

Licenciatura
en **Contaduría** y
Finanzas Públicas

1er semestre

Módulo 3

Planeación y gestión gubernamental



Unidad 2

Planeación nacional

Contenido





Índice

2.1. Sistema Nacional de Planeación Democrática.....	3
2.2. El proceso de planeación nacional.....	10
2.2.1. La metodología del marco lógico	20
2.2.2. Árbol de problemas y de objetivos	24
2.2.3. Matriz de indicadores para resultados	27
2.3. Sistema de evaluación del desempeño.....	33
2.3.1. El programa anual de evaluación	40
2.3.2. La evaluación del desempeño y calidad en el ejercicio del gasto	43
2.3.3. El modelo sintético de información del desempeño	45
Cierre de la unidad	50
Fuentes de consulta	51



Unidad 2. Planeación nacional

Bienvenido a la Unidad 2 del *Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental*, en la cual estudiarás cómo se instrumenta la planeación del desarrollo con base en metodologías que sirven para realizar un estudio sistemático de problemas sociales y la forma de abordarlos para su resolución. Al respecto, la Metodología del Marco Lógico es el punto de partida para trazar la configuración que seguirá la agenda pública, pues constituye una manera ordenada de diseñar planes para resolver y dar seguimiento a problemas concretos que existen en el país.

Como viste en la unidad anterior, se debe contar con un sistema de participación de la sociedad que le permita expresar sus puntos de vista en relación con los grandes problemas de la agenda pública, de tal manera que, se construya un consenso que contribuya a tener un Sistema de Planeación Democrática más equitativo que marque la ruta hacia el desarrollo del país.

La planeación nacional en México ha recorrido un largo camino hasta el presente, ya que los documentos que la sustentan, como se conocen en su forma actual, adoptaron su forma estructurada y sistemática a partir de una labor que comenzó desde 1928, período post revolucionario en que las distintas facciones vencedoras del conflicto que acaba de atravesar la nación adquirirían cohesión para conformar el Estado Mexicano con sus primeras instituciones.

A partir de ese entonces, paulatinamente se ha dado la construcción de un sistema capaz de planificar el desarrollo del país, considerando el momento histórico, las características sociales, así como los paradigmas económicos por los que se ha atravesado en el tiempo transcurrido.

De acuerdo con lo anterior, en la Unidad 2 estudiarás cómo el proceso de planeación nacional brinda dirección a los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), documento en el que se establecen los ejes de las políticas públicas, sus metas y objetivos nacionales; el cual se basa en resultados para su evaluación y seguimiento.

Esta unidad está organizada en tres temas, el primero es el *Sistema Nacional de Planeación Democrática*, el segundo corresponde al *Proceso de Planeación Nacional* a través de la Metodología del Marco Lógico y, en el tercero el *Sistema de Evaluación del Desempeño* por medio del cual se monitorea el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas que integran el PND, lo que permite conocer los resultados obtenidos mediante la aplicación del presupuesto federal; esto, para medir la eficiencia de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.



Antes de comenzar, retomando el eje problematizador del módulo es importante que reflexiones sobre **¿cómo se diseñan y ejecutan los planes y programas para cumplir con las metas establecidas en el PND?**, ya que dichos programas rigen las funciones de la administración pública, establecen las acciones a realizar; así como las estrategias a seguir.

2.1. Sistema Nacional de Planeación Democrática

Un poco de historia

Para revisar de manera breve la trayectoria a través de la cual se ha consolidado el proceso de **planeación nacional del desarrollo**, así como algunos de los principales elementos que implica (gasto público, ejercicio presupuestal, leyes, instituciones, etc.), se presentan a continuación algunos hitos históricos situados en los periodos presidenciales que han tenido lugar a partir de 1928.

1928

Se publica la *Ley del Consejo Nacional Económico*, que era un organismo dedicado a la investigación y consulta, autónomo, permanente con composición multidisciplinaria, plural e incluyente.



1930

Se publica en el Diario Oficial de la Federación la *Ley sobre Planeación General de la República*, expedida por el entonces presidente Pascual Ortiz Rubio quien fue parte del grupo de presidentes de la era denominada *Maximato*.





1933

Se crea el *Consejo Nacional de Economía de los Estados Unidos Mexicanos*, cuya función consistía en asesor al presidente en funciones. Sale a la luz el **Plan Sexenal 1934-1940** como programa de gobierno, el primero en constituir una agenda de trabajo gubernamental del país.



1942

Se inaugura la *Comisión Federal de Planificación Económica* cuyo propósito fue la planeación del desarrollo, así como órgano consultivo de la Secretaría de Economía Nacional.



1947

El *Proyecto de Inversiones del Gobierno Federal y Dependencias Descentralizadas 1947-1952*, fue un primer esfuerzo de programación de la inversión global y sectorial que jerarquizaba proyectos específicos y a su vez evaluaba su impacto en las variables macroeconómicas.



1959

Mediante acuerdo presidencial se ordenó a las entidades de la Administración Pública Federal elaborar un **programa de inversiones** que comprendiera los proyectos a realizar anualmente de 1960 a 1964.





1962

El Ejecutivo Federal, así como el Congreso de la Unión forman una comisión especial de estudio, cuyo principal propósito fue la redacción de un *Proyecto de Ley de planeación económica y social*.



1965

Se integra la *Comisión de Administración Pública (CAP)*, con el objetivo de estudiar el funcionamiento de las dependencias del poder ejecutivo, así como las necesidades del desarrollo nacional y la forma de encontrar un mecanismo eficaz para la formulación de planes y programas.



1967

La misma CAP presenta el *Informe sobre la Administración Pública Federal*, que se implementó a partir de 1971, mediante diversos instrumentos legales, llegando a publicarse tiempo después las Bases para el programa de Reforma Administrativa Federal 1971- 1976.



1971

Tiene lugar el acuerdo presidencial por el cual se creó la *Comisión Coordinadora y de Control del Gasto Público*, integrada por la Secretaría de la Presidencia, la Secretaría del Patrimonio Nacional, y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. A través de este organismo se buscó tener un primer bosquejo para organizar y hacer eficiente el ejercicio del presupuesto.





1980

Se promulga el **Plan Global de Desarrollo (PGD)**, un instrumento a través del cual se materializó el primer ejercicio de integración programática de carácter nacional. Fue instaurado sin que existiese obligatoriedad, ni fundamento jurídico. A partir del siguiente sexenio, todos los planes adquirirían el carácter de obligatoriedad.



1983

Se publica en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el **Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988**, hecho que antecedió a la publicación de programas sectoriales e institucionales atendiendo en todo momento a la metodología de la Ley de Planeación. El mecanismo fue a través de las reformas a los artículos constitucionales 25, 26 y 73, fracción XXIX-D, relativos a la planeación del desarrollo. El artículo 25 otorga al Estado la rectoría del desarrollo nacional; el artículo 26 se refiere a la organización de un **sistema de planeación democrática del desarrollo nacional** y el 73, fracción XXIX-D, establece la facultad del Congreso de la Unión para expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social.

El 5 de enero de 1983 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la nueva *Ley de Planeación*, que derogó a la Ley sobre Planeación General de la República de 1930.

A partir de estos hitos históricos, es posible identificar el momento en que se constituyeron los **planes de desarrollo** como instrumento clave de la planeación nacional. Respecto a estos hechos históricos cabe mencionar que la **planeación del desarrollo** está basada en elementos de política social, económica, fiscal, monetaria, entre otros, a partir de los cuales es posible proyectar la viabilidad del cumplimiento de metas estipuladas.



Por otra parte, también se debe considerar que las medidas de política pública son aplicadas a menudo por recomendación de organismos multilaterales internacionales, lo que hace necesario que exista un consenso relacionado con la necesidad de someter a una especie de consulta, las medidas por aplicar. De esta manera, si bien, se pretende escuchar la opinión de los actores económicos, sociales y de la política que puedan emitir su opinión al respecto, esto no significa que se sometan a votación las decisiones, aunque se realice la planeación en un marco de proceso democrático.

Así, la planeación es una práctica política que conlleva un proceso de transformación de la sociedad que a su vez termina en la conjunción de los distintos intereses nacionales; es claro que no resuelve los problemas ni asegura certidumbre frente al futuro, pero sí permite disponer de mejores instrumentos, en los ámbitos de acción global, sectorial, institucional, estatal; así como regional.

Al respecto, como pudiste observar en el breve recorrido por los hitos históricos, el sistema de planeación en México se creó y estableció a partir de 1982, con el nombre de **Sistema Nacional de Planeación Democrática (SNPD)**, y el objetivo de lograr el desarrollo integral y sustentable del país. Para ello, contempla la articulación de múltiples programas que conforman el Plan Nacional de Desarrollo, que se implementa en los tres niveles de gobierno: federal, estatal y municipal. Pero **¿qué es el Sistema Nacional de Planeación Democrática?**

De acuerdo con diversos autores:

Constituye un conjunto articulado de relaciones funcionales que establecen las dependencias y entidades del sector público entre sí, con las organizaciones de los diversos grupos sociales y con las autoridades de las entidades federativas y municipales, a fin de efectuar acciones de común acuerdo. Comprende además mecanismos permanentes de participación, a través de los cuales los grupos organizados de la sociedad y la población en general hacen propuestas, plantean demandas, formalizan acuerdos y toman parte activa en el proceso de planeación.

En cuanto a su estructura, se integra por dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; por organismos de coordinación entre la federación, los estados y los municipios; así como por la representación de los grupos sociales que actúan a través de unidades de planeación, gabinetes especiales, comisiones intersectoriales, y foros de participación social.

El SNPD tiene tres niveles de operación:

Nivel global: Respecto a este nivel, es necesario saber que las acciones relacionadas con los aspectos más generales de la economía y la sociedad



contemplan aspectos regionales y aquellos que no pueden quedar circunscritos al ámbito de un solo sector o entidad.

De acuerdo con la Ley de Planeación y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en los años ochenta la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) era la dependencia encargada de la integración y coordinación de las actividades de planeación.

Actualmente, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público desempeña actividades de carácter global relacionadas con los aspectos financieros, fiscales y crediticios, a fin de hacerlas compatibles con la planeación nacional del desarrollo.

Nivel Sectorial: El nivel sectorial es aquel estrato en que la administración pública atiende los aspectos específicos de la economía y de la sociedad. La responsabilidad de la planeación es del titular de la dependencia respectiva, quien para cumplirla se apoya en su unidad de planeación.

El nivel sectorial se encarga de programas, presupuestos y otros instrumentos de política de corto y mediano plazos, tomando en cuenta la propuesta de los grupos sociales interesados y de los gobiernos de los Estados y la relación que pueda tener el programa con otros programas sectoriales, regionales o especiales.

Nivel Institucional: Este nivel descansa en entes paraestatales de la administración pública: organismos descentralizados, empresas de participación estatal y fondos y fideicomisos, las que se ubican en el sector administrativo que corresponde a las actividades productivas o de servicios que llevan a cabo.

De acuerdo con autores como Montemayor (1983), la existencia del Sistema Nacional de Planeación Democrática permite ordenar las actividades del sector público, coordinar a los responsables de la toma de decisiones y concertar acciones con los sectores social y privado, para el logro de los objetivos y metas nacionales.

Para profundizar en el estudio de este tema te recomendamos revisar los siguientes recursos:



ONU. (s/f). *Sistema Nacional de Planeación Democrática de México*. [Portal web]. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y El Caribe. Disponible en:

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planeacion-democratica-de-mexico>



Coquis V., F. (2015). Sistema Nacional de Planeación. En: Fernández Ruíz, Jorge. *La Constitución y el derecho administrativo*. UNAM-IIJ-CONACYT.

Disponible en:

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4034/14.pdf>



Pedro Vásquez Colmenares G. (2010). La planeación, el presupuesto y las políticas públicas. En: Méndez, J. L. (Coord). *Políticas públicas*, volumen XIII. Los grandes problemas de México. México: Colegio de México.



2.2. El proceso de planeación nacional

Antes de iniciar con el desarrollo del tema resulta importante revisar brevemente lo que dicen algunos autores en torno al concepto de **planeación nacional**:



- Reinhold Zippelius (1985), indica que planear significa "proyectar mentalmente un objeto o situación deseada y señalar los medios y métodos para su consecución".
- Jorge Witker (1985), menciona que la planeación "constituye una técnica de intervención que parte de un diagnóstico integral del proceso socioeconómico y político y de sus leyes; que inserta en la carta fundamental define un proyecto nacional en función de determinados objetivos, precisamente estampados en una ideología constitucional y política".

Aunado a las definiciones anteriores y considerando el contexto gubernamental, debes considerar las siguientes características de la planeación:

- **Unidad:** todos los agentes deben integrarse y organizarse para llegar a un plan general, estableciendo metas congruentes.
- **Continuidad:** la planeación es una actividad que requiere ser efectuada constantemente para alcanzar nuestros fines.
- **Precisión:** los planes a desarrollar deben estar bien definidos y establecidos para evitar en la medida de lo posible los imprevistos.

De acuerdo con lo anterior, la planeación es un "instrumento del Estado para lograr sus fines de desarrollo social y económico, al ordenar y programar sus recursos" (Sánchez, s/f). Y el proceso de planeación nacional es la ordenación sistemática de acciones del ejecutivo federal para regular la actividad política, social y económica del país.

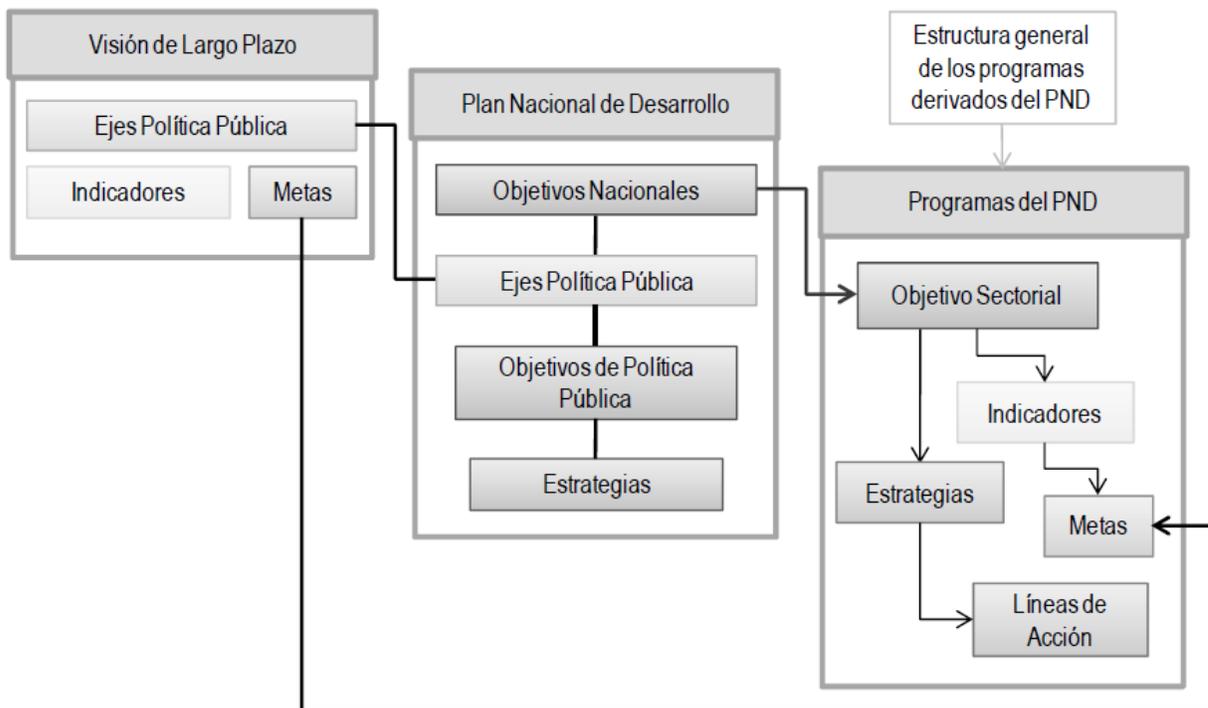


Fuente. Elaboración propia con base en el PND (2013)

Ahora bien, la Planeación Nacional está regulada por la *Ley de Planeación*, y que el instrumento que se deriva de dicho proceso es el Plan Nacional del Desarrollo (PND), que rige programas institucionales, sectoriales, especiales y regionales, para orientar la tarea del Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial.

Cabe destacar que una vez definida la dirección de la acción gubernamental, mediante los objetivos, estrategias y metas; las dependencias y entidades que conforman la Administración Pública definirán su misión, visión, objetivos o metas estratégicos propios.

Finalmente, es posible deducir al propósito de la planeación nacional, como el logro de la transformación de la realidad del país, con base en una visión de largo plazo que se concreta a través de planes, programas, estrategias y líneas de acción, como puedes observar en el siguiente diagrama sobre el proceso de planeación nacional.



Proceso de Planeación Nacional. Fuente: SHCP, 2017: pág. 29.

El **marco normativo** en que se fundamenta la planeación del desarrollo es principalmente la *Ley de Planeación* de 1983, que a la letra dice:

Artículo 1°. Las disposiciones de esta Ley son de orden público e interés social y tienen por objeto establecer:

- I. Las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la Planeación Nacional del Desarrollo y encauzar, en función de ésta, las actividades de la Administración Pública Federal;
- II. Las bases de integración y funcionamiento del Sistema Nacional de Planeación Democrática;
- III. Las bases para que el Ejecutivo Federal coordine las actividades de planeación de la Administración Pública Federal, así como la participación, en su caso, mediante convenio, de los órganos constitucionales autónomos y los gobiernos de las entidades federativas, conforme a la legislación aplicable;
- IV. Los órganos responsables del proceso de planeación;
- V. Las bases de participación y consulta a la sociedad, incluyendo a los pueblos y comunidades indígenas, a través de sus representantes y



autoridades, en la elaboración del Plan y los programas a que se refiere esta Ley, y

- VI. Las bases para que el Ejecutivo Federal concierte con los particulares las acciones a realizar para la elaboración y ejecución del Plan y los programas a que se refiere esta Ley (Reforma publicada en el DOF el 16-02-2018).

Estos lineamientos deben ceñirse a los objetivos nacionales que son una visión de largo plazo que lleve a la nación al desarrollo económico con un sistema democrático eficiente con justicia para todos los habitantes.

Cabe señalar, que con el paso de los distintos períodos presidenciales los objetivos se han ido modificando. Como pudiste estudiar, a partir de períodos históricos que han quedado muy atrás como 1930, año que vio la luz la primera *Ley de planeación General de la República*, podemos encontrarnos prioridades de diferente índole como por ejemplo con la primera implementación del PND, las metas eran:

- a) conservar y fortalecer las instituciones democráticas;
- b) vencer la crisis;
- c) recuperar la capacidad de crecimiento;
- d) iniciar los cambios cualitativos que requería el país en sus estructuras económicas políticas y sociales.

Conforme han transcurrido las administraciones, las coyunturas económico-sociales se han ido modificando y de esta forma es común encontrar en todos los planes instaurados desde entonces una amalgama de objetivos reflejados en programas que tienen como eje de política pública, el interés presente del momento histórico por el que se esté atravesando. Como sabes, las políticas públicas se caracterizan por (Winchester, 2011, p.4-5):

- Ser soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos.
- Desprenderse de la agenda pública de cada país.
- Articularse como un conjunto de actividades (programas, estrategias, procedimientos, leyes, reglamentos) dirigido hacia un objetivo general.
- Su diseño, gestión y evaluación es una parte fundamental del quehacer del gobierno.

Por lo anterior, el interés de estudio de este tema se encuentra centrado en el manejo que desde la **gestión gubernamental** puede darse a temas prioritarios en la agenda nacional y que requieren de acciones para solucionar grandes problemas por combatir en pro del bienestar social, lo cual se realiza a través del estudio y consulta pública para instrumentar planes y programas de política pública.



Si se considera al desarrollo económico como motor generador de la riqueza nacional y que coadyuva a reducir la desigualdad, habrá que tomar en cuenta al realizar la planeación nacional, políticas de desarrollo que orienten la gestión del gobierno para alcanzar sus objetivos.

De esta manera la planeación persigue intervenir en los sistemas de política pública para mejorar el logro de resultados, y se encuentra sujeta a la directriz de las políticas públicas instrumentadas. A pesar de los ordenamientos derivados del Consenso de Washington de 1989, el papel del Estado en la intervención de los asuntos públicos nunca ha desaparecido, con lo cual se deduce su importancia, sus funciones y que de ella se deriven las políticas públicas, pues el **Estado** justifica su existencia.

Cabe mencionar que el Estado se ha modernizado a partir del cambio de paradigma, de pasar al del **Estado benefactor keynesiano**, a un modelo de Estado eficiente llamado **Nueva gerencia pública**. Revisemos la diferencia entre las dos clases de Estado:

Estado tradicional	Nueva Gerencia Pública
<ul style="list-style-type: none">• Hubo control de insumos (número de funcionarios, gastos autorizados, etc.)• Cumplimiento detallado de normas y procedimientos definidos centralmente• Logro de productos (número de inspecciones, viviendas o atenciones)	<ul style="list-style-type: none">• Medición de Resultados• Participación Ciudadana y Transparencia• Dimensiones Cualitativas de la Gestión• Ciudadanos pueden evaluar calidad, cantidad y oportunidad de los bienes y servicios recibidos

Fuente: CEPAL. (2011). *La formulación e implementación de las políticas públicas en ALC*.

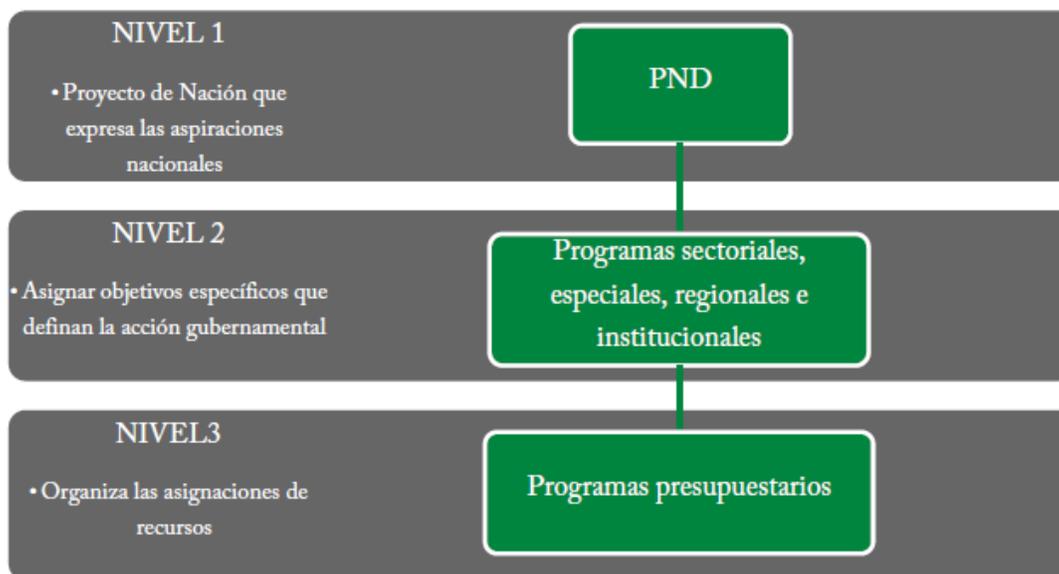
Como podrás apreciar, en el segundo modelo se persigue una eficiencia del empleo de recursos, por lo que existe una constante medición de resultados, con lo que debe entenderse que se fijan objetivos claros a cumplir para quienes participan en las labores gubernamentales. Esto, redundará en calidad y atención hacia el ciudadano quien espera tener una calidad de servicios solicitados a los entes gubernamentales.

Existen sistemas de evaluación y desempeño para poder brindar una atención sistemática a las necesidades apremiantes de carácter público. Por lo que es posible estratificar la planeación por elementos y niveles:

1. Plan Nacional de Desarrollo



2. Planes Sectoriales
3. Planes Institucionales
4. Programas Presupuestarios



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP.

A continuación, explicaremos cada uno de estos rubros que forman parte de los sistemas de evaluación para aplicarse a la política pública.

Plan Nacional de Desarrollo

El **Plan Nacional de Desarrollo (PND)**, es el instrumento de planeación a seguir por un período presidencial en específico, como ahora sabes se consolidó tras un largo camino avanzado desde 1928, cuando el sistema político mexicano comenzaba a adquirir su característica estable y de cohesión de numerosos sectores sociales.

De acuerdo con el análisis del devenir histórico previamente revisado, dicho plan adquirió su forma definitiva en el sexenio de 1982-1988, con la reforma a los principios normativos del desarrollo económico y social de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en aquella iniciativa se determinaba, específicamente en el artículo 26, que dentro del Estado Mexicano debía integrarse un Sistema Nacional de Planeación Democrática, dentro de la cual, estaba incluido el Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 en los términos y en el plazo fijados por la *Ley de Planeación*.

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido



A partir del PND se desprenden programas de carácter específico a través de los cuales se coordinan las acciones de gobierno y que deben estar vinculados a los objetivos planteados en el mismo.

Observa un ejemplo de estructura del Plan Nacional de Desarrollo, corresponde al Sexenio 2013-2018.



Fuente: Gobierno de la República (2013, pág. 21).

Programas sectoriales

La economía mundial marcha experimentando cambios a un ritmo vertiginoso, de tal manera que hoy en día es imposible situarse en la misma posición que tan sólo hace 10 años. El cambio de un modelo económico keynesiano desde el fin de la Segunda Guerra Mundial, hasta el fin del patrón oro-dólar, y de ahí en adelante con la adopción de un modelo que se cimienta sobre un Estado eficiente y con base a resultados es la demostración de las prioridades que cambian con el paso de las décadas. La economía nacional también es afectada por los cambios de paradigma, así como por las sucesivas administraciones de la economía estadounidense de la cual se tiene una fuerte influencia y afectación.

De acuerdo con lo anterior, los gobiernos sexenales modifican y trazan diferentes rutas y horizontes de mediano plazo con base en la *Ley de Planeación* que prevé en el capítulo



cuarto, en su artículo 21, la línea de acción a seguir instrumentando los **programas sectoriales** apropiados de acuerdo a los objetivos nacionales:

El Plan Nacional de Desarrollo precisará los objetivos nacionales, la estrategia y las prioridades del desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible del país, contendrá previsiones sobre los recursos que serán asignados a tales fines; determinará los instrumentos y responsables de su ejecución, establecerá los lineamientos de *política de carácter global, sectorial y regional*; sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica, social, ambiental y cultural, y regirá el contenido de los programas que se generen en el sistema nacional de planeación democrática.

Para identificar los programas sectoriales, se tomará como ejemplo el primer sexenio donde se instrumentó de manera estructurada un PND, en el período 1983-1988 de la administración de Miguel de la Madrid; en el que se presentaba así, la visión inherente a dicho plan:

“Mantener y reforzar la independencia de la nación para la construcción de una sociedad que bajo los principios del estado de derecho garantice libertades individuales y colectivas en un sistema integral de democracia y en condiciones de justicia social”.

E inmediatamente después se describían cuatro objetivos:

1. Conservar y fortalecer las instituciones democráticas;
2. Vencer la crisis;
3. Recuperar la capacidad de crecimiento;
4. Iniciar los cambios cualitativos que requiere el país en sus estructuras económicas, políticas y sociales.

De esta manera, a partir de los objetivos se dibujaban claramente los **campos de acción gubernamental** en que se centrarían las acciones.

En el artículo 22 de la misma *Ley de Planeación*, se presenta la condición de operatividad de los diferentes programas instrumentados:

El Plan indicará los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales que deberán ser elaborados conforme a este capítulo, sin perjuicio de aquellos cuya elaboración se encuentre prevista en las leyes o que determine el presidente de la República posteriormente.



Estos programas observarán congruencia con el Plan, y su vigencia no excederá del período constitucional de la gestión gubernamental en que se aprueben, aunque sus previsiones y proyecciones se refieran a un plazo mayor.

Y en el artículo 23 se delimita la pertenencia de los planes sectoriales enunciando que éstos estarán vinculados con las metas de cada Plan:

Los programas sectoriales se sujetarán a las previsiones contenidas en el Plan y especificarán los objetivos, prioridades y políticas que regirán el desempeño de las actividades del sector administrativo de que se trate. Contendrán, asimismo, estimaciones de recursos y determinaciones sobre instrumentos y responsables de su ejecución.

Con los programas sectoriales se pretende influir en indicadores de impacto, por ejemplo, combatir las tasas de desnutrición, de deserción escolar, así como disminución de déficit viviendas, etc., lo cual se puede apreciar reflejado en su definición, una serie de fenómenos sociales muy concretos que se pueden atacar con medidas muy concretas.

Programas especiales

En lo que respecta a los **programas especiales**, son un refuerzo de los sectoriales y como se afirma en el Artículo 26 de la *Ley de Planeación*:

Los programas especiales se referirán a las prioridades del desarrollo integral del país, fijados en el Plan o a las actividades relacionadas con dos o más dependencias coordinadoras de sector.

El Ejecutivo Federal señalará la dependencia responsable de coordinar la elaboración y ejecución de cada uno de estos programas.

En este sentido, para ejemplificar esta clase de programas, remontémonos al PROMAP creado en la presidencia 1994-2000. El programa se centraba en la modernización de la administración pública, y para poder alcanzar esa meta se concebía que las secretarías y entidades debían definir anualmente un conjunto seleccionado de proyectos prioritarios que implicaran mejoras apreciables a la vez, que pudieran ser realizables en el corto o mediano plazos, en beneficio de la sociedad. Ejemplos de programas especiales eran:

1. Participación y Atención Ciudadana



2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa
3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública
4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

Para profundizar en el entendimiento de los programas especiales, la misma *Ley de Planeación* amplía en el artículo 26 BIS:

Los programas derivados del Plan deberán contener al menos, los siguientes elementos:

- I. Un diagnóstico general sobre la problemática a atender por el programa, así como la perspectiva de largo plazo en congruencia con el Plan;
- II. Los objetivos específicos del programa alineados a las estrategias del Plan;
- III. Las estrategias para ejecutar las acciones que permitan lograr los objetivos específicos del programa;
- IV. Las líneas de acción que apoyen la implementación de las estrategias planteadas en cada programa indicando la dependencia o entidad responsable de su ejecución;
- V. Los indicadores estratégicos que permitan dar seguimiento al logro de los objetivos del programa, y
- VI. Los demás que se establezcan en las disposiciones jurídicas aplicables.



Te recomendamos revisar de manera global el **PND 2013-2018** para analizar la relación entre los distintos niveles de planeación, a partir de las metas nacionales y las estrategias transversales que lo integran.



2.2.1. La metodología del marco lógico

Una herramienta acogida por los administradores en la planeación nacional es la **Metodología de Marco Lógico**, la cual sirve para darle seguimiento a los programas y poder evaluarlos. Es importante que los programas cumplan con las metas para las que han sido diseñados, al respecto, se contemplan tres niveles a la hora de determinar las acciones:

1. **Nivel estratégico:** aquí se transparentan las prioridades y metas que trazan el rumbo de los objetivos ¿qué se quiere hacer?, ¿cómo se quiere hacer?, ¿con quién se va a hacer?, y ¿para quién se va a hacer? Este nivel se asocia al diseño de los planes y estrategias nacionales de orden macroeconómico.
2. **Nivel programático:** en este nivel las políticas se alinean al nivel que le corresponde, se conectan las decisiones a los gobiernos subnacionales, es decir, es la parte en la que se vincula la parte más alta de la administración pública con los niveles más bajos en las instituciones.
3. **Nivel operativo:** esta es la etapa de diseño y ejecución de los planes y proyectos en el nivel sectorial, local o municipal, en este nivel se alcanzan las metas estratégicas mediante un financiamiento adecuado, organizándose para lograr una ejecución efectiva.



Recuperada del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.

Pero, ¿qué es la metodología de marco lógico (MML)? Es un instrumento que propone una estructura que busca comunicar e integrar los elementos esenciales sobre un

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido

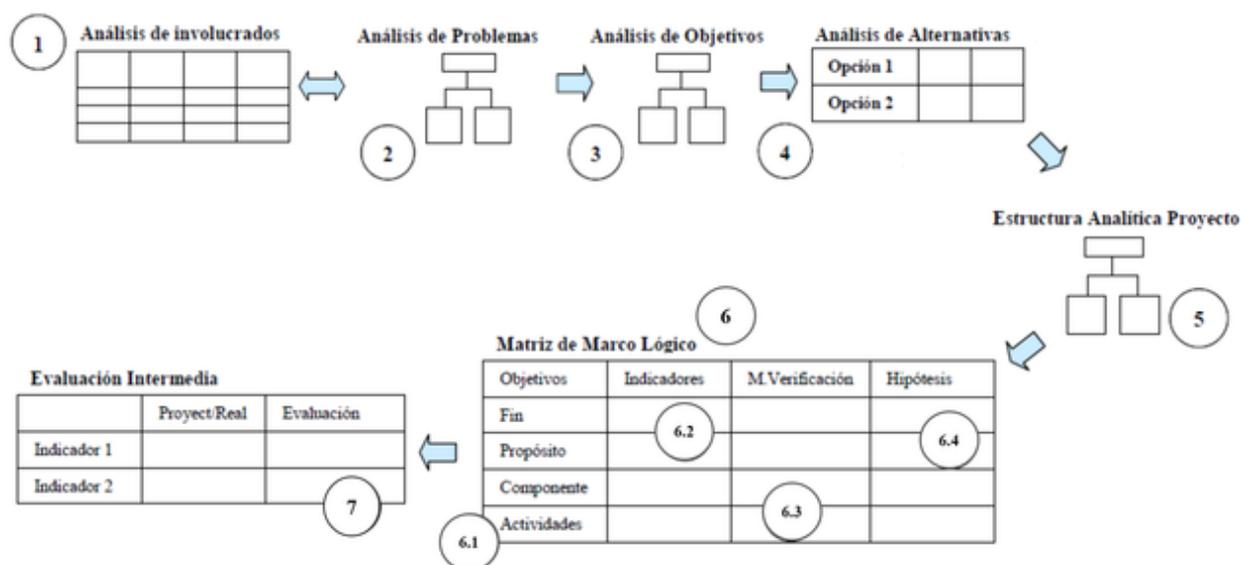


proyecto o programa, facilita el proceso de diseño, ejecución y evaluación de los planes y proyectos, permite fortalecer el seguimiento y evaluación de los resultados y su impacto.

Las ventajas de esta metodología son (Ortegón *et. al.* 2005):

1. Aporta términos uniformes que facilitan la comunicación y reduce errores.
2. Su hechura permite llegar a acuerdos precisos de los objetivos, metas y riesgos del proyecto que comparten los actores involucrados en el proyecto.
3. Proporciona un temario analítico fácil de utilizar para los involucrados y consultores del proyecto que les permite elaborar el informe final.
4. Orienta el trabajo técnico en los aspectos críticos y puede reducir documentos del proyecto en forma considerable.
5. Facilita información para organizar y preparar en forma lógica el plan de ejecución del proyecto.
6. Provee la información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del proyecto.
7. Suministra una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante del proyecto.

ESTRUCTURA DE LA MML



Fuente: ILPES. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Manual 42).

Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones ILPES, 2005.



Los elementos que componen las etapas de la metodología de marco lógico son:

1. Identificación del problema y alternativas de solución

El proceso de planeación inicia al identificarse una problemática en la sociedad que requiere de una solución, en este proceso se deben considerar cuatro elementos (Ortegón, 2005):

- a) Análisis de involucrados:** se deben identificar e incorporar a todos aquellos que tienen interés en el proyecto y que de forma directa o indirecta se beneficiarán con él. Identificar su interés y necesidades frente al proyecto para diseñar estrategias de intervención.

Es importante considerar a:

- Responsables de la programación presupuestal.
- Responsables de la planeación institucional.
- Responsables de la ejecución de los programas.
- Responsables de la evaluación.
- Considerar a los beneficiarios de los programas (sociedad).

- b) Análisis del problema:** se tienen que identificar los problemas de la situación a abordar, definir sus causas al igual que sus efectos, una vez identificados se construye el árbol de problemas (es necesario revisar los problemas las veces que sea necesario para determinar si las causas y efectos están bien identificados y si el problema central está bien definido).

Se debe tomar en cuenta:

- ¿Qué causa el problema?
- ¿Cuál es la naturaleza de las causas?
- ¿Cuál es la relación entre las diversas causas?
- ¿Qué efectos tiene el problema?

- c) Análisis de objetivos:** representa la situación esperada a la que se desea llegar una vez establecido el problema. Consiste en convertir los problemas en soluciones, es decir, los estados negativos se convierten en estados positivos.

Es importante tomar en cuenta:

- ¿Los escenarios positivos de futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?
- ¿Los medios garantizan alcanzar la solución del objetivo central?



- d) Identificación de alternativas de solución al problema:** se trata de atacar las causas del problema que se encuentran más abajo en el árbol de problemas, proponiendo acciones probables para poder eliminarlo, es decir, al eliminar las causas más profundas se puede eliminar el problema.
- e) Selección de la alternativa óptima:** se deben identificar las alternativas posibles para lograr los objetivos deseados, estableciendo criterios que permitan elegir la estrategia más factible para intervenir el problema. Haciendo un análisis de los costos de las alternativas, así como un análisis de los beneficiarios.

Es importante considerar:

- ¿Qué medios-fines tienen un vínculo directo con el resultado esperado?
 - ¿Qué medios pueden alcanzarse con la intervención gubernamental, en qué plazo y a qué costo?
 - ¿Cuáles serían los bienes y servicios que la intervención gubernamental debe producir para alcanzar su objetivo?
 - ¿Qué acciones deben realizarse para generarlos?
 - ¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?
- f) Estructura analítica del proyecto:** una vez seleccionada la alternativa óptima, se construye la estructura analítica del proyecto, en la que se establece el fin, el objetivo central del proyecto, los componentes y las actividades a desarrollar. Definido esto ya estás listo para construir la matriz de marco lógico.

Debe tomarse en cuenta:

- ¿El objetivo identificado equivale a la solución del problema que origina la acción pública?
- ¿Los medios identificados son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo?

2. Matriz de (planificación) marco lógico

Esta muestra en forma sintetizada los aspectos más significativos del proyecto. Se encuentra estructurada en cuatro columnas que contienen:

- Resumen narrativo: son los objetivos de cada nivel de la matriz.
- Indicadores: es el instrumento para medir el logro de objetivos del programa.
- Medios de verificación: fuentes de información para el cálculo de los indicadores.
- Supuestos: son los factores externos que implican riesgos.

Y cuatro filas que muestran los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida del proyecto:



- Fin: indica la forma en que se logran los objetivos.
- Propósito: el objetivo del programa ¿qué se pretende lograr sobre la población?
- Componentes: productos entregados durante la ejecución del programa.
- Actividades: acciones y recursos para lograr los resultados.

Para ejemplificar lo revisado en este tema, en el siguiente documento puedes identificar el uso de la Metodología de Marco Lógico aplicada al *Programa Nacional sin Hambre*.

Descarga y consulta el documento:



Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL, (2014). *Elementos técnicos de diseño, planeación e instrumentación del programa nacional México sin hambre*. Disponible en:

http://www.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Cruzada/Programa_Nacional_Meexico_Sin_Hambre_Elementos_Metodologicos.pdf

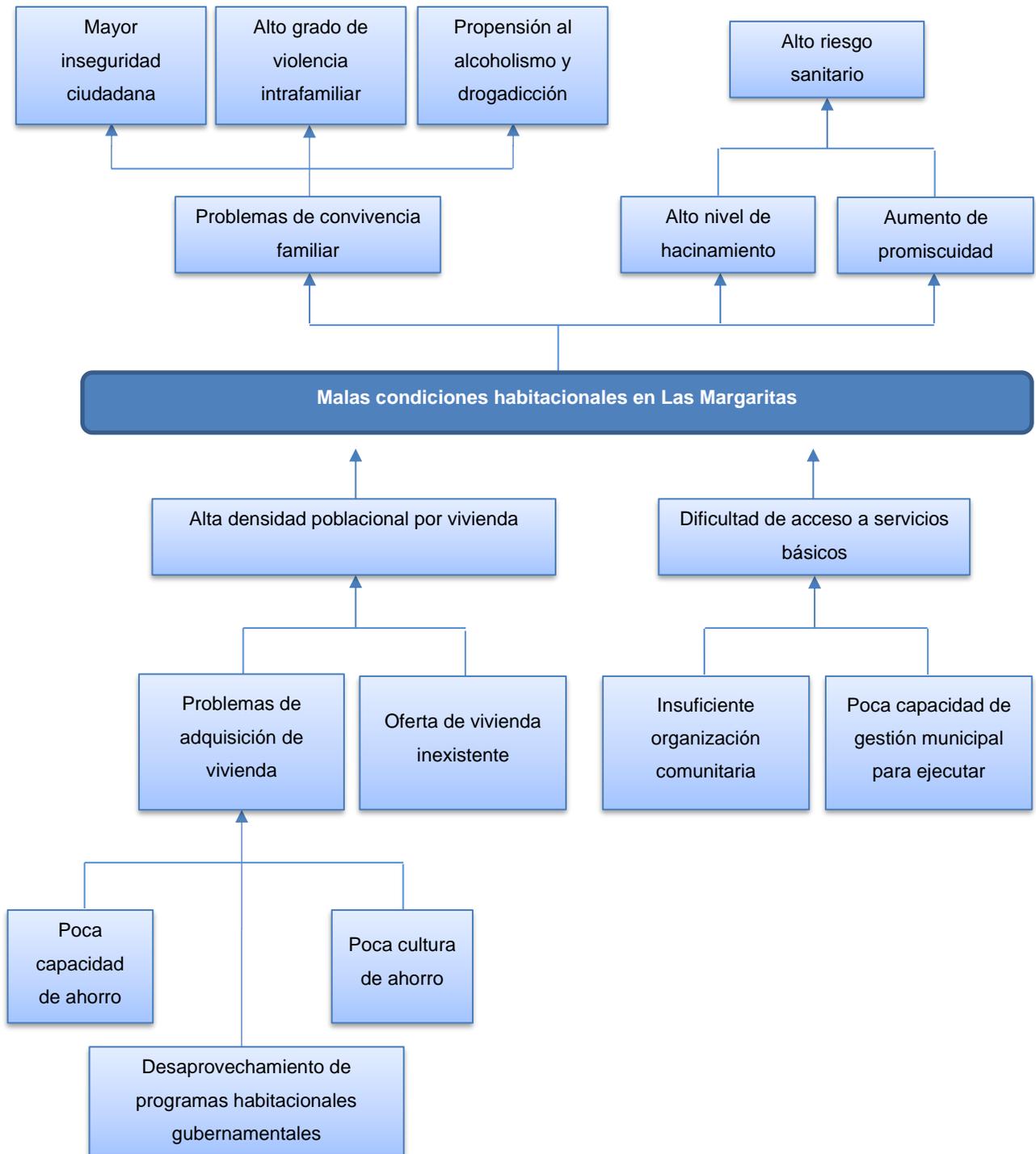
2.2.2. Árbol de problemas y de objetivos

Como ya mencionamos anteriormente en el árbol de problemas se establecen las causas y los efectos del problema principal (en la parte abajo del problema central se ponen las causas y en la parte de arriba se colocan los efectos). En contraposición con el árbol de objetivos en el que se busca convertir los estados negativos en soluciones del problema. Es necesario a la hora de realizar el árbol de problemas tener bien identificados ¿Cuáles son las causas? y ¿Cuáles son los efectos? Para que cuando se realice el árbol de objetivos no se encuentren inconsistencias. A continuación, se muestra un ejemplo de situación problemática, en la que se elaborará el árbol de problemas y objetivos.

En una población, denominada Las Margaritas hay conjuntos habitacionales es condiciones precarias. La vida en estos conglomerados de familias (allegados) es difícil y llena de conflictos cotidianos, por la densidad poblacional y por las dificultades de acceso a los servicios básicos. Aproximadamente el 70% de las viviendas de la población de Las Margaritas albergan allegados, ya sea al interior de la vivienda principal o en viviendas adicionales construidas al interior de los sitios. Adicionalmente se encuentran en la zona dos microcampamentos (11 y 14 familias respectivamente) que no cuentan con el abasto regular de los servicios básicos. El problema ha ocasionado la aparición de asentamientos irregulares, lo cual generó un importante déficit habitacional. El barrio Los Andes está entre los seis más pobres de la Área Metropolitana. Los jefes de estas familias han sido



entrevistados por funcionarios de la municipalidad y están vivamente interesados en hacer los esfuerzos necesarios para mejorar su condición habitacional, llegando a ser propietarios de una vivienda (Ortegon *et. al.* 2005).

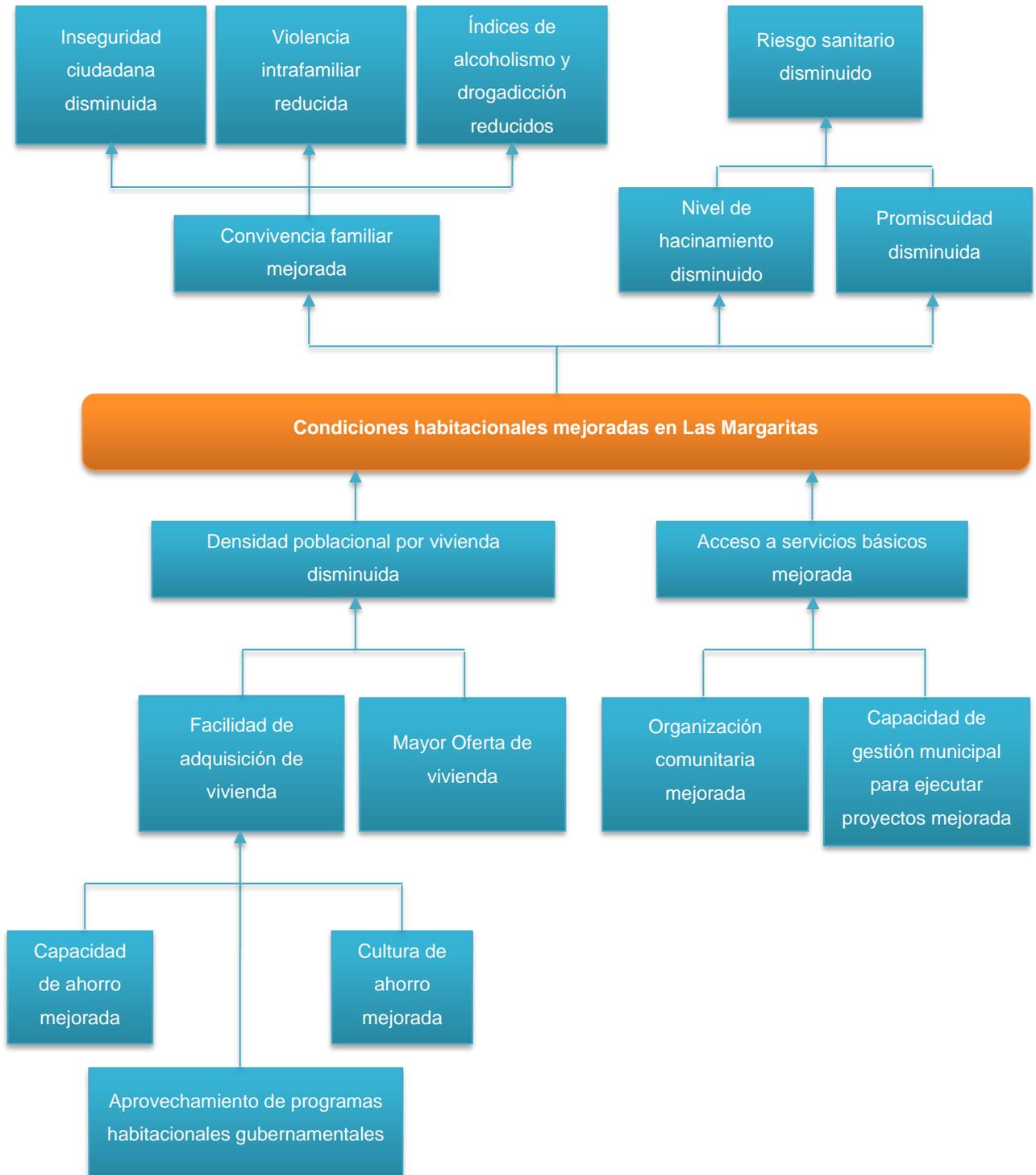


Fuente: Basado en Ortegon E., Pacheco J. F. y Prieto A., 2005.

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido



Fuente: Basado en Ortegón E., Pacheco J. F. y Prieto A., 2005.



2.2.3. Matriz de indicadores para resultados

El Plan Nacional de Desarrollo establece los ejes de la política pública, para formar un plan de acción. Mediante la matriz de indicadores para resultados se enlazan los instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento y evaluación de los distintos programas de la Administración Pública Federal resultado del proceso de planeación de la Metodología de Marco Lógico. La matriz de indicadores se elabora una vez hechos los análisis establecidos en la Metodología de Marco Lógico y ésta sirve para organizar los objetivos, indicadores y metas sujetas al programa presupuestario.

A continuación, se muestra un ejemplo de Matriz de marco lógico expuesta por Ortegón et. al. (2005):

Es importante que tú como estudiante de contabilidad y finanzas públicas presten mucha atención en la parte de la aplicación del presupuesto (Indicadores), ya que esta es el área en la que te involucrarás como especialista.

Matriz de Marco Lógico

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
F.1. Contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias de Las Margaritas	F.1.1. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado Niveles de violencia intrafamiliar en un 20%.		
	F.1.2. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado Nivel de seguridad ciudadana en un 30%.		
	F.1.3. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado Índices de alcoholismo y drogadicción en un 5%.	Registros de la oficina de planeación del municipio.	



F.2. Disminuir el riesgo sanitario en Las Margaritas

F.2.1. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado niveles de hacinamiento en un 20%.

F.2.2. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado niveles de promiscuidad en un 15%.

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
P. Mejores condiciones habitacionales	<p>P.1. Las condiciones de hacinamiento de 68 familias en la unidad Las margaritas han disminuido al finalizar el proyecto, pasando de cuatro personas por habitación a 2 personas por habitación.</p> <p>P.2. Al finalizar el proyecto el 80% de las personas beneficiadas promocionan el proyecto y el modelo desarrollado en diferentes actividades comunitarias.</p> <p>P.3. Al finalizar el proyecto el barrio Los Andes ha mejorado el ordenamiento y mantenimiento de uno de sus asentamientos habitacionales para 68 familias de escasos</p>	<p>MV.1. Registros del proyecto.</p> <p>MV.2. Registros de la alcaldía y las organizaciones comunitarias sobre eventos comunales.</p> <p>MV.3. Registros de la oficina de planeación del municipio.</p> <p>MV.4 Registros de la alcaldía y de la</p>	<p>Los patrones culturales de la comunidad facilitan el cambio para la aceptación del</p>



<p>en Las Margaritas</p>	<p>recursos económicos, en concordancia con normas ambientales, sanitarias y arquitectónicas vigentes.</p> <p>P.4. Una vez recibidas las viviendas por cada familia éstas realizan los pagos mínimos respectivos de cuota de vivienda (1%) del valor total y por el acceso a los servicios públicos básicos.</p> <p>P.5. Al finalizar el proyecto el 100% de las obras públicas construidas y equipadas se encuentran en buen estado de funcionamiento en concordancia con el Plan de Mantenimiento establecido.</p> <p>P.6. Al finalizar el proyecto se ha beneficiado un 65% de mujeres cabeza de familia de la comunidad.</p>	<p>oficina de servicios públicos del municipio.</p> <p>MV.5. Registros del proyecto sobre el mantenimiento de obras; registros de las oficinas de obras públicas del municipio.</p> <p>MV.6. Registros del proyecto sobre género.</p>	<p>modelo habitacional como una alternativa para mejorar condiciones de vida.</p>
---------------------------------	--	---	---

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
	<p>C.1.1. 2042 m2 de calles y pasajes construidos al final del proyecto bajo normas de construcción de Min Vivienda.</p>	<p>MV 1.1-2.4. Registros de inspección realizados por el municipio; Permisos y certificados de</p>	<p>- Se aplican las normas y políticas municipales de ordenamiento y</p>



<p>C.1. Viviendas unifamiliares construidas y entregadas a población objetivo del Proyecto.</p>	<p>C.2.1. 68 conexiones domiciliarias de servicios públicos instalados en concordancia con las normas vigentes</p> <p>C.2.2. Al finalizar el proyecto 68 familias reciben títulos de propiedad de su respectiva vivienda por parte del Municipio.</p> <p>C.2.3. Al finalizar el proyecto 68 familias reciben títulos de</p>	<p>construcción y certificaciones ambientales expedidas por la autoridad respectiva;</p> <p>planos y diseños de la obra. Certificación del municipio entregado a las empresas constructoras sobre el recibimiento de obra a satisfacción.</p> <p>MV 2.1. Registros de propiedad de cada vivienda expedida por la oficina de catastro municipal.</p> <p>MV 2.2. Cuadro No. del diagnóstico del proyecto (línea base) y Reportes finales del proyecto (datos de ejecución) Registros de propiedad de cada vivienda expedido por la oficina de catastro municipal.</p> <p>MV.3.1. Reportes de ejecución de actividades de sensibilización del proyecto.</p>	<p>regularización de asentamientos habitacionales urbanos.</p> <p>- Existe un sistema de subsidio cruzado que garantiza un consumo mínimo familiar de servicios públicos básicos (acueducto, electricidad, alcantarillado) una vez recibida la vivienda por cada familia.</p> <p>- Las familias beneficiadas mantienen las condiciones económicas necesarias para realizar los pagos correspondientes a la cuota de vivienda (1% del valor total) y para el pago de</p>
<p>C.2. Campaña de información, capacitación y sensibilización ejecutada.</p>	<p>propiedad de su respectiva vivienda por parte del municipio.</p> <p>C.2.4. Al finalizar el proyecto cada familia beneficiaria de vivienda cuenta con 92 m2 de</p>	<p>terreno, significando un incremento de 37 m2 en comparación con el terreno del que disponían antes del proyecto.</p> <p>C.3.1. Durante los 2 años del proyecto se han realizado al menos 10 actividades de sensibilización: espacio</p>	<p>terreno, significando un incremento de 37 m2 en comparación con el terreno del que disponían antes del proyecto.</p> <p>C.3.1. Durante los 2 años del proyecto se han realizado al menos 10 actividades de sensibilización: espacio</p>
<p>C.3. Plan de sensibilización implantado.</p>	<p>terreno, significando un incremento de 37 m2 en comparación con el terreno del que disponían antes del proyecto.</p> <p>C.3.1. Durante los 2 años del proyecto se han realizado al menos 10 actividades de sensibilización: espacio</p>	<p>terreno, significando un incremento de 37 m2 en comparación con el terreno del que disponían antes del proyecto.</p> <p>C.3.1. Durante los 2 años del proyecto se han realizado al menos 10 actividades de sensibilización: espacio</p>	<p>terreno, significando un incremento de 37 m2 en comparación con el terreno del que disponían antes del proyecto.</p> <p>C.3.1. Durante los 2 años del proyecto se han realizado al menos 10 actividades de sensibilización: espacio</p>



público, participación ciudadana.	MV.3.2. Reportes de ejecución de eventos sociales en áreas verdes.	servicios públicos.
C.3.2. Durante los 2 años del proyecto se han realizado al menos 5 eventos comunitarios en las áreas verdes.		

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
A.1.1. Instalación de alcantarillado.	4 848 572,00		
A.1.2. Pavimentación de calles	8 223 377,00		
A. 1.3. Instalación de electrificación.	2 337 184,00		
A.1.4. Instalaciones de agua potable.	3 736 538,00		
A.1.5. Otras actividades (costos: honorarios, fiscalización, controle administrativo, procesos de contratación).	2 367 762,00		Licitaciones de las obras se llevan a cabo según los planes de ejecución del proyecto:
A.2.1. Adquisición de terreno.	105 726 400,00	Proforma presupuestaria, registros contables, Kardex e inventarios,	plazos, calidad, cantidad.



A.2.2. Obras previas.	15 324 582,00	informes financieros de avance del proyecto.	Durante la ejecución del proyecto el número de los beneficiarios se mantiene dentro de una banda de +/- 10%.
A.2.3. Obras de construcción.	151 033 610,00		
A. 2.4. Obras de Terminaciones.	25 319 749,00		
A.2.5. Instalaciones domiciliarias.	15 043 028,00		
A.2.6. Obras complementarias.	10 940 384,00		
A.2.7. Relocalización de los beneficiarios.	422 500,00		
A.3.1. Diseño de plan de sensibilización	1 216 800,00		
A.3.2. Ejecución del plan de sensibilización	15 000 000,00		

Fuente. Basado en Ortegón E., Pacheco J. F. y Prieto A. (2005).



2.3. Sistema de evaluación del desempeño

La administración pública ha experimentado en diversos momentos históricos, una continua cadena de mejoras con el fin de aplicar los mejores planes para hacer eficientes sus resultados. Por ello, a raíz de la Nueva Gerencia Pública instaurada desde 1982 con el régimen de Miguel de la Madrid, se marca el momento en que se habría de cimentar un sistema que vigilara constantemente el desempeño de la administración pública en sus diferentes niveles concibiendo un Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Al respecto, investigaciones muy especializadas en administración pública (Villalobos, 2009), desvelan que

...Los planteamientos sobre medición y evaluación gubernamental se identifican en este periodo, cuando el presidente Miguel de la Madrid consideró una tarea importante en la cultura administrativa, la evaluación de programas gubernamentales. Por lo tanto, a la Secretaría de la Contraloría General de la Federación se le brindó la responsabilidad del Sistema Nacional de Control y Evaluación de la Gestión Pública.

Se puede saber de esta manera que en este período comenzó una profesionalización en la evaluación del desempeño de la administración pública; no obstante, este esfuerzo habría de postergarse ya que la profunda crisis económica de 1982 asociada a una masiva fuga de capitales derivada en la desconfianza del modelo keynesiano en crisis ya desde los años 70 en nuestro país. Y por ello, en el sexenio descrito se abandonó la iniciativa ya que:

...esta dependencia se abocó a la coordinación y posterior proceso de liquidación de empresas y organismos paraestatales y no logró el objetivo de impulsar un sistema integrado de evaluación.

De esta manera, para el sexenio 1988-1994, hubo un cierto retroceso en el proceso de creación de un SED ya que se extinguió la Secretaría de Programación y Presupuesto, y la función de planificación y lo que erróneamente se creía era la evaluación, se trasladó a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Al respecto, existen conclusiones en el sentido que:

La limitante resalta en el hecho de que esta misma secretaría de Estado tenía la responsabilidad de la planeación del gobierno y de su respectiva evaluación al igual que la SECOGEF (duplicidad de funciones). Básicamente, esta última secretaría fungía como auditor del cumplimiento de metas y objetivos que cada dependencia y entidad se planteó realizar. En cambio, la SHCP denominaba evaluación al monitoreo específico del gasto público (Villalobos, 2009).



El sistema de evaluación habría de esperar entonces, una mejor época para ver la luz; sin embargo, se puede hablar de un control más estricto del ejercicio del gasto público en general.

Para el sexenio 1994-2000, se puede vislumbrar un claro hito en los trabajos conjuntos para tener un Sistema Nacional de Evaluación, ya que en 1995 al transformarse la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, a la Secretaría Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM); dentro de esta dependencia, nació la Unidad de Desarrollo Administrativo (UDA), que lanzó un programa especial para alcanzar la meta de tener un organismo evaluador, y de esta manera se creó el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP). La estructura de este programa estaba dividida en 5 apartados. Para propósitos de nuestro módulo, es de especial interés el apartado 5:

... el PROMAP, (nace) como la necesidad de contar con una administración adecuada para la dignificación y profesionalización del servicio público, planteándose en los siguientes términos: impulsar en el servidor público una nueva cultura que fomente los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio, promueva su iniciativa y el desarrollo pleno de su potencial creativo, productivo y que favorezca el sentido de responsabilidad y el desarrollo de sistemas obligatorios de rendición de cuentas (Poder Ejecutivo Federal, 1996: 15).

- 1) Medición y evaluación de la gestión pública, y
- 2) dignificación, profesionalización y ética de los servidores públicos (Pardo, 2003).

Para el sexenio 2000-2006, se concibe el Sistema de Metas Presidenciales (SIMEP) el cual, fue un sistema que fue construido sobre las bases del SED de la administración anterior, por lo que en este sexenio no hubo mejoramiento en la eficiencia, eficacia y creación de valor. Los dos sistemas creados no tuvieron gran influencia para medir su rendimiento en base a impactos generados en el país.

Con la presidencia comprendida entre 2006-2012, se retomó la iniciativa de mejoras en la evaluación, creándose el programa Presupuesto basado en Resultados (PbR), así como el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). También se buscó una mayor integración de las iniciativas de evaluación de los componentes de programas y de gestión pública.

En aquel período se impulsaron modificaciones estructurales en la asignación de recursos a sus actividades, con énfasis en las decisiones que preveían la alineación de las políticas



y programas públicos con los objetivos establecidos en el PND anticipando el logro de resultados. Se perseguía transparentar en qué se gastaba, y saber, ante todo, qué resultados se alcanzaban en la administración pública con la disposición de los recursos presupuestales de la Federación.

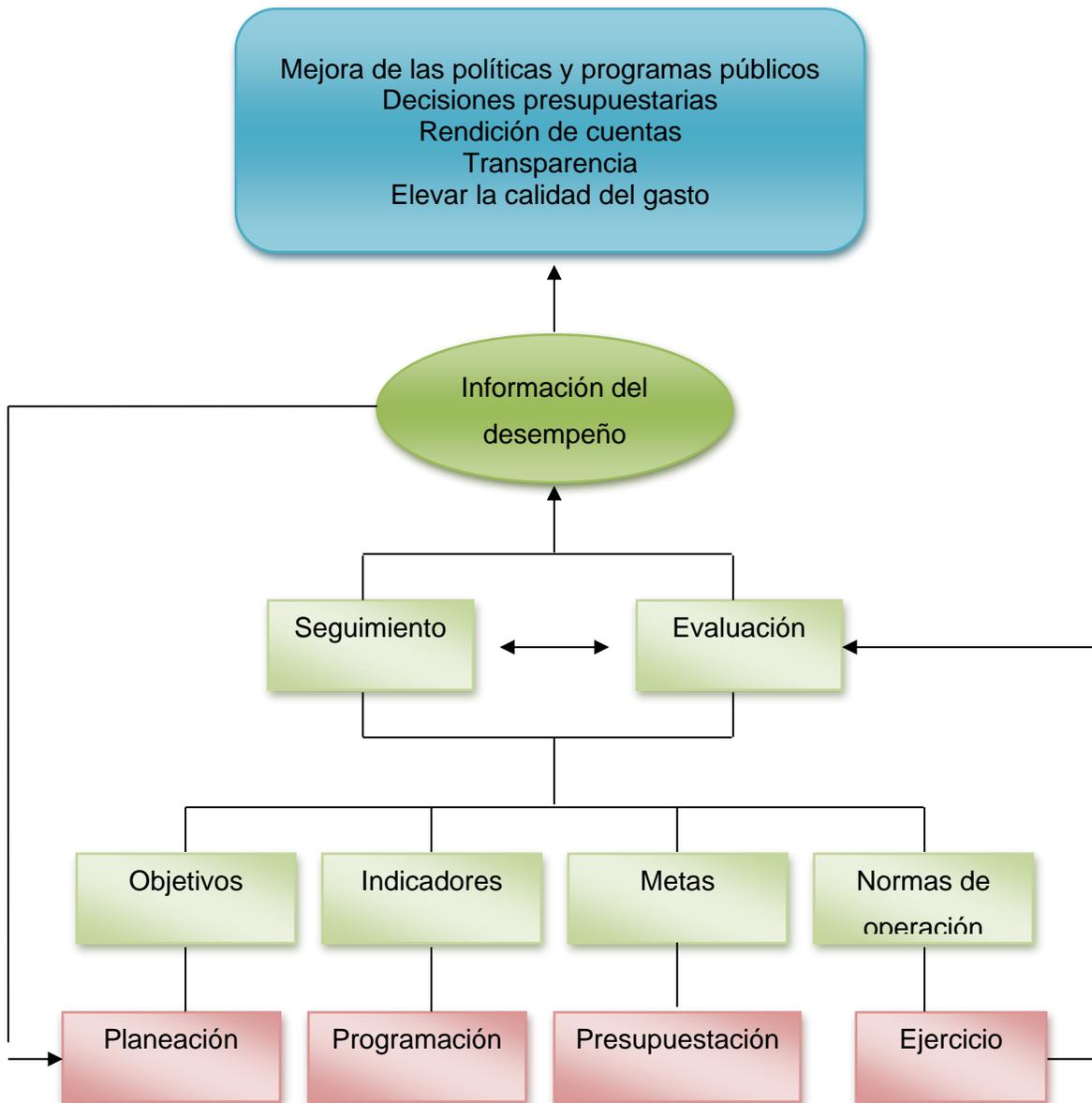
Ahora bien, el **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** es una herramienta del presupuesto basado en resultados y mide el desempeño de los programas, enfocándose en el cumplimiento de sus metas y objetivos, mediante indicadores estratégicos y de gestión, esto con la finalidad de conocer sus resultados y el impacto que logran en la sociedad.

Los objetivos del SED establecidos en sus disposiciones generales son (DOF, 2008):

1. Implantar el Sistema de Evaluación del Desempeño para la verificación y monitoreo del cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos federales, el impacto social de los programas y de los proyectos, e identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la Administración Pública Federal.
2. Vincular, en los términos de este Acuerdo, la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, ejercicio de los recursos y la evaluación de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y del desempeño institucional, que resulte del Sistema de Evaluación del Desempeño, entre otros sistemas y mecanismos, para impulsar el logro de los resultados previstos en sus objetivos y metas respectivos.
3. Impulsar el presupuesto basado en resultados, como el proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos.
4. Diseñar los instrumentos jurídicos mediante los cuales se acordarán y formalizarán los compromisos que coadyuven al logro de los objetivos y metas de las políticas públicas y de los programas presupuestarios, así como al mejoramiento institucional.
5. Proporcionar, a través de sistemas electrónicos, en forma permanente y sistemática, información de los avances y resultados de la evaluación del desempeño de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos públicos asignados a éstos, sin perjuicio de la que corresponda proporcionar a otras instancias.



Los indicadores del SED son parte del presupuesto, sus resultados son incorporados en la cuenta pública, y son prioritarios para el mejoramiento de los programas, estos indicadores son considerados para la elaboración del siguiente presupuesto.



Elementos y objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño. **Fuente:** adaptado de la SHCP (2016).

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido



Enseguida se describe el proceso del Presupuesto basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño PbR-SED

Etapa	Objetivo de la Etapa	Componentes	Descripción del componente
Planeación	Concretar la visión de desarrollo social, económico y político nacional a través de estrategias e instrumentos factibles y adecuados	Alineación de programas al PND y programas sectoriales.	Vinculación de los objetivos del PND con los objetivos de los programas presupuestarios.
		Objetivos estratégicos.	De la entidad o dependencia alineados al PND o programa sectorial.
		Población potencial.	Se refiere al universo global de la población o área referida.
		Población objetivo.	Se refiere a la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.
Programación	Cumplir con los objetivos de la planeación nacional a través de metas alcanzables.	Estructuras programáticas.	Incluida en la fracción XXII del artículo 2 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)
		Programas prioritarios.	Relación de programas más importantes que se realizan durante el ejercicio fiscal.
		Determinación de objetivos, indicadores y metas (Matriz de Indicadores para resultados MIR).	Construcción de la MIR, con base en la Metodología de Marco lógico. Herramienta que concentra la información del programa presupuestario, relativa a sus características generales, su planeación, programación,

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido



		Ficha técnica de los programas presupuestarios .	presupuestación, seguimiento y evaluación, para una adecuada valoración del mismo.
Presupuestación	Mejorar la asignación de recursos a los programas presupuestarios con base en resultados.	Asignación del gasto por Programa presupuestario.	Recursos que se asignan a un programa para llevar a cabo las actividades y producir los componentes que se han programado para cumplir su propósito
Ejercicio y control	Asegurar los resultados mediante un adecuado ejercicio y control de los recursos (ajustes presupuestarios).	Gasto de los recursos autorizados para los programas públicos de todo el gobierno federal.	Ejecución de las acciones para las cuales se asignaron recursos públicos, y que involucran desembolso de dinero.
		Ajustes presupuestarios.	Incrementos o reducciones a la asignación de recursos aprobada a los programas presupuestarios, así como la modificación a la MIR, en cualquiera de sus elementos (objetivos, indicadores o metas).
		Programa de Mediano Plazo (reducción de gasto, mejoramiento de la gestión).	Programa de Mediano Plazo que busca la mejora de la gestión en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
Seguimiento	Generar la información necesaria para una adecuada programación, asignación y control de recursos para el efectivo	Informes de resultados.	Informes trimestrales que integran la situación que guardan las finanzas públicas, así como el avance en el cumplimiento de los indicadores del presupuesto. Dichos informes se entregan al Ejecutivo Federal, al Poder Legislativo para su revisión y

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido



	cumplimiento de los resultados.		análisis, que integra la secretaria de hacienda y Crédito Público (SHCP).
		Monitoreo financiero y programático.	Seguimiento a los avances en las metas de los indicadores y al ejercicio del gasto para contribuir al logro de objetivos y resultados esperados.
Evaluación	Verificar los resultados de la ejecución de los programas, políticas públicas y desempeño institucional para identificar su eficacia, eficiencia, economía y calidad, así como aplicar las medidas conducentes y utilizar sus resultados en la toma de decisiones presupuestarias.	Evaluación de políticas, programas y desempeño institucional.	Análisis sistemático y objetivo que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de objetivos y metas, así como la eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.
		Mejoras a los programas presupuestarios	Progreso en el diseño, operación, organización, focalización a su población objetivo y orientación a resultados, de un Programa Presupuestario, que se efectúa de manera gradual.
		Esquema de incentivos.	Reconocimientos que incentiven el buen resultado de los programas.
Rendición de cuentas	Garantizar un adecuado ejercicio de los recursos con base en los criterios establecidos por la normatividad en la materia.	Cuenta Pública e Informes sobre el uso y el destino de los recursos y los resultados alcanzados durante el año.	Documento que incluye el informe del avance al cierre del ejercicio fiscal en la instrumentación del PbR-SED y en el cumplimiento de las metas consideradas en los indicadores de los principales programas del presupuesto.

Fuente: adaptado de la Auditoría Superior de la Federación, 2014.



El SED es ejecutado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en coordinación con la Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).

El SED se lleva a cabo mediante el método de la Nueva Gestión Pública (NGP), orientada en la generación de acciones de gobierno respaldadas en resultados obtenidos e impactos observados.

2.3.1. El programa anual de evaluación

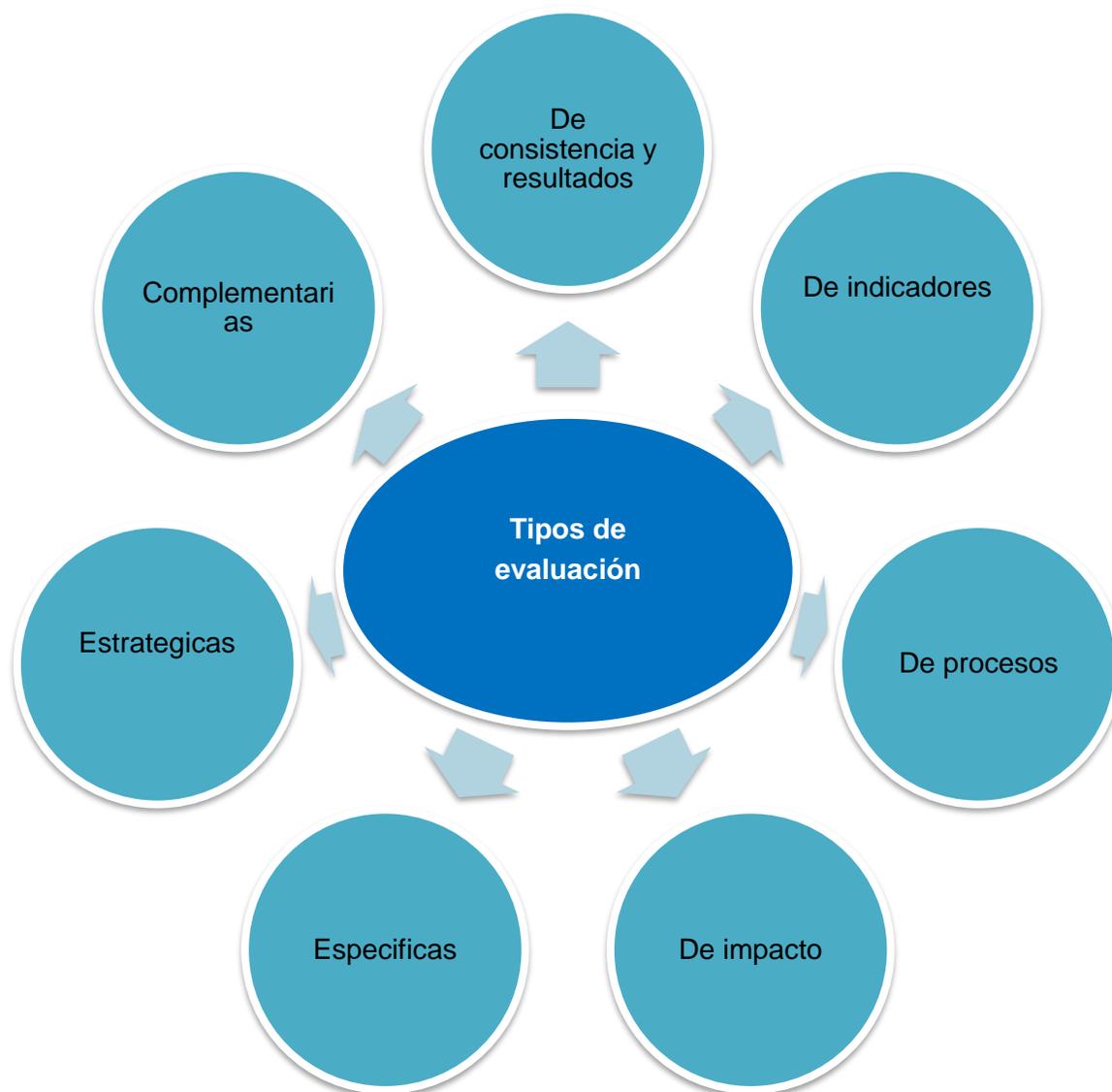
¿Qué es el programa anual de evaluación? y ¿cuáles son sus objetivos? El programa anual de evaluación se creó para evaluar los programas federales de la Administración Pública en cada uno de los ejercicios fiscales. Fue elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de la Función Pública y el CONEVAL.

Los objetivos del programa anual de evaluación son (SHCP-CONEVAL, 2017):

- Determinar las evaluaciones y los tipos de evaluación que se aplicaran en el ejercicio fiscal 2017;
- Establecer el cronograma de ejecución y su vinculación con el calendario presupuestario;
- Articular los resultados de las evaluaciones con el Presupuesto Basado en Resultados y con el Sistema de Evaluación del Desempeño;
- Publicar el reporte de las evaluaciones en los portales de internet.

Los diferentes tipos de evaluaciones que se pueden llevar a cabo en el Programa Anual de Evaluación son (SHCP, 2008):

- a) **De consistencia y resultados:** analizan el diseño y el desempeño del programa.
- b) **De indicadores:** analizan su pertinencia y alcance para el logro de resultados.
- c) **De procesos:** analizan la eficiencia de los procesos operativos del programa, así como su contribución al mejoramiento de la gestión.
- d) **De impacto:** identifica el cambio logrado por el programa.
- e) **Específicas:** analizan aspectos particulares de mejoramiento en los programas.
- f) **Estratégicas:** analizan diferentes aspectos respecto a estrategias, políticas e instituciones.
- g) **Complementarias:** atiende los aspectos que no son considerados en alguna de las evaluaciones anteriores y se realiza a decisión de las dependencias y entidades.



Tipos de evaluación. **Fuente:** adaptado de la Secretaria de Hacienda y Credito Público (2008).

Las evaluaciones deberán realizarse por instituciones académicas y de investigación, o por personas físicas o morales especializadas en la materia u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con experiencia en las respectivas materias de los programas federales y de los Fondos de Aportaciones Federales, en los términos de las disposiciones aplicables. Asimismo, las dependencias y entidades podrán realizar contrataciones para que las evaluaciones a que se refiere dicho artículo abarquen varios ejercicios fiscales, en los términos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (SHCP-CONEVAL, 2017).



Respecto a ésta última Ley, es necesario abordarla brevemente para tener un marco de referencia respecto al problema eje de nuestro curso.

En su artículo 4° establece que:

El gasto público federal comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, incluyendo los pagos de pasivo de la deuda pública; inversión física; inversión financiera; así como responsabilidad patrimonial; que realizan los siguientes ejecutores de gasto:

- I. El Poder Legislativo;
- II. El Poder Judicial;
- III. Los entes autónomos;
- IV. Los tribunales administrativos;
- V. La Procuraduría General de la República;
- VI. La Presidencia de la República;
- VII. Las dependencias, y
- VIII. Las entidades.

Los ejecutores de gasto antes mencionados están obligados a rendir cuentas por la administración de los recursos públicos en los términos de la presente Ley y demás disposiciones aplicables.

Las disposiciones presupuestarias y administrativas fortalecerán la operación y la toma de decisiones de los ejecutores, procurando que exista un adecuado equilibrio entre el control, el costo de la fiscalización, el costo de la implantación y la obtención de resultados en los programas y proyectos.



2.3.2. La evaluación del desempeño y calidad en el ejercicio del gasto

La Evaluación del Desempeño y Calidad en el Ejercicio del Gasto, se realiza cada bimestre para ver el avance de los programas y sus resultados presupuestarios, basándose en los indicadores estratégicos y de gestión establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados.

La Evaluación de Desempeño y Calidad en el Ejercicio del Gasto se efectúa en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) esta evaluación es realizada bajo el enfoque del Presupuesto basado en Resultados (PbR).

Es conveniente mencionar la importancia de este último enfoque. Se establece aquí que los recursos económicos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se deberán:

- Administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez,
- Para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.
- Evaluar los resultados del ejercicio de los recursos, para propiciar que los recursos se asignen tomando en cuenta todo lo anterior.

Asimismo, es importante señalar que se contará con instancias técnicas de evaluación independientes (distintas a los órganos de fiscalización).

La estructura eje para el funcionamiento del PbR se basa en 4 puntos:

- Los objetivos de los programas se definen con base y en congruencia con el marco jurídico y normativo pertinente y aplicable. Se consideran los objetivos del PND y de sus programas derivados (alineación y complementación).
- Los objetivos se relacionan directamente con los resultados (planeados y programados), porque son una manifestación tangible, material y medible del nivel del logro de los objetivos (realizados).
- Los resultados precisan el tipo, magnitud y sentido de la transformación, impacto o beneficio que se prevé lograr (objetivos).
- Los programas son un conjunto de actividades relacionadas entre sí, en las que se ejercen los recursos para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, a fin de alcanzar un resultado específico en beneficio de la población objetivo, a través de una unidad responsable y ejecutora de gasto público (Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño, 2008).

¿En qué consiste la evaluación del desempeño? La evaluación radica en el análisis del cumplimiento de los indicadores que integran la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de un conjunto de programas presupuestarios. Este análisis de los programas presupuestarios se puede presentar desde diferentes perspectivas: por dimensión de los indicadores, por nivel de objetivo de la Matriz de Indicadores para Resultados, por ramo



administrativo, programa presupuestario y por unidad responsable. Al finalizar este proceso se exponen recomendaciones derivadas de los análisis, con la intención de mejorar la ejecución de los programas presupuestarios (SFP, 2013).

Las principales fuentes de información utilizadas en esta evaluación son las siguientes (SFP, 2013):

- Matriz de Indicadores para Resultados: se utiliza la información correspondiente a las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios analizados, así como las metas programadas para sus indicadores, los avances que reportan las dependencias y entidades responsables de su ejecución, así como la explicación de las principales variaciones en la consecución de las metas definidas.
- Sistema Integral de Información de los Ingresos y Gasto Público: Proporciona la información presupuestal que es utilizada en la evaluación, correspondiente al presupuesto original, modificado y ejecutado por cada programa presupuestario.

Por su parte la calidad en el gasto público busca:

- a) Mejorar la gestión para resultados
- b) Eficiencia y calidad del gasto
- c) Productividad del sector público
- d) Rendición de cuentas
- e) Difusión de la información hacendaria





2.3.3. El modelo sintético de información del desempeño

¿Para qué sirve el Modelo Sintético de Información del Desempeño? se encarga de hacer una evaluación general de cada programa presupuestario, considerando su comportamiento presupuestario, la conformación de la Matriz de Indicadores para Resultados, los resultados de evaluaciones externas, la mejora de la gestión de las instituciones y la implementación de mejoras en los programas como resultado de las evaluaciones externas.

Este modelo nos plantea en primer lugar que la valoración de desempeño del Programa Presupuestario es una variable dependiente, y al estar categorizada, se expresa teóricamente a través de variables cualitativas o no métricas.

A la vez, el mismo modelo toma en cuenta variables con cualidades específicas como categorías, atributos y modalidades, reflejan la clasificación del Programa Presupuestario o su pertenencia o no a una determinada categoría. Permite también clasificar los elementos estableciendo únicamente relaciones de igualdad respecto a una característica de interés.

El modelo se encuentra compuesto por las siguientes variables (SHCP, 2015):

Variable	Definición												
Ejercicio del gasto	<p>Está compuesto por el gasto de cada uno de los programas presupuestarios de los últimos dos años, establece la diferencia entre el presupuesto autorizado y el ejercicio, con el que se determina el nivel de avance y el cumplimiento del programa.</p> <p>Su método de cálculo es a través de la siguiente fórmula:</p> $\text{Variación del gasto (\%)} = ((\text{Presupuesto Ejercido} / \text{Presupuesto Aprobado})) * 100$ <p>Lo que resulte de la valoración del gasto, se le asigna un valor cuantitativo entre valores del 1 al 10, así como la valoración cuantitativa del Modelo Sintético en una escala del 1 al 5 de acuerdo a una tabla de equivalencias.</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="4">Tabla de equivalencias para el cálculo de valoraciones</th> </tr> <tr> <th>Límite inferior absoluto</th> <th>Límite superior absoluto</th> <th>Valoración cuantitativa 1</th> <th>Valoración cuantitativa MSD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Tabla de equivalencias para el cálculo de valoraciones				Límite inferior absoluto	Límite superior absoluto	Valoración cuantitativa 1	Valoración cuantitativa MSD				
Tabla de equivalencias para el cálculo de valoraciones													
Límite inferior absoluto	Límite superior absoluto	Valoración cuantitativa 1	Valoración cuantitativa MSD										



0.0	10.0	1.0	1.0
>10.0	20.0	2.0	1.0
>20.0	30.0	3.0	1.5
>30.0	40.0	4.0	2.0
>40.0	50.0	5.0	2.5
>50.0	60.0	6.0	3.0
>60.0	70.0	7.0	3.5
>70.0	80.0	8.0	4.0
>80.0	90.0	9.0	4.5
>90.0	100.0	10.0	5.0
>100.0	110.0	10.0	5.0
>110.0	120.0	9.0	4.5
>120.0	130.0	8.0	4.0
>130.0	140.0	7.0	3.5
>140.0	150.0	6.0	3.0
>150.0	160.0	5.0	2.5
>160.0	170.0	4.0	2.0
>170.0	180.0	3.0	1.5
>180.0	190.0	2.0	1.0
>190.0	200.0	1.0	1.0

FUENTE: SHCP (2015)

Matriz de indicadores para resultados

Analiza los aspectos importantes de su desarrollo:

- La calidad de la Matriz de Indicadores para Resultados
- La relación entre las metas planteadas del año en curso y las metas del año anterior, así como también analiza la variación del presupuesto asignado del año actual respecto al presupuesto del año anterior.
- El avance del cumplimiento de las metas y objetivos de conformidad con los indicadores de los niveles de propósito y componentes.

Aquí se incorporan 4 niveles de objetivos que corresponden a los tramos de control del proceso de un Programa Presupuestal con el fin de alcanzar los impactos esperados: Actividad, Componente, Propósito y Fin clasificados en 2 objetivos claves: estratégicos y de gestión.

Para calcular este indicador, se debe medir la relación entre los recursos presupuestarios asignados y los resultados obtenidos. En otras palabras, la relación entre la eficiencia en



	<p>el ejercicio del gasto público y la eficiencia en su aplicación se establece como indicador de la proporción entre la meta programada del año corriente y el logro de metas del año anterior respecto a la variación en el presupuesto del año corriente en relación con el presupuesto del año anterior.</p> <p>El método de cálculo se mide a través de la siguiente expresión:</p> $V(m,p)_t = \frac{\frac{M_t}{M_{t-1}}}{\frac{P_t}{P_{t-1}}}$ <p>Donde $V(m,p)_t$ = Variación que mide como cambian las metas al cambiar el presupuesto.</p> <p>P_t = Presupuesto aprobado fiscal año corriente</p> <p>P_{t-1} = Presupuesto ejercicio fiscal año anterior</p> <p>M_t = Metas planeadas ejercicio fiscal año corriente</p> <p>M_{t-1} = Metas realizadas ejercicio fiscal año anterior</p> <p>Al resultado se le asigna un valor entre 1 y 5, si es menor a 1, significa que las metas cambian en menor proporción que el presupuesto. Lo ideal son los valores mayores a 1.</p>
<p>Programa anual de evaluación</p>	<p>Considera las evaluaciones recientes registradas en el programa anual de evaluación. Para estas evaluaciones se eligen reactivos representativos de conformidad con los Términos de referencia por tipo de evaluación.</p> <p>Para los programas sociales se consideran las Evaluaciones Específicas de Desempeño o las Evaluaciones de Consistencia y Resultados.</p> <p>Para las evaluaciones específicas de Desempeño toma en cuenta los siguientes factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> Vinculación con los objetivos sectoriales. Valoración del apartado de resultados o productos.



	<p>c) Valoración del apartado de indicadores. d) Valoración del apartado de cobertura. e) Valoración del apartado de seguimiento de aspectos de mejora.</p> <p>Se asignan posteriormente criterios de calificación del 1 al 4 para los siguientes rangos:</p> <table border="1" data-bbox="565 573 1380 972"> <thead> <tr> <th colspan="5">Equivalencia de valoraciones</th> </tr> <tr> <th colspan="3">CONEVAL</th> <th colspan="2">SHCP</th> </tr> <tr> <th>Cualitativa</th> <th colspan="2">Cuantitativa</th> <th>Cualitativa</th> <th>Cuantitativa</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="5">Archivo Metodología</td> </tr> <tr> <td>Destacado</td> <td>4</td> <td>5</td> <td>Alto</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Adecuado</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>Medio Alto</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Moderado</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>Medio</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Oportunidad de Mejora</td> <td>1</td> <td>2</td> <td>Medio Bajo</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>ND</td> <td>0</td> <td>1</td> <td>Bajo</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente: SHCP, 2015.</p>	Equivalencia de valoraciones					CONEVAL			SHCP		Cualitativa	Cuantitativa		Cualitativa	Cuantitativa	Archivo Metodología					Destacado	4	5	Alto	5	Adecuado	3	4	Medio Alto	4	Moderado	2	3	Medio	3	Oportunidad de Mejora	1	2	Medio Bajo	2	ND	0	1	Bajo	1
Equivalencia de valoraciones																																														
CONEVAL			SHCP																																											
Cualitativa	Cuantitativa		Cualitativa	Cuantitativa																																										
Archivo Metodología																																														
Destacado	4	5	Alto	5																																										
Adecuado	3	4	Medio Alto	4																																										
Moderado	2	3	Medio	3																																										
Oportunidad de Mejora	1	2	Medio Bajo	2																																										
ND	0	1	Bajo	1																																										
<p>Aspectos susceptibles de mejora</p>	<p>Examina el avance de los aspectos susceptibles de mejora registrados por los agentes responsables de los programas presupuestarios de conformidad con el “mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora” (CONEVAL, 2011) derivados de informes y evaluaciones externas a programas federales.</p> <p>El método de cálculo por ASM se califica de 0 a 100% cada una de las acciones comprometidas por ASM y se divide entre el número total de acciones.</p> $AASM = \left[\frac{1}{NTAC} [AC_1 + AC_2 + \dots + AC_N] \right]$ <p>Donde</p> <p>AASM es el porcentaje de avance de Aspectos Susceptibles de Mejora con base en las acciones comprometidas por parte de los responsables del Programa Presupuestario; tiene un valor entre 0 y 100.</p>																																													



	<p>AC: Es la acción para dar cumplimiento al programa y tiene un valor de entre 0 y 100</p> <p>NTAC: Es el número total de acciones comprometidas para dar cumplimiento al programa.</p> <p>Una vez que se obtiene la calificación por cada uno de los ASM comprometidos por el Programa presupuestal, se suma la ponderación obtenida por cada uno de los ASM comprometidos por el Presupuesto, se suma la ponderación obtenida por cada ASM evaluado y se divide entre el total de ASM suscritos. La calificación que se le otorga a cada programa presupuestario oscila entre un intervalo de 0 a 100%.</p>
<p>Información de los padrones de beneficiarios incorporados al Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales</p>	<p>Valora el nivel de avance de los programas presupuestarios en atención de las recomendaciones derivadas de los informes de evaluación procesados con información de los beneficiarios incorporados al Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales, así como la calidad de la información incorporada al sistema.</p> <p>El método de cálculo es a través de la siguiente expresión:</p> $SIIPPG = (\%RA = (\text{Recomendaciones atendidas} / (\text{Total de recomendaciones emitidas}) \times 100) (0.3) + (\%CURP \text{ o RFC} + \% \text{ Estado} + \% \text{ Municipio} + \% \text{ Localidad} + \% \text{ Monto}) / 5) (0.7)$ <p>Donde</p> <p>SIIPPG = Sistema Integral de Información de Padrones de Programas Gubernamentales</p> <p>% RA= Porcentaje de Recomendaciones Atendidas</p> <p>% ICP = Porcentaje de Integración de Campos Prioritarios</p> <p>Es decir, se mide el porcentaje de integración de cinco campos prioritarios de la estructura de los padrones de beneficiarios: a) CURP o RFC según sea el caso personas físicas o morales; b) Estados; c) Municipio; d) Localidad; e) Monto de los apoyos que es la sumatoria de estos porcentajes</p>



	dividida entre cinco, lo que es el resultado de este componente (la ponderación de este componente es del 70%).
--	---

Variables del modelo sintético de información del desempeño. **Fuente:** adaptado de la SHCP (2015).

Cierre de la unidad

Felicidades, terminaste el estudio de la segunda unidad planeación nacional.

En la primera parte de la unidad estudiaste en qué consiste la planeación del desarrollo y el plan nacional de desarrollo, identificando los programas sectoriales y especiales que de él emanan. Esto con la finalidad de que te sumergieras en la organización de la administración pública federal y conocieras sus programas presupuestarios.

En la segunda parte analizaste la planeación haciendo uso de la metodología de marco lógico, instrumento que sirve para la planificación de planes y proyectos mediante el establecimiento de metas y objetivos, por lo que se hizo necesaria la visualización y construcción del árbol de problemas y objetivos, mismos que sirvieron para la formación de la matriz de indicadores para resultados, incorporando los indicadores de resultado que miden los objetivos. Este instrumento es fundamental para el seguimiento y evaluación de los programas.

Por último, examinaste el sistema de evaluación del desempeño, por medio del cual se mide el desempeño de los programas de gobierno, este sistema contribuye a la planeación y la gestión para resultados. El objetivo de este análisis es que identifiques los mecanismos de evaluación de los programas presupuestarios, necesarios para el cumplimiento y continuidad de estos.

Como has observado en esta unidad, se requiere de una estructurada concepción de la planeación. En este último subtema, puedes apreciar que, en resumen, la constante auditoría y vigilancia de una correcta aplicación del ejercicio del gasto público, coadyuva para que se reduzca a cero las posibles aberraciones y desviaciones de los programas que deben tener un fin palpable en cifras que reflejen los propósitos fijados al principio.

Ya entendida la planeación nacional, en la siguiente unidad estudiarás lo referente a la gestión gubernamental, analizando los tres niveles de gobierno, del mismo modo examinarás el presupuesto basado en resultados.



Fuentes de consulta

Básicas

- Auditoría Superior de la Federación. Cámara de Diputados (2014). *El Sistema de Evaluación del Desempeño en el gasto Federalizado*. Recuperado de http://www.asf.gob.mx/Trans/Informes/IR2012i/Documentos/EstudiosEspeciales/Doc%20SEDfinal_2701.pdf
- Banco Mundial. (2004). *Matriz de marco lógico una herramienta de formulación de proyectos*. Recuperado de <http://www.disaster-info.net/lideres/spanish/mexico2004/biblio/Marco.pdf>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la unión (2018). *Ley de Planeación*. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LPlan.pdf>
- Cámara de diputados del H. Congreso de la unión (2017). *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153_190517.pdf
- Chanes, J. y Flores C. (1983). *El Sistema Nacional de Planeación Democrática*. Instituto Nacional de Administración Pública.
- Consejo Nacional de Población. (2011). *La Planeación Demográfica en México*. Recuperado de <http://conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/208/6/images/LaPlaneacionDemograficaEnMexico.pdf>
- Diario Oficial de la Federación (2016). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado de: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/cn16.pdf>
- Diario Oficial de la Federación DOF (2008). *Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño*. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5032241&fecha=31/03/2008
- Fernández, J. (2015). *La Constitución y el derecho administrativo*. Recuperado de <http://ru.juridicas.unam.mx/xmlui/bitstream/handle/123456789/12909/la-constitucion-y-el-derecho-administrativo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- H. Cámara de Diputados. *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Escenarios, Programas e Indicadores. Recuperado de: <https://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0962007.pdf>
- Méndez, José Luis. (2010). *Los grandes problemas de México*. El Colegio de México.
- Ortegón E., Pacheco J. F. y Prieto A. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Recuperado de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Ortegón, E. (2005). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. CEPAL.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP (2015). *Modelo Sintético de Información de Desempeño (MSD)*. Recuperado de

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido



<http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2130/modelo-sintetico-de-informacion-del-desempeno-nota-metodologica.pdf>

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP. Gobierno de México, (2016). *Guía para el diseño de la matriz de indicadores para resultados*. Recuperado de http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP. Subsecretaría de Egresos, (2008). *Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*. Recuperado de http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/present_pbr_sed.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2015) *Modelo Sintético de Información de desempeño*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/2130/modelo-sintetico-de-informacion-del-desempeno-nota-metodologica.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Cuenta Pública 2015*. Recuperado de: http://cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/Informacion_Consolidada_PE-2015
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público-Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social SHCP-CONEVAL (2017). *Programa Anual de Evaluación*. Recuperado de http://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/PAE_2017.pdf
- Secretaría de la Función Pública, SFP (2013). *Evaluación de Desempeño y Calidad en el Ejercicio del Gasto*. Recupera de <https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/directricessed.pdf>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público-Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social SHCP-CONEVAL (2011). *Mecanismo para el seguimiento a los aspectos susceptibles de mejora derivados de informes y evaluaciones a los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal*. Recuperado de: https://conahcyt.mx/wp-content/uploads/planeacion_y_evaluacion/evaluacion_programas_conacyt/Comite/guias_evaluacion/Presentacion_de_Mecanismo_ASM_2021_VF.pdf
- Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado de: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/MexicoPlanNacionaldeDesarrollo20132018.pdf>
- Serna, J. (2016). *Federalismo y regionalismo*. México: Instituto de investigaciones Jurídicas, UNAM.
- Villalobos, A. (1999). *El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: una propuesta para los gobiernos locales*. Instituto Nacional de Administración Pública.

Complementaria

Módulo 3. Planeación y gestión gubernamental

Unidad 2. Planeación nacional

Contenido



- Secretaría de Desarrollo Social SEDESOL (2014). *Elementos técnicos de diseño, planeación e instrumentación del programa nacional México sin hambre*. Disponible en:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/36671/Pronades_2014-2018_VF_13_05_14.pdf