecuada estructura programática como lo obliga el enfoque a resultados.
	Se requirió subir la información a una plataforma, denominada Sistema de Planeación, Programación y Presupuesto	Sistema presupuestal	El SIPPPRES que se menciona es solo de control presupuestal, y debiera ser un módulo vinculado a un sistema integral de todos los procesos de la GPR. Sin embargo, es

	SIPPPRES.		un elemento muy importante
2	Refiere que la UIF tiene el liderazgo en el proyecto de transformación, como la implementación de la contabilidad gubernamental. Los esfuerzos inician en el año 2010, la LGCG entro en vigor en enero del 2009 y el GENL.	Liderazgo para transformación institucional	Para el logro de los objetivos y orientar la transformación, es básico mejorar la coordinación al interior del gobierno; por lo que es positiva la institucionalización de esta función con la creación de una unidad específica.
	Se inició con consultor externo —UANL—, revisando y actualizando todos los procesos administrativos, de las principales funciones de la SFyTGE, en los ciclos importantes del sector central —presupuestal, contable, ingresos, gastos, adquisiciones, patrimonio, tesorería— para adecuarlos a los lineamientos del CONAC, este proceso duró un año.	Actualización de Procesos administrativos	Efectivamente la actualización de procesos administrativos es el punto de partida para instrumentar la contabilidad gubernamental que facilite el registro de las operaciones con base acumulativa para la integración de información presupuestal y contable; así como del control de la gestión económico financiera.
	Pregunta 2. ¿Qué es lo que se está haciendo?		
1	Romper el aspecto inercial, con gradualidad, en 2012 se avanzó, con 30 MIRS, en 2013 con 65; y en 2014 la totalidad con indicadores; con lo que cumplió normativamente. Está más consolidado. Se tiene reporte trimestral de estadística con MI, gráficas, cuadros, fichas técnicas, y avance físico-financiero algo semejante a lo que debería de ser.	Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)	La matriz de indicadores es el elemento central de la GPR por ser el instrumento de medición de los proyectos y programas; siendo necesario dominar la metodología de marco lógico y tener calidad en su construcción. En el presupuesto señalado no se identifica como tal.
	Un Programa Operativo Anual, con base en la MML; se presenta a nivel de fin, propósito, componentes y actividades, c/u cada uno con sus indicadores, informándose trimestralmente.	POA con Indicadores bajo MML	La implementación de la GPR Implica problemas de medición y contar con Indicadores construidos bajo la metodología de marco lógico.
2	Se tiene plan de cuentas armonizado aplicado en todos los procesos del sector central, que fue difícil el cambio de actitud; la parte cultural, es donde se tuvo más problema pues los lineamientos son claros, en conceptos técnicos, alcances y aplicación. Se están implementando lineamientos nuevos; para la armonización de las cuentas públicas con compromiso para la CP del 2014 así como la consolidación de la información financiera. En esencia es un tema de AF; que involucra todos los procesos y la información se centra	Implementación de la contabilidad gubernamental	Implementar la contabilidad gubernamental implica adaptar y adoptar todas las normas que ha emitido el CONAC partiendo de un catálogo de cuentas. El corazón de dicha contabilidad lo constituye el Sistema Integral que vincula el aspecto presupuestal y contable y todos los demás subsistemas. Y efectivamente como se menciona también es un tema de administración financiera.

	en la contabilidad.		
	Pregunta 2 a). Se instrumentó en forma gradual, ¿cómo se fueron seleccionando los programas?		
1	De inicio con un listado de programas, y una clasificación de los estratégicos, que son los que tienen una vista de cara al público, porque dan un apoyo, un bien o un servicio, a la población. Los de apoyo de las áreas administrativas, jurídicas, de contraloría y de planeación para que los programas estratégicos presenten reglas de operación. Se tienen estratégicos, de apoyo y de inversión; desde el 2013, debería de haber un sistema integral de inversión.	Programas estratégicos, de apoyo y de inversión	Pareciera ser que la selección de programas estratégicos de apoyo y de inversión se efectúa solo para cubrir el requisito del CONAC sin un ejercicio profundo vinculado con la planeación estratégica como lo señala la teoría. Para llevar a cabo dichos proyectos y lograr sus objetivos se requiere de presupuesto
2	No abordo este tema		
	Pregunta 2 b). ¿Qué porcentaje del presupuesto de cada año representan esos programas?		
1	Se partió de un listado de 120 programas estratégicos, se planteó capacitación gradual e ir incorporando esas matrices. Se ha utilizado un Pareto en un 80-20, educación, salud, procuraduría de justicia y seguridad. En programas sociales, porque representan presupuestalmente un 80%, si se suman otros tres ya se completa. Se emitieron criterios de conformación de programas, si tienen un propósito en común, se ven como un solo programa.	Programas estratégicos	De lo expuesto se desprende que solo para cumplir normativamente se seleccionaron programas que presupuestalmente tienen mayor participación, respecto al presupuesto total y algunos coincidentes con los programas estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo, y no como resultado de un análisis profundo.
2	No abordo este tema		
	Pregunta 2 c). ¿Las matrices se presentan al congreso para aprobación del presupuesto, soporta al proyecto o se integra al publicado?		
1	Se responde que es soporte documental, que el artículo 19 dice, que se debe tener su indicador, su auto-cuantificación, meta y costeo presupuestal, lo que se cubrió en el segundo trimestre de la CP. Al menos hasta la etapa del PBR, está cubierta..	PBR	Sin embargo respecto al PBR no se tienen implementados mecanismos para la creación de la estructura programática como se manifiesta en diagnóstico generado por la SHCP

2	No abordó este tema		
	Pregunta 3. Sobre las personas de las dependencias y entidades que están capacitados o se están capacitando ¿Qué perfil tienen?		
1	Se tiene un Enlace de Planeación y un Enlace de Administración (RF), quienes son los que en realidad coordinan el proceso, más aparte las áreas operativas que conocieran la operación del programa, para que se definiera la Matriz.	Enlaces	Los responsables de implementar el modelo del PBR
2	No abordó este tema		
	4. De la Contabilidad gubernamental ¿se está llevando a cabo la vinculación del presupuesto y la contabilidad a través del devengado?		
1	La LGCG habla de la Ley de Ingresos y de la de Egresos, donde se incorpora el tema de PBR-SED; donde ya la contabilidad, no son Estados Financieros consolidados, sino una estructura administrativa, económica y funcional en el ciclo de rendición de cuentas. Un listado de programas y de proyectos, que deben incorporar indicadores estratégicos; que la Ley para quien la entienda ya no es que se presente Estados Financieros Consolidados, la contabilidad es una técnica de registro; no es científico; que no tiene valor agregado.	PBR-SED	Se da la visión presupuestal y se descalifica el aspecto contable lo que denota desconocimiento de la norma.

2	El concepto es presupuestal-contable; es vincular el presupuesto con la operación. La vinculación de las claves presupuestales con las cuentas contables, empatadas con las guías, los catálogos y las matrices de conversión del CONAC, están implementados. La infraestructura técnicamente está establecida y está en los programas del sistema para que se genere automáticamente; Sin embargo, existe problema en su operación, en su uso no se está actuando del todo correctamente.	Vinculación presupuesta l contable	El entrevistado manifiesta que la vinculación de claves presupuestales con las cuentas contables, empatadas con las guías, y catálogos exigidos por CONAC, están puestas; sin embargo, no operan en el sistema al no estar implementado este; lo que es lo mismo no se está cumpliendo la esencia de la norma.
	Pregunta 5. En la CG se habla de un sistema informático que soporta todo el ciclo presupuestal que interrelaciona todos los subsistemas ¿cómo está en Nuevo León?		
1	Se responde que no es un sistema, sino que hay muchos sistemas. No lo identifica, que toda administración pública tiene un sistema de control y gestión de gasto que siempre han existido. Qué el punto básico es una estructura programática, y contar con un catálogo internacional, y unidades responsables; un catálogo funcional; que tenga finalidad, función, subsunción y programa presupuestario; y un clasificador económico de un clasificador por objeto del gasto y fuentes de financiamiento. Eso es la base medular de un sistema que permita conectar, la parte de nómina, de adquisiciones; pero que los sistemas siempre se han tenido.	Sistemas	El entrevistado sugiere desde su punto de vista presupuestal la supremacía de la estructura programática; sin embargo esta debe estar vinculada automáticamente con el aspecto contable a través del devengado que incide en las operaciones de ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimoniales y de todos los demás procesos como el de nómina, adquisiciones, tesorería etc., que mediante los momentos contables presupuestales son vinculantes, para generar a tiempo real estados financieros, presupuestales, de deuda y demás. La respuesta refleja un desconocimiento y divorcio respecto a otras áreas importantes.
2	Para implementar la contabilidad se adquirió una plataforma tecnológica de nivel mundial; no solo para cumplir con la contabilidad; sino como herramienta para dar eficiencia y productividad en todos los procesos. La cual se empezó a parametrizar con el resultado de la revisión de los procesos, la implementación de los	Plataforma Tecnológica	La adquisición de la plataforma tecnológica SAP efectivamente es de reconocimiento mundial que cumple con todos los requerimientos de la ley y del CONAC, operando con efectividad tanto en la iniciativa privada como en el sector público; sin embargo, su implementación en el gobierno del estado no ha tenido un resultado favorable, es decir no ha podido implementarse; debido

	lineamientos del CONAC, y los momentos contables de los ingresos, egresos, y patrimonio. Se pusieron fechas para capacitación de cada sector. Su implementación se inició a finales del 2012, pero se tuvo problemas, y dicha plataforma tecnológica, no se ha podido impleme		principalmente a factores de índole humano.
	Pregunta 6. La evaluación, desde su punto de vista ¿en qué nivel está? o cómo está?		
1	<p>Lo que faltaría es la consolidación del modelo, que sea parte de la cultura de ahorro, de eficiencia, de resultados.</p> <p>La etapa más dura, fue en 2014, desde crear un comité de planeación presupuesto y rendición de cuentas; integrarse a las áreas de oficina ejecutiva, transparencia, tesorería; publicar algunos documentos normativos, lineamientos de evaluación para los programas estatales; un programa anual de evaluación; términos de referencia para hacer evaluaciones;</p> <p>No se está hablando de una reasignación de recursos, sino, de un proceso gradual; para poder transitar de evaluaciones de matrices, a evaluaciones de consistencia de resultados, a evaluaciones de proceso, dependiendo del nivel de madurez de cada programa, llega a ser evaluaciones de impacto.</p>	Consolidación de Evaluación	<p>Se interpreta como parte del ciclo presupuestario para monitorear o evaluar la calidad del gasto y de que no existe un sistema de evaluación; sin embargo, la GPR según la teoría es una herramienta enfocada a evaluar una política pública, un programa, un proyecto o una gestión pública con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos para asignar o reasignar recursos, cancelar programas o tomar decisiones y para la rendición de cuentas. Interesa principalmente la de impacto de las políticas y programas públicos. Por otro lado, la vinculación presupuestal con la evaluación depende del tipo de modelo de evaluación:</p> <p>El tipo Plan fortalece la toma de decisiones políticas, y es coordinado por las unidades de planeación.</p> <p>El tipo Presupuesto orientado a mejorar procesos de formulación y discusión presupuestal es coordinado por las unidades del presupuesto.</p> <p>El mixto a la evaluación del Plan Plurianual, su análisis es al proceso de asignación presupuestal anual.</p>
2	Se responde que, en el tema de evaluación, se tiene poca cultura, que hay áreas especializadas que están trabajando muy fuerte, que en este año 2014, van a empezarse a dar el resultado de las mismas, en base a la técnica que marca el CONAC para la evaluación. Es otro ingrediente a considerar no solo contable, es también de evaluación, etc.	Cultura de Evaluación	Por lo señalado se evidencia la carencia de cultura y por consecuente un sistema de evaluación del desempeño. La Institucionalización y responsabilidad de esta función puede ubicarse indistintamente en el área de planeación o en la de presupuesto; siendo recomendable se sitúe en el área de planeación, ligado al ejecutivo; al proceso

			decisorio en el más alto nivel por implicar manejo de información y razones implícitas a dicha instancia. Implementar la GPR requiere del monitoreo y evaluación de las acciones públicas.
	Pregunta 7. ¿Cómo ha permeado la gestión para resultados?		
1	Primero con difusión, recurso humano, sistemas de información para controlar un presupuesto. Con lineamientos que se dieron a conocer a los Enlaces de Planeación y de Recursos Financieros, los que requieren capacitación.	Difusión	La difusión y capacitación solo es para enlaces; lo que significa que no es de manera general, siendo estos los mismos a quienes se les aplico cuestionario respecto al otro objetivo de la investigación.
2	Con la difusión y publicación de los lineamientos, se compromete a su aplicación. En el 2010-2011 el CONAC emitió la mayoría de los lineamientos de carácter normativo, que fueron implementados en los procesos;.	Difusión	La difusión y publicación de normas del CONAC fue una manera de cumplir con la federación, es decir como requisito, sin modificar el marco normativo estatal.
	Pregunta 8. ¿La implementación de la Gestión para Resultados en el Gobierno del Estado de NL, que avance tiene?		
1	<p>La GPR, es un modelo cultural, por eso tanto énfasis en la difusión y en la capacitación. El modelo tiene un enfoque de LP Para el PBR se tomó tres años. No va a tocar, la parte de la consolidación.</p> <p>Al interior de las personas que operan el recurso público, hay esa sensibilidad y ese entendimiento del modelo, Por eso el proceso de capacitaciones para que se pueda hablar el mismo lenguaje.</p> <p>Con la reforma de la LGCG, con el Título V, se incorpora toda la implementación de PBR; en el Estado, no se ha tenido que cambiar una estructura programática. Se definió desde el 2011, es la que ha prevalecido, se dieron capacitaciones progresivas. El Programa Operativo Anual; ya están los dos primeros trimestres reportados, son procesos graduales y de mejora continua,.</p>	Cultura de GPR	La gestión para resultados implica cambio de mentalidad y problemas de medición, su enfoque es hacia la eficiencia y efectivamente estos procesos son de LP como se menciona; sin embargo, a CP se requieren resultados inmediatos. Su objetivo es apoyar el proceso de formulación de planes y programas en una visión plurianual, con una adecuada asignación de recursos. En este enfoque destacan, el PBR y la voluntad política para implementar y operar un SE; por lo que se requiere indicadores que como se menciona se ha dado capacitación en la MML para su construcción; e implementación ha sido gradual faltando la parte de su consolidación; por lo que es imperativo un cambio cultural de fondo donde dichas herramientas se integren al actuar gubernamental en la toma de decisiones, rendir cuentas y la asignación de recursos y no solo como requisito.

2.	En gobierno central se está en un nivel de implementación aceptable, la armonización ya está establecida; genera información financiera contable armonizada; se cumple con formatos, con las características y periodicidad de la información; se tienen problemas operativos; pero la infraestructura esta puesta. Esta cultura llevó a cambiar la forma de pensar y de actuar, que ha ayudado a cumplir con lo básico la Ley.	Cambio de actitud	Sobre el avance de la GPR se manifiesta como punto relevante un cambio de actitud, de pensar y actuar para administrar correctamente los recursos y cumplir con lo básico de la ley considerando un nivel de implementación muy aceptable; sin embargo el cumplimiento es con la información requerida, más no la forma de generarla.
----	---	-------------------	---

6.3 Estudio Cuantitativo: Estrategia utilizada, discusión y análisis de resultados

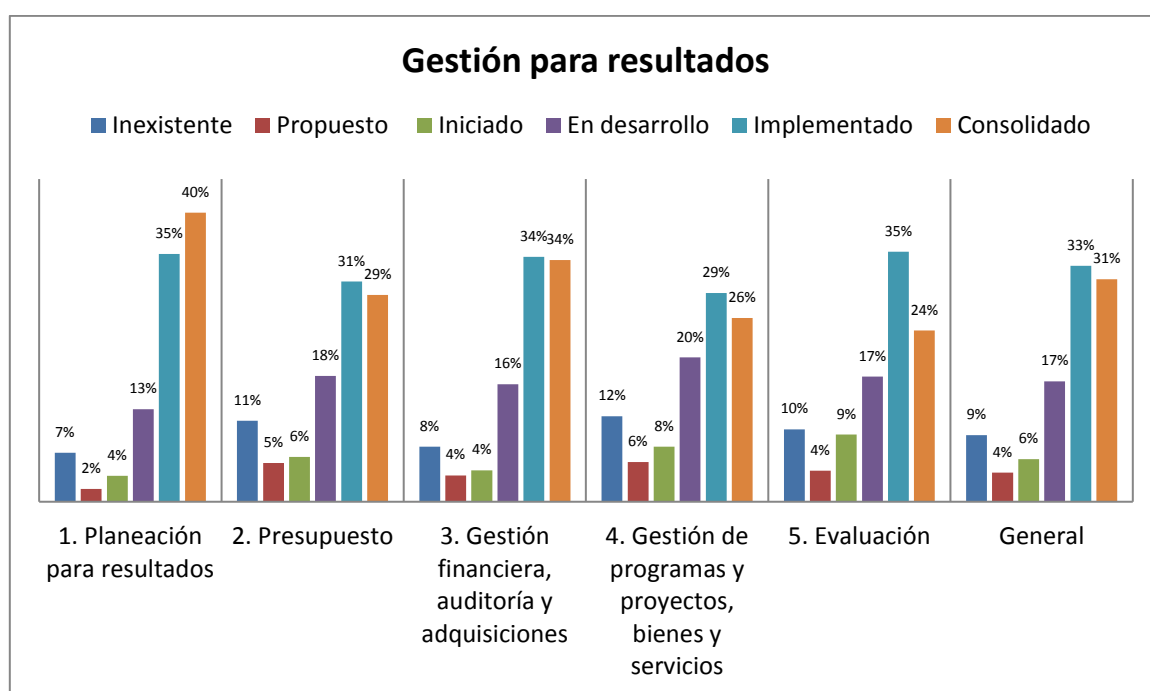
Estudio sobre la capacidad institucional de Gestión para Resultados: Como segunda etapa, se buscó determinar los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalen que se utilizan dentro de la Capacidad Institucional de Gestión para Resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, mediante la medición de su percepción sobre el grado de adopción de sus componentes al marco teórico y normativo.

La estrategia específica utilizada para esta etapa, en cuanto al muestreo, recolección y análisis de los datos, se consideró una muestra intencional, con la selección de servidores públicos con perfil de puesto de Director, coordinador o gerente de áreas administrativa, de control, o jurídico, por estar estos involucrados al proceso de implementación de la gestión para resultados; siendo 52 funcionarios —perteneciendo 23 a 7 dependencias y 29 a 25 entidades, respectivamente—. La selección y clasificación de dichos actores, se realizó a partir del planteamiento de la investigación.

El instrumento utilizado fue un cuestionario por cada componente que se aplicaron a los servidores públicos de las dependencias y entidades mencionadas, para conocer su percepción acerca de los componentes de la capacidad institucional. Para el análisis de los datos resultantes de la aplicación de dichos cuestionarios, se utilizó estadística descriptiva básica, realizándose el conteo de frecuencias que permitieron determinar los componentes señalados como utilizados, es decir el grado de adopción de los

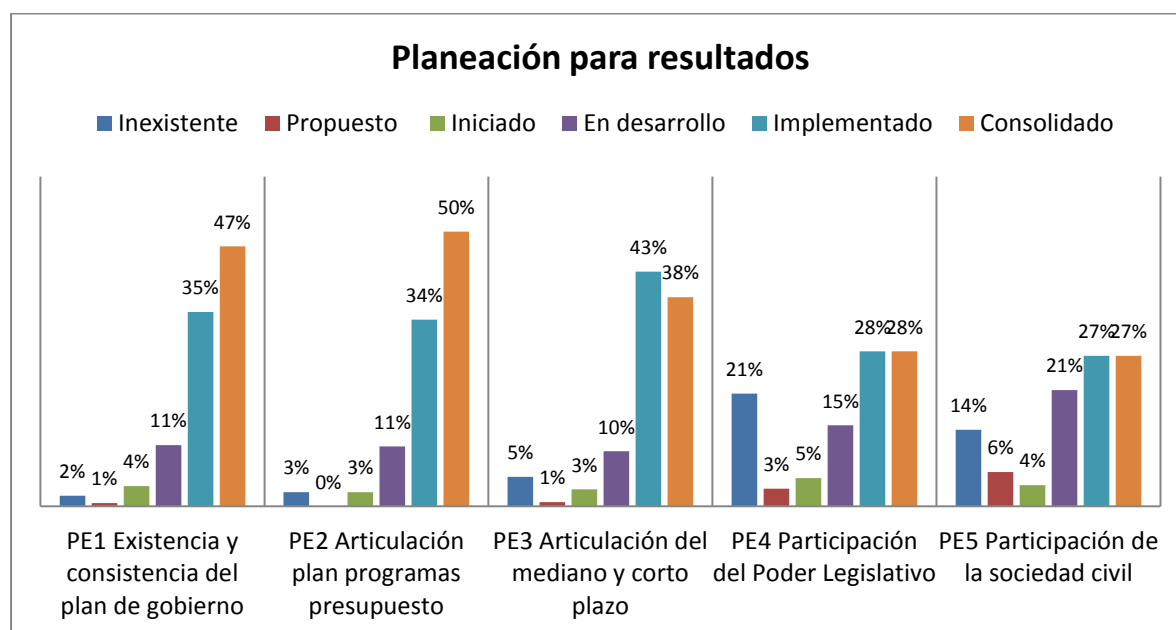
componentes de la capacidad institucional de Gestión para Resultados, en la Administración Pública Central del Gobierno del estado de Nuevo León —planeación, presupuesto, ejecución (gestión financiera, auditoría y adquisiciones y de programas y proyectos); y evaluación—, al marco teórico y normativo. Es importante mencionar que el modelo fue adoptado del Banco Interamericano de Desarrollo BID y adaptado al contexto, principalmente en el indicador de contabilidad gubernamental de la gestión financiera. Dicho modelo comprende los 4 –cuatro– componentes señalados e incluye 144 –ciento cuarenta y cuatro– indicadores. La escala de valoración aplicable a los ítems correspondientes a cada componente, como se ha indicado se estructura en un intervalo de 1 a 6. El significado cuantitativo de cada punto de la escala será el mismo, el cual fue convertido en un sistema de puntaje en porcentaje.

Así también de manera adicional y para constatar si existe asociación entre los mencionados componentes de la capacidad de gestión para resultados, por un lado, con el tipo de dependencia o entidad en que laboran los servidores públicos, y por el otro con los puestos que estos desempeñan en dichas dependencias y entidades, se analizó con estadística inferencial mediante pruebas de chi-cuadrado y utilizando tablas de contingencia. La discusión y análisis de resultados cuantitativos respecto a los cuestionarios aplicados se presentan a continuación:



Gráfica 6. 1. Gestión para Resultados. Elaboración propia.

6.3.1 Planeación para resultados



Gráfica 6. 2. Planeación para Resultados. Elaboración propia.

6.3.1.1 Existencia y consistencia en el plan de gobierno (PE1).

A nivel general el 82% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PE1-1 Existe unidad institucional y marco normativo de la planeación	PE1-2 Dispone de personal suficiente y capacitado	PE1-3 Cuenta con manuales y procedimientos	PE1-4 Cuenta con capacidad de procesamiento y transmisión de datos	PE1-5 Existe marco Legal para la planeación
1. Inexistente	2%	0%	6%	4%	2%
2. Propuesto	0%	2%	0%	0%	2%
3. Iniciado	2%	8%	8%	12%	0%
4. En desarrollo	4%	21%	25%	17%	6%
5. Implementado	40%	46%	44%	44%	37%
6. Consolidado	52%	23%	17%	23%	54%

Percepción / Indicador	PE1-6 Se cuenta con plan estatal que establece objetivos, estrategias y metas	PE1-7 Se cuenta con programas sectoriales con objetivos y estrategias	PE1-8 Programas identifican productos que se generarán	PE1-9 Existen indicadores de efecto y/o impacto	PE1-10 El plan estatal (PE) se encuentra en Internet
1. Inexistente	0%	0%	2%	2%	2%
2. Propuesto	0%	0%	2%	0%	0%
3. Iniciado	0%	0%	2%	4%	2%
4. En desarrollo	8%	6%	8%	13%	4%
5. Implementado	25%	31%	33%	37%	17%
6. Consolidado	67%	63%	54%	44%	75%

Gráfica 6. 3. Existencia y consistencia en el plan de gobierno. Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase implementación o con tendencia a la consolidación en los conceptos de: *existencia de una unidad institucional y marco normativo de planeación (PE1-1)* con 92%, la *existencia de un marco legal de planeación (PE1-5)* con 91%, un *plan estatal que establece objetivos, estrategias y metas (PE1-6)* con 92%, *programas sectoriales con objetivos y estrategias (PE1-7)* con 94%, *identificación de los productos que generan los programas (PE1-8)* con 87% y *existencia de indicadores con efecto y/o impacto (PE1-9)* con 91%
- En los conceptos referentes a: *disposición de personal suficiente y capacitado (PE1-2)*, *existencia de manuales y procedimientos (PE1-3)*, y *existencia de capacidad de procesamiento y trasmisión de datos (PE1-4)*, la mayoría de los encuestados perciben que se encuentra en fase de implementación con porcentajes de 46.2%, 44.2% y 44.2%, respectivamente.
- En el caso de *la publicación del plan estatal en internet (PE1-10)* el 75% de los encuestados considera que este punto está **consolidado**.

6.3.1.2 Articulación Plan-Programas-Presupuesto (PE2).

A nivel general el 84% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PE2-1 Objetivos del plan establecen metas	PE2-2 Existen indicadores para verificar metas y objetivos del plan	PE2-3 PE considera análisis de situación y de problemas sustentado
1. Inexistente	2%	2%	4%
2. Propuesto	0%	0%	0%
3. Iniciado	2%	4%	2%
4. En desarrollo	10%	6%	17%
5. Implementado	29%	40%	33%
6. Consolidado	58%	48%	44%

Gráfica 6. 4. Articulación Plan-Programas-Presupuesto (PE2). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase implementación o con tendencia a la consolidación en todos los conceptos evaluados: *establecimiento de metas en los objetivos del plan (PE2-1)* con un 87%, *existencia de indicadores para verificar metas y objetivos (PE2-2)* con un 88% y *consideración del análisis de la situación en el Plan Estatal (PE2-3)* con 77%

6.3.1.3 Articulación del mediano y corto plazo (PE3).

A nivel general el 81% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Indicador	PE3-1 PE establece programas	PE3-2 Programas del PE identifican productos que generen	PE3-3 PE identifica UI responsables de ejecución	PE3-4 Programas del PE cuentan con financiamiento en presupuesto	PE3-5 Metas de mediano plazo se descomponen en metas anuales
1. Inexistente	2%	4%	6%	8%	8%
2. Propuesto	0%	0%	0%	4%	0%
3. Iniciado	4%	2%	6%	4%	0%
4. En desarrollo	4%	10%	13%	13%	10%
5. Implementado	40%	48%	35%	42%	48%
6. Consolidado	50%	37%	40%	29%	35%

Gráfica 6. 5. Articulación del mediano y corto plazo (PE3). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase implementación o con tendencia a la consolidación en los conceptos de: *establecimiento de programas en el Plan Estatal (PE3-1)* con un 90% e *identificación de unidades institucionales responsables de ejecución en el Plan Estatal (PE3-3)* con 75%.
- En los conceptos referentes a: *identificación de productos que generan los programas del Plan Estatal (PE3-2)*, *existencia de financiamiento en el presupuesto para los programas del Plan Estatal (PE3-4)* y *descomposición de metas de mediano plazo en metas anuales (PE3-5)*, la mayoría de los encuestados perciben que se encuentra en fase de implementación con porcentajes de 48%, 42% y 48%, respectivamente.

6.3.1.4 Participación del Poder Legislativo (PE4).

A nivel general el 56% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PE4-1 Ley que establece participación del legislativo en discusión del plan	PE4-2 Ley con mecanismos de ejecución	PE4-3 Ley se cumple o se implementó mecanismos de participación
1. Inexistente	25%	21%	15%
2. Propuesto	2%	4%	4%
3. Iniciado	4%	4%	8%
4. En desarrollo	13%	15%	15%
5. Implementado	21%	27%	37%
6. Consolidado	35%	29%	21%

Gráfica 6.6. Participación del Poder Legislativo (PE4). Elaboración propia.

- No se puede determinar una tendencia clara en la apreciación de los encuestados, ya que existen opiniones que definen como inexistente o consolidado, especialmente en los conceptos: *establecimiento en la ley sobre la participación del legislativo en la discusión del plan (PE4-1)* en donde se determinó que el 25% de los encuestados considera esta parte como inexistente y un 35% que lo considera como consolidado. Así mismo, en el concepto sobre si la *Ley implementó mecanismos de participación del Legislativo (PE4-3)* se determinó que el 15% de los encuestados

consideró que era inexistente y un 21% como consolidado, aunque la mayoría de los encuestados (37%) opinó que se encontraba en fase de implementación.

- En lo que refiere al concepto sobre si la *Ley contempla mecanismos de ejecución (PE4-2)* no se pudo determinar una tendencia clara, debido a diversidad de opiniones de los encuestados sobre la fase que guarda este rubro.

6.3.1.5 Participación de la Sociedad Civil (PE5).

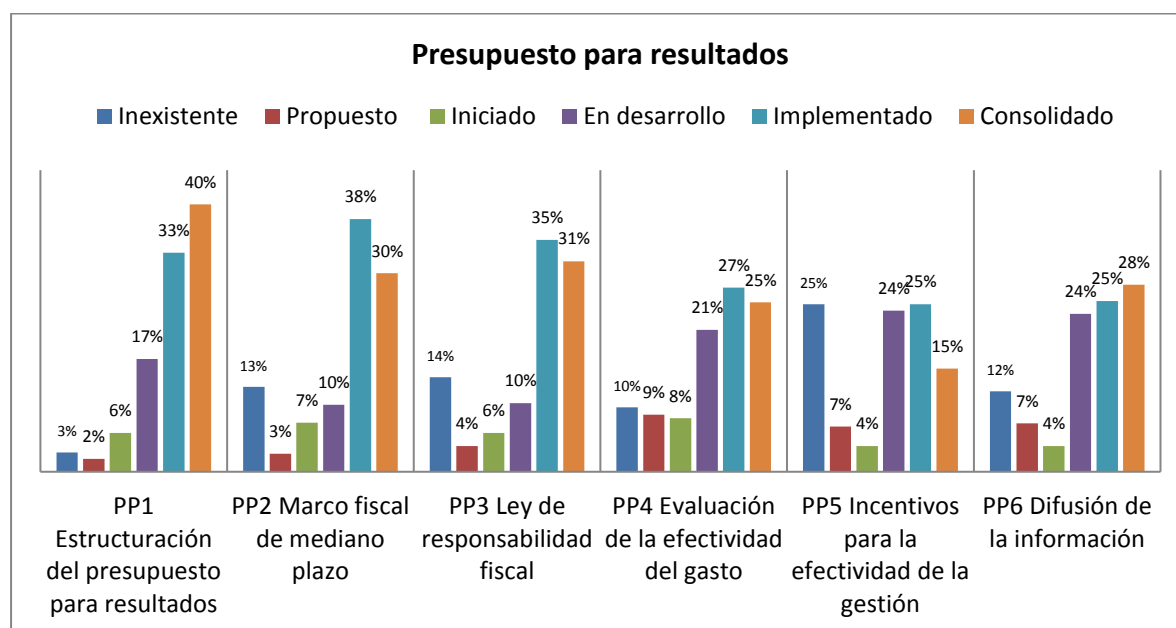
A nivel general el 54% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Indicador	PE5-1 Existe ley de participación de la SC en discusión del plan	PE5-2 Ley con mecanismos de ejecución	PE5-3 Ley se cumple o se implementó mecanismos de participación	PE5-4 Las opiniones de la SC se incorporan en el PED
1. Inexistente	17%	15%	12%	12%
2. Propuesto	6%	6%	6%	8%
3. Iniciado	2%	4%	6%	4%
4. En desarrollo	17%	23%	21%	23%
5. Implementado	27%	25%	37%	21%
6. Consolidado	31%	27%	19%	33%

Gráfica 6. 7. Participación de la Sociedad Civil (PE5). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase implementación o con tendencia a la consolidación en los conceptos de: *existencia de una ley para la participación de la sociedad civil en discusión del Plan Estatal (PE5-1)* con un 58% y si la *ley contempla mecanismos de participación (PE5-3)* con 56%. Sin embargo, son relevantes los porcentajes de aproximadamente 43% que consideran que éstos se encuentran entre las fases de inexistente, propuesto, iniciado o en desarrollo.
- En lo que refiere a los conceptos de: *existencia de mecanismos de ejecución en ley (PE5-2)* e *incorporación de las opiniones de la sociedad civil en el Plan Estatal de Desarrollo (PE5-4)* no se pudo determinar una tendencia clara, debido a diversidad de opiniones de los encuestados sobre la fase que guarda este rubro.

6.3.2 Presupuesto para resultados



Gráfica 6. 8. Presupuesto. Elaboración propia.

6.3.2.1. Estructuración del presupuesto para resultados (PP1).

A nivel general el 73% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PP1-1 Total del presupuesto está estructurado por programas	PP1-2 Hay correspondencia entre programas presupuestarios y los del PED	PP1-3 Programas presupuestarios con información de Objetivos y Metas	PP1-4 Claves presupuestarias vinculan clave general, presupuestal y contable
1. Inexistente	6%	4%	2%	0%
2. Propuesto	4%	2%	2%	0%
3. Iniciado	4%	8%	4%	8%
4. En desarrollo	15%	15%	23%	13%
5. Implementado	25%	33%	33%	40%
6. Consolidado	46%	38%	37%	38%

Gráfica 6. 9. Estructuración del presupuesto para resultados (PP1). Elaboración propia.

- El 46% de los encuestados percibe que el total del *presupuesto está estructurado por programas (PP1-1)* se encuentra en fase de consolidación.
- Los encuestados perciben que al menos se encuentran fase de implementación con tendencia a la consolidación en los conceptos de: *existencia de correspondencia entre programas presupuestarios y los Plan Estatal de Desarrollo (PP1-2)* con 71% y

consideran que *los programas presupuestarios tienen información de objetivos y metas (PP1-3)* con 70%.

- En el caso de la percepción de los encuestados sobre la *vinculación de las claves presupuestarias con las claves generales, presupuestales y contables (PP1-5)*, el 40% considera que se encuentra en fase de implementación y un porcentaje similar de 38%, en consolidación.

6.3.2.2 Marco fiscal de mediano plazo (PP2).

A nivel general el 68% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PP2-1 Existe marco fiscal de mediano plazo acorde al PE	PP2-2 MFMP se actualiza anualmente	PP2-3 MFMP incluye clasificación económica y administrativa.	PP2-4 MFMP incluye clasificación funcional o programática	PP2-5 Presupuesto anual legal y efectivamente articulado con MFMP
1. Inexistente	13%	13%	13%	12%	12%
2. Propuesto	6%	2%	2%	2%	2%
3. Iniciado	8%	8%	4%	10%	8%
4. En desarrollo	13%	12%	10%	6%	10%
5. Implementado	31%	33%	44%	40%	40%
6. Consolidado	29%	33%	27%	31%	29%

Gráfica 6.10. Marco fiscal de mediano plazo (PP2). Elaboración propia.

- El 26% de los encuestados perciben que *el marco fiscal de mediano plazo está acorde al presupuesto de egresos (PP2-1)* es inexistente o está fase de desarrollo. Sin embargo, el 31% considera que se encuentra implementado y un 28.8%, en consolidado.
- Las dos terceras partes consideran que *el marco fiscal de mediano plazo se actualiza anualmente (PP2-2)*; mientras que el resto percibe, en su mayoría, que no o que su actualización se encuentra en desarrollo.
- Aproximadamente el 70% de los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase de implementación en los conceptos de: *inclusión de clasificación económica y administrativa en el marco fiscal de mediano plazo (PP2-3)* con 71%, *inclusión de clasificación funcional o programática (PP2-4)* con 71% y *articulación del presupuesto anual legal con el marco fiscal (PP2-5)* con 69%.

6.3.2.3 Ley de responsabilidad fiscal (PP3).

A nivel general el 67% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PP3-1 Existe ley de responsabilidad fiscal	PP3-2 Ley específica metas cuantitativas	PP3-3 Ley se cumple u otras disposiciones legales fomentan disciplina fiscal
1. Inexistente	15%	17%	10%
2. Propuesto	6%	4%	2%
3. Iniciado	4%	4%	10%
4. En desarrollo	8%	17%	6%
5. Implementado	31%	37%	37%
6. Consolidado	37%	21%	37%

Gráfica 6. 11. Ley de responsabilidad fiscal (PP3). Elaboración propia.

- Las dos terceras partes de los encuestados perciben que la *existencia de una ley de responsabilidad fiscal (PP3-1)* se encuentra al menos en la fase de implementación, Sin embargo, aproximadamente la mitad del restante de los encuestados considera que ésta no existe.
- El 58% considera que dicha *ley específica metas cuantitativas (PP3-2)*, mientras que una tercera parte cree que esto es inexistente (17.3%) o que las mismas están en desarrollo (17.3%).
- El 74% de los encuestados percibe que el *cumplimiento de la ley o el fomento de disciplina fiscal a través de otras disposiciones (PP3-3)* se encuentran al menos en fase de implementación.

6.3.2.4 Evaluación de la efectividad del gasto (PP4).

A nivel general el 52% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PP4-1 Ley p/evaluar resultados del gasto y fomentar su calidad	PP4-2 Sistema de indicadores de desempeño para medir sus resultados	PP4-3 Sistema de indicadores de desempeño aplica al gasto total	PP4-4 Indicadores elaborados conjuntamente con las D y E	PP4-5 Se han realizado autoevaluaciones al sistema de indicadores
1. Inexistente	4%	2%	10%	2%	12%
2. Propuesto	4%	4%	12%	8%	8%
3. Iniciado	6%	8%	2%	12%	12%
4. En desarrollo	19%	17%	31%	15%	19%
5. Implementado	35%	37%	19%	29%	25%
6. Consolidado	33%	33%	27%	35%	25%

Percepción / Indicador	PP4-6 Se han realizado evaluaciones externas al SI	PP4-7 En asignación de recursos se toman resultados del SI
1. Inexistente	19%	19%
2. Propuesto	10%	15%
3. Iniciado	12%	6%
4. En desarrollo	17%	29%
5. Implementado	29%	19%
6. Consolidado	13%	12%

Gráfica 6. 12. Evaluación de la efectividad del gasto (PP4). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase implementación en los conceptos de: *una ley para evaluar resultados del gasto y fomentar su calidad (PP4-1)* con un 68%; *la existencia de un sistema de indicadores para medir sus resultados (PP4-2)* con 70%, así como *la existencia de indicadores elaborados conjuntamente con las dependencias y entidades (PP4-4)* con 64%.
- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los conceptos de: *existencia de un sistema de indicadores de desempeño aplicable al gasto total (PP4-3)* con un 77% y *la realización de autoevaluaciones al sistema de indicadores (PP4-5)* con 69%.
- En el indicador de *realización de evaluaciones externas al sistema de indicadores (PP4-6)* el 41% de los encuestados consideran que ésta es inexistente o dentro de las fases de propuesta o iniciada; sin embargo, el 29% consideran que el sistema se encuentra implementado. De igual manera, el indicador sobre la *consideración de los resultados del sistema de indicadores para la asignación de recursos (PP4-7)*, el 40% considera que esta práctica es inexistente o dentro de las fases de propuesta o iniciado, el 29% percibe que se encuentra en fase de desarrollo.

6.3.2.5 Incentivos para la efectividad de la gestión (PP-5).

A nivel general el 64% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo; sin embargo, se puede apreciar que una cuarta parte de los encuestados considera que no existe dichos incentivos, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PP5-1 Existen mecanismos que incentiven la eficiencia y eficacia	PP5-2 Instituciones P y P con mecanismos representan del pto. total
1. Inexistente	25%	25%
2. Propuesto	6%	8%
3. Iniciado	4%	4%
4. En desarrollo	23%	25%
5. Implementado	25%	25%
6. Consolidado	17%	13%

Gráfica 6.13. Incentivos para la efectividad de la gestión (PP-5). Elaboración propia.

- No existe una clara tendencia sobre la percepción en los indicadores de *existencia de mecanismos que incentiven la eficiencia y eficacia (PP5-1)* y sobre las *instituciones P y P con mecanismos representan del presupuesto total (PP5-2)*, ya que en ambas el 25% de los encuestados consideran que es inexistente, otro 25% considera que se encuentran implementados, o bien, en desarrollo.

6.3.2.6 Difusión de la información (PP6).

A nivel general el 77% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	PP6-1 Proyecto de ley del presupuesto está a disposición en internet	PP6-2 El presupuesto es comprensible para el público	PP6-3 Cierre presupuestario está a disposición en internet	PP6-4 Cierre presupuestario identifica gasto por prioridades del PE
1. Inexistente	10%	15%	10%	13%
2. Propuesto	6%	10%	6%	8%
3. Iniciado	6%	2%	4%	4%
4. En desarrollo	25%	27%	17%	25%
5. Implementado	17%	25%	33%	27%
6. Consolidado	37%	21%	31%	23%

Gráfica 6. 14. Difusión de la información (PP6). Elaboración propia.

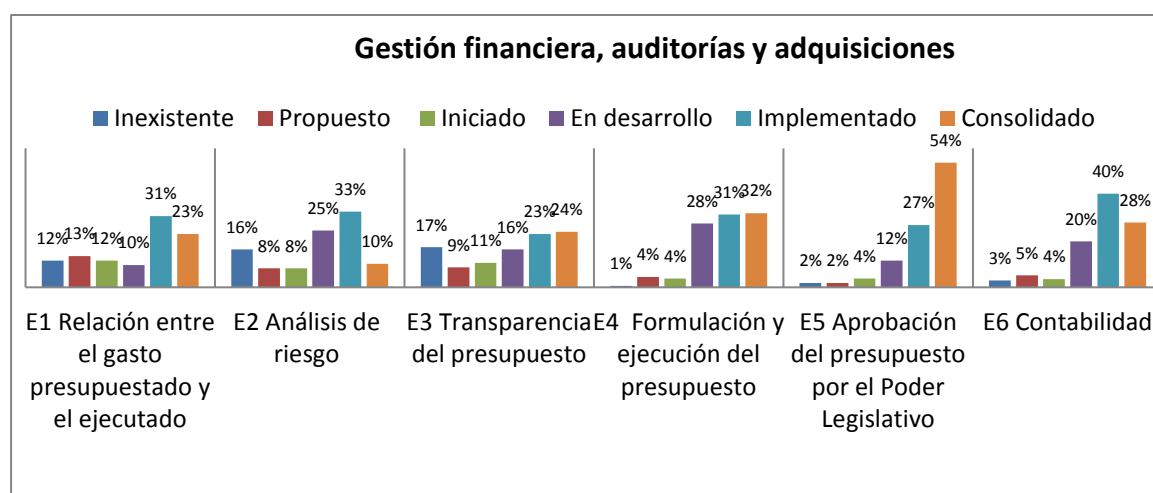
- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los conceptos de: *publicación del proyecto de ley del presupuesto en internet (PP6-1)* con un 79%, *presupuesto comprensible para el público (PP6-2)* con 73% y *la identificación del gasto por prioridades en el cierre presupuestario (PP6-4)* con 75%.

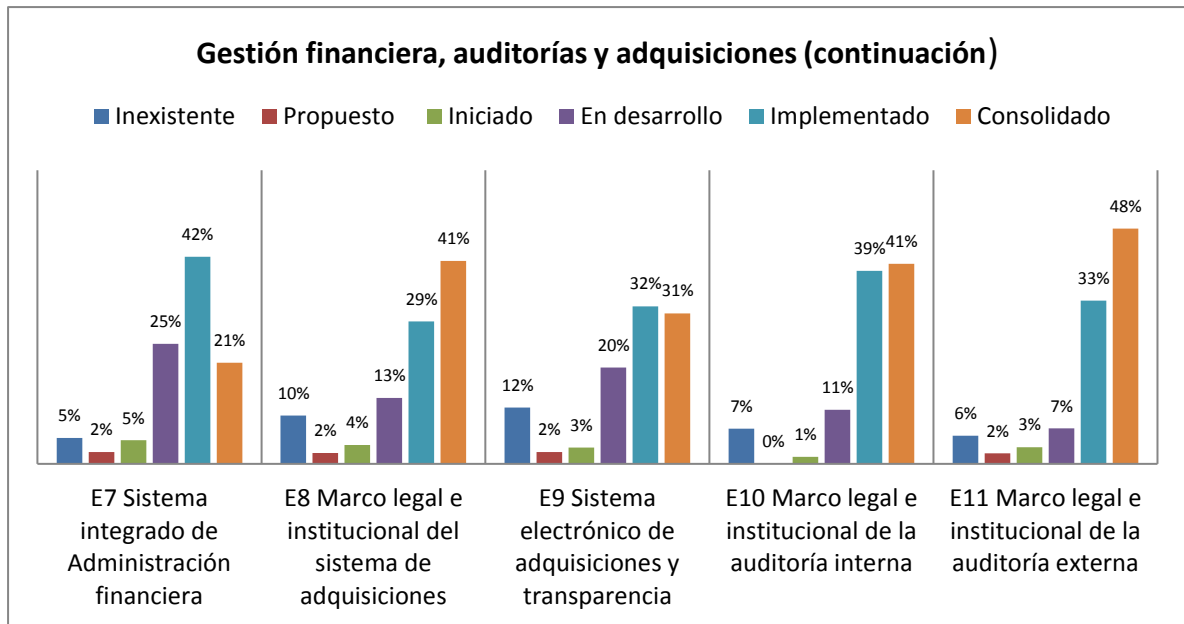
6.3.3 Ejecución para resultados

6.3.3.1 Gestión financiera, auditorías y adquisiciones.

Relación entre el gasto presupuestado y el ejecutado (E1).

A nivel general el 54% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de implementación.





Gráfica 6.15 Gestión financiera, auditorías y adquisiciones 2. Elaboración propia.

Análisis de riesgo (E2).

A nivel general el 68% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	E2-1 Análisis de riesgo fiscal relativo a obligaciones directas	E2-2 Hay mecanismos para mitigar efectos de riesgos obligaciones	E2-3 Se realiza análisis de riesgo fiscal a obligaciones contingentes	E2-4 Hay mecanismos para mitigar efectos de riesgos contingentes
1. Inexistente	17%	15%	17%	15%
2. Propuesto	10%	6%	6%	12%
3. Iniciado	2%	12%	8%	12%
4. En desarrollo	21%	27%	25%	25%
5. Implementado	40%	31%	35%	25%
6. Consolidado	10%	10%	10%	12%

Gráfica 6. 16. Análisis de riesgo (E2). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que los indicadores se encuentran entre las fases de desarrollo e implementación, teniendo así que *el análisis de riesgo fiscal relativo a obligaciones directas (E2-1)* con un 61%, *existencia de mecanismos para mitigar los efectos de riesgo en obligaciones (E2-2)* con 58%, *realización de análisis de riesgo fiscal a obligaciones contingentes (E2-3)* con 60% y *existencia de mecanismos para mitigar efectos de riesgos contingentes (E2-4)* con 50%. Así mismo, se puede apreciar que aproximadamente el 10% de los encuestados consideran que dichos indicadores se encuentran consolidados.

Transparencia del presupuesto (E3).

A nivel general el 63% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	E3-1 Gasto extra presupuestario no declarado representa del total del gasto	E3-2 Informes con información de proyectos financiados por donantes
1. Inexistente	21%	13%
2. Propuesto	10%	8%
3. Iniciado	10%	12%
4. En desarrollo	15%	17%
5. Implementado	21%	25%
6. Consolidado	23%	25%

Gráfica 6. 17. Transparencia del presupuesto (E3). Elaboración propia.

- La mayoría de los encuestados consideran que se encuentran al menos en desarrollo los siguientes conceptos: *gasto extrapresupuestario no declarado representa del total del gasto (E3-1)* con 59%, así como *la existencia de informes con información de proyectos financiados por donantes (E3-2)* con 67%. Sin embargo, es de observarse que para dichos indicadores un 21% y 13%, respectivamente, consideran que éstos no existen.

Formulación y ejecución del presupuesto (E4).

A nivel general el 91% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	E4-1 Formulación y ejecución del presupuesto con clasificación administrativa y económica	E4-2 Formulación y ejecución del presupuesto c/ clasificación funcional.	E4-3 Formulación y ejecución del presupuesto clasificado por programas
1. Inexistente	0%	0%	2%
2. Propuesto	4%	4%	6%
3. Iniciado	4%	4%	4%
4. En desarrollo	23%	29%	31%
5. Implementado	35%	29%	31%
6. Consolidado	35%	35%	27%

Gráfica 6. 18. Formulación y ejecución del presupuesto (E4). Elaboración propia.

- La mayoría de los encuestados consideran que se encuentran al menos en desarrollo los indicadores arriba mencionados: *formulación y ejecución del presupuesto con clasificación administrativa y económica (E4-1)*, así como con *clasificación funcional (E4-2)* con un 93% y en el caso de la *formulación y ejecución del presupuesto clasificado por programas (E4-3)* con 89%.

Aprobación del presupuesto por el Poder Legislativo (E5).

A nivel general el 81% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de implementación.

Contabilidad (E6).

A nivel general el 88% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores lo siguiente:

Percepción / Indicador	E6-1 La contabilidad se apega a la LGCG y Conac	E6-2 La contabilidad y el presupuesto se vincula a través del devengado	E6-3 Se organiza en base al devengado	E6-4 Genera información integral y a tiempo real	E6-5 Estados fin. presu. y de deuda e informe consolidado
1. Inexistente	0%	8%	2%	4%	0%
2. Propuesto	6%	0%	8%	6%	6%
3. Iniciado	8%	2%	2%	10%	2%
4. En desarrollo	25%	25%	25%	25%	13%
5. Implementado	37%	42%	40%	40%	40%
6. Consolidado	25%	23%	23%	15%	38%

Percepción / Indicador	E6-6 Informe consolidado anual de activos y pasivos es auditado por externo	E6-7 Informes consolidados se someten a auditoría en seis meses siguientes
1. Inexistente	2%	6%
2. Propuesto	6%	6%
3. Iniciado	0%	2%
4. En desarrollo	12%	13%
5. Implementado	46%	37%
6. Consolidado	35%	37%

Gráfica 6. 19. Contabilidad (E6). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los conceptos de: *el apego de la contabilidad con la Ley General de Contabilidad Gubernamental y demás normativa emitida por el CONAC (E6-1)* con un 87%; *la*

vinculación de la contabilidad y el presupuesto a través del devengo (E6-2) con un 90%; la organización contable con base al devengado (E6-3) con un 88%; y la generación de información de forma integral y en tiempo real (E6-4) con un 80%.

- La mayoría de los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase implementación en materia de *emisión de estados financieros, presupuestales, de deuda e informe consolidado (E6-5)* con un 78%; *auditoría externa al informe consolidado anual de activos y pasivos (E6-6)* con un 81%; y *auditoría a los informes consolidados en los seis meses siguientes (E6-7)* con un 74%.

Sistema integrado de administración financiera (E7).

A nivel general el 88% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	E7-1 Existe un Sistema Integrado de Administración Financiera	E7-2 Sistema de inversión pública esta integrado al SIAF	E7-3 Sistema de adquisiciones está integrado al SIAF	E7-4 Información financiera está integrada al SIAF
1. Inexistente	6%	6%	6%	4%
2. Propuesto	2%	0%	6%	2%
3. Iniciado	4%	8%	4%	4%
4. En desarrollo	27%	31%	19%	21%
5. Implementado	40%	40%	42%	46%
6. Consolidado	21%	15%	23%	23%

Gráfica 6. 20. Sistema integrado de administración financiera (E7). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los conceptos de: *existencia de un Sistema Integrado de Administración Financiera –SIAF- (E7-1)* con un 88%; *integración del Sistema de inversión pública con el SIAF (E7-2)* con un 86%; *integración del Sistema de adquisiciones con el SIAF (E7-3)* con un 84%; e *integración de la información financiera con el SIAF (E7-4)* con un 90%.

Marco legal e institucional del sistema de adquisiciones (E8).

A nivel general el 70% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	E8-1 Marco legal que norma adquisiciones y contrataciones	E8-2 Marco legal se aplica	E8-3 Ente normativo de adquisiciones o funciones legalmente asignadas	E8-4 Ente normativo no participa directamente en compras	E8-5 Existe instancia que dispone de estadísticas de adquisiciones
1. Inexistente	4%	4%	4%	12%	15%
2. Propuesto	2%	2%	2%	4%	2%
3. Iniciado	2%	6%	4%	2%	2%
4. En desarrollo	13%	17%	12%	17%	17%
5. Implementado	25%	21%	29%	29%	33%
6. Consolidado	54%	50%	50%	37%	31%

Percepción / Indicador	E8-6 Proceso legal para presentación y resolución de inconformidades	E8-7 Resolución de inconformidades por externo al área que compra
1. Inexistente	8%	23%
2. Propuesto	2%	2%
3. Iniciado	6%	6%
4. En desarrollo	6%	12%
5. Implementado	35%	33%
6. Consolidado	44%	25%

Gráfica 6. 21. Marco legal e institucional del sistema de adquisiciones (E8). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase de implementación los conceptos de: *existencia de un marco legal para adquisiciones y contrataciones (E8-1)* con un 79%; *la aplicación de dicho marco legal (E8-2)* con un 71%; *la existencia de un ente normativo de adquisiciones o con funciones legalmente asignadas (E8-3)* con un 79%; y *existencia de un proceso legal para presentar y resolver inconformidades (E8-6)* con un 79%.
- Los encuestados perciben que se encuentran al menos en fase de desarrollo los conceptos referentes a la *falta de participación directa del ente normativo de adquisiciones en las compras (E8-4)* con un 83% y la *existencia de una instancia que disponga de las estadísticas de adquisiciones (E8-5)* con 81%.
- En el caso del *indicador de resolución de inconformidades por un externo al área que compra (E8-7)*, los encuestados consideran que al menos se encuentra en fase de implementación con un 58%; sin embargo, se puede apreciar que el 23% considera que ésta no existe.

Sistema electrónico de adquisiciones y transparencia (E9).

A nivel general el 83% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Indicador	E9-1 Existe un sistema electrónico de adquisiciones	E9-2 Sistema es usado para transacciones de compraventa	E9-3 El sistema es reconocido por otras instituciones	E9-4 Estrategia para capacitación a entidades contratantes y sector privado
1. Inexistente	8%	15%	10%	13%
2. Propuesto	0%	6%	0%	4%
3. Iniciado	0%	6%	4%	4%
4. En desarrollo	19%	15%	21%	23%
5. Implementado	35%	29%	31%	35%
6. Consolidado	38%	29%	35%	21%

Gráfica 6. 22. Sistema electrónico de adquisiciones y transparencia (E9). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que todos los indicadores que integran esta sub variable se encuentra al menos en fase de desarrollo con 92% *para la existencia de un sistema electrónico de adquisiciones (E9-1)*, un 73% en el uso del sistema para transacciones de compraventa (E9-2), un 87% cree que el sistema es reconocido por otras instituciones (E9-3) y un 79% percibe una estrategia para capacitación a entidades contratantes y sector privado (E9-4). Sin embargo, en éstos últimos tres indicadores se observan porcentajes de entre 10% y 15% que consideran que los mismos no existen.

Marco legal e institucional de la auditoría interna (E10).

A nivel general el 80% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	E10-1 Marco legal de auditoría interna común para todas las instituciones	E10-2 Marco legal se adhiere a normas internacionales de auditoría	E10-3 En las instituciones existe auditoría interna	E10-4 La auditoría interna se cumple en las entidades
1. Inexistente	4%	10%	4%	12%
2. Propuesto	0%	0%	0%	0%
3. Iniciado	2%	0%	2%	2%
4. En desarrollo	10%	4%	15%	15%
5. Implementado	37%	46%	35%	40%
6. Consolidado	48%	40%	44%	31%

Gráfica 6. 23. Marco legal e institucional de la auditoría interna (E10). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase de implementación los conceptos de: *existencia de un marco legal de auditoría interna común para todas las instituciones (E10-1)* con un 85%; *que dicho marco legal se adhiere a normas internacionales de auditoría interna (E10-2)* con un 86%; *la existencia de la*

función de auditoría interna en las instituciones (E10-3) con un 79%; y el cumplimiento de la auditoría interna en las entidades (E10-4) con un 71%.

Marco legal e institucional de la auditoría externa (E11).

A nivel general el 81% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	E11-1 Existe marco legal que norma la auditoría externa	E11-2 Marco legal se adhiere a las normas internacionales (OIEFS)	E11-3 Existe órgano público autónomo que realiza auditorías externas	E11-4 El órgano de auditoría externa realiza auditoría anual de I y E	E11-5 El órgano de auditoría externa realiza auditoría anual de A y P
1. Inexistente	2%	2%	6%	8%	10%
2. Propuesto	0%	0%	2%	2%	2%
3. Iniciado	8%	2%	2%	2%	2%
4. En desarrollo	6%	12%	8%	8%	6%
5. Implementado	31%	40%	23%	29%	31%
6. Consolidado	54%	44%	60%	52%	50%

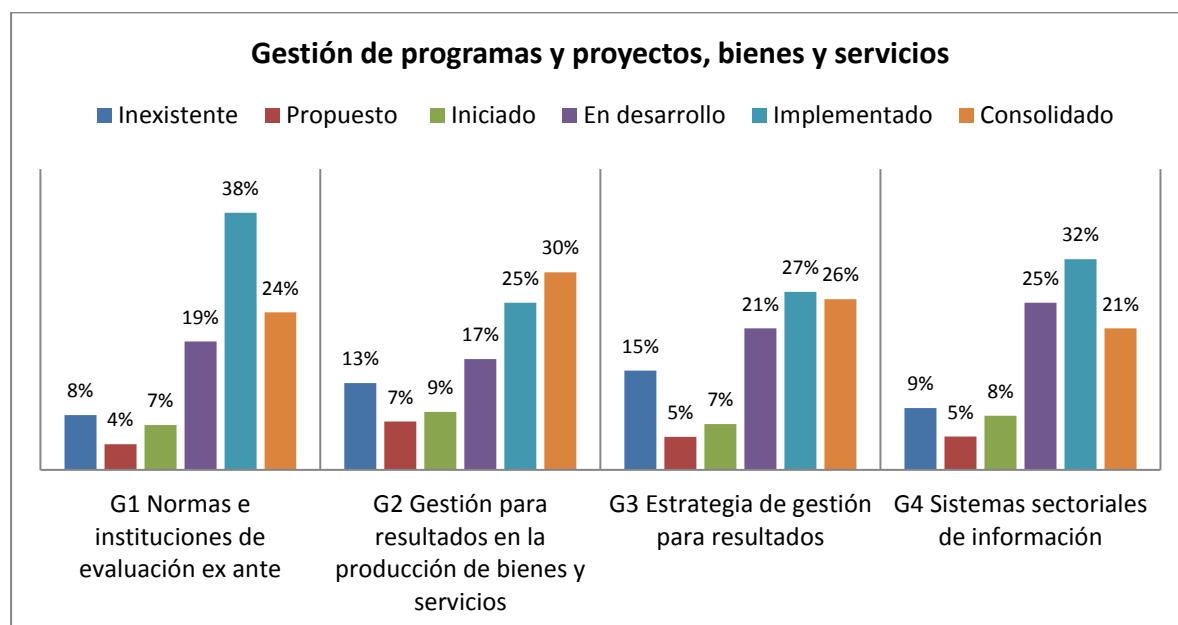
Percepción / Indicador	E11-6 El órgano de auditoría externa realiza auditorías de desempeño	E11-7 Los auditados responden formalmente las observaciones	E11-8 Los informes de AE se presentan al PL dentro de los cuatro meses	E11-9 Los informes de AE se publican en internet dentro de los cuatro meses
1. Inexistente	8%	2%	4%	12%
2. Propuesto	4%	2%	4%	4%
3. Iniciado	4%	4%	4%	4%
4. En desarrollo	17%	6%	4%	0%
5. Implementado	31%	33%	38%	44%
6. Consolidado	37%	54%	46%	37%

Gráfica 6. 24. Marco legal e institucional de la auditoría externa (E11). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase de implementación los conceptos de: *existencia de un marco legal de externa (E11-1)* con un 85%; *que dicho marco legal se adhiere a normas internacionales de auditoría externa –OIEFS– (E11-2)* con un 84%; *la existencia de un órgano autónomo que realiza auditoría externas (E11-3)* con un 83%; *realización de auditorías anuales de Ingresos y Egresos por el órgano de auditoría externa (E11-4)* con un 81%; *realización de auditorías anuales de Activos y Pasivos por el órgano de auditoría externa (E11-5)* con un 81%; *respuesta formal de los auditados a las observaciones (E11-7)* con un 87%; *presentación de informes de auditoría externa al Poder Legislativo dentro de los cuatro meses (E11-8)* con un 84%; y *publicación de los informes de auditoría externa en internet dentro de los cuatro meses (E11-9)* con un 81%.

- El 85% de los encuestados perciben que al menos se encuentra en fase de desarrollo la realización de auditorías de desempeño por el órgano de auditoría externa (E11-6).

6.3.3.2 Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios



Gráfica 6. 25. Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios. Elaboración propia.

Normas e instituciones de evaluación ex ante (G1).

A nivel general el 81% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	G1-1 Existe sistema de inversión (SIP) o entidad encargada de eval ex-ante	G1-2 Entidad encargada de evaluaciones ex-ante tiene marco legal	G1-3 Entidad de evaluaciones ex-ante tiene normas técnicas y metodología	G1-4 Entidad de evaluaciones ex-ante tiene como criterio contribuir al PE
1. Inexistente	6%	12%	10%	6%
2. Propuesto	2%	4%	6%	4%
3. Iniciado	6%	8%	6%	8%
4. En desarrollo	17%	25%	23%	12%
5. Implementado	44%	31%	37%	42%
6. Consolidado	25%	21%	19%	29%

Gráfica 6. 26. Normas e instituciones de evaluación ex ante (G1). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo aunque en su mayoría considera que se encuentra en fase de implementación los conceptos de:

existencia de un sistema de inversión (SIP) o entidad encargada de evaluar ex ante (G1-1) con un 86%; existencia de un marco legal que norme la entidad encargada de realizar evaluaciones ex ante (G1-2) con un 77%; existencia en las entidades de evaluaciones ex ante de normas técnicas y metodología (G1-3) con un 79%; y las entidades de evaluaciones ex ante tienen como criterio contribuir al PE (G1-4) con un 83%.

Gestión para resultados en la producción de bienes y servicios (G2).

A nivel general el 72% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	G2-1 Existen metas anuales y plurianuales para la producción de B y S	G2-2 Se realizan evaluaciones ex ante de los proyectos de AC	G2-3 Se realizan evaluaciones ex ante de los proyectos de SP	G2-4 Resultados de evaluaciones ex ante se usan en la programación pres.	G2-5 Resultados de evaluaciones ex ante están a disposición en internet
1. Inexistente	6%	13%	13%	8%	27%
2. Propuesto	0%	4%	15%	8%	15%
3. Iniciado	10%	12%	8%	8%	4%
4. En desarrollo	19%	19%	21%	23%	15%
5. Implementado	37%	25%	19%	27%	21%
6. Consolidado	29%	27%	23%	27%	17%

Percepción / Indicador	G2-6 Existe plan de sector a mediano plazo	G2-7 Elaboración del plan contó con participación de la sociedad civil	G2-8 O y M del plan sectorial concuerdan con los del plan
1. Inexistente	10%	21%	6%
2. Propuesto	6%	10%	0%
3. Iniciado	13%	10%	6%
4. En desarrollo	15%	10%	10%
5. Implementado	21%	21%	29%
6. Consolidado	35%	29%	50%

Gráfica 6.27. Gestión para resultados en la producción de bienes y servicios (G2). Elaboración propia.

- El 79% de los encuestados perciben que la *congruencia de los objetivos y metas del plan sectorial con el plan estatal de desarrollo (G2-8)* se encuentra al menos en fase de implementación.
- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los conceptos de: *existencia de metas anuales y plurianuales para la producción de bienes y servicios (G2-1)* con un 85%; *uso de los resultados de las evaluaciones ex ante para la programación y presupuestación (G2-4)* con un 77%; y *existencia de un plan de sector a mediano plazo (G2-6)* con un 71%.

- No existe una tendencia clara en la percepción de los encuestados en los indicadores de *realización de evaluación ex ante de los proyectos de AC (G2-2)*, *realización de evaluación ex ante de los proyectos de SP (G2-3)*, *publicación de resultados ex ante en internet (G2-5)*, y *participación de la sociedad civil en la elaboración del plan (G2-7)*, ya que un 27%, 23%, 17% y 29%, respectivamente, manifiestan que éstos se encuentran consolidados; en ese mismo orden, un 25%, 19%, 21% y 21% perciben que se encuentran en implementación. En tanto que un 13%, 13%, 27% y 21% consideran que éstos son inexistentes.

Estrategia de Gestión para resultados (G3).

A nivel general el 74% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	G3-1 Metas anuales tienen unidades responsables	G3-2 Unidades y programas firman contratos de gestión	G3-3 Sistemas de remuneración y evaluación incentivan a obtener resultados	G3-4 Se está implementando estrategia explícita de GpR	G3-5 Existe estrategia para mejorar calidad de los servicios
1. Inexistente	6%	25%	35%	8%	10%
2. Propuesto	0%	6%	10%	4%	0%
3. Iniciado	4%	10%	8%	10%	4%
4. En desarrollo	15%	15%	15%	25%	37%
5. Implementado	25%	29%	21%	35%	23%
6. Consolidado	50%	15%	12%	19%	27%

Percepción / Indicador	G3-6 se recoge información periódica acerca de opinión de los usuarios	G3-7 Se utilizan mecanismos de consulta periódica a OSC
1. Inexistente	8%	13%
2. Propuesto	6%	10%
3. Iniciado	6%	8%
4. En desarrollo	19%	21%
5. Implementado	29%	25%
6. Consolidado	33%	23%

Gráfica 6. 28. Estrategia de Gestión para resultados (G3). Elaboración propia.

- El 75% de los encuestados perciben que las *metas anuales tienen unidades responsables (G3-1)* se encuentra al menos en fase de implementación.
- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los conceptos de: *implementación de una estrategia explícita de Gestión por Resultados (G3-4)* con un 79%; *existencia de una estrategia para mejorar la calidad de los servicios (G3-5)* con un 74%.

(G3-5) con un 87%; *recopilación periódica de opinión de los usuarios (G3-6)* con un 81%; y *uso de mecanismos de consulta periódica a OSC (G3-7)* con un 69%.

- No existe una tendencia clara en la percepción de los encuestados en los indicadores de *unidades y programas firman contratos de gestión (G3-2)* y *si los sistemas de remuneración y evaluación incentivan a obtener resultados (G3-3)*, ya que un 59% y 48%, respectivamente, manifiestan que éstos se encuentran al menos en fase de desarrollo, mientras que un 25% y 35%, en el mismo orden, manifiesta que éstas prácticas son inexistentes.

Sistemas sectoriales de información (G4).

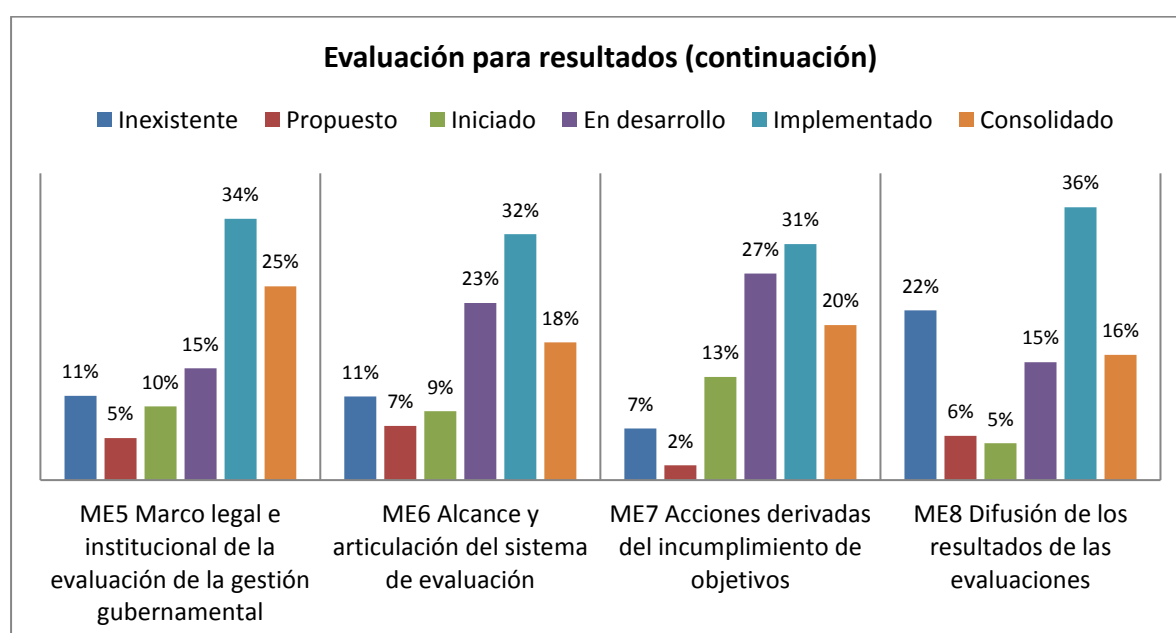
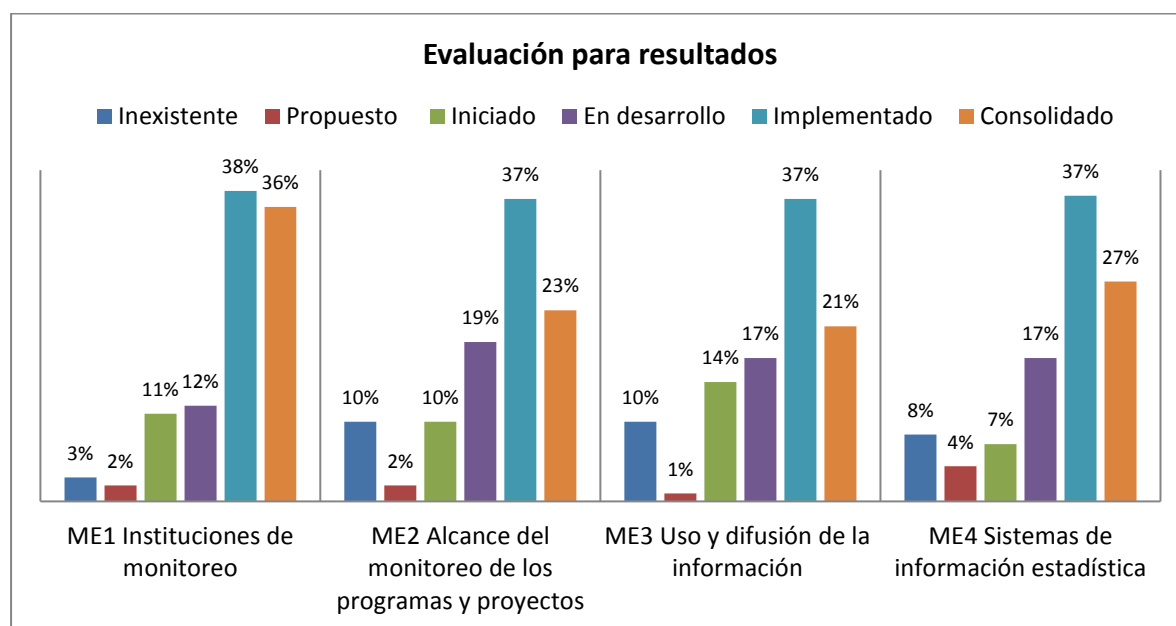
A nivel general el 78% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Indicador	G4-1 Existen sistemas confiables de información sobre producción de Bienes y Servicios	G4-2 Existen sistemas confiables que den cuenta de la calidad de B y S	G4-3 Indicadores de eficiencia de costos de B y S actualizados anualmente	G4-4 Indicadores de eficiencia de cobertura de B y S actualizados anualmente	G4-5 Información actualizada de resultados de gestión publicada en internet
1. Inexistente	10%	10%	10%	8%	10%
2. Propuesto	2%	2%	8%	4%	10%
3. Iniciado	4%	8%	12%	13%	4%
4. En desarrollo	37%	33%	25%	17%	13%
5. Implementado	27%	29%	33%	38%	31%
6. Consolidado	21%	19%	13%	19%	33%

Gráfica 6. 29. Sistemas sectoriales de información (G4). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo todos los indicadores: *existencia de sistemas confiables de información sobre producción de bienes y servicios (G4-1)* con un 81%; *actualización anual de los indicadores de eficiencia en costos de bienes y servicios (G4-3)* con un 71%; *actualización anual de indicadores de eficiencia de cobertura de los bienes y servicios (G4-4)* con un 74%; y *publicación de información actualizada de resultados de gestión en internet (G4-5)* con un 77%. Sin embargo, se puede apreciar que aproximadamente entre un 8% y 10% de los encuestados manifiestan que éstos son inexistentes

6.3.4 Evaluación para resultados



Gráfica 6. 30. Evaluación. Elaboración propia.

6.3.4.1 Instituciones de monitoreo (ME1).

A nivel general el 74% de los encuestados perciben que esta variable está al menos en fase de implementación, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	ME1-1 Entidad encargada del monitoreo de Objetivos y Metas mediante indicadores de Desempeño	ME1-2 La entidad tiene normas técnicas y metodología de trabajo
1. Inexistente	2%	4%
2. Propuesto	2%	2%
3. Iniciado	6%	15%
4. En desarrollo	12%	12%
5. Implementado	38%	37%
6. Consolidado	40%	31%

Gráfica 6. 31. Instituciones de monitoreo (ME1). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en fase de implementación los conceptos de: *monitoreo de objetivos y metas mediante indicadores de desempeño por la entidad encargada (ME1-1)* con un 78%; y *si la entidad cuenta con normas técnicas y metodología de trabajo (ME1-2)* con un 68%. Es de señalar, que este último punto un 27% de los encuestados consideran que éste se encuentra en fase de inicio o en desarrollo.

6.3.4.2 Alcance del monitoreo de los programas y proyectos (ME2).

A nivel general el 79% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, en su mayoría manifestó que se encuentra en fase de implementación.

6.3.4.3 Uso y difusión de la información (ME3).

A nivel general el 75% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Indicador	ME3-1 Se aplican criterios para analizar y corregir el incumplimiento detectado	ME3-2 Existe información actualizada sobre monitoreo de O y M en internet
1. Inexistente	8%	12%
2. Propuesto	2%	0%
3. Iniciado	17%	12%
4. En desarrollo	17%	17%
5. Implementado	37%	37%
6. Consolidado	19%	23%

Gráfica 6.32. Uso y difusión de la información (ME3). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo todos los indicadores: *aplicación de criterios para analizar y corregir el incumplimiento detectado (ME3-1)* con un 73%; y *existencia en internet de información actualizada sobre el monitoreo de Objetivo y Metas (ME3-2)* con un 77%. Sin embargo, se puede apreciar que aproximadamente entre un 8% y 12% de los encuestados manifiestan que éstos son inexistentes.

6.3.4.4 Sistemas de información estadística (ME4).

A nivel general el 81% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	ME4-1 Sistema estadístico que periódicamente produce inf. sobre situación social	ME4-2 La información sobre situación social sirve para monitorear OyM	ME4-3 Sistema estadístico que periódicamente produce inf. de situación económica	ME4-4 La información sobre situación económica sirve para monitorear OyM	ME4-5 El ente que produce estadísticas económicas y sociales tiene autonomía
1. Inexistente	2%	6%	15%	4%	13%
2. Propuesto	2%	2%	2%	2%	13%
3. Iniciado	12%	8%	8%	6%	2%
4. En desarrollo	21%	23%	12%	21%	10%
5. Implementado	38%	37%	37%	38%	35%
6. Consolidado	25%	25%	27%	29%	27%

Gráfica 6.33. Sistemas de información estadística (ME4). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los siguientes indicadores: *existencia de un sistema estadístico que periódicamente produzca información sobre la situación social (M4-1)* con un 84%; *utilidad de la información sobre situación social para monitorear Objetivos y Metas (ME4-2)* con un

77%; y utilidad de la información sobre la situación económica para monitorear Objetivos y Metas (ME4-4) con un 88%.

- De igual forma, los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los siguientes indicadores: *existencia de un sistema estadístico que periódicamente produzca información de situación económica (ME4-3)* con un 76%; y *autonomía del ente que genera estadísticas económicas y sociales (M4-5)* con 72%. Sin embargo, un 15% y un 13%, respectivamente, consideran que éstas son inexistentes.

6.3.4.5 Marco legal e institucional de la evaluación de la gestión gubernamental (ME5).

A nivel general el 74% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	ME5-1 Ley para evaluaciones ex-post de políticas o programas gubernamentales	ME5-2 Ley que establece ente, sus objetivos, funciones y recursos para eval ex-post	ME5-3 Entidad encargada de evaluar políticas y/o estrategias sectoriales	ME5-4 Entidad encargada de evaluar programas y proyectos	ME5-5 Documento oficial que establece metodología y técnicas para evaluaciones
1. Inexistente	12%	12%	8%	4%	10%
2. Propuesto	4%	6%	6%	2%	4%
3. Iniciado	10%	10%	6%	4%	15%
4. En desarrollo	13%	12%	13%	13%	13%
5. Implementado	37%	35%	35%	38%	33%
6. Consolidado	25%	27%	33%	38%	25%
Percepción / Indicador	ME5-6 Evaluaciones realizadas por evaluadores externos	ME5-7 El ente encargado de la evaluación tiene recursos H y F estables			
1. Inexistente	19%	13%			
2. Propuesto	13%	4%			
3. Iniciado	12%	12%			
4. En desarrollo	17%	19%			
5. Implementado	29%	33%			
6. Consolidado	10%	19%			

Gráfica 6.34. Marco legal e institucional de la evaluación de la gestión gubernamental (ME5). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los siguientes indicadores: *existencia de una entidad encargada de evaluar políticas y/o estrategias sectoriales (ME5-3)* con un 81%; y *existencia de una entidad encargada de evaluar programas y proyectos (ME5-4)* con un 89%.

- De igual forma, los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los siguientes indicadores: *existencia de una ley para evaluar ex post las políticas o programas gubernamentales (ME5-1)* con un 75%; *existencia de una ley de creación del ente para evaluar ex post (ME5-2)* con un 74%; *existencia de un documento que establezca la metodología y técnicas para evaluaciones ex post (ME5-5)* con un 71%; *realización de evaluación por externos (ME5-6)* con un 56%; y *estabilidad en los recursos humanos y financieros del ente encargo de realizar la evaluación (ME5-7)* con un 71%. Sin embargo, en el caso de los indicadores ME5-1, ME5-2, ME5-5 y ME5-7 entre un 10 y 13% considera que éstos son inexistentes; en el caso del indicador ME5-6 es el 19%.

6.3.4.6 Alcance y articulación del sistema de evaluación (ME6).

A nivel general el 73% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:









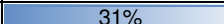
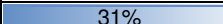
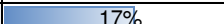

Indicador	ME6-1 Programas y proyectos evaluados durante el año anterior representan del GT	ME6-2 Existe articulación y coordinación entre instituciones evaluadoras y ejecutoras	ME6-3 En los programas evaluados se cumple satisfactoriamente con sus O y M
1. Inexistente	13%	8%	12%
2. Propuesto	6%	8%	8%
3. Iniciado	6%	8%	13%
4. En desarrollo	27%	21%	21%
5. Implementado	29%	38%	29%
6. Consolidado	19%	17%	17%

Gráfica 6.35. Alcance y articulación del sistema de evaluación (ME6). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo los siguientes indicadores: *programas y proyectos evaluados durante el año anterior representan del GT (ME6-1)* con un 75%; *existencia de articulación y coordinación entre instituciones evaluadoras y ejecutoras (ME6-2)* con un 76%; y *determinación del cumplimiento de los Objetivos y Metas de los programas evaluados (ME6-3)* con un 67%. Sin embargo, en el primer y último indicador, el 13% y 12%, respectivamente, de los encuestados consideran que son inexistentes.

6.3.4.7 Acciones derivadas del incumplimiento de objetivos (ME7).

A nivel general el 78% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	ME7-1 El incumplimiento de O y M, detectado con lleva acciones correctivas	ME7-2 Encargados de políticas o programas evaluados deben responder formalmente
1. Inexistente	 10%	 4%
2. Propuesto	 2%	 2%
3. Iniciado	 12%	 15%
4. En desarrollo	 29%	 25%
5. Implementado	 31%	 31%
6. Consolidado	 17%	 23%

Gráfica 6.36. Acciones derivadas del incumplimiento de objetivos (ME7). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo todos los indicadores: *aplicación de acciones correctivas cuando se detecten incumplimiento de Objetivos y Metas (ME7-1)* con un 77%; y *respuesta formal por parte de los encargados de políticas o programas evaluados a los incumplimientos detectados (ME7-2)* con un 79%. Sin embargo, se puede apreciar para el primer indicador (ME7-1) que un 10% considera que ésta práctica es inexistente.

6.3.4.8 Difusión del resultado de las evaluaciones (ME8).

A nivel general el 67% de los encuestados perciben que esta variable e indicador está al menos en fase de desarrollo, sin embargo, un 22% considera que ésta es inexistente, observándose en sus indicadores particulares lo siguiente:

Percepción / Indicador	ME8-1 Informes de evaluación se entregan al poder legislativo	ME8-2 informes de evaluación están a disposición en internet
1. Inexistente	23%	21%
2. Propuesto	6%	6%
3. Iniciado	4%	6%
4. En desarrollo	17%	13%
5. Implementado	37%	35%
6. Consolidado	13%	19%

Gráfica 6.37. Difusión del resultado de las evaluaciones (ME8). Elaboración propia.

- Los encuestados perciben que al menos se encuentran en desarrollo todos los indicadores: *entrega de informes de evaluación al Poder Legislativo (ME8-1)* y *publicación de informes de evaluación en internet (ME8-2)* con un 67%, en ambos indicadores. Sin embargo, se puede apreciar que un 23% y 21%, respectivamente, consideran que éstas son inexistentes.

6.3.5 Estadística inferencial por tipo de ente

A continuación se presenta la discusión y análisis de resultados cuantitativos respecto al análisis estadístico inferencial mediante pruebas de chi-cuadrado y utilizando tablas de contingencia respecto a la asociación de los componentes de la capacidad institucional de gestión para resultados con el tipo de ente –dependencia o entidad– en que laboran los servidores públicos encuestados.

6.3.5.1 Planeación para resultados

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por tipo de ente donde labora el personal encuestado con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la planeación para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 25 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Planeación para Resultados"

TIPO DE ENTE DONDE LABORA / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Dependencia	fo	0	1	3	10	9	23
	fe	0.4423	0.4423	3.0962	10.6154	8.4038	23
Entidad	fo	1	0	4	14	10	29
	fe	0.5577	0.5577	3.9038	13.3846	10.5962	29
Total	fo	1	1	7	24	19	52
	fe	1	1	7	24	19	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.199a	4	.699

a. 6 casillas (60.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .44.

Tabla 6. 1. Tabla de contingencia "Planeación para Resultados". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la planeación para resultados y tipo de ente público donde labora el personal encuestado*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción del personal encuestado que labora en dependencia o entidad difiera para cada percepción planteada.

6.3.5.2 Presupuesto para resultados

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por tipo de ente donde labora el personal encuestado con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación del presupuesto para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 25 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Presupuesto"

TIPO DE ENTE DONDE LABORA / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Dependencia	fo	3	2	1	3	10	4	23
	fe	2.2115	1.3269	0.4423	5.3077	8.8462	4.8654	23
Entidad	fo	2	1	0	9	10	7	29
	fe	2.7885	1.6731	0.5577	6.6923	11.1538	6.1346	29
Total	fo	5	3	1	12	20	11	52
	fe	5	3	1	12	20	11	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.722a	5	.451

a. 7 casillas (58.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .44.

Tabla 6.2. Tabla de contingencia "Presupuesto". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación del presupuesto para resultados y tipo de ente público donde labora el personal encuestado*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción del personal encuestado que labora en dependencia o entidad difieran para cada percepción planteada.

6.3.5.3 Ejecución para resultados

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por tipo de ente donde labora el personal encuestado con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la gestión financiera, auditoría y adquisiciones para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 46 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones"

TIPO DE ENTE DONDE LABORA / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Dependencia	fo	0	0	2	3	11	7	23
	fe	0.4423	0.4423	1.3269	3.0962	10.1731	7.5192	23
Entidad	fo	1	1	1	4	12	10	29
	fe	0.5577	0.5577	1.6731	3.9038	12.8269	9.4808	29
Total	fo	1	1	3	7	23	17	52
	fe	1	1	3	7	23	17	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	2.3885a	5	.793

a. 8 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .44.

Tabla 6.3. Tabla de contingencia "Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la gestión financiera, auditoría y adquisiciones para resultados y tipo de ente público donde labora el personal encuestado*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción del personal encuestado que labora en dependencia o entidad difieran para cada percepción planteada.

Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por tipo de ente donde labora el personal encuestado con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la gestión programas y proyectos, bienes y servicios para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 24 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Gestión de Programas y Proyectos, Bienes y Servicios"

TIPO DE ENTE DONDE LABORA / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Dependencia	fo	4	1	1	4	7	6	23
	fe	2.6538	0.4423	0.8846	6.1923	7.0769	5.7500	23
Entidad	fo	2	0	1	10	9	7	29
	fe	3.3462	0.5577	1.1154	7.8077	8.9231	7.2500	29
Total	fo	6	1	2	14	16	13	52
	fe	6	1	2	14	16	13	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	3.925a	5	.560

a. 6 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .44.

Tabla 6.4. Tabla de contingencia "Gestión de Programas y Proyectos, Bienes y Servicios". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la gestión de programas y proyectos, bienes y servicios* y *tipo de ente público donde labora el personal encuestado*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción del personal encuestado que labora en dependencia o entidad difieran para cada percepción planteada.

6.3.5.4 Evaluación para resultados

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por tipo de ente donde labora el personal encuestado con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la evaluación para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 24 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Evaluación"

TIPO DE ENTE DONDE LABORA / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Dependencia	fo	3	0	3	4	11	2	23
	fe	1.3269	0.4423	1.7692	4.8654	10.1731	4.4231	23
Entidad	fo	0	1	1	7	12	8	29
	fe	1.6731	0.5577	2.2308	6.1346	12.8269	5.5769	29
Total	fo	3	1	4	11	23	10	52
	fe	3	1	4	11	23	10	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	8.888a	5	.114

a. 8 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .44.

Tabla 6.5. Tabla de contingencia "Evaluación". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la evaluación para resultados* y *tipo de ente público donde labora el personal encuestado*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción del personal encuestado que labora en dependencia o entidad difieran para cada percepción planteada.

6.3.6 Estadística inferencial por nivel de puesto en el ente público

A continuación se presenta la discusión y análisis de resultados cuantitativos respecto al análisis adicional realizado con estadística inferencial, mediante pruebas de chi-cuadrado y utilizando tablas de contingencia respecto a la asociación de los componentes de la capacidad institucional de gestión para resultados con los puestos que desempeñan los servidores públicos encuestados.

6.3.6.1 Planeación para resultados

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por nivel de puesto en el ente público con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la planeación para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 25 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Planeación para Resultados"							
NIVEL DE PUESTO / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN							
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)							
		Inexistente	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Coordinador	<i>fo</i>	1	0	3	11	7	22
	<i>fe</i>	0.4231	0.4231	2.9615	10.1538	8.0385	22
Gerente	<i>fo</i>	0	0	0	2	0	2
	<i>fe</i>	0.0385	0.0385	0.2692	0.9231	0.7308	2
Director	<i>fo</i>	0	1	4	11	12	28
	<i>fe</i>	0.5385	0.5385	3.7692	12.9231	10.2308	28
Total	<i>fo</i>	1	1	7	24	19	52
	<i>fe</i>	1	1	7	24	19	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	5.289 ^a	8	.726

a. 11 casillas (73.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

Tabla 6. 6. Tabla de contingencia "Planeación para Resultados". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la planeación para resultados y el nivel de puesto de los encuestados (Coordinador, Gerente y Director)*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción de Directores, Coordinadores y Gerentes difieran para cada percepción planteada.

6.3.6.2 Presupuesto para resultados

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por nivel de puesto en el ente público con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación del presupuesto para resultados -capacidad institucional- en un grupo de 25 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Presupuesto"

NIVEL DE PUESTO / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Coordinador	fo	3	2	0	6	7	4	22
	fe	2.1154	1.2692	0.4231	5.0769	8.4615	4.6538	22
Gerente	fo	0	0	0	1	1	0	2
	fe	0.1923	0.1154	0.0385	0.4615	0.7692	0.4231	2
Director	fo	2	1	1	5	12	7	28
	fe	2.6923	1.6154	0.5385	6.4615	10.7692	5.9231	28
Total	fo	5	3	1	12	20	11	52
	fe	5	3	1	12	20	11	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4.668a	10	.912

a. 13 casillas (72.2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

Tabla 6.7. Tabla de contingencia "Presupuesto". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de un presupuesto para resultados y el nivel de puesto de los encuestados (Coordinador, Gerente y Director)*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción de Directores, Coordinadores y Gerentes difieran para cada percepción planteada.

6.3.6.3 Ejecución para resultados

Gestión financiera, auditoría y adquisiciones

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por nivel de puesto en el ente público con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la gestión financiera, auditoría y adquisiciones para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 46 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones"

NIVEL DE PUESTO / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Coordinador	fo	0	0	2	2	11	7	22
	fe	0.4231	0.4231	1.2692	2.9615	9.7308	7.1923	22
Gerente	fo	0	0	0	0	2	0	2
	fe	0.0385	0.0385	0.1154	0.2692	0.8846	0.6538	2
Director	fo	1	1	1	5	10	10	28
	fe	0.5385	0.5385	1.6154	3.7692	12.3846	9.1538	28
Total	fo	1	1	3	7	23	17	52
	fe	1	1	3	7	23	17	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.236a	10	.795

a. 14 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

Tabla 6. 8. Tabla de contingencia "Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la gestión financiera, auditoría y adquisiciones para resultados* y *el nivel de puesto de los encuestados (Coordinador, Gerente y Director)*, resultando así que no existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción de Directores, Coordinadores y Gerentes difieran para cada percepción planteada.

Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por nivel de puesto en el ente público con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la gestión programas y proyectos, bienes y servicios –capacidad institucional– en un grupo de 24 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Gestión de Programas y Proyectos, Bienes y Servicios"

NIVEL DE PUESTO / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)

		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Coordinador	fo	4	1	1	3	8	5	22
	fe	2.5385	0.4231	0.8462	5.9231	6.7692	5.5000	22
Gerente	fo	0	0	1	1	0	0	2
	fe	0.2308	0.0385	0.0769	0.5385	0.6154	0.5000	2
Director	fo	2	0	0	10	8	8	28
	fe	3.2308	0.5385	1.0769	7.5385	8.6154	7.0000	28
Total	fo	6	1	2	14	16	13	52
	fe	6	1	2	14	16	13	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.300a	10	.037

a. 14 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

Tabla 6.9. Tabla de contingencia "Gestión de Programas y Proyectos, Bienes y Servicios". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la gestión de programas y proyectos, bienes y servicios* y *el nivel de puesto de los encuestados (Coordinador, Gerente y Director)*, resultando así que existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que existe evidencia suficiente para concluir que la proporción de Directores, Coordinadores y Gerentes difieren para cada percepción planteada.

6.3.6.4 Evaluación para resultados

En base a una muestra de 52 encuestados se construyó tabla de contingencia, a fin de apreciar el número de frecuencias observadas por nivel de puesto en el ente público con respecto a la mediana en la percepción que tienen sobre el grado de implementación de la evaluación para resultados –capacidad institucional– en un grupo de 24 reactivos para esta variable, presentándose así lo siguiente:

Tabla de contingencia "Evaluación"								
NIVEL DE PUESTO / PERCEPCIÓN DEL GRADO DE IMPLEMENTACIÓN								
(NÚMERO DE ENCUESTADOS)								
		Inexistente	Propuesto	Iniciado	En desarrollo	Implementado	Consolidado	Total
Coordinador	<i>fo</i>	2	0	2	3	13	2	22
	<i>fe</i>	1.2692	0.4231	1.6923	4.6538	9.7308	4.2308	22
Gerente	<i>fo</i>	0	1	0	0	1	0	2
	<i>fe</i>	0.1154	0.0385	0.1538	0.4231	0.8846	0.3846	2
Director	<i>fo</i>	1	0	2	8	9	8	28
	<i>fe</i>	1.6154	0.5385	2.1538	5.9231	12.3846	5.3846	28
Total	<i>fo</i>	3	1	4	11	23	10	52
	<i>fe</i>	3	1	4	11	23	10	52

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	32.600a	10	.000

a. 14 casillas (77.8%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .04.

Tabla 6.10. Tabla de contingencia "Evaluación". Elaboración propia.

Se realizó *prueba de independencia* con distribución *ji cuadrada* a un nivel de significancia de 0.05 entre las variables de *percepción en el grado de implementación de la evaluación de resultados y el nivel de puesto de los encuestados (Coordinador, Gerente y Director)*, resultando que existe relación entre dichas variables. En el caso de prueba de homogeneidad con la misma técnica estadística, se determina que existe evidencia suficiente para concluir que la proporción de Directores, Coordinadores y Gerentes difieren para cada percepción planteada.

6.4 Interpretación del análisis completo: meta inferencia.

De los resultados obtenidos por el análisis teórico, normativo y documental, de las entrevistas realizadas a funcionarios clave que desempeñan la función de instituir esta nueva forma de trabajar y del análisis a los Resultados que reflejan la perspectiva de funcionarios públicos de nivel directivo y de coordinación de dependencias y entidades del Gobierno del Estado de Nuevo León, a quienes se les aplicó el cuestionario respecto a cada componente de la capacidad institucional, y a efecto de cumplir el objetivo general de la investigación de determinar los componentes que dichos servidores públicos señalan que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, y los específicos de conocer la situación que ha prevalecido en su implementación, identificar los componentes que la sustentan y su grado de adopción al marco teórico normativo; así como identificar los instrumentos, procesos y avances en la implementación de dicha gestión para resultados, se realiza una triangulación con la información obtenida; de tal manera que se presenta desde una visión integradora de dichas perspectivas, donde se destaca que las capacidades institucionales de planeación, presupuesto, ejecución –gestión financiera, auditoría y adquisiciones; y gestión programas y proyectos, bienes y servicios–, así como de evaluación orientadas a resultados, de manera general se encuentran en etapa de implementación, aunque institucionalizados en diferente nivel, donde el componente de mayor avance es el de planeación. Por el contrario el componente con menos avance o con nivel más bajo es el de evaluación. Lo anterior de acuerdo a lo siguiente:

Capacidad Institucional de Planeación:

En el caso de la planeación que puede ser estratégica, operativa y participativa, se midieron 25 indicadores correspondientes a 5 reactivos y en general se visualiza con tendencia a la consolidación con desempeño satisfactorio previéndose su sostenibilidad, esto es porque existe un marco legal de planeación fuerte, una unidad responsable

normada, un plan estratégico, un plan estatal de desarrollo, programas sectoriales y un sistema de indicadores; los que se constituyen en elementos básicos de la planeación estratégica como se establece en la normatividad. Lo anterior pudiera explicarse por ser el componente más institucionalizado; sin embargo, la unidad encargada de la planeación requiere mayor rango jerárquico, y nuevas metodologías para afrontar las funciones establecidas en el nuevo marco normativo. No obstante los reactivos detectados como más bajos corresponden a la participación el poder Legislativo y al de la sociedad civil en el proceso de planeación –discusión del plan–, reflejando una contradicción en la percepción de los encuestados, puesto que poco más de la mitad de ellos señala que existe fundamento legal para la inclusión del congreso en dicho proceso y con el resto no se determina tendencia ya que existen diversas opiniones de inexistencia. Lo anterior no es congruente ya que en la actualidad aún y cuando existe una nueva Ley de planeación, ésta no incluye este aspecto; por lo que se pudiera entender que hay desconocimiento de que exista una nueva Ley de Planeación, y de que se tengan mecanismos de ejecución.

Con todo, en Nuevo León por ser asunto del ámbito del ejecutivo, el congreso no participa en la discusión y aprobación del plan de gobierno, no obstante, debiera considerarse esta situación para asegurar mayor credibilidad del Plan Estratégico y del Plan Estatal de Desarrollo, a la vez que darle al proceso de planeación mayor legitimidad. Al respecto, es posible que el plan de gobierno por su carácter intencional pueda ser considerado de menor importancia que el presupuesto que si es discutido y aprobado por el congreso; por lo que aquel debe constituirse como guía ya que determina lo que se va a realizar, mientras que éste asigna los recursos para hacerlo.

En cuanto al indicador de la existencia de una ley que regule la participación social en la discusión del plan estatal; cerca de la mitad de los sujetos cuestionados responde que no existe o al menos está en desarrollo; mientras que el resto la señala en los niveles de Implementado o con tendencia a la Consolidación, lo que indicaría que no se tiene identificado este elemento como un instrumento importante de la planeación; aún y cuando existe una nueva Ley de planeación, que contempla dicha participación a través de foros abiertos de consulta ciudadana, así como, por medio de los órganos de

participación ciudadana de consulta permanente y en especial la de un consejo para la planeación estratégica, como órgano consultivo y propositivo, integrado con representantes del sector público, privado y académico; aún y cuando, dicha participación no comprende la consulta ciudadana pura como el plesbicio o referendúm. Por otra parte es importante señalar que los entrevistados no abordaron este componente por no ser del área de su competencia.

Capacidad institucional de presupuesto:

En relación a la capacidad institucional de presupuesto, el entrevistado responsable de su instrumentación identifica que este componente es utilizado en la administración pública central; lo que es congruente con lo señalado por los encuestados, quienes en mayor porcentaje, de manera general perciben este componente al menos en fase de implementación. El mencionado entrevistado señala como acción de inicio la emisión de lineamientos, la capacitación impartida a los servidores públicos de dependencias y entidades responsables de implementar el modelo del Presupuesto Basado en Resultados PBR a los que les llama enlaces —por el perfil en su mayoría son los mismos servidores públicos encuestados—; sin embargo al capacitar solo a los enlaces; pudiera interpretarse que no fue de manera general.

También menciona que dicho PBR se está instrumentando en forma gradual considerando programas estratégicos, de apoyo y de inversión. Como elementos sustantivos destaca la formulación del presupuesto con matriz de indicadores de resultados MIR —utilizada solo como soporte del proyecto del presupuesto en su presentación al congreso del estado para su aprobación—, a los programas operativos anuales POA de las dependencias y entidades —ambos diseñados bajo la metodología de marco lógico MML— y sobre todo la existencia de un sistema presupuestal denominado Sistema de Planeación, Programación y Presupuesto SIPPPRES.

Revisando cada uno de estos elementos se tiene que respecto a la instrumentación del PBR que se está realizando de manera gradual con la selección de programas

estratégicos de apoyo y de inversión anual, pareciera que solo se efectúa como requisito para cubrir la normatividad del Consejo Nacional de Armonización Contable CONAC, sin un ejercicio profundo vinculado con la planeación estratégica como se señala en la teoría; lo anterior con base en la práctica mencionada por el entrevistado de seleccionar programas que presupuestalmente tienen mayor participación respecto al presupuesto total; –siendo algunos coincidentes con los del Plan Estatal de Desarrollo–, y no como resultado de un análisis serio. Además, a que su instrumentación no es congruente con el resultado documental; ya que el presupuesto carece de una estructura programática adecuada, al no contemplar la clave presupuestaria completa como lo obliga este enfoque a resultados al no incluirse la actividad institucional –la cual deberá permitir identificar los objetivos y los ejecutores del gasto– y los programas alineados con los del Plan Estatal de Desarrollo.

Por su parte la matriz de indicadores MIR, en el presupuesto del estado no se identifica como tal, sino más bien se presenta como soporte del proyecto de presupuesto, lo cual es congruente con lo manifestado en la entrevista; sin embargo se constató que en el presupuesto aprobado y publicado para el año 2014, en el artículo 19 se consigna que las dependencias y entidades deberán presentar la MIR a más tardar el 31 de marzo de 2014, así como los recursos federales adicionales en el informe de avance de gestión, lo que indicaría que no se presentó en el proyecto del presupuesto –el cual debió ser aprobado a más tardar el 31 de diciembre del 2013–, conforme a la ley de administración Financiera para el Estado de Nuevo León, la que también establece su publicación ya como Ley en el periódico oficial del estado; pero según García (2011), el proyecto en sí debe publicarse para poder ser opinado por la ciudadanía.

Es importante señalar que la MIR es considerada como el elemento central de la GPR por ser el instrumento de medición de los proyectos y programas; para lo cual es necesario dominar la metodología de marco lógico y que haya calidad en la construcción de la misma. En el mismo sentido esta la elaboración de los Programas Operativos Anuales POA de las Dependencias y entidades con Indicadores bajo la Metodología de Marco Lógico MML requiriéndose de los mismos mayor calidad.

En relación al sistema Presupuestario SIPPPRES con que se cuenta en el gobierno central, tal como se menciona en la otra entrevista, se considera solo el control presupuestal; sin embargo, debiera ser un módulo vinculado a un sistema integral de todos los procesos de la GPR, desconociendo el entrevistado la existencia de este sistema integral de información financiera, presupuestal, contable y operativa.

Por lo anterior, se puede afirmar que en términos generales esta capacidad se encuentra en etapa de implementación con tendencia a la consolidación desde el punto de vista normativo; sin embargo teóricamente se contemplan otros elementos esenciales para el Presupuesto para Resultados que todavía no se disponen normativamente, como lo es un marco fiscal de mediano plazo, una ley de responsabilidad fiscal, de evaluación de la efectividad del gasto; autoevaluaciones y evaluaciones externas del sistema de indicadores. También se carece de una política de incentivos para la efectividad de la gestión y su difusión.

Capacidad institucional de ejecución

La capacidad institucional de ejecución, propiamente es la gestión financiera, auditoría y adquisiciones, así como; la gestión de programas y proyectos, bienes y servicios, mismos que a continuación se ponen a discusión:

Gestión financiera: se contrasta lo señalado en las entrevistas con la medición de once reactivos que contienen cuarenta y seis indicadores realizada mediante la aplicación de los cuestionarios y con el análisis teórico y normativo, destacándose que el Congreso Estatal ha *aprobado el presupuesto* durante los últimos tres años en tiempo y forma de conformidad a la Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León; lo que es congruente con el alto porcentaje de la percepción en fase de consolidación o al menos en implementación para esta obligación legal. Sin embargo, es importante señalar que de manera recurrente el presupuesto original es modificado por los excedentes transferidos por la federación; tal como se refleja en la publicación de las cuentas públicas de los años 2012, 2013 y 2014 que fue en un 38, 76 y 25 por ciento respectivamente. Por su importancia sus principales reactivos son analizados y discutidos a continuación:

Formulación y ejecución del presupuesto: El presupuesto de egresos contiene clasificación administrativa y económica, funcional y por programa, de lo cual es percibido por los encuestados en un nivel de consolidado o al menos en desarrollo, lo que coincide con lo señalado también por uno de los entrevistados, y siendo congruente con lo publicado en la página de transparencia institucional. En cuanto a su ejecución en los años anteriormente señalados no presenta sobregiros, antes bien subejercicio; siendo esto porque se ejerce en función al presupuesto modificado.

Análisis de riesgo: no es mencionado en entrevistas. Este es percibido entre implementado o al menos en desarrollo, y en cuanto a su transparencia, se constata documentalmente con información de transparencia que dicha información si se transparenta.

El sistema de contabilidad de la administración central: El Implementar la contabilidad gubernamental implica adoptar y adaptar la Ley General de Contabilidad Gubernamental LGCG, y la normatividad emitida por el Consejo Nacional de armonización contable CONAC, la cual se difundió mediante su publicación en el periódico oficial del estado a manera de cumplir con la federación, es decir como requisito, sin modificar el marco normativo estatal. La implementación de la misma partió de un catálogo de cuentas como lo señala uno de los entrevistados quien también menciona que la Unidad Financiera de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, es quien tiene el liderazgo de la transformación institucional para lograr los objetivos y orientar la transformación contable, lo que es fundamental para mejorar la coordinación al interior del gobierno; siendo positivo la institucionalización de esta función con la creación de una unidad específica.

La ley de manera general establece la obligatoriedad de llevar registros contables, presupuestables y administrativos, y emitir la cuenta pública; mientras que las normas señaladas establecen de manera específica a través de lineamientos, reglas y criterios, el cómo implementarlas conforme a lo siguiente:

Respecto a registros Contables: Se deben realizar con base acumulativa, del gasto conforme a su fecha de realización y el ingreso cuando exista jurídicamente el derecho de

cobro para la determinación de los momentos contables de los ingresos y de los egresos. También su registro histórico en los libros diario, mayor e inventarios y balances, constituir provisiones, revisarlas y ajustarlas periódicamente y además realizar el registro de las operaciones con recursos federales. Se deben registrar en cuentas específicas de activo los bienes muebles e inmuebles; así como de obras en proceso.

En relación a registros presupuestarios: hay la obligación de realizar los registros en las etapas del presupuesto de egresos y del ingreso; avances presupuestarios y contables; generar registros automáticos y por única vez de los procesos administrativos que impliquen transacciones presupuestarias y contables.

En cuanto a la obligación de registros administrativos: se debe realizar inventario de los bienes muebles e inmuebles, su conciliación contable; respaldar la contabilización de las operaciones presupuestarias y contables y realizar los pagos en forma electrónica.

En relación a la Cuenta Pública: Debe generarse conforme a la ley, a las normas y al manual de contabilidad gubernamental, la cual debe contener:

- a) Información financiera: Estados financieros básicos
- b) Información presupuestaria: Estado analítico de ingresos y el del ejercicio del presupuesto de egresos con clasificación por objeto del gasto, económica, funcional, y administrativa.
- c) Información programática: Gasto por categoría programática, por programas y proyectos de inversión con indicadores de resultados.

Lo señalado por uno de los dos entrevistados, respecto a que la actualización de procesos administrativos es el punto de partida para instrumentar la contabilidad gubernamental que facilite el registro de las operaciones con base acumulativa para la integración de información presupuestal y contable; así como del control de la gestión económica financiera, concuerda con el 88% de los sujetos a quienes se les aplicó el cuestionario, que de manera general ubican a la contabilidad apegada a la ley y las normas como implementada o en al menos en fase de desarrollo

La vinculación del presupuesto y la contabilidad a través del devengado: El entrevistado del área de presupuesto, desde su punto de vista da supremacía a lo presupuestal y descalifica el aspecto contable, lo que denota falta de contextualización de la norma; mientras que el otro entrevistado manifiesta que la vinculación de claves presupuestales con las cuentas contables, empatadas con las guías y los catálogos exigidos por CONAC, están puestas; mientras que desde la visión de los encuestados entre el 90 % y el 80% ubican la vinculación del presupuesto con la contabilidad y la organización contable con el devengado respectivamente, y la generación de información de forma integral como implementado o al menos en fase de desarrollo.

Sistema integrado de información financiera: El corazón de la contabilidad y de la propia gestión para resultados lo constituye el Sistema Integral que vincula el aspecto presupuestal y contable y todos los demás subsistemas. Y como se menciona por uno de los entrevistados es un tema de administración financiera que involucra todos los procesos; donde toda la información fluye y se centra en la contabilidad.

Del sistema informático que soporta todo el ciclo presupuestal y que debe interrelacionar todos los subsistemas, el entrevistado del área presupuestal destaca solo la importancia del aspecto presupuestal; sin embargo este debe estar vinculado automáticamente con el contable a través de la cuenta del devengado, la que incide en las operaciones de ingresos, gastos, activos, pasivos y patrimoniales de todos los demás procesos como el de nómina, adquisiciones, obra pública, tesorería, patrimonio etc., que mediante los momentos contables presupuestales son vinculantes, para generar a tiempo real estados financieros, presupuestales, de deuda y demás información; lo cual refleja un desconocimiento y divorcio total respecto a otras áreas importantes.

Mientras que el otro entrevistado señala la importancia de la Plataforma Tecnológica que el gobierno adquirió la que es una de reconocimiento mundial, que cumple con todos los requerimientos de la ley y del CONAC, que ha operado con efectividad tanto en la iniciativa privada como en el sector público; sin embargo su implementación en el Gobierno del Estado, no ha tenido un resultado favorable, es decir no ha podido ser implementada, debido principalmente a factores de índole humano; lo que denota que no se está cumpliendo con una característica esencial de la ley y de la norma.

Dicha situación no concuerda totalmente con lo percibido por los encuestados, puesto que un alto porcentaje de ellos consideran que se encuentra implementado o al menos en desarrollo un sistema integrado de administración financiera; lo cual no es coincidente ya que en la actualidad no está operando el sistema integral.

Por lo que es importante dar cumplimiento a la Ley General de Contabilidad Gubernamental y a las normas emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable CONAC, en el sentido que el sistema integral deba tener las siguientes funcionalidades o módulos:

Registros contables: conforme al artículo 16 y 40 de la ley, el sistema deberá generar los registros de las operaciones de manera automática y por única vez, en los momentos contables que correspondan, de acuerdo a las Normas y Metodología para la determinación de los Momentos Contables emitidas por el CONAC a través de matrices de conversión y de la configuración de guías contabilizadoras que generen el registro contable y presupuestal.

Registros Administrativos: en base a los artículos 23 y 27 el área de Patrimonio debe llevar a cabo inventario físico de los bienes muebles e inmuebles, conforme a las reglas específicas de registro y valoración del patrimonio.

Según el artículo 28, el sistema deberá contar con un catálogo de activo fijo, que permita afectar de forma simultánea el registro presupuestal y contable de las operaciones de bienes muebles e inmuebles; facilitar su control mediante resguardos; y contar con digitalizador de documentos, imágenes de los bienes, y el registro del inventario; deberá también emitir reportes para conocer el valor de los bienes conforme a las Reglas Específicas del Registro y Valoración del Patrimonio, la Guía de vida útil estimada y porcentajes de depreciación emitidas por el CONAC.

En cumplimiento al artículo 29 de la ley, el sistema deberá operar el registro del gasto devengado y pagado mediante matrices de conversión, armonizadas con el manual de contabilidad gubernamental del CONAC. Se deberán definir cuentas específicas de activo para el registro de las obras en proceso, que reflejen su grado de avance.

En relación al artículo 32 el sistema debe permitir el registro en cuentas de activo, los derechos patrimoniales sobre fideicomisos sin estructura y contratos análogos, y participaciones en paraestatales, de conformidad con los Lineamientos del CONAC.

Conforme al artículo 34, el sistema permitirá por única vez y de manera automática a partir de matrices de conversión, la contabilización del gasto en el momento devengado –conforme a su fecha de realización independiente de la de pago–.

Para cumplir el artículo 35, el sistema deberá mantener el registro histórico de las operaciones, a partir de la gestión financiera con el soporte de cada póliza generada.

Registros presupuestarios: para cumplir el artículo 36, el sistema deberá realizar el registro presupuestal y contable de acuerdo a la guía contabilizadora de manera automática al momento de autorizar las operaciones.

De acuerdo al artículo 39 en el sistema el plan de cuentas debe estar armonizado con el manual de contabilidad gubernamental del CONAC, incluyendo las provisiones revisadas y ajustadas periódicamente.

En cumplimiento con el artículo 42 de la ley, el sistema debe permitir incluir el respaldo de la documentación comprobatoria de todas operaciones presupuestales y contables, con la funcionalidad de digitalización de documentos.

Cuenta Pública: para el artículo 52 los estados financieros, el de ingresos, así como los del ejercicio del presupuesto y demás información programática y contable deben estar configurados y armonizados en el sistema, de conformidad con el Manual de Contabilidad Gubernamental, que serán la base para la emisión de informes periódicos y de la cuenta pública anual.

Para cumplir el artículo 67 de la ley, el sistema debe cumplir con la Funcionalidad de que los pagos se generen de manera masiva y electrónicamente.

Según el artículo 70 de la ley, el registro contable, presupuestario y patrimonial de las operaciones realizadas con los recursos federales, para los Egresos y para los Ingresos debe ser realizado por el propio sistema conforme a los momentos contables.

Lo anterior obliga a que el sistema de información financiera genere estos procesos.

Auditoría: otro reactivo de la gestión financiera es el contar con órganos de control interno y externo institucionalizados. El *órgano de control interno en el estado*, está representado por la Contraloría y Transparencia Gubernamental, cuya función sustantiva es el control, vigilancia, y supervisión del gasto público y promover la transparencia y rendición de cuentas; dicho órgano de control interno realiza su trabajo sustantivo mediante revisiones, verificaciones, auditorías y acciones de vigilancia a todas las dependencias y entidades, integradas en un programa de auditorías preponderantemente financieras, de legalidad, de obra pública y especiales.

De acuerdo a información pública de transparencia, dicho órgano cuenta con un marco legal institucionalizado, y se encuentra en proceso de adhesión al marco del sistema nacional de fiscalización, –el cual ha adoptado las normas internacionales de auditoría–, teniendo establecidos órganos internos de control en las principales entidades del sector paraestatal. Los encuestados la perciben en fase de consolidación y al menos en implementación, lo que concuerda con la realidad.

Por su parte la Auditoría Superior del Estado, es el *órgano de control externo* que audita ex post la cuenta pública del gobierno de manera anual y de los informes trimestrales mediante auditorías financieras y de cumplimiento; este órgano fiscalizador también realiza auditorías de desempeño a dependencias que ejecutan programas estratégicos y su informe de resultados es público una vez que es entregado al Congreso del Estado; sus observaciones son respondidas por los entes auditados de manera formal. Esta función también es percibida por la mayoría de los encuestados en consolidación y al menos en fase de implementación, ya que cuenta con un marco legal fortalecido y alineado a la Ley de contabilidad gubernamental.

Adquisiciones: *El sistema de adquisiciones* fue verificado desde el punto de vista normativo y en la página de transparencia, denotando que en la administración central el área responsable de estas operaciones tiene nivel de dirección dentro de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado SFyTGE, y que existe un sistema electrónico denominado COMPRANET, el cual controla estos procesos, siendo obligatorio para los recursos federales. En el 2013, se emitió una nueva Ley, la que con su reglamento establecen como regla general la licitación pública; sin embargo, bajo ciertas condiciones podrá realizarse por invitación a tres proveedores, por cotización de tres proveedores y de manera directa cumpliendo con ciertos requisitos, así también, se instituyó el mecanismo de subasta inversa para licitaciones públicas, en dicha ley se contempla un mecanismo para regular inconformidades y sanciones.

Lo anterior denota que este indicador cumple con elementos imprescindibles como un marco legal que se está aplicando y que incluye un proceso para tratar y resolver inconformidades, un sistema electrónico de adquisiciones que es usado en las transacciones que se realizan y un ente normativo. De lo anterior los servidores públicos encuestados lo perciben en al menos en fase de implementación con tendencia a la consolidación. Sin embargo, las debilidades principales en el sistema de adquisiciones con respecto a lo que marca la teoría es el que actualmente no hay integración entre el sistema de compras y el sistema de información financiera, así como que no exista resolución de inconformidades por áreas externas a los responsables y a la inexistencia de una estrategia para capacitación a entidades contratantes y al sector privado.

Gestión de programas y proyectos, bienes y servicios

La mayoría de los encuestados la perciben de manera general en proceso de implementación; sin embargo en el reactivo de normas e instituciones de evaluación ex ante considerando la información publicada, se tiene que, en cuanto a la inversión pública en programas de manera general no se realizan evaluaciones ex ante de los proyectos de mayor dimensión.

De la gestión para resultados en la producción de bienes y servicios los encuestados perciben a nivel general que se encuentra en implementación o al menos en fase de

desarrollo principalmente al existir metas anuales y plurianuales y por existir un plan sectorial a mediano plazo; sin embargo, no existe una tendencia clara en la percepción de realización de evaluaciones ex ante de los proyectos y la publicación de sus resultados lo que es congruente al no realizarse los mismos, esto por no aparecer en la página institucional de internet.

En cuanto a que exista una estrategia de gestión para resultados, los encuestados en su mayoría manifiestan que está en implementación, que las metas anuales tienen unidades responsables, encontrándose en desarrollo una estrategia explícita de GPR, y para mejorar la calidad de los servicios con recopilación periódica de la opinión de los usuarios y mecanismos de consulta con la sociedad civil. Pero no existe tendencia clara en cuanto a que las unidades y programas firmen contratos de gestión ni de que existan sistemas de remuneración y evaluación que incentiven a obtener resultados.

Respecto a la existencia de sistemas sectoriales de información cerca del 80 % de los encuestados indican que existen al menos en fase de desarrollo sistemas confiables de información de bienes y servicios que den cuenta de la calidad de los mismos y de que haya actualización anual de indicadores de eficiencia de sus costos y de cobertura, y de la publicación de resultados de gestión. Sin embargo, el resto manifiestan que son inexistentes. Esto último es congruente con lo publicado en la página institucional de transparencia.

CAPACIDAD INSTITUCIONAL DE EVALUACIÓN.

Este componente está conformado propiamente por el monitoreo y la evaluación:

Monitoreo: si bien es cierto que en los resultados de la aplicación de los cuestionarios se declara que la gran mayoría encuentra que existe a nivel general una institución que monitorea los objetivos y metas mediante indicadores en fase de consolidación o al menos en implementación; los resultados de la investigación realizada, reflejan que no existe en la actualidad, lo que es congruente con la respuesta de la segunda pregunta del indicador, en donde un pequeño número de encuestados declara el no tener la norma y metodología para hacer el trabajo de monitoreo de programas y proyectos

encontrándose en fase de inicio. Lo anterior refleja que un alto porcentaje de los encuestados desconocen esta variable de institucionalización del monitoreo que es esencial para la gestión para resultados.

Así también, aún y cuando la mayor parte de los encuestados manifiesta que los sistemas estadísticos que periódicamente deban producir información sobre la situación social y económica, están implementados o al menos en desarrollo, al igual que los indicadores de que ésta información sea útil para monitorear objetivos y metas, y que el ente que genera dicha información tiene autonomía; el resto de los encuestados considera que son inexistentes, lo que denota falta de contextualización en estos aspectos por parte de los encuestados.

Evaluación: este componente mide el marco legal institucional, que incluye la existencia de una ley que lo regula, de un ente encargado de evaluar políticas y/o estrategias sectoriales y otro encargado de evaluar programas y proyectos, y sí se cuenta con metodología y técnicas para desarrollar esta función; así como si se realizan evaluaciones por externos, del 71 al 80 por ciento de los encuestados la consideran implementado o al menos en desarrollo, sin embargo el resto la consideran inexistente, lo que es congruente con lo señalado por los dos entrevistados.

En cuanto al *alcance y articulación del sistema*, la correspondiente a acciones derivadas del incumplimiento de objetivos y a la difusión de resultados de las evaluaciones, en su mayoría los encuestados los consideran en nivel implementado o al menos en desarrollo, sin embargo, cerca del 20 por ciento los consideran inexistentes. Siendo esto último congruente con lo que existe en la actualidad, según verificación en la página de transparencia y lo señalado por los entrevistados. De lo que se interpreta como una falta de contextualización de la mayoría de los servidores públicos de las dependencias y entidades que fueron encuestados.

Así se puede señalar que la gestión para resultados proporciona esta herramienta enfocada a evaluar una política pública, un programa, un proyecto o una gestión pública con el propósito de verificar el cumplimiento de los objetivos para asignar o reasignar recursos, cancelar programas o tomar decisiones, así como para la rendición de cuentas;

sin embargo, uno de los entrevistados señala que la evaluación puede ser vista como parte del ciclo presupuestario para monitorear o evaluar la calidad del gasto, lo que en tal caso corresponde al área de presupuesto; también manifiesta que no existe un sistema de evaluación.

Al respecto se puede decir, que la vinculación de estos dos procesos depende del tipo de modelo de evaluación, el cual puede ser tipo Plan, Presupuesto o Mixto. Donde el tipo Plan permite fortalecer las decisiones políticas, y en general es coordinado por las unidades encargadas de la planeación. En tanto el tipo Presupuesto está orientado a mejorar procesos de formulación y discusión presupuestal que en general es coordinado por las unidades encargadas del presupuesto, mientras que el mixto refiere a la evaluación del Plan Plurianual, donde su análisis es al proceso de asignación de recursos anual dando consistencia a objetivos de políticas plurianuales; siendo esta la que más interesa por ser de impacto de las políticas y programas públicos.

Por lo señalado se evidencia la carencia de un sistema de evaluación del desempeño y por consecuencia de una cultura de evaluación. La Institucionalización y responsabilidad de esta función puede ubicarse indistintamente en el área de planeación o en la de presupuesto; aunque es recomendable se sitúe en el área de planeación, dependiendo directamente del ejecutivo.

En suma, la implementación del enfoque a resultados requiere del monitoreo y la evaluación de las acciones públicas, la cual en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, no existe y hay falta de contextualización de la misma por parte de la gran mayoría de los servidores públicos, aún y cuando su institucionalización es de carácter imperativo; requiriéndose se norme teoría; por lo que hay mucho por hacer.

Discusión de resultados de pruebas de independencia y homogeneidad

Por otra parte en cuanto a las pruebas adicionales de determinar si hay asociación entre el tipo de ente, así como, del puesto en que laboran los servidores públicos a quienes se les aplica cuestionario, con cada componente de la capacidad institucional de Gestión

para Resultados, mediante estadística inferencial con Tablas de Contingencia resultó lo siguiente:

En el primer caso, es decir por el tipo de ente –dependencia y entidad–, se encontró por la prueba de independencia realizada que no existe relación o asociación entre este y la percepción en el grado de implementación de cada componente –planeación, presupuesto, ejecución y evaluación–. Y con la prueba de homogeneidad no existe evidencia suficiente para concluir que la proporción del personal encuestado que labora en dependencia o entidad difieran para cada percepción planteada. Lo que podría traducirse que la percepción sobre el proceso de implementación de la gestión para resultados no depende del tipo de ente – dependencia o entidad–.

En el segundo caso por el puesto –coordinador, gerente y director– solo se encontró relación de asociación en dos casos; uno en el indicador de la gestión de programas y proyectos, bienes y servicios del componente de ejecución, y otro en el componente de evaluación; de igual manera en ambos componentes con la prueba de homogeneidad se revela que existe evidencia suficiente para concluir que la proporción de coordinadores, gerentes y directores, difieren para cada percepción planteada. Lo que podría traducirse que en los dos casos donde existe relación o asociación, la percepción que se tiene sobre el proceso de implementación de la gestión para resultados depende del nivel de puesto –coordinador, gerente y director–.

A modo ilustración, en la siguiente tabla se indican las principales características de los 52 actores incorporados en el trabajo de investigación.

Involucrados en el proceso de implementación a quienes se les aplicó cuestionario

Distribución		Número	%
Modalidad (Tipo de ente)	Administración (dependencias)	Central 23	44.2
	Administración (entidades)	Paraestatal 29	55.8
Nivel de puesto	Coordinador	22	42.3
	Gerente	2	3.8
	Director	28	53.9
Escolaridad	Licenciatura	48	92.4
	Maestría	2	3.8
	Doctorado	2	3.8
Género	Hombre	34	65.4
	Mujer	18	34.6

La muestra intencional de 52 interlocutores es centrada en los principales actores involucrados en el proceso de implementación. Las entrevistas se realizaron a 2 servidores públicos con nivel de dirección de la SFYTGE de la Administración Central.

Recursos Metodológicos			
Fases	Análisis documental	Entrevista	cuestionarios
Diseño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Trabajo campo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Análisis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

CAPÍTULO VII. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

7.1 Conclusiones

El análisis principalmente se centró en las capacidades institucionales de gestión para resultados, esto es para hacer viable el compromiso imperativo constitucional de su implementación en el sistema central. Se buscó determinar los componentes que los servidores públicos de dependencias y entidades señalen que se utilizan dentro de la capacidad institucional de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León y conocer la situación que ha prevalecido en su implementación que los servidores públicos de dependencias y entidades mantienen sobre esta herramienta directiva, operativa y cultural, a través del grado de adopción de sus componentes al compromiso teórico legal y normativo, es decir cómo los servidores públicos involucrados, conocen y visualizan estos cambios en la administración central, destacándose lo siguiente:

La gestión para resultados obliga a un cambio de mentalidad e implica afrontar problemas de medición, su enfoque es hacia la eficiencia; por lo que se erige en procesos de modernización y cambio cultural de largo plazo; no obstante que se requieren resultados inmediatos.

Los resultados revelan que la capacidad institucional de planeación para resultados de la Administración Pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León, existe a nivel de implementada y que a pesar de los avances en la misma al tener un marco legal fuerte, una unidad responsable normada, un plan estratégico, el plan estatal de desarrollo, programas sectoriales y un sistema de indicadores, los mecanismos aún son mejorables; sin embargo las bases ya están establecidas, constituyéndose como principal desafío el consolidar la planeación haciendola más participativa sobre todo en el proceso de discusión y aprobación del plan de gobierno en el Congreso del Estado, previas modificaciones normativas.

En cuanto al Presupuesto Basado en Resultados PBR, es un proceso que integra sistemáticamente los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de recursos autorizados a los mismos. Al respecto en el sistema central se ha propiciado un trabajo para abordar una gestión enfocada a resultados, esfuerzo que se ha visto especialmente reflejado en el proceso de implementación del presupuesto basado en resultados que se está llevando a cabo, donde existen avances, es decir que se encuentra en un nivel de implementación.

Es preciso señalar que, a partir de 2011, se inició el proceso para implementar el modelo del PBR, con el apoyo de la Universidad Autónoma de Nuevo León con el objetivo de que los recursos públicos sean asignados a programas prioritarios que generan mayor beneficio social; siendo concebido este, como un proceso gradual de implementación de 2011 – 2013 y de consolidación u operación a partir de 2014; por lo que se realizó:

- La integración de un catálogo de programas de gobierno, clasificados en estratégicos, de apoyo e inversión como apoyo para crear la clasificación presupuestal programática.
- Capacitación a enlaces sobre la Metodología de Marco Lógico para la elaboración de Matrices de indicadores para resultados -MIR's-, mediante talleres donde se definieron objetivos de los programas vinculados al Plan Estatal de Desarrollo y estableciendo indicadores. Lo anterior principalmente a enlaces de las Secretarías encargadas de programas sociales, y con las áreas de planeación, administración, y de control interno para su involucramiento y definir las MIR de apoyo.
- Desarrollo del Sistema de Planeación, Programación, Presupuestación –SIPPPRES– para el manejo de la información presupuestal y de las MIR, a presentar en el primer trimestre de 2015 con el avance de gestión por las dependencias y entidades y que en los sucesivos ejercicios fiscales formarán parte de los Anexos de la Iniciativa de la Ley de Egresos.
- En 2014 se crea el Comité de Planeación, Presupuesto y Rendición de Cuentas, integrado con personal de las áreas de planeación, control y jurídica, principalmente para la emisión de lineamientos normativos y dar seguimiento al proceso.
- Emisión de documentos por programa estratégico con la información relevante

de los mismos y del diseño de la MIR.

- A partir de 2014, las dependencias y entidades, en sus informes trimestrales reportan indicadores de sus programas.

A pesar de esta relevancia, el análisis ha revelado que el producto final de dicho trabajo no cumple totalmente con lo técnicamente obligado en la elaboración del Presupuesto Basado en Resultados, puesto que en la estructura programática no se visualiza en la clave presupuestaria la actividad institucional –que permite identificar los objetivos y los ejecutores del gasto– y los programas alineados totalmente con los del Plan Estatal de Desarrollo, así como, los resultados e indicadores como lo obliga este enfoque a resultados. Lo que podría interpretarse que solo se tiende a cumplir de manera general con la norma. Dicha observación es congruente con lo manifestado en diagnóstico realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, en el mismo sentido de que no se tienen implementados mecanismos para la creación de la estructura programática; por lo que es imprescindible el apego estricto a la Ley General de Contabilidad Gubernamental y a las normas emitidas por el Consejo Nacional de Armonización Contable CONAC.

Lo anterior denota que se requiere un sistema de indicadores fuerte; y que aún y cuando la implementación ha sido gradual falta la parte de su consolidación.

También se puede afirmar que en términos generales esta capacidad se encuentra en implementación, sin embargo, según la teoría todavía no se dispone de algunos elementos esenciales para el Presupuesto para Resultados, como lo es un marco fiscal de mediano plazo, una ley de responsabilidad fiscal, y de evaluación de efectividad del gasto, lo que implicaría hacer modificaciones normativas al respecto.

En la capacidad de ejecución, el análisis de la gestión financiera refleja que el presupuesto formulado por el ejecutivo, aprobado por el congreso y ejecutado por las dependencias ha sido una práctica consistente, que lo constituye en un proceso con tendencia a la consolidación.

Del sistema de contabilidad se constata que es patrimonial, basado en la cuenta contable del devengado que lo vincula con el sistema presupuestal, sin embargo, aún y cuando la contabilidad genera todos los informes financieros, presupuestales, programáticos y de deuda entre otros, apegados a la LGCG y a las normas del CONAC; el sistema integral de información financiera que deba generar automáticamente y en tiempo real dicha información, se encuentra en fase de desarrollo, tal como es percibido por los encuestados y señalado por un entrevistado; por lo que solo se utilizan los formatos de cuenta pública establecidos. Por lo que uno de los entrevistados considera su nivel de implementación muy aceptable; sin embargo, el cumplimiento es con la información requerida, más no la forma de generarla y es imprescindible cumplir con la mencionada ley y las normas correspondientes.

Mientras que el indicador correspondiente a los órganos de control interno y externo son percibidos en fase de consolidación o al menos en implementación; al igual que el sistema de adquisiciones se encuentra con tendencia a su consolidación.

En cuanto a la gestión de programas y proyectos en general no hay una clara definición ya que la apreciación de sus indicadores de acuerdo a la percepción de los encuestados algunos la consideran inexistentes lo que refleja descontextualización en este componente. Aunado a la falta de tres elementos principales en la gestión para resultados: contratos de gestión, sistemas de remuneración y evaluación que incentiven a obtener resultados.

Por su parte la capacidad institucional de evaluación integrada por el monitoreo y la evaluación propiamente dicha, un alto porcentaje de encuestados denotan desconocimiento de estos aspectos; lo que evidencia la carencia de un sistema de evaluación del desempeño y por ende de una cultura de evaluación. Aseveración que se refuerza con los resultados de las dos entrevistas donde ambos manifiestan que en ese aspecto no existe un proceso definido y mucho menos una cultura de evaluación.

Al encontrarse en proceso de implementación los sistemas de gestión para resultados; se puede interpretar una débil capacidad institucional de las unidades centrales que guían el proceso; por lo que se hace necesaria la voluntad política de instituir y asignar

recursos para la construcción del sistema de evaluación y la consolidación de los demás sistemas. Por lo que se puede resumir que de manera general la implementación de la gestión para resultados en la administración pública Central del Gobierno del Estado de Nuevo León de manera general se encontró en fase de implementación, donde el componente de mayor avance es el de planeación y por el contrario el encontrado con menor avance o en nivel más bajo es el de evaluación.

7.2 Propuestas

En virtud a que los resultados evidencian necesidades concretas en capacidades institucionales, como consolidar el sistema integral de información financiera, y de contar con personal con competencias específicas para asumir este enfoque; es importante desarrollar y reforzar la capacidad institucional de gestión para resultados, para su mejora y permitir su transparencia y una rendición de cuentas correcta; por lo que se proponen las siguientes acciones:

- Revisión integral de lo realizado para redirigir el rumbo y generar una agenda de eficiencia e integrar equipos técnicos y de reflexión.
- Promover reformas al marco normativo estatal, emitiendo normatividad específica principalmente en materia de contabilidad y evaluación.
- Promover un profundo programa de capacitación teórica y técnica en Gestión Para Resultados para propiciar un alto nivel de contextualización, comprensión y compromiso para adoptar los cambios relacionados con este mandato constitucional.
- Consolidar el sistema de información financiera con la vinculación de los procesos de la GPR y la instrumentación de Tableros de Control.
- Instituir una efectiva coordinación entre las áreas de planeación y presupuesto, con enfoque de sistemas y como un proceso continuo e interdependiente.
- Asignar responsables de programas, generar compromisos de gestión y en todos los niveles exigir responsabilidad.

- Institucionalizar y ubicar el ente encargado de la evaluación dependiente del ejecutivo por su nivel normativo y disponer de mecanismos de evaluación especialmente para las evaluaciones de Impacto.
- Establecer sistemas de incentivos institucionales para la efectividad de la gestión, contratos de gestión, donde en todos los casos los directivos acompañen estas medidas.

Pero sobre todo es imperativo un cambio cultural de fondo, donde dichas herramientas se integren al actuar del gobierno en la toma de decisiones, la transparencia y en la rendición de cuentas y, sobre todo, para la asignación de recursos y no solo como requisito para cumplir con la norma.

REFERENCIAS

- Adcock, R. 2001. *Measurement Validity: A Shared Standard for Qualitative and Quantitative Research*. American Political Science Review 95(3): 529-546.
- Armijo, M. 2011. *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES)
- Arellano, D., et al. (2000), "Nueva Gerencia Pública en acción: procesos de modernización presupuestal", *Revista Reforma y Democracia*, CLAD, Caracas.
- Arriagada, R., (2002), *Diseño de un Sistema de Medición de Desempeño para Evaluar la Gestión Municipal: una Propuesta Metodológica*, Santiago Ilpes. Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional, Naciones Unidas, CEPAL.
- ASF (201) *Estudio Sistema de Evaluación del Desempeño en el Gasto Federalizado*
- Banco Mundial (2004). *Ten Steps to a results based monitoring and evaluation system: A handbook for development practitioners*
- Baralt, Jorge, Edgar Rojas y Harold Zavarze. 2003. "Contratos de gestión pública como mecanismo de corresponsabilidad y control social: el caso venezolano". En *Memorias del VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*. Panamá: CLAD.
- Barzelay, M. (1992). *Breaking Through Bureaucracy*. California. California U. Press. Boston, J. et al., (1994), *Reshaping the State: New Zealand's bureaucratic revolution*.
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*. Berkeley: University of California Press.
- Barzelay, M. (2003) *La Nueva Gestión Pública: Un acercamiento a la investigación y al debate de las políticas*. Fondo de Cultura Económico. México, pp. 15-17.

- BID-CLAD Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and nonprofit organizations. Long range planning, *Public Administration Review* 19(3).
- Bryson, J. (1989), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, A. Guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, Sn. Fco.USA: Jossey-Bass Publishers.
- Buchanan, J. M. (1979). Política sin Romanticismos: Esbozo de una Teoría Positiva de la Elección Pública y sus Implicaciones Normativas. Instituto de Estudios Económicos.
- Buchanan, J. M. (1983). The Public Choice Perspective. New York University Press.
- Castro, M., López, G., Beker, G. y Fernández, X. (2009). "El Sistema de M&E de México, Un salto del nivel sectorial al Nacional", Serie de Documentos de Trabajo DCE 20 IEG (Independent Evaluation Group) Banco Mundial, Washington, DC, p.30
- CEPAL, (1998) El pacto fiscal: fortalezas, debilidades y desafíos.
- Chavez, O. y Rayas. 2006. *Fortalecer la capacidad institucional. La plataforma para un gobierno exitoso*. en Portal de desarrollo, consultado en Internet: <http://www.portaldeldesarrollo.org/gobierno/recursos.php?idseccion=272&idcontenido=292>.
- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo). 1998. "Una nueva gestión pública para América Latina". Disponible en: [http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una nueva gestión pública para américa latina/view](http://www.clad.org/documentos/declaraciones/una_nueva_gestion_publica_para_america_latina/view).
- Cunill, N., y Ospina, S. (2003). *Evaluación de resultados para una gestión pública*

moderna y democrática: Experiencias Latinoamericanas. CLAD, Caracas.

Dankhe, (1989). "Investigación y comunicación", en Fernández Collado, C. y G. L.

De la Fuente, Santiago. (2011). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, UAM – 2011, Universidad Autónoma de Madrid.

Dimitrova A. (2002) *Enlargement, institution-building and the EU's administrative capacity requirement*, *West European Politics* 25, 171–190.

Diamond Jack and Pokar Khemani (2005) *Introducing Financial Management Information Systems in Developing Countries*

Drucker, Peter F. (1954), "the practice of Management". Edit. Harper & Row. Nueva York.

Drucker, Peter F. (1964), "Managing for Results". Edit. Harper & Row. Nueva York.

Filc, Gabriel y Carlos Scartascini. 2008. "Los Marcos de Mediano Plazo y el Proceso Presupuestario en América Latina". Trabajo presentado en la IV Reunión de Efectividad en el Desarrollo y Gestión Presupuestaria para Resultados, México D.F.

Fukuyama, Francis. (2013). What is Governance? *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions* 26(2): 347-362.

García López R. et al., *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*, EE. UU., BID-CLAD, 2007.

García López, R., y M. García Moreno. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington, D.C.: BID.

García R. (2011). *Sistema de evaluación PRODEV. Gobiernos Subnacionales*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Gore, A. (1994). *Crear una Administración pública que funcione mejor y cueste menos*,

- Guerrero, O. (2001) *Nuevos Modelos de Gestión Pública*. Revista Digital Universitaria Dirección General de Servicios de Cómputo Académico-UNAM Ciudad Universitaria, México D.F. 30 de septiembre del 2001 Vol. 2 No.3
- Guerrero Omar (2003) NUEVA GERENCIA PÚBLICA: ¿GOBIERNO SIN POLÍTICA? Revista Venezolana de Gerencia, julio-septiembre, año/vol. 8, número 023 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- Heinrich, Carolyn y Laurence Lynn. Eds. 2000. *Governance and Performance: New Perspectives*. Washigton, D.C.: Georgetown University Press.
- Hilderbrand, Mary E., Grindle, Merilee S. (1997). "Building Sustainable Capacity in the Public Sector. What Can Be Done?" en Getting Good Government. IVAP, Vitoria.
- Hood, Christopher (1991), "A Public Management for All Seasons?" Public Administration, verano vol. 69 (1).
- ILPES-CEPAL. (2003). *Gestión pública por resultados y programación plurianual*. Disponible en http://www.eclac.org/publicaciones/xml/0/13430/SYC_29.pdf
- Jensen, Michael and William H. Meckling, (1976). "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics*, vol. 3. pp. 303-360.
- King, G, Keohane RO, Verba S. (1994). *Designing Social Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research*. Princeton: Princeton University Press
- King, G, Keohane RO, Verba S. (1995). The Importance of Research Design in Political Science, June. *American Political Science Review*. 89:454–481., Number 2
- Marcel, Mario. 2007. *Plan de Acción: Modelo de Fortalecimiento del Sistema de Presupuesto Basado en Resultados en la Administración Pública Federal de México*. Documento mimeografiado.

- Marcel y Guzmán, M. (2010). *Presupuesto y desempeño público en el proceso de desarrollo. Transformando la forma de presupuestar en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo. En prensa.
- Makón, Marcos. (2000). El modelo de Gestión por Resultados en los Organismos de la Administración Pública. En el V Congreso del CLAD, República Dominicana.
- Makón, Marcos. (2000). *Sistemas Integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. Santiago de Chile: ILPES.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach* Sage.
- Mayston, D. (1993) "Principals, Agents and the Economics of Accountability in the New Public Sector", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 6 Issue: 3
- Migdal, J. 2004. *State in Society: Studying How States and Societies Transform and Constitute One Another*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Monge J, y Pérez J, (). *Estadística no paramétrica*, Universitat Oberta de Catalunya UOC.
- OCDE (1995): *Budgeting for Results*, OCDE.
- OCDE (1995) *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries* Organisation for Economic Co-operation and Development, 1995
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (1997) *En la Resultados: Prácticas de gestión del rendimiento*, PUMA, París
- OCDE/PUMA (1998), *Best Practices Guidelines for Evaluation*. Policy Brief No 5. Paris.
- OCDE (2002). *Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. París:

- OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) – Banco Mundial. 2005. *Libro de consulta sobre buenas prácticas recientemente identificadas de Gestión Para Resultados en el Desarrollo*. París: OCDE.
- OCDE. ——. 2005. *Reallocation, The Role of Budget Institution*. París:
- OCDE. ——. 2005b. *Modernising Government, The Way Forward*. París:
- OCDE. ——. 2007. *Performance Budgeting in OECD Countries*. París:
- OIEFS (Organización Internacional de la Entidades Fiscalizadoras Superiores).
- . 2004. *Guía para las Normas de Control Interno del Sector Público*. Disponible en: http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspub_secs.pdf. Fecha de acceso 4/9/2010.
- Ormond, D. y Loffler, E. (1999). “Nueva Gerencia Pública”: ¿qué tomar y qué dejar?”, en revista del CLAD *Reforma y Democracia*. No. 13 (febrero)
- Osborne, David, and Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Osorio, Alfredo... [et al] (2005). “Sistema de Gestión por Resultados y Planificación Estratégica en el Sector Público”, Buenos Aires, Subsecretaría de la Gestión Pública. Oficina Nacional de Innovación de Gestión.
- Ospina, S. (2002). “Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano” en *Revista del CLAD Reforma y Democracia*. 19.
- Ospina, Sonia (2002), Construyendo capacidad institucional en América latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizada. *VII Congreso internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y la Administración Pública*. Lisboa, Portugal 8-11 de octubre.

- Ospina, S., Cunill, N. y Zaltsman, A. (2004). "Performance evaluation, public management improvement and democratic accountability", en *Public Management Review*. Vol. 6, Issue 2 (june)
- Peters, B. Guy (1998). *La política de la Burocracia*. México, Fondo de Cultura Económica.
- Pires, A. (1997). "De quelques enjeux épistémologiques d' une méthodologie générale pour les sciences sociales". En pouopart et al. (coord.), *La recherche qualitative: Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin
- Przeworsky, Adam, Susan Stokes y Bernard Manin (1999). *Democracy, Accountability and Representation*. Cambridge, CUP
- Repetto, F. 2007. Capacidad estatal, institucionalidad social y políticas públicas o la búsqueda del "tesoro perdido", En Alonso, G. *Capacidades estatales, instituciones y política social*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros Editorial.
- Robson, C. (1993). *Real world research* Blackwell.
- Robson, C. (2002). *Real world research* Blackwell, 2 edition, 2002.
- Rodríguez de Rivera, José (1999) "Teoría de la agencia". Disponible en: www2.uah.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/teoria_agencia.h.
- Rosas, A. 2008. "Capacidad institucional: un elemento a evaluar en las políticas públicas" en Revista *Política y Cultura*. México D.F., México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ross, S. A. (1973). "The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem":
American Economic Association, vol. 63, núm. 2.
- PNUD (2011). *Planificación estratégica en el sistema de las Naciones Unidas*

- Rothstein, B. 2011. *The Quality of Government: Corruption, Social Trust, and Inequality in International Perspective*. Kindle Edition.
- Ruiz Olabuenaga, J.I. e Ispizua (1989). *La descodificación de la vida cotidiana*, Op. Cit.
- Sampieri, Fernandez y Baptista (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. McGraw-Hill. 2010
- Sánchez, F. 2003. *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES SERIE gestión pública 32 Santiago de Chile, marzo de 2003
- Schick, A. (1998). “Why Most Developing Countries Should Not Try New Zealand’s Reforms”. *The World Bank Research Observer*, 13(1):123–131.
- Schick, Allen. 2008. *Getting Performance Budgeting to Perform*. Documento mimeografiado.
- . 2008b. “El Futuro de la Presupuestación para Resultados”. Trabajo presentado en la IV Reunión del Diálogo Regional de Políticas, México D.F.
- Scriven, M. (1994). Product evaluation - The state of the art. *Evaluation Practice*, 15(1).
- Seco, Antonio.(2010). *Gestión Integrada del Desarrollo Económico Territorial*. Documento mimeografiado
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (1997). *Reforma al sistema presupuestario. La nueva estructura programática*. Subsecretaría de Egresos, Unidad de Política y Control Presupuestal, noviembre, México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2008). *Sistema de Evaluación del Desempeño*, mayo, México.
- SHCP. (2009). *Sistema de Evaluación de Desempeño*. Disponible en http://www.normateca.gob.mx/Archivos/51_D_1996_.pdf

- Secretaría de la Función Pública (2008). *Programa de Mejora de la Gestión*
- Selltiz, (1965) *Métodos de investigación en las relaciones sociales* Ed. Rialp. M.
- SERRA, Albert et al., *Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público*, EE. UU., BID-CLAD, 2007.
- Spence, Michael y Richard Zeckhauser (1971). "Insurance, Information, and Individual Action", *The American Economic Review*, vol. 61, núm. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-Third Annual Meeting of the American Economic Association. (May, 1971).
- Stake, R. (1995). *The art of case research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Stevenson, P. (1999). *La gestión basada en resultados en el Ministerio de Justicia de Quebec: ¿Una realidad que se mueve?* Sainte-Foy, Escuela Nacional de Administración Pública.
- Vedung, E. (1997). *Evaluación de políticas públicas y programas*. Madrid, Ministerio de Asuntos Sociales.
- Williamson, O. E., (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press.
- _____, 1981. "The economics of Organizations. The Transaction Cost Approach", en: *American Journal of Sociology*,
- Yin, R. (1994). *Case Study reserarch*. Thousand Oaks, Cal. Sage.
- Zall Kussek, Jody y Ray C. Rist (2005), *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Bogotá, Banco Mundial y Mayol Ediciones.

Leyes y Normas Federales:

Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del SED

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Indicadores de desempeño de los fondos de aportaciones federales del Ramo 33

Ley de Coordinación fiscal

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, 30 de marzo de 2006

Ley General de Contabilidad Gubernamental (2008). *Publicada en el Diario Oficial Federación* el día 31 de diciembre, México.

Ley General de Desarrollo Social

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Lineamientos generales para la entrega de los recursos del Ramo 33

Lineamientos para informar sobre el ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos a los estados.

Normatividad del Consejo Nacional de armonización contable (CONAC)

Presupuesto de egresos de la federación 2012

Leyes y Normas Estatales:

Criterios de Definición, Clasificación y Alineación de Programas y Proyectos

Iniciativa de ley de Egresos del Estado de Nuevo León 2012

Ley de Administración Financiera para el Estado de Nuevo León

Ley del Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Nuevo León

Ley Estatal de Planeación, Gobierno del Estado de Nuevo León (LEP)

Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Nuevo León (LOAPE) GENL
(2009)

Lineamientos para el presupuesto 2012

Documentos oficiales:

Documento Interno de Trabajo (2006). *Proyecto Gobierno de Alto Desempeño*, Gobierno del Estado de Nuevo León.

Documento de la Secretaría de hacienda y Crédito Público (SHCP), Sistema de Evaluación del desempeño, 2008

Documento de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) 2010 en exposición de motivos para presupuesto de egresos 2011

Documento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Centro Regional para América Latina y el Caribe. Hacia un enfoque de gestión por resultados en el sector público. La experiencia de Trinidad y Tobago Vol. XI ISBN 978-9962-663-05-8 Pamela Preschern, UNV Intern, Febrero 2011 (PNUD)

Manual básico SPSS, Manual de Introducción a SPSS Cap.3, 5, y 12

Plan Estatal de Desarrollo 2004-2009 Gobierno del Estado de Nuevo León

Plan Estatal de Desarrollo 2010-2015 Gobierno del Estado de Nuevo León

ANEXOS

ANEXOS

Entrevista 1

Con Director de Presupuesto en la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado de Nuevo León.

Entrevistador: El objetivo, de la entrevista es para un estudio para efectos académicos de la Universidad de Nuevo León de la Subdirección de posgrado de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública.

El objetivo principal es conocer a viva voz de como se está realizando o como se está implementando en el Gobierno del Estado de Nuevo León, la Gestión para Resultados, enmarcada en la Nueva Gestión Pública; aquí tengo entendido que existen elementos o componentes muy importantes de este modelo como lo es, el PBR el presupuesto basado en resultados, la planeación estratégica, la evaluación, la gestión financiera. Entonces de estos aspectos me gustaría a mí conocer que es lo que se está haciendo, como ha permeado, como se está implementando, desde cuando surgió y todo.

Entrevistado 1: Creo yo que podemos compartir dos filminas que estábamos revisando; primero uno es la parte del ciclo presupuestal que de hecho ahorita la estaba configurando y que bueno, lo que en realidad si tu revisas tanto la parte de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, en realidad a donde te lleva es precisamente a cumplir un ciclo presupuestal.

Numero 1 digamos que ha pasado, digamos con la parte de asignación de recursos en México históricamente; primero había una discreción, una discreción en la aplicación, y que eso daba lugar a ineficiencias de hacer proyectos que no tenían una rentabilidad social, etcétera, etcétera; por lo tanto, pues la ciudadanía se veía afectada en términos de la retribución que tiene que tener el gasto público al final del día.

Entonces lo que se hace con este marco normativo que se empieza a configurar por ahí de 2006, 2007 y que incide en el 2008 con una modificación, con la reforma tributaria, una reforma fiscal, donde de manera paralela, donde el estado mexicano recibe más recursos pero también existe el compromiso de que exista una aplicación eficiente de esos recursos, pues es, básicamente lo que te dice el marco normativo es que tienes que cumplir con un ciclo presupuestal que está aquí englobado, en lo general en siete etapas, yo pudiera hablara de cinco, pero bueno, aquí la tenemos en esta filmina en siete procesos que no es más que planeación, programación, presupuesto, ejercicio, seguimiento y evaluación que yo lo enfocaría como una y la parte de la rendición de cuentas.

Si hablamos de la parte de la planeación, que es lo que te dice en lo general la parte del marco normativo, que tiene que existir una planeación, este, en diferentes niveles tiene que existir el Plan, tienes que alinear tus programas al Plan Nacional de Desarrollo, al Plan Estatal de Desarrollo y los Programas de Desarrollo Municipal.

Tiene que ser un escalonamiento, porque también lo que ha sucedido en el estado mexicano, es que hay un traslape de funciones, y voy a mencionar por ejemplo una feria de empleo; ¿quién debe realizar una feria de empleo?, los municipios hacen ferias de empleo, porque a lo mejor políticamente es muy rentable, pero pues la promoción del empleo en la localidad, si en quien debe de recaer ¿en la Secretaría de Economía?, ¿si a nivel nacional o en la estatal? ; las PYMES, las ferias de empleo de PYMES ¿Sobre quién recae?, bueno el gobierno federal ya reconoció que hay que haber una descentralización para apoyar las PYMES, bueno porque el estado tiene una relación más cercana con las PYMES; pero una Armadora, pues ¿quién debe de tener la facultad para promover la inversión de Armadoras en los estados? pues yo creo que debe ser la federación. Y eso es un ejemplo de cómo se debe desagregar la parte de responsabilidad de aplicación de gasto y de ejecución, de esa planeación surge un tema de programación.

Programación es muy sencillo, es decir ¿qué programas voy a aplicar? ¿cómo lo voy a hacer? Tú tienes un programa que defines ¿qué es lo que quiero hacer?, ¿quiero promover empleo?, ¿quiero promover la educación?, ¿quiero mejorar los niveles de salud?, pero ¿cómo lo voy a hacer?; bueno, hay esta la parte presupuestal, se necesita un recurso financiero para aplicarlo en diferentes cajones y en esos cajones debemos de ser cuidadosos de cómo, ¿cómo lo vamos a hacer?, este, ¿qué resultados vamos a obtener?, tenemos que tener indicadores de desempeño para poder medir esa eficiencia.

Luego después que se autoriza el presupuesto, pues tiene que haber un ejercicio y un control sobre los montos que autoriza el legislativo; para posteriormente entrar a la primera prueba del ácido, que es el seguimiento y la evaluación de tus programas; es decir, yo con este recurso me comprometí a hacer estas actividades, a generar estos bienes y servicios con estos indicadores, bueno, precisamente entramos a esa parte, que al final del día esto se tiene que traducir en el proceso de transparencia, ahí cerramos la parte del ciclo presupuestal.

Tengo un programa, yo tengo una planeación, un programa que se deriva de esa planeación, el presupuesto que yo lo asigno, como hago el ejercicio de ese programa y al final del día, pues que obtuve y lo tengo que informar a la ciudadanía.

Creo que aquí en lo general, es lo que se conoce como el modelo de Gestión Basada en Resultados, donde se asigna el recurso a determinados programas y esos programas tienen unos indicadores de desempeño, que posteriormente son evaluados tus programas para ver qué tan eficiente eres en la aplicación de esos programas con el recurso que originalmente te asignaron. Y eso es básicamente la parte del ciclo presupuestal.

Ahora, ¿cómo se hace esto?, hay un recetario para hacer esto; los lineamientos que dimos a conocer el año pasado, el año pasado en la reunión de lineamientos nosotros presentamos digamos la parte del recetario.

Numero 1 tiene que haber un impulso muy importante de los gobernantes en turno, si no hay un apoyo para implementar; porque recuerda una cosa bien importante de este modelo, implica perder discreción sobre la aplicación del recurso; tiene que haber reglas del juego muy claras, de decir, pues sabes que voy a hacer una carretera a Puebla, no pos sabes que ahí no pasa nadie, no tiene una rentabilidad social; bueno, se tiene que perder esa discrecionalidad, tienes que demostrar en este modelo que existe la voluntad para promoverlo hacia el interior de toda la

administración pública, para poderlo sacar adelante y para eso si tienes el apoyo digamos de los gobernantes en turno, pues se necesita la primera palabra, es difusión, difusión del modelo para que se suban todos subordinados al cumplimiento del modelo.

Y aquí nosotros hemos preparado siempre cuando tenemos una reunión, cómo ha evolucionado; lo primero que tienes que hacer, pues tienes que contar con recurso humano; porque este modelo sin recurso humano, pues difícilmente lo vas a poder llevar a buen puerto; y ese recurso una vez que lo identificamos, nosotros lo llamamos nuestros Enlaces de Planeación y de Recursos Financieros, requieren una capacitación.

Lo primero que te encuentras aquí es escepticismo, ha habido N modelos que se han tratado de implementar a lo largo de todos los años; y al final del día han fracasado, entonces que tienes que primero romper, precisamente ese escepticismo y atender:

Primero yo te decía una difusión; luego tienes que contar con el recurso humano; y después pues, tienes que tener tecnología, sistemas de información para controlar un presupuesto; imagínate de setenta mil millones de pesos, ósea, nomás en el ámbito estatal, en el ámbito federal debe ser una locura. Y bueno en los municipios en lo que corresponda.

Entonces creo yo que cuando nosotros iniciamos en 2011 esta implementación, para presupuesto 2012, fue importante la difusión, y se requieren el apoyo de este, se requiere un liderazgo hacia el interior de este modelo; necesitas capacitación, sin la capacitación adecuada pues este modelo, cuando les pidas una MIRS, no van a saber siquiera que les estas pidiendo y para eso necesitas una vez que ya tienes identificado todo tu recurso humano y está debidamente capacitado, necesitas subir la información o una plataforma y aquí en el estado se llama SIPPPRES, Sistema de Planeación, Programación y Presupuesto. Esto es básicamente lo que tenemos.

El desarrollo hacia adelante, del resto de las etapas del ciclo presupuestal, bueno nosotros hay que reconocer una cosa, esto no lo puedes hacer de la noche a la mañana.

¿Qué es lo que sucede en el ejercicio presupuestal?, ¿que si tú le das?, voy a poner un ejemplo: dos mil pesos a un cuate para gasolina de su vehículo que tiene asignado, al mensajero, pues él sabe que en el año cero es 2000 y en el año, uno dos mil cien y luego ya anda en dos mil quinientos. Pero si tú le das mil doscientos cincuenta inmediatamente, ósea, aquí tienes que romper el aspecto inercial, entonces en esa gradualidad, tienes que iniciar con algo pequeño, para después irlo subiendo de nivel, escalando poco a poco; por eso, en el dos mil doce, nada más avanzamos, con treinta MIRS; oyes ¿para un estado treinta MIRS?, sí, pero es un avance, ese fue el primer paso; hacia 2013, ya le metimos sesenta y cinco con fórmulas; hacia 2014, la totalidad de las MIRS con sus indicadores; y ahora si ya lo subimos al ámbito normativo.

El artículo 19 de la Ley de Egresos para 2014, te dice que tienes que presentar tus MIRS, con tus indicadores, costeadas y la siguiente fase del ciclo presupuestal, que es el compromiso de un Programa Anual de Evaluación; ósea, es donde va cerrando, esa gradualidad, es lo que te ayuda al final del día a tener el éxito en la implementación.

Como te digo, es un recetario muy puntual que tienes que ir cumpliendo a lo largo de los años, si tú ves ahí; bueno, del puro modelo del PBR nos tomó tres años, el puro Modelo de PBR.

¿Cuánto va a tomar la evaluación?, creo que vamos a poner en el 2015, el cierre, al ciclo presupuestal, y quien venga en lo sucesivo, pues le va a tocar un rato más; este fuerte, que es la consolidación; ósea, aquí lo único que nos faltaría, esta administración es la consolidación del modelo, que sea parte de la cultura de ahorro, de eficiencia, de programas por resultados, eso es lo que se va a necesitar, en este momento; y esto es básicamente lo que hemos hecho aquí en el estado, para llevar a buen término.

¿Cuántas NIRS vamos a publicar?, bueno ya estamos publicando en el segundo trimestre, este ¿cuántas se publicaron?

Entrevistado 1: En la Ley de egresos del 2014 se publicaron 74, ahorita incorporamos 3 más, vamos en 77, para 2015, pretendemos más o menos cerrar en 80.

Ha habido también redistribuciones a lo largo del año; al principio te dicen, no es que yo tengo 5 programas, no es que deberían ser tres, este se te va a complicar y a lo largo de los años, van diciendo, no, si, madamas debería de contener este tipo de programas.

Así ha sido como una redistribución y ajuste, y ahorita como que está más consolidado, más o menos en un proyecto de 80 programas que vamos a tener ya con mucha información. Con mucha información tenemos un reporte trimestral de información estadística de sus indicadores en donde se les entrega toda su matriz de indicadores, ya con gráficas, cuadros, fichas técnicas, fichas normativas, estadísticas. También les presentamos un avance físico-financiero, ya para el segundo trimestre de 2014. Algo semejante a lo que debería de ser, o de lo que en algún momento fue un Programa Operativo Anual, pero ya ahora con base en la metodología de Marco Lógico; de decir, lo presentamos a nivel de fin, propósito, componentes y actividades, cada uno con sus indicadores y como informan trimestralmente, tenemos, ósea, se están haciendo las evaluaciones correspondientes para decir tenemos tantas evaluaciones en este año, así nada más en ese proceso andamos.

Entrevistador: El programa.

Entrevistado 1: Si te digo ahorita es como la etapa de operación más dura. 2014, si fue todo un reto, fue decir; desde crear un comité de planeación presupuesto y rendición de cuentas; integrarse a las áreas de oficina ejecutiva, transparencia, tesorería; publicar algunos documentos normativos, lineamientos de evaluación para los programas estatales; un programa anual de evaluación; términos de referencia de cómo se deben hacer las evaluaciones; empezar con esta etapa de seguimiento de los programas, de decirles, así va tu seguimiento, así vas a reportar ahora tu avance físico-financiero, ese se incorpora también como la responsabilidad que tienen en transparencia de publicarlo, informando; y te digo concluir en este año con un buen proceso de evaluaciones, que ese proceso de evaluaciones sirva para la mejora.

Ahorita no estás hablando de una reasignación de recursos y de eso; sino, del que vayan en un proceso gradual de decir, tenemos que mejorar esas matrices de indicadores, tenemos que mejorar nuestros indicadores y lo que vamos a rendir de cuentas para la sociedad; para que en un proceso gradual podamos ir transitando de evaluaciones de matrices, a evaluaciones de consistencia de resultados, a evaluaciones de proceso, hasta un momento depende del nivel de madurez de cada programa, llegar a evaluaciones de impacto.

Pero no que partamos de una evaluación de impacto contra un, no lo quiero hacer, sino, vamos a aspectos susceptibles de mejora, en este año.

Deberán tener mejores indicadores; mejores, algunas cuestiones de género, estamos incorporando también ya, como un proyecto de un anexo de género, en donde se hace una mejor focalización de la población; y empiezas a hablar, ah bueno, ¿de qué edad es tu población?, ¿cómo lo sabes bajar de una población potencial a una población objetivo?, que sea comparable y que digas sí; también hay una restricción, es presupuestal, y puedo atender a tanto.

Entonces tienes algunos programas que por ley vas atender a toda la población, salud, educación, procuración de justicia, pero hay otros programas que te dicen pues nada más me alcanza para tantas becas o nada mas puedo compartir hasta tantas, apoyos, cuestiones de ese estilo en donde se están trabajando como muy, en lo personal, cual es la población que realmente puedes atender, empezar a sacar tu padrón de beneficiarios, de tus programas sociales a los que repartes tu perfectamente, si, es todo un reto

Entrevistador: Todo un reto

Entrevistado 1: Y en esta modalidad, ya de los programas estratégicos, hay también ahora programas de apoyo y de inversión.

Entrevistado 1: De inicio hicimos nosotros un trabajo como de; primero ¿cuál debería de ser el listado de programas? e hicimos una primera clasificación; es decir hay programas estratégicos, esos programas estratégicos, son los que tienen una vista de cara al público, esa vista de cara a público es porque dan un apoyo, un bien o un servicio, a la población. Tenemos programas de apoyo que son las áreas administrativas, jurídicas, de contraloría y de planeación que no tienen una vista de cara a público, sino lo que hacen poner ese tapete para que los programas estratégicos puedan presentar sus reglas de operación, puedan tener una buena administración de los recursos públicos contra contralorías y demás; entonces tenemos estratégicos, de apoyo y de inversión; tener como lo marca la ley de contabilidad gubernamental ese listado de programas y proyectos, proyectos de inversión en donde los tengamos bien identificados, la diferencia básica es el otro es un proyecto, ya tiene un principio y un fin esos serán evaluados con un costo-beneficio, que también en esta administración desde el 2013, se estableció que debería de haber un sistema integral de inversión, un sistema estatal de inversión, en donde ese sistema estatal de inversión presente documentación en una ficha técnica, de cuáles deberían de ser los requerimientos mínimos que debería tener un proyecto de inversión para tener ese costo-beneficio del que habla, entonces:

Entrevistado 1: Si, es un tema muy amplio, y bueno yo lo que te presente digamos en el ciclo presupuestal es las generalidades; las generalidades del modelo y de esas generalidades de manera también muy general, cual es la receta recomendada para la implementación, hacia dentro en cada uno de los temas, bueno hay un sinfín de actividades, de documentos que se tienen que elaborar y que comprenden la implementación del modelo.

No nos va a tocar, como yo te digo la parte de la consolidación, creo que el modelo tiene un enfoque de largo plazo y la primera, digo yo, compartir esto es escepticismo de la gente, entonces, no, al cambio no, todos le sacan al cambio, entonces tienes que romper con ese tabú.

El segundo aspecto que nos tocó enfrentar, es ¿qué piensan que PBR implica? ¿qué les vas a quitar el programa?, no, no se trata de eso, se trata de mejorar lo que aplicas, no te voy a quitar ni te voy a reducir el recurso de salud, nada más tienes que encontrar una estrategia de aplicación del recurso para que tengas un impacto mejor sobre la sociedad; de eso se trata, que con el mismo recurso haga más, este es precisamente el objetivo y eso obviamente son temas que tú tienes que transitar a lo largo del tiempo, porque no teníamos una cultura de gestión basada en resultados, eso es una realidad.

El estado va por su cuarto año; entonces, ya al interior de las personas que operan el recurso público, hay esa sensibilidad y ese entendimiento del modelo, las áreas de planeación, cuando batallamos también en la parte del lenguaje al principio tu les hablabas de una matriz de indicadores de resultados y todo mundo se espantaba; le hablabas de fin, propósito, componentes y actividades, y todo mundo estaba asustado. Entonces es precisamente ese proceso de capacitaciones es para que todos podamos hablar el mismo lenguaje, que cuando hablemos de Marco Lógico como lo mencionaba ahorita, todos estemos concentrados exactamente en lo que significa elaborar un programa bajo la metodología Marco Lógico; que cuando de un indicador, bueno hablemos de un indicador, saber que ese indicador no necesariamente es un compromiso porque hay unos supuestos sobre los cuales va a operar esa matriz de indicadores; esto hace, este proceso de capacitación nos permitió hacer un proceso de implementación más relajado y empezar a romper, toda la serie de tabús que hay con respecto al modelo y al final del día lo que tiene también que entender la gente, es que estamos en administración pública y que tenemos que cumplir lo que básicamente dice la ley, no hay vuelta de hoja, para eso.

Oye nos vamos a regresar al modelo, no, no, no, este modelo llegó para quedarse, no se va a ir y al menos en esta administración, se tiene que cumplir de manera muy puntual lo que establece en el marco normativo, básicamente...

Entrevistado 1: Con la reforma de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, con la incorporación del Título V de la ley, te incorpora toda la implementación de PBR; en donde tú ves y por ejemplo, en el Estado de Nuevo León pues fue innovador, no ha tenido que cambiar una estructura programática; haz de cuenta que la ley, hasta mediados del 2013, te dice va a ver programas, entonces imagínate para algunos estados, que ya llevaban algún avance, pues ahora define programas, vas para atrás.

Se definió una estructura programática desde el 2011, que ha sido la que ha prevalecido, se dieron capacitaciones progresivas así al Marco Lógico, vamos incorporándolos y ahorita la gente ya te lo maneja; digo, siempre hay resistencia, de que vamos a cambiar el Programa Operativo Anual; no, no se puede, se puede y ya está el primer, o sea los dos primeros trimestres reportados, y así, son procesos graduales y de mejora continua, las matrices que tenemos; tenemos la expectativa de que ahorita se mejore en donde sabemos que adolecen un poco; porque dices, también es como un proceso gradual para la función de las dependencias, de decir ya hicieron su esfuerzo de presentar esto, entonces, ya están trabajando con eso, a veces son

como, ¿cuánto es o menos?, ¿porque tan caro?, y nada más te doy esto, nada más te doy esto poquito, pero ya con aspectos susceptibles de mejora, tenemos la idea de decir; bueno, pues ahora un externo, nos está recomendando que hagan más cosas.

Entrevistador: Bueno ahí tengo varias dudas, de lo que hasta aquí se ha comentado; por ejemplo, comentaba usted que de forma gradual se fueron integrando programas, primero seleccionaron los programas prioritarios, algo así.

Entrevistado 1: Estratégicos

Entrevistador: Estratégicos, y luego se incrementaron el siguiente año y más en el último año. ¿Qué tanto del presupuesto, que porcentaje representan eso, o han representado esos programas con respecto a Presupuesto de cada año? Por ejemplo...

Entrevistado 1: El proceso gradual se planteó así; más o menos has de cuenta que siempre partimos de decir, de un listado de programas, de 120 programas estratégicos y dijimos, aquí nada más vamos a capacitar a este 30%, todos los demás los dejaremos para el siguiente, para el otro año, se planteó gradualmente el irlos capacitando, de ir incorporando, esas matrices.

Siempre se ha jugado con un Pareto en un sentido de un 80-20, siempre jugamos primero educación, salud, procuraduría de justicia, seguridad, para ir incorporando a esos procesos

Entrevistador: Y Programas sociales

Entrevistado 1: Programas sociales, entonces siempre jugamos con esos programas porque pues nos representan presupuestalmente, un 80%, yo te diría, pues ahorita sabemos que un servicio de educación básica del estado le cuesta un 25% del presupuesto, entonces dices, bueno así pues ya le sumas otros tres y ya completaste.

Entrevistador: Ya completaste

Entrevistado 1: Si presentas treinta programas pues haz de cuenta puedes llegar, en ese caso hasta 95% , si me explico, si está muy concentrado, tu bien sabes que en la estructura programática del estado, está sumamente concentrado; educación el 50, ya de ahí; seguridad pública, procuración de justicia, pues a lo mejor anda sobre; bueno el ciclo del programa seguridad pública, procuración de justicia y la parte de los CERESOS, pues no sé, deben ser otro 20%; Salud, o sea, si subes al menos 10 programas ya tienes el 90%; o sea, es por la concentración, ahora si en el sector educativo bueno, hay N educación básica, medio, superior, posgrados, o sea hay N.

Entrevistado 1: Esa es otra de las cosas que tratamos de evitar, cuando iniciamos con el listado de programas, si tú le decías a las dependencias; ¿Cuántos programas tiene? de repente te puede decir un organismos chiquito tiene 250 programas, una secretaria grande podía tener 12; no hay ninguna, o sea, ninguna homogeneidad, es una heterogeneidad del cielo a la tierra; entonces, definimos ciertos criterios, de conformación de programas y a diferencia de la federación; dijimos, si tiene un propósito en común veámoslos como un solo programa; tenemos tres organismos que brindan servicios de turismo; no, y generalmente tú los podrías ver como componentes de una promoción turística, entonces optamos por decir, ese nivel de

concentración de agregación; Educación tenemos en la parte de Secretaría tenemos cinco programas; tenemos principalmente por la parte de Universidades, que tenemos Tecnológicas, tenemos Media Superior, y en otros niveles, esos son como los grandes agregados que tenemos.

Entrevistador: Pero de esos grandes agregados que se tienen, se seleccionaron, programas específicos, digo para alcanzar todos los que se mencionaron.

Entrevistado 1: Por eso dijimos, primero un 30%, luego vamos a llegar a un 65, y el último año vamos a poner el 100.

Entrevistador: Bueno, otra pregunta, y todos esos programas que se han mencionado ¿Con sus indicadores bajo el mando de la Metodología de Marco Lógico?, si todos

Entrevistado 1: Si

Entrevistador: Bueno otra pregunta, dentro de esas matrices, que se mencionan ¿se presentaron al Congreso para aprobación del presupuesto, como soportando el proyecto?

Entrevistado 1: El proyecto, es claro.

Entrevistador: El proyecto, ¿soportándolo?, ¿Y aparece?, ¿Y se integra o no se integra ya al publicado, al autorizado? O nada más es como soporte,

Entrevistado 1: Es soporte, es soporte documental, por eso era importante para nosotros meter el artículo 19. El artículo 19, dice de manera muy sencilla, que debes de tener no nada más este el indicador, sino, su auto-cuantificación, su meta y su costeo presupuestal.

Y eso ya lo cubrimos en el primero y en el segundo trimestre del informe trimestral de cuenta pública; este, que va a suceder hacia adelante, a menos hasta la etapa de lo que es PBR, está cubierta; si, está cubierto, ese apartado.

Entrevistado 1: Aquí la diferencia del modelo federal es que los recursos no te van a aparecer casi estáticos, en el ciclo presupuestal, tu a partir desde el tercer trimestre del año, vas a recibir recursos federales, y eso va a hacer que tu cambies tus matrices; y que para el modelo estatal, empieces a generar sus matrices de un programa; de nuevo; pues la federación, se inició en educación básica, tenía 320 programas, ya cuanto tienes ese número de programas te empiezas a perder y no puedes controlarlos.

Entrevistador: Si es demasiado.

Entrevistado 1: Entonces nosotros no, nosotros seguimos teniendo educación básica y ahí le incorporamos FAEB; y en educación de calidad, le incorporamos inglés; Escuelas de Calidad de éste, éste y éste y lo incorporamos como Subprogramas, de esa matriz.

Entrevistador: Bueno, algunas preguntas que tengo:

Las personas de las dependencias y de los organismos, de que se hablaba, de la capacitación. ¿Qué perfil tienen esas personas?, ¿de qué áreas son?

Entrevistado 1: Principalmente, se tiene un Enlace de Planeación y un Enlace de Administración ellos son los que en realidad coordinan el proceso de cómo le van a entregar la información para los talleres, se solicitaba que fueran ellos dos, más aparte las áreas operativas, áreas que en realidad conocieran la operación del programa, para que se definiera luego la Matriz.

Entrevistador: Ahorita también usted menciona algo respecto a lo de Contabilidad Gubernamental, ¿verdad?

La Contabilidad Gubernamental, como todos lo conocemos implica cuentas y cargos y abonos y ahí un elemento importante que hay la vinculación del presupuesto a través del devengado. ¿Aquí cómo se está manejando?

Entrevistado 1: No; ahora, pues la reforma al Título Quinto te establece el ciclo presupuestal y, la disposición 1 o el Capítulo I, es la difusión, que todo deberá de ser difundido en páginas de internet; Capítulo II, te habla de la Ley de Ingresos y de la Ley de Egresos, donde ya incorpora todo el tema de PBR-SED; o sea, ya tu contabilidad gubernamental, no son Estados Financieros que tu presentes homologados, te está diciendo que tu presente una estructura administrativa, económica y funcional, en todo tu ciclo de rendición de cuentas.

Te está pidiendo un listado de programas y un listado de proyectos, ese listado de programas y proyectos deben de incorporarse indicadores estratégicos y tus proyectos de inversión, no, entonces tú dices, la Ley para quien la entienda ya no es que presentes Estados Financieros Consolidados; o sea, te hace un planteamiento que tú vas a llevar un seguimiento y control de todo el ejercicio presupuestal, si en toda tu estructura programática.

Entrevistado 1: En su inicio, cuando yo analice la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y la primera versión de Ley General de Contabilidad Gubernamental; yo no sé porque se llamó, Ley General de Contabilidad Gubernamental. La Contabilidad no genera valor agregado.

Entrevistador: Es registro de operaciones.

Entrevistado 1: Lo que ya pasó, a nadie le interesa.

Entrevistado 1: Lo que me interesa, es el futuro, no el pasado ya no sirve, tiene varios vicios el modelo. La mayoría de la gente, te puedo asegurar que el 90 o 95% de las entidades federativas cuando la vieron, ellos pensaron que la parte sustantiva, era la contabilidad. Y no fue así, o sea, si volvemos al origen de esto, fue la reforma de 2008, la reforma fiscal, que exigía la aplicación eficiente de los recursos y la contabilidad no te asegura eso; o sea, yo cuando lo vi, también mucha gente se avoco que los catálogos de cuentas y que el devengo; eso no genera valor agregado, eso nada más al final del día, la contabilidad es una técnica de registro; no es científico; no tiene valor agregado eso, no da valor.

¿Qué es lo que yo comentaba en su momento?; Mira ha habido miles de países, cientos de países que han avanzado sin armonización contable, y en que han avanzado, en transparencia; por ejemplo, si tú eres transparente, avanzas mucho más rápido que meterte en el embrollo de esto de la Ley, ahora, la primera pregunta que en una reunión que le hice a la gente de Hacienda; perate, ¿para qué vas a armonizar?, no es que tenemos que compararnos;

¿compararnos con qué? ¿qué vas a comparar, que con que, Nuevo León contra quién se va a comparar?; o sea, seamos sinceros, quien aporta, a quien aporta el 10% al PIB y le dan el 4.5%, nadie; entonces, ¿conque vas a comparar?, además ¿Quién con esta estructura financiera, tiene el mayor desempeño académico? o sea, olvídate de PBR, no; o sea ¿qué me vas a comparar un Nuevo León con un Colima, que es de este tamañito; o un Nuevo León con un Tuxtla; o un DF con Nuevo León? ; o sea, el DF no lo puedes comparar con nadie, pa' empezar porque todos los corporativos, y el gobierno federal está ahí; pues ni modo, que ya traemos algo infinito, ¿o se va a comparar, con Nueva York o Washington o qué?; o sea, nunca entendí, entonces empezaron los asegunes de los lineamientos de CONAC; bueno, ah pues fíjate, que no pensamos que esto también aplicaba para los municipios; órale, y luego empezaron a salir los asegunes, bueno, los de menos de 25; y luego también hay un tema ahí pues los de Chiapas; los de usos y costumbres; los autónomos; o sea, empezaron a salir así, el monstruo de la Milca; la verdad es que las cosas, es que nos perdimos en esta reforma, realmente este en un aspecto que se dio, se debió haber planteado en alguna otra forma; pero bueno ya estamos inmersos después de seis años en este proceso y hay que cumplir digamos la parte normativa; sin embargo, si hubo esa distorsión en un inicio en el 2009, 2008-2009, que las grandes; digo la mayor parte de las entidades federativas se abocaron en andar consiguiendo sistemas y contadores expertos, en registros de estatus, en los seis estatus del egreso, y que si el determinable o no determinable del ingreso; pero eso que, o sea, eso, cual es el valor agregado, si eso no genera valor agregado; y por ahí alguien hizo un comentario , mire ese, tan es así que la contabilidad no genera valor agregado, es que hay ratas grises y hay ratas blancas, pero siguen siendo ratas; entonces el objetivo al final del día era precisamente tener un modelo de manera muy puntual para estructurar; este, como se llama, eehh, programas que tuviéramos indicadores de desempeño donde asegurarnos que el recurso si se va a aplicar con eficiencia; eso es una realidad que no podemos perder de vista, si...

Entrevistador: Muy bien... A ver qué otra, ahorita en el transcurso del discurso, bueno centrándome otra vez en lo de Contabilidad Gubernamental, que decía, también se habla de un sistema informático que va a soportar todo el ciclo, ¿Cómo está aquí en Nuevo León?

Entrevistado 1: Un sistema, es que no es un sistema.

Entrevistador: El que mencionabas ahí en SIT

Entrevistado 1: No, es que no hay un sistema

Entrevistador: Es el que mencionabas ahí en sitio

Entrevistado 1: No, no es un sistema, o sea, hay muchos sistemas, o sea, la nómina del magisterio, se procesa en un sistema.

Entrevistador: Si, pero se habla de un sistema informático que esta interrelacionado con todos los subsistemas, básicamente, el subsistema de tesorería, el subsistema presupuestal, contable, la teoría así lo menciona.

Entrevistado 1: No identifico ese sistema ...

Entrevistado 1: Toda administración pública tiene un sistema de control y gestión de gasto. Ese sistema de control y gestión de gasto siempre han existido, o sea, no se podría manejar un estado sin un sistema.

¿Qué es lo importante de ahí?, la homologación de ciertos criterios para que tú puedas informar igual; el punto básico de esto, es una estructura programática, que fueron alguno de los primeros catálogos que emitió CONAC; de decir, debes de contar con un catálogo administrativo que te hable de una homologación de un catálogo internacional más tus unidades responsables; un catálogo funcional; que tiene finalidad, función, subsunción y programa presupuestario; y un clasificador económico que te habla de un clasificador por objeto del gasto y fuentes de financiamiento.

Eso en realidad va a ser tu base medular de un sistema, que te permita ahora sí; conectar, la parte de nómina, la parte de adquisiciones; aparte de sistemas, no, pero los sistemas siempre los has tenido.

¿Qué quieres?; quieres un GRP, quieres un sistema que fue hecho en casa; yo te podría decir a nivel federal, cada dependencia tenía su propio sistema y sistemas buenos; digo, tienen treinta años operando más o menos, la misma estructura. Tienen sistemas buenos, tienen sistemas desde que GRP; una contraloría tiene un sistema en GRP, una secretaria tiene un desarrollo hecho en casa y ahora todo lo incorpora a Secretaria de Hacienda con el SICOM, todos esos sistemas desaparecieron; o sea, yo creo que hacía ya debería ser la visión, porque el gran negocio para todos ha sido quien te vende el sistema, no; entonces si tú ves la administración federal, todas las dependencias federales, ya te reportan a través del sistema del SIC; entonces eso del sistema, pues yo diría no sé si fue el negocio o que, de la administración pasada, en donde quedo, siempre han existido sistemas, tu deberías tener con cierta lineamientos de poder decir por donde te vas a ir, imagínate que todos los estados que le han invertido tanto, o todos los municipios que empiezan a invertir y que te diga hacienda, bueno, lo mejor sí, es que también hagas esta y también reportes aquí, así les hizo a todas las dependencias federales.

Entrevistador: Muy bien,

Entrevistado 1: Algo más,

Entrevistador: No en general está muy bien, muchísimas gracias, me retroalimento y, muy interesante y pues es todo, muchas gracias.

Entrevistado 1: Ok, adelante.

Entrevistador: Si y, por lo tanto, agradezco mucho y le agradezco al Lic. Salvador, que le hagas llegar mis agradecimientos.

Entrevistado 1: Si, con gusto.

Entrevistado 1: Bueno ya nada más, nosotros aquí nos retroalimentamos con una serie de estudios tanto que publica Hacienda, diversos estudios que los publica el INDETEC. ¿La investigación abarca, estados, municipios, o cuál?

Entrevistador: Es el estado.

Entrevistador: Aparte del objetivo que se comentó al principio es para conocer, ¿sobre qué tanto se conoce? ¿qué tanto se sabe? ¿por eso preguntaba sobre los perfiles?, de quienes son los que están capacitados o se están capacitando.

Yo creo que, si es bien importante esto, porque es como decías tú, el comprometerlos, el compromiso, si la gente forma parte del proceso pues te comprometes.

Entrevistado 1: Si tú ves lo que es la Gestión de Resultados, te diría que es un modelo cultural.

Ese modelo cultural debería empezar por la cultura en las personas, por eso se ha hecho tanto énfasis en la difusión y en la capacitación.

Y ahorita en el estado si se maneja una concepción más de identificación hacia programas, o sea, ya la parte administrativa o económica, la haría más; como un enfoque de cuál es mi programa, que es lo que yo presento, cuáles son mis indicadores, y esa rendición de cuentas, también ha sido así como el principal reto, de empezar a informar con mejor calidad de sus indicadores.

Entrevistador: la segunda parte, que sería la evaluación, sería también un proceso progresivo. La evaluación, es parte de enriquecer lo que es la rendición de cuentas. Pues muchísimas gracias.

Entrevistado 1: Bueno con todo gusto, si quieres que te revisemos el documento, antes de que lo presentes, pues encantado de apoyarte.

Entrevistador: Bueno muchísimas gracias, y pues estamos en comunicación.

Entrevista 2

Con el responsable del proyecto de transformación de la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado

Entrevistador: Aquí estamos con el responsable del proyecto de transformación, él trabaja en la Secretaría de Finanzas.

El propósito de esta entrevista es conocer a viva voz como se está realizando o como se está implementando la Gestión para resultados en el Gobierno Central, en general a la gestión financiera y en forma específica a la contabilidad gubernamental, a la implementación de esta nueva ley que ha sido obligatoria en todo el país, en todos los estados federativos. Tengo entendido que existen elementos muy importantes de este modelo. Entonces de estos aspectos me gustaría conocer que es lo que se está haciendo, como ha permeado, como se está implementando, desde cuando surgió y todo, esto es para efectos académicos.

Entrevistado 2: Efectivamente, nuestra área se llama Unidad de Información Financiera y es un área staff que depende del Secretario de finanzas, del tesorero, y esta área tiene como actividad, la del liderazgo en el proyecto de transformación, que fue como le llamo el Gobierno del Estado a precisamente la implementación de la contabilidad gubernamental.

Los esfuerzos del Gobierno de Nuevo León para la implementación de esta Ley, inician en el año 2010, la ley empezó prácticamente el 1º de enero del 2009 y el Gobierno del Estado de Nuevo León hasta esa fecha empezó a realizar esfuerzos encaminados hacia ese punto. Su primera actividad fue a través de un consultor externo y específicamente de la Universidad de Nuevo León, el de repasar todos los procesos administrativos, de las funciones principales del gobierno; estamos hablando de la Secretaría de Finanzas; donde está la Subsecretaría de Ingresos, está la Subsecretaría de Egresos, y la de Administración; donde en esas tres subsecretarías se centran los ciclos importantes de gobierno; donde tenemos pues lógicamente la parte presupuestal, la parte contable, los ingresos, los gastos, adquisiciones, patrimonio, tesorería en sí; entonces prácticamente ahí se centran todas las actividades o procesos principales del gobierno del Estado; hablando de su sector central con todas las dependencias que lo forman.

Este primer esfuerzo que se hizo fue a través de la Universidad de Nuevo León donde se actualizaron los procesos administrativos, para tener precisamente la situación actual de los mismos y poder adecuarlos a lo que viene demandando cada uno de los lineamientos del CONAC, este proceso duró aproximadamente un año y sirvió de plataforma para la aplicación de muchos lineamientos.

En ese, en forma paralela el Consejo Nacional de Armonización Contable, emitía lineamientos, que los gobiernos de los estados tenían que implementar, entonces de igual manera; en el 2010 fue cuando más emitió el CONAC, lineamientos de carácter normativo.

Entonces la función del gobierno fue implementarlos en estos procesos, primero difundirlos, publicarlos, significando esto que aceptaba la responsabilidad de su implementación.

Ya una vez; posteriormente se implementaban, para llegar a tener un plan de cuentas armonizado, que ese plan de cuentas estuviera aplicado, en todos los procesos administrativos del sector central, que el área de patrimonio los acogiera, dado la importancia que ahora tiene la parte de patrimonio.

Al respecto, nada más quiero hacer un pequeño paréntesis, el cambio tan significativo para gobierno central, después de llevar una contabilidad en base a flujo; el cambiar a una contabilidad patrimonial; donde significativamente entran todos sus procesos; realmente no fue una tarea fácil, realmente la mentalidad del cambio fue difícil; precisamente en la parte de la actitud de las personas, dado que todos los lineamientos estaban claros, en cuanto sus conceptos técnicos, sus alcances, sus aplicaciones, pero la parte cultural del cambio, es donde como proyecto, tuvimos más problemas en el gobierno del estado.

En el gobierno del Estado, este tema lo tomo como un, vamos a decirlo, como un pretexto para decir; es un momento importante para implementarlo a nivel de gobierno del estado.

Entonces la Secretaría de Finanzas, toma la responsabilidad de implementarlo en todos los sectores de gobierno del Estado, estamos hablando de los Poderes el Legislativo, Ejecutivo, Judicial; en el poder ejecutivo, gobierno central y todas sus paraestatales; incluso, con los municipios.

Esta era la parte de alcance que se le pretendía dar a este proyecto de armonización, o de transformación que se le llamo en ese inter, independientemente de la labor de implementación y definición, dado a que un producto de este proyecto fue un plan único o una herramienta única, de tal manera, que tenemos un plan de cuentas o un catálogo de cuentas aplicable y único para el gobierno del estado de nuevo león, donde todos tenemos que aplicarnos a ello.

Y de esa manera en el tiempo se va a cumplir otro de los objetivos de la contabilidad, que es el de consolidar información de todo tipo.

En este concepto, en este proyecto; el gobierno del estado, sabiendo que requería, de una plataforma tecnológica para poder llevar a cabo la armonización contable, tomo la decisión de adquirir un software, un hardware muy importante; por lo tanto muy poderoso para realmente no solo cumplir con la parte gubernamental o de contabilidad; sino que fuera una herramienta de que nos diera eficiencia y productividad en todos los procesos; pero partíamos de eso, de que era una herramienta que su plataforma era, ahorita en el primer paso, la contabilidad gubernamental.

Pues muy bien, se inició un proyecto que con todo aquel esfuerzo que se hizo de los procesos administrativos, de la implementación de los lineamientos, CONAC, esta nueva plataforma tecnológica que es un software muy reconocido a nivel mundial, se empezó a dimensionar o parametrizar el sistema, y donde considerábamos que todos los lineamientos que marca la ley, estaban ya en los procesos, donde todos los momentos contables de los ingresos se encontraban, así como los momentos contables de los egresos, la parte de patrimonio, entender que ahora el patrimonio es aquello que, dada la importancia que se le está dando a las compras, dado que desde una compra de \$2,300.00 pesos se va a capitalizar, eso significa una labor muy fuerte de administrar activos de prácticamente todas tus compras, y de la importancia que tiene

el patrimonio en los estados financieros y en el resultado de la entidad, entonces esa parte tenemos que entender que el patrimonio juega muy fuerte en el resultado de la entidad.

Continuamos trabajando, se pusieron fechas para cada sector, tanto para gobierno central, las paraestatales y municipios, donde diseñábamos capacitación en cada uno de los sectores y el primero que iba a implementar el sistema era el gobierno central.

Se inició en el 2012, la implementación de ese sistema y el software para operarlo, a finales del 2012. Empezamos a tener problemas; en su implementación; en los resultados de la información; en la carga inicial de la información y se tomó la decisión de no continuar con los otros sectores, hasta no librar este compromiso que teníamos con Gobierno Central.

Sigue siendo una labor fuerte; no hemos tenido un resultado favorable, seguimos batallando con la plataforma tecnológica, no la hemos podido implementar o desarrollar, pero pues sabemos que el tamaño o la magnitud del proyecto es grande y esto va a llevarnos tiempo; entonces ahorita el sector paraestatal, y el sector municipal de municipios, están haciéndolo en lo individual, ya con sus decisiones de plataformas y uso de sistemas propias.

Aunque para el gobierno, al sector paraestatal se le ha facilitado, dado que ellos ya llevaban una contabilidad patrimonial; entonces no fue tan significativo, dramático, este concepto; era similar o muy familiar para ellos.

En el Sector Municipal, ahí meramente se ha alejado mucho del control podemos decir que ahí estamos como empezamos en ceros.

Todavía estamos implementando muchos lineamientos nuevos; como es ahorita la armonización de las cuentas públicas, que es un compromiso que se tiene para la cuenta pública del 2014 e implica un esfuerzo muy grande y sobre todo basado en todo aquello de la estandarización y plan de cuentas único.

Después de la armonización de las cuentas públicas; viene ya la consolidación de la información financiera, que van de la mano; o sea, realmente el compromiso fue en el 2012 en cuanto al cumplimiento de la normativa CONAC, pero en el tiempo posterior vienen compromisos muy fuertes ya de madurar y obtener el provecho a esto, y solamente transmitiendo un poco este tema, lo difícil fue su implementación, porque cuando a nivel de gobierno se dice es la Ley General de Contabilidad Gubernamental, la gente lo señalaba con temas meramente contables; esto para quienes hemos estado en esto es un tema de administración financiera; donde realmente están todos los procesos involucrados; donde toda la información fluye y se centra en un punto que es la contabilidad pero cada quien, cada proceso es responsable de su información.

Estamos tal vez en un nivel aceptable en la parte de gobierno central, en un nivel de implementación; no puedo decir que en un nivel muy avanzado o un 100, pero sí en un nivel muy aceptable; donde la armonización ya está establecida; donde obtenemos información financiera contable armonizada; cumplimos con los formatos, con las características la información, la periodicidad de la información; igual tenemos problemas operativos; pero la infraestructura está puesta.

La Ley cambio recientemente con un tema que es de transparencia; donde tenemos la obligación de poner en nuestros portales de transferencia información relacionada con la aplicación de recursos y eso lógicamente a su inicio le impacto cierta reacción; pero ahorita podemos considerar que somos de los estados con más apertura y más oportunidad en cumplir con ese requisito a nivel nacional

Entrevistador: Muy bien, nada más unas dudas que se me presentaron en el transcurso del discurso. Una de ellas muy importante, es que menciona que ya se está cumpliendo en lo formal, vamos en información, documentación, con la ley de contabilidad gubernamental, o con las normas de la CONAC.

Mi duda o mi pregunta es ¿Que tanto se está realizando la vinculación del presupuesto con la contabilidad? ¿se está llevando a cabo?

Entrevistado 2: Si, este concepto es presupuestal-contable y es prácticamente el corazón de este, es vincular el presupuesto con la operación; realmente ese proceso, el vincular las claves presupuestales, para las cuentas contables, empatadas con las guías, y los catálogos que nos exigía CONAC, están realmente implementados.

Tal vez, se podrá decir que si la calidad de la información, que si la oportunidad de las cosas; son cosas diferentes. La infraestructura, ósea, estamos hablando de todos los catálogos que nos proporcionó y exigía CONAC; sus guías contabilizadoras, las matrices de conversión; todo eso está puesto.

Esas matrices donde se ligan la parte presupuestal- contable, esta puesta; está técnicamente establecida y está en los programas de sistemas para que se genere los asientos en forma automática; o sea, no tenemos duda de eso; pero, sin embargo, tenemos el problema de la operación, nosotros en el uso del sistema no estemos actuando del todo correctamente.

Pero en mi opinión la esencia de la estructura de la vinculación, la parte contable-presupuestal, con todo y sus mecanismos, esta puesta.

Entrevistador: Muy bien, me parece muy bien.

Otro elemento que es importante dentro de este proceso de la Gestión Para resultados, más bien de la implementación de una nueva cultura. Hay otro componente que es la evaluación, ese desde su punto de vista, ¿En qué nivel está? O ¿Cómo se ha implementado?

Entrevistado 2: Si realmente, si de por sí esta cultura que nos exige la ley de contabilidad, aunque no les guste a muchos, que debió de ser de otra manera, estoy de acuerdo, pero así es su nombre.

Esto nos llevó a cambiar, a cambiar nuestra forma de pensar, nuestra forma de actuar, ya no podíamos pensar como un organismo que recibe ingresos, recursos y los aplica, ya tienes que pensar de una forma más estructurada, habla de una planeación, habla de un presupuesto, habla de un patrimonio que tienes que administrar correctamente.

Ya tienes que administrar realmente tu recurso, que lo vas a tener como un ahorro-desahorro en tu patrimonio, entonces ya eres más estratégico, más administrador, eres más técnico en esto,

pero esta mentalidad, ha sido difícil llegar a ella. Recordemos que no estábamos acostumbrados en el ámbito a una visión de este tipo.

Estamos caminando hacia allá, hemos cambiado significativamente. Que insisto nos pueden decir oyes en ¿qué nivel de implementación están?, pues como le podemos poner un número 80, 70, 96.4, no, el cambio de mente, de actitud, a todos nosotros nos está ayudando, eso es para cumplir con lo básico de la Ley.

El tema de la evaluación que comentas, si poca cultura tenemos o teníamos sobre la parte estratégica de la aplicación del recurso, realmente tenemos poca cultura, en la parte de evaluación de desempeño, de nuestro desempeño,

Sé que hay áreas especializadas que están trabajando muy fuerte a esto, sé que en este año 2014, van a empezarse a dar el resultado de estas evaluaciones, que se tiene tiempo de trabajar en ello y hasta este año va a presentar resultados en base a la técnica que también nos marca el propio CONAC, para la evaluación; pero hasta diciembre de este año es cuando va a ver resultado de eso.

Es otro ingrediente a considerar no solo contable, es también de evaluación, etc., etc.

Entrevistador: Contador muchísimas gracias, le agradezco mucho su apoyo.

Entrevistado 2: Gracias, como siempre lo comentamos, a veces no nos hemos fijado en algo y volvemos a lo mismo porque es parte de nuestra mentalidad, esto es un momento histórico en la nación.

El hecho de tener una contabilidad armonizada, es un hecho histórico, importante igual para Nuevo León y tenemos que verlo como una gran oportunidad.



UANL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

CUESTIONARIO PLANEACIÓN

Como alumno de la Universidad Autónoma de Nuevo León y para efectos académicos se está desarrollando una investigación sobre las capacidades institucionales de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del estado de Nuevo León. A continuación, se presentan una serie de preguntas, a las que te solicitamos leas atentamente y contestes de acuerdo al conocimiento y experiencia que has tenido, utilizando la siguiente escala: 1.- Inexistente; 2.- Propuesto; 3.- Iniciado; 4.-En desarrollo; 5.- Implementado; 6.-Consolidado.

CAPACIDAD DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

PLANEACIÓN

PE1 Existencia y consistencia del plan de Gobierno

	1	2	3	4	5	6
1.El estado cuenta con una unidad institucional encargada de la planeación del gobierno y dispone de marco normativo						
2. La unidad institucional encargada de la planeación dispone de personal suficiente y capacitado en planeación						
3. La unidad institucional cuenta con manuales y procedimientos para llevar a cabo los procesos técnicos						
4. La unidad institucional cuenta con capacidad adecuada de procesamiento y transmisión de datos e información						
5. Existe un marco legal que dispone y regula la planeación de la gestión del gobierno						
6. El gobierno cuenta con un plan estatal que establece objetivos, sus estrategias y metas						
7. El gobierno cuenta con programas sectoriales que contienen objetivos y estrategias						
8. Los programas identifican los productos (bienes y servicios) que se generarán						
9. Existen indicadores de efecto y/o impacto para verificar el cumplimiento de los objetivos del plan estatal						
10. El documento del plan estatal se encuentra en internet						

PROGRAMACIÓN OPERATIVA

PE2 Articulación plan-programas-presupuesto

	1	2	3	4	5	6
1. Los objetivos del plan estatal establecen metas						
2. Existen indicadores para verificar el cumplimiento de las metas y objetivos del plan estatal						
3. El PED considera un análisis de la situación y de los problemas de la población, sustentada en información cuantitativa y cualitativa reciente						

PE3 Articulación del mediano y corto plazo

1 2 3 4 5 6

1. El plan estatal establece programas para el logro de los objetivos						
2. Los programas del plan estatal identifican los productos (bienes y servicios) que generen						
3. El plan identifica unidades institucionales responsables de la ejecución de cada uno de los programas						
4. Los programas del plan estatal cuentan con financiamiento en el presupuesto (%) 20, 40, 60, 80, 100						
5. Las metas de mediano plazo del plan estatal (o planes sectoriales) se descomponen en metas anuales						

PLANEACIÓN PARTICIPATIVA**PE4 Participación del Poder Legislativo**

1 2 3 4 5 6

1. Existe una ley que establece la participación del poder legislativo en la discusión del plan estatal						
2. La ley tiene mecanismos de ejecución						
3. La ley se cumple o ante la ausencia de ley, el gobierno implementó mecanismos de participación que no están contemplados en la ley						

PE5 Participación de la sociedad civil

1 2 3 4 5 6

1. Existe una ley que establece la participación de la sociedad civil en la discusión del plan estatal						
2. La ley tiene mecanismos de ejecución						
3. La ley se cumple o ante la ausencia de ley, el gobierno implementó mecanismos de participación que no están contemplados en la ley						
4. Las opiniones emitidas por los órganos de la sociedad civil se incorporan en los objetivos y metas del plan estatal						



UANL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

CUESTIONARIO PRESUPUESTO

Como alumno de la Universidad Autónoma de Nuevo León y para efectos académicos se está desarrollando una investigación sobre las capacidades institucionales de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del estado de Nuevo León. A continuación, se presentan una serie de preguntas, a las que te solicitamos leas atentamente y contestes de acuerdo al conocimiento y experiencia que has tenido, utilizando la siguiente escala: 1.- Inexistente; 2.- Propuesto; 3.- Iniciado; 4.-En desarrollo; 5.- Implementado; 6.-Consolidado.

PRESUPUESTO

PP1 Estructuración del presupuesto para resultados

	1	2	3	4	5	6
1. El (%) del gasto total del presupuesto está estructurado por programas						
2. Existe correspondencia entre los programas presupuestarios y los del plan estatal o planes sectoriales						
3. Los programas presupuestarios incluyen información sobre los objetivos y las metas						
4. Las claves presupuestarias vinculan clave general, clave presupuestal y contable						

PP2 Marco fiscal de mediano plazo

	1	2	3	4	5	6
1. Existe marco fiscal de mediano plazo (mínimo tres años) acorde con el plan de gobierno						
2. El marco fiscal de mediano plazo se actualiza anualmente						
3. El marco fiscal de mediano plazo incluye las principales categorías de clasificación económica y administrativa						
4. El marco fiscal de mediano plazo incluye las principales categorías de clasificación funcional o programática						
5. El presupuesto anual está legal y efectivamente articulado con el marco fiscal de mediano plazo						

PP3 Ley de responsabilidad fiscal

	1	2	3	4	5	6
1. Existe una ley de responsabilidad fiscal						
2. La ley especifica metas cuantitativas para el manejo fiscal						
3. La ley se cumple o, si no hay ley, existen otras disposiciones legales que fomentan la disciplina fiscal						

PP4 Evaluación de la efectividad del gasto

1 2 3 4 5 6

1. Existe una ley que establece la evaluación de los resultados del gasto y fomenta la calidad del gasto público						
2. Existe un sistema de indicadores de desempeño para medir los resultados del gasto						
3. El sistema de indicadores de desempeño se aplica al (%) del gasto total (excluido el servicio de la deuda)*						
4. Los indicadores de desempeño fueron elaborados conjuntamente con las dependencias y entidades						
5. Se han realizado autoevaluaciones al sistema de indicadores						
6. Se han realizado evaluaciones externas al sistema de indicadores						
7. La asignación de recursos presupuestarios se realiza tomando en cuenta los resultados que arroja el sistema de indicadores						

PP5 Incentivos para la efectividad de la gestión

1 2 3 4 5 6

1. Existen mecanismos de asignación presupuestaria que incentivan la eficiencia y la eficacia de la gestión de las instituciones						
2. Las instituciones, los programas y los proyectos a los que se aplican los mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia de la gestión representan el (%) del presupuesto total (inversión y corriente)						

PP6 Difusión de la información

1 2 3 4 5 6

1. El proyecto de ley del presupuesto está a disposición de la ciudadanía a través de internet cuando se lo presenta al poder legislativo						
2. La información sobre el presupuesto que se pone a disposición de la ciudadanía es comprensible para el público y permite identificar el destino del presupuesto según las prioridades definidas en el plan estatal(o en los planes sectoriales).						
3. El informe de cierre del ejercicio presupuestario está a disposición de la ciudadanía a través de internet dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que esté completa la auditoría externa						
4. El informe de cierre del ejercicio presupuestario que se pone a disposición de la ciudadanía es comprensible para el público y permite identificar el gasto realizado según las prioridades definidas en el plan estatal (o en los planes sectoriales).						

- * Equivalencias: menos del 3% = 6
 Entre 3% y 6% = 5
 Entre 6% y 9% = 4
 Entre el 9% y 12% = 3
 Entre 12% y 15% = 2
 Más del 15% = 1



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

CUESTIONARIO EJECUCIÓN

Como alumno de la Universidad Autónoma de Nuevo León y para efectos académicos se está desarrollando una investigación sobre las capacidades institucionales de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del estado de Nuevo León. A continuación, se presentan una serie de preguntas, a las que te solicitamos leas atentamente y contestes de acuerdo al conocimiento y experiencia que has tenido, utilizando la siguiente escala: 1.- Inexistente; 2.- Propuesto; 3.- Iniciado; 4.-En desarrollo; 5.- Implementado; 6.-Consolidado.

EJECUCIÓN: GESTIÓN FINANCIERA, AUDITORÍA Y ADQUISICIONES.

E1 Relación entre el gasto presupuestado y el gasto ejecutado	1	2	3	4	5	6
1. Existe un promedio de desviación de (%) del gasto ejecutado con respecto al gasto originalmente presupuestado durante los últimos tres años (se excluyen gastos de servicios de deuda y de los proyectos con financiamiento externo).*						

E2 Análisis de riesgo	1	2	3	4	5	6
1. Se realizan análisis de riesgo fiscal relacionados con las obligaciones directas, es decir, deuda soberana (préstamos y bonos) y compromisos de gastos obligatorios de largo plazo (pensiones)						
2. Se dispone de mecanismos e instrumentos para mitigar los efectos de los riesgos de las obligaciones directas						
3. Se realizan análisis de riesgo fiscal relacionado con las obligaciones contingentes, es decir, garantías del Estado (pasivos actuariales, fallos judiciales) y seguros estatales						
4. Se dispone de mecanismos e instrumentos para mitigar los efectos de los riesgos de las obligaciones contingentes						

E3 Transparencia del presupuesto	1	2	3	4	5	6
1. El gasto extrapresupuestario no declarado (que no figura en los informes fiscales) representa el (%) del total del gasto.						
2. En los informes fiscales se incluye información completa sobre los ingresos y los gastos correspondientes al (%) de los proyectos financiados por donantes (salvo los insumos proporcionados en especie).						

E4 Formulación y ejecución del presupuesto

1 2 3 4 5 6

1. La formulación y la ejecución del presupuesto se basan en las clasificaciones administrativa y económica?						
2. La formulación y la ejecución del presupuesto se basan en una clasificación funcional (a nivel subfuncional)						
3. La formulación y la ejecución del presupuesto se basan en una clasificación por programas que se aplica con un nivel de detalle no menor que la clasificación funcional a nivel subfuncional						

E5 Aprobación del presupuesto por parte del Poder Legislativo

1 2 3 4 5 6

1. En los últimos tres años, el Poder Legislativo aprobó el presupuesto: Año 1 ()+ Año 2 ()+ Año 3 () = Total						
---	--	--	--	--	--	--

E6 Contabilidad

1 2 3 4 5 6

1. El sistema de contabilidad se apega a la LGCG y normas de la CONAC						
2. La contabilidad se vincula con el presupuesto a través del devengado.						
3. La contabilidad se organiza en base devengada						
4. La contabilidad genera información integral y a tiempo real						
5. Se preparan estados financieros, presupuestal y de deuda y un informe consolidado del gobierno que contiene información completa acerca de los ingresos y los gastos.						
6. Se prepara anualmente un informe consolidado del gobierno que contiene información completa acerca de los activos y los pasivos financieros auditados por despacho externo.						
7. Los informes consolidados del gobierno (puntos 5 y 6) se someten a la auditoría externa dentro de los seis meses posteriores al fin del ejercicio fiscal						

E7 Sistema Integrado de Administración Financiera

1 2 3 4 5 6

1. Existe un sistema electrónico de información que integra las siguientes áreas de la administración financiera del Estado: presupuesto, administración tributaria, crédito público, tesorería y contabilidad						
2. El sistema de inversión pública (obra pública) está integrado al sistema electrónico de administración financiera						
3. El sistema electrónico de adquisiciones públicas está integrado al sistema electrónico de administración financiera						
4. La información financiera está integrada al sistema electrónico de administración financiera						

E8 Marco legal e institucional del sistema de adquisiciones

1 2 3 4 5 6

1. Existe un marco legal, con sus mecanismos de ejecución, que norma coherente y comprensivamente el proceso de adquisiciones y contrataciones de las instituciones públicas, basándose en la competencia y la transparencia para la adjudicación de los contratos públicos						
2. El marco legal se aplica.						
3. Existe un ente normativo o regulador de las adquisiciones del Estado o las funciones de regulación son claras y están legalmente asignadas a varias unidades dentro del gobierno						
4. El ente normativo y regulador no participa directamente en las compras						
5. Existe una instancia que dispone de estadísticas de adquisiciones accesibles a las instituciones públicas						

6. Se aplica un proceso establecido legalmente para la presentación y la resolución de las inconformidades relativas al proceso de adquisiciones						
7. La resolución de las inconformidades relativas al proceso de adquisiciones es ejecutada por un organismo externo a la entidad que realiza la compra						

E9 Sistema electrónico de adquisiciones y transparencia

	1	2	3	4	5	6
1. Existe un sistema electrónico (e-adquisiciones) para integrar información sobre las adquisiciones y difundirla a la ciudadanía, lo que incluye la difusión de la ley y las normas, las invitaciones a licitar, las solicitudes de propuestas y la información sobre adjudicación de los contratos						
2. El sistema electrónico es usado para transacciones de compraventa que representan el (%) del total de las compras del Estado						
3. El sistema electrónico de adquisiciones es reconocido por otras instituciones gubernamentales						
4. Existe una estrategia sostenible para la capacitación y la información a las entidades contratantes y al sector privado sobre las reglas de adquisiciones públicas y su aplicación						

E10 Marco legal e institucional de la auditoría interna

	1	2	3	4	5	6
1. Existe un marco legal de auditoría interna común para todas las instituciones públicas						
2. El marco legal adhiere las normas internacionales de auditoría						
3. En las instituciones públicas existen dependencias encargadas de la auditoría interna						
4. La auditoría interna se cumple en el (%) de las entidades del gobierno central						

E11 Marco legal e institucional de la auditoría externa

	1	2	3	4	5	6
1. Existe un marco legal que norma la auditoría externa del sector público						
2. El marco legal adhiere a las normas internacionales de auditoría del sector público (OIEFS)						
3. Existe un organismo público autónomo que realiza auditorías externas oportunas y confiables a las dependencias del gobierno central						
4. El organismo encargado de la auditoría externa realiza anualmente auditorías de los ingresos y los gastos al gobierno central responsables del (%) gasto total						
5. El organismo encargado de la auditoría externa realiza anualmente auditorías de los activos y los pasivos financieros a las entidades del gobierno central responsables del (%) gasto total						
6. El organismo encargado de la auditoría externa realiza auditorías de desempeño del gobierno central de manera oportuna y confiable						
7. Las dependencias auditadas envían una respuesta formal por escrito a las observaciones de la auditoría en la que indican cómo se solucionarán los problemas encontrados						
8. Los informes de auditoría externa (de puntos 4 y 5) se presentan al Poder Legislativo dentro de los cuatro meses después de finalizado el período de estudio						
9. Los informes de auditoría externa (de puntos 4 y 5) están a disposición de la ciudadanía a través de Internet dentro de los cuatro meses después de finalizado el período de estudio						



UANL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

CUESTIONARIO GESTIÓN

Como alumno de la Universidad Autónoma de Nuevo León y para efectos académicos se está desarrollando una investigación sobre las capacidades institucionales de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del estado de Nuevo León. A continuación, se presentan una serie de preguntas, a las que te solicitamos leas atentamente y contestes de acuerdo al conocimiento y experiencia que has tenido, utilizando la siguiente escala: 1.- Inexistente; 2.- Propuesto; 3.- Iniciado; 4.-En desarrollo; 5.- Implementado; 6.- Consolidado.

EJECUCIÓN: GESTIÓN EN PROGRAMAS Y PROYECTOS, BIENES Y SERVICIOS

G1 Normas e instituciones de evaluación ex ante

	1	2	3	4	5	6
1. Existe un sistema de inversión pública (SIP) o una entidad gubernamental que está encargada de las evaluaciones ex ante de los proyectos de inversión						
2. La entidad gubernamental que realiza las evaluaciones ex ante funciona bajo el mandato de una ley que establece sus funciones, responsabilidades y recursos						
3. La entidad gubernamental que realiza evaluaciones ex ante tiene normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente						
4. La entidad gubernamental que realiza evaluaciones ex ante tiene como criterio básico de evaluación la contribución del proyecto de inversión a la consecución de los objetivos y las metas del plan de gobierno.						

G2 Gestión para resultados en la producción de bienes y servicios

	1	2	3	4	5	6
1. Existen metas anuales y plurianuales para la producción de bienes y servicios						
2. Se realizan evaluaciones ex ante al (%) de los proyectos del gobierno central						
3. Se realizan evaluaciones ex ante al (%) de los proyectos de las entidades						
4. Los resultados de las evaluaciones ex ante de los proyectos se usan durante la programación presupuestaria						
5. La información sobre las evaluaciones ex ante está a disposición de la ciudadanía a través de Internet						
6. Existe un plan del sector de mediano plazo						
7. La elaboración del plan contó con la participación de la sociedad civil						
8. Los objetivos y las metas del plan sectorial concuerdan con los objetivos y las metas del plan estatal relativos al sector						

G3 Estrategia de Gestión para Resultados

1 2 3 4 5 6

1. Las metas anuales tienen unidades responsables.						
2. Las unidades y los programas firman contratos de gestión con la secretaría.						
3. Los sistemas de remuneración y de evaluación del personal incentivan la obtención de resultados organizacionales.						
4. Se está implementando una estrategia explícita (con programación, responsables y recursos definidos) de GPR en la secretaría.						
5. Existe una estrategia para mejorar la calidad de los servicios.						
6. Se recoge información periódica acerca de la opinión de los usuarios sobre los bienes y servicios producidos (encuestas a usuarios, buzón de quejas, línea telefónica, etc.).						
7. Se utilizan mecanismos de consulta periódica a organizaciones de la sociedad civil para introducir mejoras a los bienes y servicios (consultas públicas, participación en consejos sectoriales, etc.).						

G4 Sistemas sectoriales de información

1 2 3 4 5 6

1. Existen sistemas confiables y actualizados de información sobre la producción de los bienes y servicios producidos.						
2. Existen sistemas confiables y actualizados de información que den cuenta de la calidad de los bienes y servicios producidos.						
3. Existen indicadores de eficiencia relativos a los costos de los bienes y servicios que se actualizan anualmente.						
4. Existen indicadores de eficiencia relativos a la cobertura de los bienes y servicios que se actualizan anualmente.						
5. Existe información actualizada sobre los resultados de la gestión de la secretaría a disposición de la ciudadanía a través de Internet						



UANL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

CUESTIONARIO EVALUACIÓN

Como alumno de la Universidad Autónoma de Nuevo León y para efectos académicos, se está desarrollando una investigación sobre las capacidades institucionales de gestión para resultados en la Administración Pública Central del Gobierno del estado de Nuevo León. A continuación, se presentan una serie de preguntas, a las que te solicitamos leas atentamente y contestes de acuerdo al conocimiento y experiencia que has tenido, utilizando la siguiente escala: 1.- Inexistente; 2.- Propuesto; 3.- Iniciado; 4.-En desarrollo; 5.- Implementado; 6.-Consolidado.

EVALUACIÓN

ME1 Instituciones de monitoreo	1	2	3	4	5	6
1. Existe una entidad gubernamental encargada de monitorear el cumplimiento de los objetivos y las metas del gobierno mediante indicadores de desempeño.						
2. La entidad que realiza el monitoreo tiene normas técnicas y metodologías de trabajo establecidas formalmente						

ME2 Alcance del monitoreo de los programas y los proyectos	1	2	3	4	5	6
1. Los programas que se monitorean representan el (%) del gasto total (excluido servicio de la deuda)						

ME3 Uso y difusión de la información de monitoreo	1	2	3	4	5	6
1. Se aplican criterios y procedimientos institucionalizados para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada por el monitoreo						
2. Existe información actualizada sobre el monitoreo de los objetivos y las metas del gobierno a disposición de la ciudadanía a través de internet						

ME4 Sistemas de información estadística	1	2	3	4	5	6
1. El Estado cuenta con sistemas de información estadística que periódicamente producen información sobre la situación social del estado						
2. La información sobre la situación social que produce el sistema de información estadístico sirve para monitorear el cumplimiento de los objetivos y las metas del gobierno						
3. El Estado cuenta con sistemas de información estadística que periódicamente producen información sobre la situación económica del estado						
4. La información sobre la situación económica que produce el sistema de información estadístico sirve para monitorear el cumplimiento de los objetivos y las metas del gobierno						
5. El o los organismos que producen estadísticas económicas y sociales tienen autonomía respecto del gobierno para garantizar que la información que generan sea objetiva						

ME5 Marco legal e institucional de la evaluación de la gestión gubernamental

1 2 3 4 5 6

1. Existe una ley que dispone la evaluación ex post de las políticas o los programas gubernamentales. En caso de que existan varias leyes, existe complementariedad y articulación entre ellas.						
2. La ley establece el o los organismos responsables, sus objetivos, funciones y recursos para la evaluación ex post de las políticas y los programas del gobierno.						
3. Existe una entidad del gobierno central encargada de evaluar las políticas públicas y/o las estrategias sectoriales.						
4. Existe una entidad del gobierno central encargada de evaluar los programas y los proyectos						
5. Existe un documento oficial que establece las metodologías y los aspectos técnicos para las evaluaciones.						
6. El (%) de las evaluaciones es realizado por evaluadores externos (evaluaciones externas).						
7. La entidad encargada de la evaluación posee recursos humanos y financieros estables dedicados a ese fin.						

ME6 Alcance y articulación del sistema de evaluación

1 2 3 4 5 6

1. Los programas y los proyectos evaluados durante el año pasado representan el (%) del gasto total						
2. Existe articulación y coordinación entre las instituciones evaluadoras y las instituciones ejecutoras, que se expresa en la formulación conjunta de los términos de referencia de las evaluaciones y en la consideración de las observaciones del ejecutor en los informes de evaluación						
3. El (%) de los programas evaluados cumplió satisfactoriamente con sus objetivos y metas						

ME7 Acciones derivadas del incumplimiento de objetivos

1 2 3 4 5 6

1. El incumplimiento de las metas y los objetivos, detectado por las evaluaciones, con lleva acciones correctivas de carácter técnico, administrativo y financiero						
2. Los encargados de las políticas o los programas evaluados deben responder formalmente a las observaciones hechas por la evaluación acerca del cumplimiento de las metas y los objetivos						

ME8 Difusión de los resultados de las evaluaciones

1 2 3 4 5 6

1. Los informes de evaluación se entregan al Poder Legislativo						
2. Los informes de evaluación están a disposición de la ciudadanía a través de Internet						