



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores Aragón

**“Presupuesto Basado en Resultados:
Implementación en la Delegación Gustavo A. Madero”**

**T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ECONOMÍA
P R E S E N T A:
MARÍA FABIOLA MUÑOZ CERÓN**

Asesor: Dr. José Luis Martínez Marca



MÉXICO 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

CONTENIDO

Presentación	5
Capítulo I. Presupuesto Basado en Resultados.	11
I. Gestión para Resultados	15
II. Presupuesto Basado en Resultados	20
II.I Objetivos y Características	23
II.II Implementación y Beneficios	27
II.III Mejoras en la Programación	30
Capítulo II. Sistema de Evaluación del Desempeño.	33
I. Definición	36
II. Características y Beneficios	37
III. Componentes	40
IV. Metodología del Marco Lógico	45
IV.I Definición	46
IV.II Etapas	48
IV.II.I Definición del Problema	50
IV.II.II Análisis del Problema	51
IV.II.III Definición de Objetivo	53
IV.II.IV Selección de Alternativa	54
IV.II.V Definición de la Estructura Analítica	55
IV.II.VI Elaboración de la Matriz de Indicadores	56
Capítulo III. Implementación del Presupuesto Basado en Resultados en Gustavo A. Madero.	63
I. Innovaciones para el ejercicio Fiscal 2009	66
II. Nueva Clave Presupuestal	68
III. Nueva Clasificación Programática	71
IV. Derechos Humanos y Equidad de Género	74
V. Estrategias de Implementación	78

Capítulo IV. Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño en Gustavo A. Madero.	83
I. La evaluación del desempeño como parte del quehacer gubernamental	88
II. Etapas para la implementación	90
II.I Sistematización de la Información	92
II.II Puesta en Marcha de la Metodología del Marco Lógico	96
II.III Evaluación y Seguimiento	101
II.IV Informes	102
Conclusiones	103
Bibliografía	109
Anexos	113
Índice de Cuadros	133
Índice de Anexos	135
Abreviaturas	137

Presentación

Para poder lograr el desarrollo de un país, es imperante contar con un esquema de finanzas públicas que no solamente faciliten la recaudación de los ingresos por parte del Gobierno, si no también que exista una política de gasto eficiente que coadyuve a corto plazo a disminuir el rezago social y largo plazo a la reducción de la pobreza y desigualdad de oportunidades.

La política de gasto en nuestro país ha tenido distintos matices en las últimas décadas, enfrentándose a los nuevos retos que la sociedad moderna exige.

Sin embargo, más allá de una política de gasto eficiente que permita el desarrollo integral de la población, el Estado está obligado a mejorar su administración y eficientar el ejercicio del gasto público mediante instrumentos que le permitan la planeación, el control y la evaluación en la aplicación de los recursos.

Por ello, ha sido necesario modificar las técnicas presupuestales desarrollándose nuevos enfoques que consideran al presupuesto no solo como una previsión de los egresos, si no la forma en cómo se asigna el recurso público para la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

En los últimos 30 años, se han roto paradigmas en la forma de administrar los recursos públicos y surgiendo como respuesta a las nuevas necesidades y exigencias de la ciudadanía nace el **Presupuesto Basado en Resultados PbR**.

Dentro de este nuevo enfoque, el Gobierno Federal en coadyuvancia con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo Nacional para la Evaluación (CONEVAL), implementaron en el ejercicio fiscal 2008 el PbR.

No obstante, la implementación de este nuevo enfoque no es casualidad, México se vio forzado a avanzar en el uso de nuevas técnicas presupuestales y así estar a la vanguardia en materia presupuestaria, ya que se tiene un rezago de por lo menos 20 años en la

instrumentación de la presupuestación orientada hacia resultados. Incluso algunos países de América Latina como Chile y Perú ya habían iniciado con anterioridad la implementación de este nuevo enfoque.

Igualmente, la imperiosa necesidad de facilitar la toma de decisiones motivadas y fundamentadas en los resultados que arroje una evaluación derivada de una Metodología, así como alinear los objetivos y estrategias de las Dependencias y Entidades a los previstos en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

El sistema presupuestario contemporáneo de nuestro país tiene su origen en la reforma administrativa de 1976 cuando se adoptó el Presupuesto por Programas (PPP). Posteriormente en el año de 1996 se llevo a cabo la Reforma al Sistema Presupuestario (RSP) y con ello se incorporó al proceso presupuestario nuevas técnicas como la planeación estratégica, indicadores de desempeño y la administración por objetivos.

Dentro de la RSP se definió una Nueva Estructura Programática y el proceso presupuestario se convirtió en un Proceso Integral de Programación y Presupuesto (PIPP).

Sin embargo, la implementación del PbR, requería no solo de cambios sustanciales desde un enfoque presupuestal, también requirió de modificaciones en el marco jurídico que permitiera la introducción de nuevas categorías dentro de la administración de los recursos.

Las principales reformas jurídicas fueron las siguientes:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Arts., 6, 73, 79, 116, 122 y 134).
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley de Coordinación Fiscal y
- Ley General de Contabilidad Gubernamental

De esta manera el PbR se constituyó no solo como una nueva perspectiva del Proceso Presupuestario en nuestro país, también vino acompañado de nuevas herramientas técnicas y metodológicas que significaron un gran avance en materia presupuestal, de evaluación, transparencia y rendición de cuentas.

Sin embargo, todas estas innovaciones en materia presupuestal fueron adoptadas por el Gobierno del Distrito Federal (GDF) y consecuentemente en sus 16 Delegaciones Políticas un año posterior a la implementación, es decir, en 2009, con esto, se trataba de echar atrás la presupuestación tradicional de tipo incremental o inercial basada en la disponibilidad de los recursos y no a la obtención de los resultados.

Adicionalmente a los nuevos preceptos enmarcados dentro del PbR, el GDF incorporó términos como “Igualdad de Género” y “Derechos Humanos”, con lo cual se buscaba eliminar las exclusiones sociales de los grupos vulnerables a los cuales no se les había dado la atención debida.

Siguiendo esta misma línea, Gustavo A. Madero como una de las 16 Delegaciones Políticas del Distrito Federal entró a la dinámica del nuevo PIPP con una orientación hacia la obtención de resultados, implementando las innovaciones dispuestas por la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.

Fue así como en octubre de 2008, se iniciaron los trabajos para la integración del Anteproyecto del Programa Operativo Anual para el ejercicio fiscal 2009, implantando el nuevo enfoque de Presupuesto Basado en Resultados.

Con el presente documento, se conocerá desde un enfoque teórico y práctico la implementación del PbR en Gustavo A. Madero, por tal motivo, la investigación consta de cuatro capítulos.

En el capítulo primero se aborda el tema de Presupuesto Basado en Resultados desde un enfoque teórico- conceptual, estableciendo los métodos, técnicas y herramientas necesarias

para su implementación, esclareciendo de dónde y por qué surge, consecuentemente se explica cada uno de sus componentes, así como los objetivos y sus características, los beneficios y las mejoras que se pueden obtener en el ámbito de la planeación y la programación a raíz de su implementación. En este capítulo se transmite la lógica en la evolución de la presupuestación orientada a resultados, así como los elementos base para su institucionalización, de igual forma se expone un breve esbozo sobre la experiencia en el Gobierno Federal al adoptar el nuevo modelo.

En el caso del capítulo segundo, se expone el Sistema de Evaluación del Desempeño ya que es la parte fundamental del Presupuesto Basado en Resultados, el SED es la base del PbR, por lo que es prioritario abordar el tema. Al igual que en el capítulo anterior, se explica el marco conceptual del tema iniciando con la definición y siguiendo con las características, componentes y beneficios. Este capítulo ayuda a entender el SED como una estrategia para conformar un esquema eficaz para la toma de decisiones presupuestales, fortaleciendo los mecanismos de coordinación entre los responsables de la ejecución de las actividades y programas y las áreas de Planeación, Evaluación y Administración de los recursos. Por lo que se explica la Matriz de Indicadores y cada una de las etapas de la Metodológica con la que se elabora, ya que ésta es la base de la pirámide en la estructura del PbR. Este capítulo es de suma importancia ya que permite entender la propuesta que se realiza, debido a que está sumamente relacionada con el tema.

El capítulo tercero expone la experiencia en la implementación del Presupuesto Basado en Resultados en la Delegación Gustavo A. Madero, iniciando con las innovaciones sustanciales que se tuvieron que realizar para poder adoptar el PbR en el ejercicio fiscal 2009, posteriormente se explican los dos conceptos que adicionalmente incorporó el Gobierno del Distrito Federal al nuevo enfoque, debido a que nivel Federal no fueron implementados. Consecuentemente se explican los cambios estructurales que realizó la Secretaría de Finanzas a nivel presupuestal. Finalmente se exponen las estrategias implementadas por la Delegación para llevar a cabo la transición de un modelo a otro.

En el último capítulo se realiza propuesta para contar con un sistema de planeación y de evaluación del desempeño que brinde claridad y unidad a los objetivos de la Delegación Gustavo A. Madero, que sirva como un marco de referencia en la toma de decisiones. Asimismo, que permita reflejar en el ánimo de la ciudadanía que los recursos destinados a las prioridades de la población maderense y que se aplican con la mayor eficiencia, transparencia y orientados a la obtención de resultados y la rendición de cuentas. Así, en este capítulo se explican cada una de las etapas que se deben seguir para el establecimiento del SED.

Como parte final del trabajo están las conclusiones derivadas una vez realizado el análisis y la confrontación de toda la información antes expuesta en los capítulos anteriores.

Capítulo I. Presupuesto Basado en Resultados

Capítulo I. Presupuesto Basado en Resultados

Desde más de una década el Gobierno Mexicano ha impulsado reformas con el afán de incrementar el grado de efectividad de sus políticas de desarrollo, siempre y cuando estén basados en un marco de disciplina fiscal y de profundización democrática en sus instituciones. El fortalecimiento del sistema presupuestario a raíz de las reformas y, en particular, el propósito de desarrollar un sistema de presupuesto basado en resultados ha sido el tema central en el desarrollo de una política de egresos eficientes. Dicha modalidad presupuestaria permite implementar mejoras en la gestión financiera, pero también permite garantizar a la ciudadanía la transparencia y la efectividad del uso de los recursos públicos, resultado del esfuerzo de la recaudación contributiva que debe de verse reflejada para maximizar los impactos sobre el desarrollo integral en el país.

Los antecedentes del PbR comenzaron en México desde el año 1998, cuando Santiago Levy, siendo subsecretario de Egresos, y más específicamente Jorge Chávez Presa, siendo jefe de la Unidad de Control Presupuestario (UPCP), introdujeron por primera ocasión este concepto cuando se había mantenido por más de dos décadas el presupuesto por programas PPP (presupuesto programático)¹.

De acuerdo los comentarios realizados por los especialistas en el Seminario Internacional del PbR, con la participación de conferencistas del Fondo Monetario Internacional, del Banco Mundial, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, del Banco Interamericano de Desarrollo y del Centro de Investigación y Docencia, consideran al PbR como la base para realizar un gasto bien orientado a la satisfacción de las necesidades de la población, además, el PbR es el modelo presupuestario mundial más importante hasta el momento y que sirve no sólo para hacer un procedimiento presupuestario, sino como un instrumento de política primordial de gasto y de rendición de cuentas.

¹ Jaime Jiménez, Horizonte Económico. El Sol de México en línea, 19 de junio de 2008

I. Gestión para Resultados

Para poder entender con claridad el modelo PbR, es necesario saber de dónde y por qué surge, en este primer capítulo iniciaré explicando qué es la Gestión para Resultados, ya que el PbR nace precisamente del ella.

De acuerdo a la propia definición de la SHCP, el GpR se define como *“Un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos”*.

Dentro de este modelo organizacional es de suma importancia el impacto que tiene en el desarrollo de la población los resultados de la gestión pública y del quehacer gubernamental. El GpR no solo toma en cuenta la forma en cómo se realizan las actividades, sino también las estrategias para lograrlo.

Por lo tanto el GpR es la suma de un conjunto de herramientas, métodos, técnicas, componentes que forman parte del proceso de creación del valor público².

Principios del GpR

La GpR se puede aplicar a cualquier nivel de gobierno, siempre y cuando se rija bajo cinco principios básicos³:

- a) Centrar las decisiones que se toman en los resultados que se van a obtener. El proceso en la toma de decisiones debe estar enfocado en los resultados que se piensan obtener con ello. Este enfoque debe estar basado en cada una de las etapas del proceso presupuestario (ver Cuadro 1).
- b) Alinear las actividades de planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación, con los resultados que se esperan obtener. En cada una de estas etapas

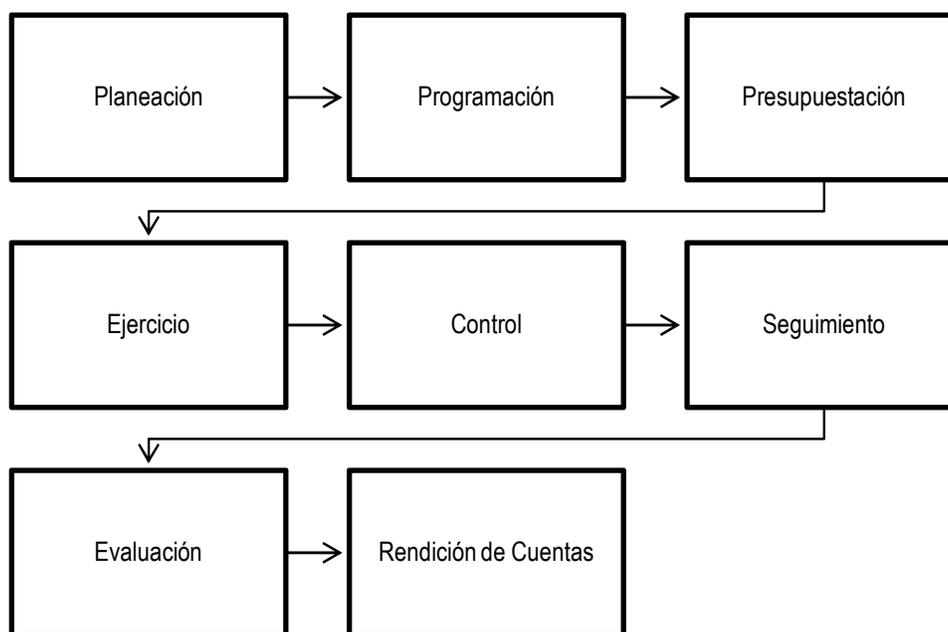
² Se entiende por valor público al creado por el Estado a través de servicios, leyes, regulaciones y otras acciones.

³ La SHCP divide a la GpR en 5 principios, sin embargo, esto puede variar dependiendo del autor.

estos elementos deben trazarse y alinearse entre sí, con la finalidad de coadyuvar en la obtención de los resultados planeados.

- c) La medición de los resultados y la información deben ser lo más sencillas posibles. Todos los sistemas de información, así como de los indicadores deben ser fáciles de recopilar, susceptibles de comparar, oportunos, objetivos y sencillos.
- d) Gestionar para la obtención de resultados. Para ello es necesario concentrarse en los resultados y el impacto deseado, y no solamente en los insumos y procesos requeridos para su obtención. Este principio es de suma importancia, ya que es aquí donde inicia el cambio en la visión del cómo debe realizarse la gestión y políticas públicas.
- e) Emplear la información de los resultados para el aprendizaje, pero sobre todo para la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Es importante que toda la información disponible debe de utilizarse de manera sistemática y ordenada para facilitar la toma de decisiones, para el mejoramiento continuo de las actividades de gobierno, en la asignación de recursos y en el logro de resultados previstos. Dicha información será el elemento clave para la rendición de cuentas y la transparencia.

Cuadro 1. Proceso Presupuestario



FUENTE: Elaboración propia

Objetivos del GpR

El objetivo general de la GpR es promover la capacidad en las instituciones públicas con el fin de que logren la creación de valor público a través de su gestión y con ello poder alcanzar los objetivos planteados en el PND, así como los programas que se deriven del mismo.

Por otro lado, la GpR tiene tres objetivos específicos:

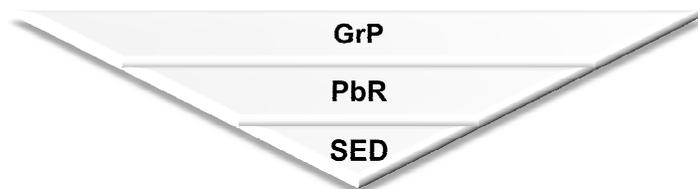
1. Proporcionar a los responsables de la administración pública toda la información y el conocimiento necesarios que les permita tener el control, al tiempo de mejorar el proceso de creación de valor público, teniendo como meta alcanzar superar el resultado respecto a lo planeado.
2. Promover la rendición de cuentas, mediante la capacitación de los responsables de la administración pública, para que de forma documentada la ciudadanía esté plenamente informada del resultado de la gestión pública, así como de los órganos de control interno correspondientes encargados de realizar evaluaciones.
3. Fomentar la modernización de la gestión pública, así como la evaluación de su desempeño, mediante la creación de incentivos enfocados a las instituciones públicas (no a las personas) que cumplan eficientemente con su gestión.

La GpR conjunta una serie de herramientas y técnicas que permiten tener un mejor control sobre la gestión pública y el resultado de la misma, por ello cuenta con los siguientes elementos:

- Estrategia. La definición de las estrategias ayuda a delimitar los resultados esperados en cuanto a bienes y servicios que ofrece la institución pública y por ende su aporte en el cambio económico pero sobre todo en lo social.
- Sistemas de información. Es muy importante contar con información clara, oportuna y objetiva que permita dar seguimiento de forma transparente e informar a la ciudadanía sobre los resultados de las actividades de la institución pública, así como facilitar la toma de decisiones de los responsables de dichas instituciones.

La GpR es la base para la orientación de un presupuesto en base a resultados, ya que ofrece a los responsables de la administración pública información clara, objetiva y oportuna que les permita llevar a cabo un análisis de las estrategias a fin de facilitar la toma de decisiones para el logro de los objetivos fijados.

Cuadro 2. Gestión para Resultados



FUENTE: Elaboración propia

Con la adopción de la GpR en nuestro país da inicio una revolución en el pensamiento sobre la política de gasto, ahora se toman en cuenta elementos fundamentales como la rendición de cuentas, la evaluación de los resultados obtenidos, el impacto que tiene el gasto sobre la población, pero sobre todo inicia un proceso de alineación de los objetivos de todos los entes que conforman la Administración Pública Federal (APF) con los planteados en el Plan Nacional de Desarrollo (PND). De esta forma se busca que cada institución coadyuve con el cumplimiento de sus objetivos y programas. Así, la elaboración del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) debe estar íntimamente ligada con la creación de valor público, pero sobre todo la asignación de los recursos debe permitir que las instituciones públicas cuenten con recursos para la producción de bienes y servicios y por lo tanto se pueda cumplir con lo dispuesto en el PND.

En la medida que el PEF este diseñado para el cumplimiento del PND, la GpR tendrá éxito en su implementación.

De acuerdo a la opinión de expertos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID):

“Una de las propuestas más destacadas de la GpR es hacer posible el cambio de paradigma en el funcionamiento del sector público, para generar un gobierno que sustente su actuación

en términos de los resultados obtenidos y de los impactos reales en la sociedad. Ello implica la adopción de reformas administrativas y organizacionales, entre las que figuran la transformación de uno de los principales mecanismos de acción del gobierno: el presupuesto.”

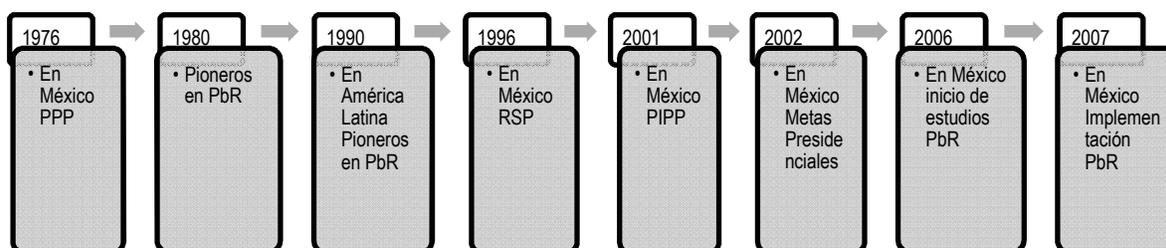
Así, para el ejercicio fiscal 2008 nuestro país inicia el primer año de operación en el proceso de programación- presupuestación con un nuevo enfoque basado en resultados y aunque se está en la última fase de implementación, aún queda un arduo camino por recorrer, ya que el fin último de este nuevo paradigma es el impacto en la población.

II. Presupuesto Basado en Resultados

A lo largo de la historia, México ha adoptado distintos Sistemas Presupuestarios, convirtiéndose en una herramienta importante para la planeación y el control de los recursos en el país.

Fueron necesarias reformas administrativas que apoyaran la planeación nacional, la primera de ellas se realizó en 1976 cuando se introdujo el Presupuesto por Programas (PPP), para 1994 se llevo a cabo la Reforma al Sistema Presupuestario (RSP) en donde se incorporaron en ese entonces nuevas técnicas de gestión, planeación estratégica indicadores de desempeño y administración por objetivos. Con la RSP también se definió una nueva estructura Programática (NEP) en donde se daban los primeros pasos de alineación de las funciones estratégicas del Gobierno, con los objetivos establecidos en el PND.

Cuadro 3. Rezago en la Presupuestación Basada en Resultados



FUENTE: Elaboración propia con datos obtenidos del documento: Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema de Evaluación del Desempeño, Junio 2007, pág. 5.

Para 2008 se adoptó un nuevo enfoque denominado Presupuesto Basado en Resultados. Distintas fueron las causas que forzaron a México a avanzar en materia de presupuestaria:

- Estar a la vanguardia en materia presupuestaria, ya que México tiene un rezago de por lo menos de 20 años en la instrumentación de la presupuestación orientada hacia resultados. Incluso algunos países de América Latina como Chile y Perú ya habían iniciado con anterioridad la implementación de este nuevo enfoque.
- La imperante necesidad de facilitar la toma de decisiones motivadas y fundamentadas en los resultados que arroje una evaluación derivada de una Metodología.

- Alinear los objetivos y estrategias de las Dependencias y Entidades a los previstos en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012. Durante el ejercicio fiscal 2008, se avanzó en la implantación del PbR, para mejorar la calidad del gasto que vincula los recursos públicos con los resultados que los ciudadanos esperan en términos de oportunidades de empleo e ingreso, servicios, infraestructura, bienestar y seguridad pública, entre otras responsabilidades básicas del gobierno.

Sin embargo la implementación del PbR en nuestro país no es casualidad, ya que para ello fue necesario realizar una serie de modificaciones en el marco normativo. Las principales adecuaciones fueron las siguientes:

- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículos 6, 26, 73, 74, 79, 116, 122 y 134).
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Artículos 1, 2, 24, 27, 34, 45, 78, 85, 107, 110 y 111).
- Ley de Coordinación Fiscal;
- Ley General de Contabilidad Gubernamental (Artículos del 72 al 80).
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (artículo 6).
- Ley de Planeación (Artículos 3, 9 y 14).
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (Artículos del 31 al 37)
- Ley General de Desarrollo Social (Artículo 72 al 80).
- Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas.
- Reglamento de la LFPRH.
- Se emitieron disposiciones generales para el establecimiento del SED.
- Se emitieron lineamientos generales de Evaluación.
- Lineamientos generales del proceso presupuestario.
- Lineamientos del Consejo Nacional de Armonización Contable.

Dichas reformas comprendieron la introducción de los términos PbR y SED, así como la armonización contable en los tres órdenes de Gobierno, inversiones plurianuales, transparencia a los indicadores de desempeño, en especial aquellos que están relacionados con el gasto público; fortalecimiento de las facultades de los órganos de control y supervisión como la Auditoría Superior de la Federación y los órganos técnicos de fiscalización de los Congresos Locales, igualmente se contará con instancias técnicas de evaluación independientes de las instituciones que ejerzan los recursos y distintas de los órganos de fiscalización.

Con la Administración del actual presidente Felipe Calderón Hinojosa se impulsaron reformas estructurales al proceso presupuestario, pero sobre todo, en los criterios que son considerados para la asignación de recursos públicos, partiendo de la alineación de las políticas y programas públicos con los objetivos establecidos en el PND 2007-2012.

Con esto se busca dar a conocer a la sociedad en qué se gasta, pero sobre todo, qué resultados se entregan en el ejercicio del presupuesto.

Es importante mencionar que todas las reformas al sistema presupuestario en nuestro país tienen como objetivo primordial incrementar la calidad y la cantidad de los servicios públicos brindados por el Estado y con ello generar un impacto en el modo de vida y en el bienestar de la población.

No es posible consolidar una GpR sin un PbR, y viceversa.

II.I Objetivos y Características

De acuerdo a la definición de la SHCP, el PbR *“Es un componente de la GpR que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y promover una más adecuada rendición de cuentas”*⁴.

El PbR viene a apoyar un proceso de toma de decisiones basadas en consideraciones objetivas resultado de evaluaciones consistentes y seguidas de un proceso metodológico que coadyuvan con las directrices para la asignación de fondos.

La finalidad de este nuevo enfoque es fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional, resaltando siempre el impacto que tienen estas sobre la sociedad y creando las condiciones adecuadas tanto en el ámbito social, como en lo económico y lo ambiental para un Desarrollo Nacional Sustentable.

Características

El PbR se caracteriza por cinco prerrogativas⁵:

- 1) Conduce el proceso presupuestario hacia resultados. Es decir, se define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo planeación – programación – presupuestación – ejercicio – control – seguimiento – evaluación – rendición de cuentas.
- 2) Toma en cuenta como parte fundamental del sistema los indicadores de desempeño, estableciendo metas a las actividades gubernamentales y a los programas presupuestarios, asignándoles un nivel de recursos monetarios que hagan posible dichas metas.

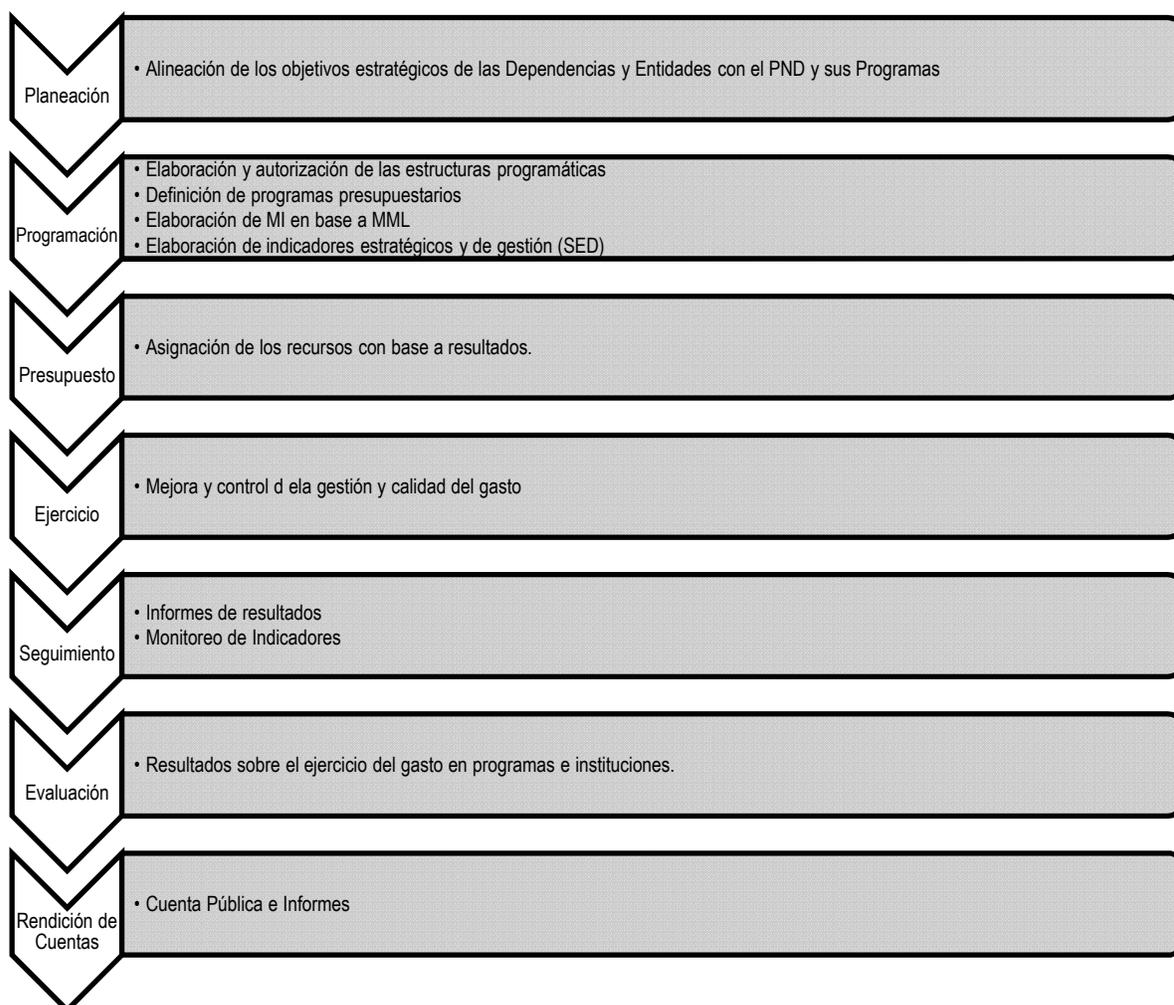
⁴ Sistema de Evaluación del Desempeño, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, pg. 16.

⁵ De acuerdo a la SHCP son cinco los elementos clave con los que se caracteriza el PbR.

- 3) Proporciona información verídica y objetiva sobre los datos del desempeño, permitiendo una comparación entre lo observado en el transcurso del ejercicio y lo esperado o programado.
- 4) Conduce un nuevo modelo para la asignación de recursos, mediante la evaluación de los resultados de los programas presupuestarios.
- 5) Considera evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas, tanto por órganos de control interno como externo.

De esta forma con la adopción del PbR en todo el proceso presupuestario se pasa de un modelo incrementalista, a un nuevo modelo orientado al logro de resultados (ver cuadro 4).

Cuadro 4. Alineación del Proceso Presupuestario hacia el PbR



FUENTE: Elaboración propia con base en la información obtenida en el documento: Anexo al oficio circular 307-A.1593 pág. 1-28 de la SHCP

Objetivos del PbR

Los objetivos del presupuesto con orientación hacia resultados se dividen en generales y específicos, con respecto a los primeros tenemos los siguientes:

- El PbR busca que la definición de programas y proyectos se derive de un proceso secuencial alineado con la planeación – programación.
- Bajo esta lógica, establece objetivos estratégicos e indicadores.
- Posteriormente, asigna recursos considerando la evaluación y el desempeño de los resultados alcanzados.
- Revisa la manera en la que las unidades del sector público ejercen los recursos asignados.

Los objetivos específicos se numeran a continuación:

- a) Alinear el proceso presupuestario hacia los resultados.
- b) Fortalecer la planeación estratégica.
- c) Aplica la Matriz de Indicadores en base a la Metodología de Marco Lógico.
- d) Medir el desempeño para evaluar los resultados. Generar y definir los indicadores de desempeño, estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento del SED.
- e) Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados.
- f) Unifica el proceso presupuestario con la conducción y ejecución de las políticas públicas y de sus programas al interior de las dependencias y entidades.

La adopción del PbR requiere un enfoque integral, que entrelaza características y objetivos que no van por separado, si no que son un conjunto secuencial y van de la mano uno con el otro, no se puede concebir el éxito del PbR sin lo siguiente:

- Definición de estrategias.
- Alineación de las acciones a los objetivos estratégicos definidos.

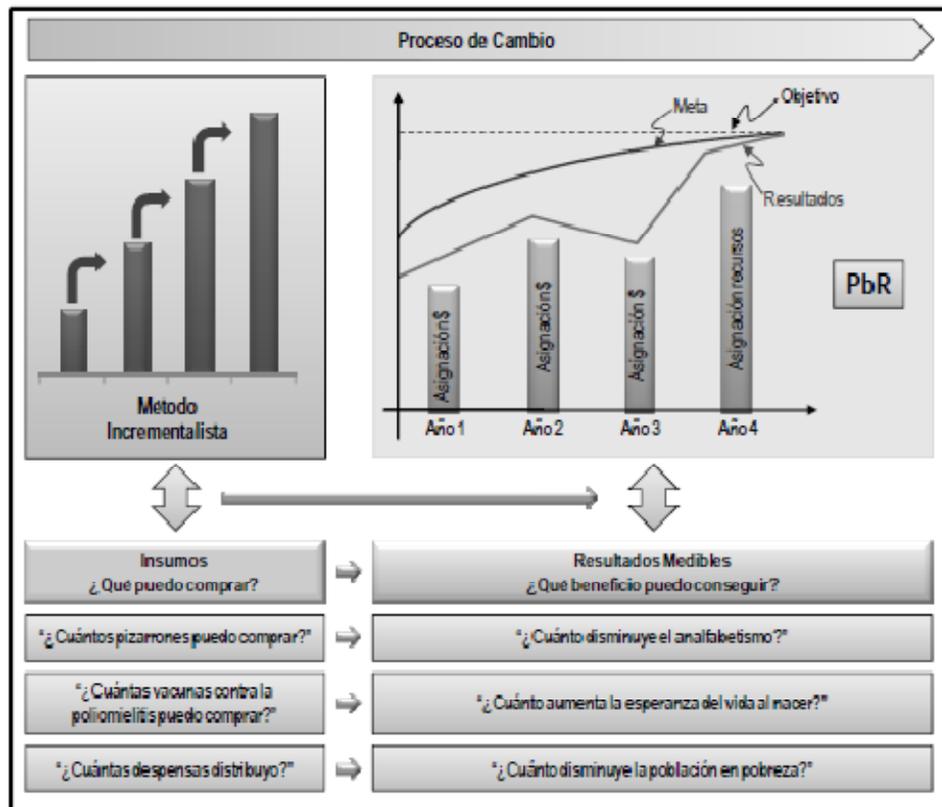
- Indicadores sobre el desempeño de la actividad pública.
- Incorporar esta información a la toma de decisiones.
- Una estructura de incentivos que motive a las dependencias y entidades a alcanzar mejores resultados.
- Normas presupuestarias sencillas que faciliten la utilización de los recursos con eficiencia para el logro de resultados.
- Una evaluación de los resultados de las acciones emprendidas.

Así el PbR debe de transformar gradualmente la visión de los responsables de la asignación de los recursos a un nuevo modelo que permite identificar los programas y actividades que generan las condiciones necesarias para el desarrollo integral de la sociedad.

II.II Implementación y Beneficios

La transición de un modelo incrementalista hacia un modelo orientado a resultados significó un gran esfuerzo en el quehacer de la administración pública. El PbR significó una transformación en la visión, en los modos y en la práctica del sistema presupuestario en el país.

Cuadro 5. Hacia un PbR en México



FUENTE: SHCP, SED, pág. 17

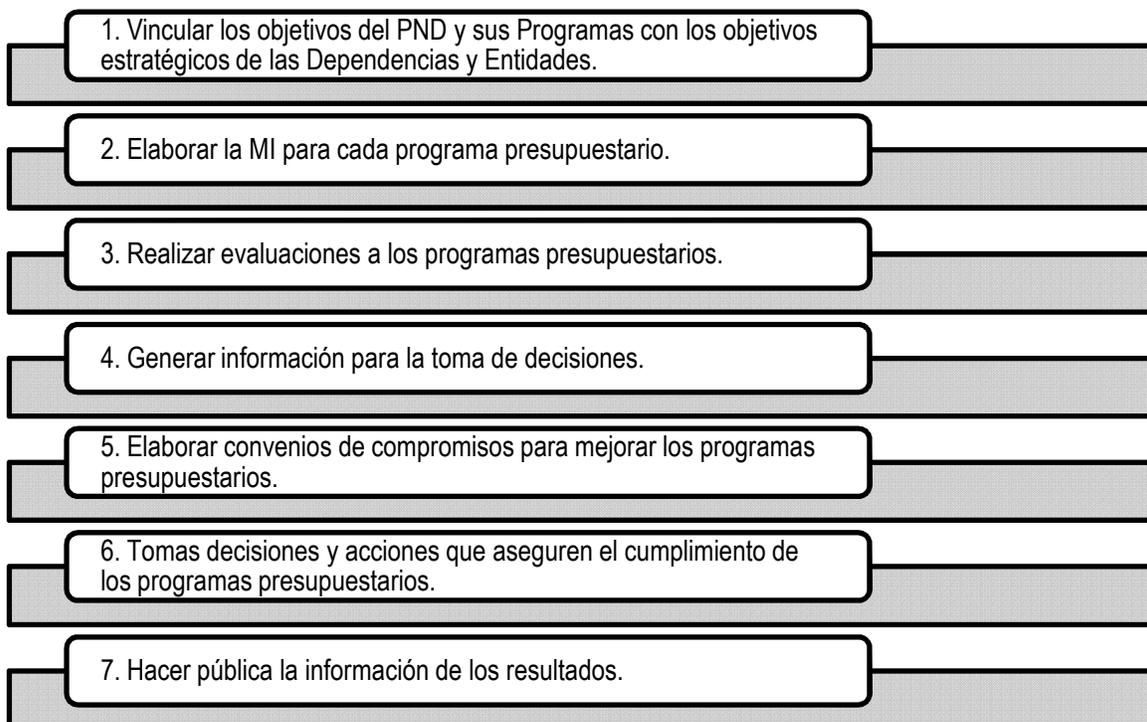
La implementación de este nuevo modelo requirió del establecimiento de estrategias consistentes y sostenibles, así como de una coordinación efectiva al interior de la APF.

En el cuadro número 6 se muestran los 7 pasos que fueron necesarios para la adopción del PbR. Adicionalmente a ello también fue preciso contar con recursos de apoyo para la formación y desarrollo del personal responsable en cada etapa del proceso. Para lo cual fue necesaria la capacitación de los elementos básicos tanto del GpR, como del PbR y el SED.

Con la capacitación a los servidores públicos se les dieron bases teóricas y prácticas promoviendo los principales valores de este nuevo enfoque.

De esta forma en el PPEF para el ejercicio fiscal 2008 se implementaron las directrices generales para llevar a cabo la transición hacia el PbR y SED.

Cuadro 6. Pasos para la implementación del PbR en la APF⁶.



FUENTE: Elaboración propia con base en la información obtenida en el documento: Anexo al oficio circular 307-A.1593 pág. 12 de la SHCP

La adopción del PbR en nuestro país es resultado del esfuerzo del Gobierno Federal en coadyuvancia con la SHCP, la SFP y el CONEVAL, sus beneficios y sus resultados tienen que ver con el proceso de implementación y se han visto reflejados en los siguientes aspectos⁷:

- Genera continuidad en el quehacer gubernamental, de tal manera que reduce la incertidumbre de su administración.

⁶ La SHCP resumió la implementación del PbR en siete pasos básicos y cronológicos que permitieron una transición de un enfoque a otro de manera ordenada

⁷ Los beneficios por la implementación del PbR fueron expuestos en el Seminario Internacional de PbR por expertos del BID y del FMI celebrada en junio de 2007.

- Confiere énfasis en la planeación y el diseño de políticas públicas, de igual manera difunde cada una de ellas para que todos los actores involucrados conozcan los objetivos y las metas previstas y alcanzadas.
- Mayor transparencia en el acceso a la información para el público, sobre todo en aquellos temas relacionados al gasto, así como las medidas tomadas para poder alcanzar las metas.
- Permite ubicar y definir de manera precisa los recursos necesarios para cada programa y acción pública.
- Vincula de manera más estrecha, integral y coordinada cada una de las etapas del proceso presupuestario.

Sin duda alguna, uno de los principales beneficios de este enfoque va mas allá del uso de técnicas y herramientas modernas en la presupuestación, el beneficio debe ser directamente para la población, es decir, todos esos esfuerzos para orientar los recursos hacia resultados deben de estar reflejados en un incremento en el nivel de bienestar de la sociedad, el gobierno tiene que generar las condiciones adecuadas para un desarrollo integral en la gente y por ende un desarrollo económico en el país.

II.III Mejoras en la Programación

Para poner en marcha en PbR fue necesario no solo hacer modificaciones en el marco normativo, si no también cambios estructurales al proceso presupuestario. El principal cambio que se destaca es la adecuación que sufrió la estructura programática incorporando categorías específicas que tienen como finalidad la alineación de los programas y las actividades que se derivan de ellos con los objetivos del PND.

Para lo cual, en el año 2008 se incorporaron a la estructura programática una nueva categoría denominada programas presupuestarios pasando de 4 modalidades que anteriormente se manejaban como destino de gasto público a 20. Con esto se busco facilitar la identificación, seguimiento y evaluación de los resultados en cada actividad.

Con la inclusión de nuevas categorías programáticas, la vinculación de la programación con el PND y sus programas se apoyó a través de una nueva funcionalidad en el PIPP denominada módulo de “Planeación-Programación”. Este nuevo modelo implicó la realización de las siguientes actividades:

- Vinculación de los programas sectoriales con el correspondiente del PND, mediante los objetivos de los ejes de política pública.
- Las dependencias definieron sus objetivos estratégicos de acuerdo al ramo presupuestario que les aplique y los vincularon con el programa sectorial, a través de los objetivos sectoriales a los que corresponde.
- Las entidades definieron sus objetivos estratégicos de sus programas y presupuesto con el programa sectorial a través de los objetivos sectoriales a los que corresponda.
- La dependencia o entidad vinculó sus programas presupuestarios con el objetivo estratégico que corresponde, a través de la MI.
- Las dependencias y entidades son los responsables de elaborar sus objetivos estratégicos, los cuales deben hacerse públicos a través de sus páginas de Internet.

Cuadro 7. Clasificación de los Programas Presupuestarios del Gasto no Programable

Modalidad	Denominación
Subsidios: Sectores Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios	
S	Sujetos a reglas de operación
U	Otros Subsidios
Desempeño de las Funciones	
E	Prestación de Servicios Públicos
B	Provisión de Bienes Públicos
P	Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas
F	Promoción y fomento
G	Regulación y supervisión
A	Funciones de las Fuerzas Armadas
R	Específicos
K	Proyectos de Inversión
Administrativos y de Apoyo	
M	Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional
O	Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión
W	Operaciones ajenas (Nueva modalidad en 2010)
Compromisos de Gobierno Federal	
L	Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional
N	Desastres Naturales
Obligaciones de Gobierno Federal	
J	Pensiones y jubilaciones
T	Aportaciones a la seguridad social
Y	Aportaciones a fondos de estabilización
Z	Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones
Gasto Federalizado	
I	Gasto Federalizado

FUENTE: Exposición de motivos del PEF 2010, sección 3. Presupuesto Basado en Resultados, pág. 3.

Adicionalmente a las modificaciones ya mencionadas en el cuadro 8 se muestra las mejoras a la Estructura Programática:

Cuadro 8. Mejoras en la Estructura Programática

2007 CATEGORIAS Y ELEMENTOS	2008 PbR CATEGORIAS Y ELEMENTOS
Función	Se mantiene
Subfunción	Se mantiene
Programa	Contenido en una funcionalidad del PIPP
Actividad Institucional	Se genera en el PIPP, sin embargo, se crea un nuevo catálogo orientado al logro de resultados.
Actividad Prioritaria	Nueva modalidad que se redefine como Programa Presupuestario.
Objetivo	Se genera en el PIPP, sin embargo, se crea un nuevo catálogo orientado al logro de resultados.
Meta	Se genera en el PIPP, sin embargo, se crea un nuevo catálogo orientado al logro de resultados.
Indicador	Se genera en el PIPP, sin embargo, se crea un nuevo catálogo orientado al logro de resultados.

FUENTE: Elaboración propia con base en la información obtenida en el documento: Anexo al oficio circular 307-A.1593 pág. 12 de la SHCP

A raíz de la implementación del PbR, se ha logrado una evaluación permanente de los programas presupuestarios que llevan a cabo cada una de las dependencias y entidades, todo esto a fin de mejorar sustancialmente los servicios proporcionados y dar continuidad al proceso de modernización administrativa, apoyados de un sistema de evaluación específica del desempeño para alcanzar los mayores y mejores impactos en la sociedad.

Capítulo II. Sistema de Evaluación del Desempeño

Capítulo II. Sistema de Evaluación del Desempeño

Una vez expuesto en el capítulo anterior los componentes, objetivos y características de la GpR y del PbR, el SED viene a concretizar cada uno de los elementos del nuevo enfoque presupuestal. Por órdenes del Poder Ejecutivo se puso en marcha a partir del ejercicio fiscal 2008 la implementación gradual de este Sistema como el principal componente del PbR. A partir de ese año la evaluación de cada uno de los programas del gobierno se basaron en los resultados obtenidos y no en el ejercicio financiero de los recursos como había venido ocurriendo con anterioridad.

El propósito del SED, es contar con una herramienta útil y confiable que sirva para conformar un esquema eficaz para la toma de decisiones presupuestales, fortaleciendo los mecanismos de coordinación entre los responsables de la ejecución de las actividades y programas y las áreas de Planeación, Evaluación y Administración de los recursos, a fin de que a través de la evaluación, medición y monitoreo de los proyectos y programas se pueda realizar un análisis de los resultados obtenidos en beneficio de la sociedad, con la incorporación de incentivos o revisiones en caso de cumplimiento o incumplimientos de los resultados deseados.

El SED brinda varias ventajas, como son: contribuir a mejorar la calidad en los servicios que otorgan las instituciones gubernamentales, fomenta la política de cambio cultural a nivel presupuestario orientándola hacia la obtención de resultados que sean satisfactorios para la población y agrega al proceso de evaluación de proyectos y programas Indicadores de Desempeño, entre otros.

La base de este sistema se asienta en la utilización de indicadores estratégicos que contribuyan a evaluar el desempeño de las áreas operativas, ya que permite medir el impacto que tienen las actividades sobre la población.

I. Definición

De acuerdo a la definición proporcionada por la SHCP, la SFP y el CONEVAL en la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, el SED se define como:

“El conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos”.

Así, el SED se ha ido constituyendo dentro de un nuevo marco tanto jurídico como conceptual en el país. Dentro de este nuevo esquema ha comenzado un análisis de los problemas específicos y sus implicaciones, pero sobre todo, se han convertido en la base para generar recomendaciones en pro de mejorar su diseño, operación e impacto en la sociedad.

Mediante el SED se ha realizado el seguimiento y la evaluación de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la APF, valiéndose del Programa Anual de Evaluación PAE.

Con la implantación del SED se busca reafirmar un nuevo modelo en la gestión del gobierno en donde las asignaciones presupuestales estén orientadas al logro de los resultados, incrementando el nivel de eficiencia en el gobierno y en el ejercicio del gasto público para que de esta manera mejoren la calidad y cantidad de los bienes y los servicios públicos, pero también brindar un libre acceso a la información fortaleciendo los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Así el 31 de marzo de 2008 fue publicado en el DOF el acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.

II. Características y Beneficios

El SED se caracteriza principalmente por evaluaciones realizadas por instancias técnicas y *externas* a quienes realizan los programas y ejercen el recurso, de esta manera se garantiza la objetividad y veracidad de cada evaluación ya que el resultado de ellas tiene como fin coadyuvar en la toma de decisiones que sirvan para mejorar los programas y políticas públicas, así como el desempeño de las instituciones.

Los principales protagonistas del SED son las dependencias y entidades, ya que sus programas y proyectos son sujetos a evaluación, coordinados por la SHCP, la SFP y el CONEVAL, siendo este último el encargado de realizar las evaluaciones de los programas sociales, el segundo de las evaluaciones a la gestión pública, ambos con apoyo de Hacienda. En esta dinámica también se encuentra la Cámara de Diputados, quienes recibirán las informaciones de las evaluaciones tomándolas en consideración en la asignación de los recursos.

El SED como un instrumento estratégico del PbR, se basa en indicadores estratégicos y de gestión los cuales tienen como objetivo determinar el impacto económico y social de los programas de gobierno, fundamentar la toma de decisiones en materia de presupuesto y mejorar la gestión y calidad de los programas públicos con base en la información arrojada por las evaluaciones en cuanto a su desempeño y resultados.

Para ello se han valido de distintos tipos de evaluaciones aplicables de acuerdo a los propósitos de la información que se desea obtener en pro de la mejora continua del quehacer gubernamental:

- *Evaluación de los Programas Federales*. Se realizan para cada programa.
 - Evaluación de consistencia y resultados. Analizan en diseño y desempeño de los programas federales, midiendo su gestión y el logro de sus resultados con base en la MI.

- Evaluación de indicadores. Analiza la pertinencia y el alcance de los indicadores de los programas federales.
 - Evaluación de procesos. Analiza si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficiente.
 - Evaluación de impacto. Identifica el cambio de los indicadores a nivel de resultados derivados de la ejecución del programa federal.
 - Evaluación específica. Evaluaciones no comprendidas en los lineamientos generales para la evaluación de los programas federales de la APF.
- *Evaluaciones estratégicas.* Se aplican a un programa o conjunto de programas de acuerdo a las estrategias implementadas.

Una vez definidos los tipos de evaluaciones se creó el PAE con el cual se sentaron las bases para la evaluación del desempeño como un instrumento para el mejoramiento gradual de la calidad del gasto público; entendido éste, como el proceso de reducción de gasto administrativo, que libera recursos para incrementar el gasto social y en infraestructura, fortaleciendo la planeación, coordinación y asignación de recursos en proyectos de mayor impacto social y económico.⁸

Con el SED se busca que paulatinamente las evaluaciones realizadas tengan mayor consistencia entre si y el número de programas federales evaluados sea mayor.

Para el ejercicio Fiscal 2010, se incorporaron en el PAE la evaluación a programas presupuestarios de Ramos (Ramo 33) no considerados con anterioridad, las cuales tienen como objetivo fomentar la mejora continua de esos programas y políticas públicas.

Es importante mencionar que los PAE's se elaboran dando prioridad a la continuidad de las evaluaciones realizadas en años anteriores, entrelazando y no separando el trabajo realizado con anterioridad, si bien es cierto que se pretenden cubrir en la totalidad los programas públicos, en necesario dar seguimiento al comportamiento de cada uno de ellos.

⁸ Exposición de motivos del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2010.

Cuadro 9. Programa Anual de Evaluación 2007-2008

Tipo de Evaluación	Aplicación	Número de Evaluaciones	
		2007	2008
Total		126	192
De consistencia y resultados	A programas que entregan subsidios.	116	34
De impacto	A programas que entregan subsidios.	2	6
Estratégica	A las políticas de: nutrición y abasto, desarrollo rural y al Ramo 33.	2	1
Específica	Aspectos particulares de los programas.	6	151
	Monitoreo de obra pública	*	
	Calidad de los servicios	*	
	Desempeño de programas que entregan subsidios		*
	Perspectiva de género		*
	Percepción de beneficiarios al Programa de Abasto Rural		*

FUENTE: Datos obtenidos del Programa Anual de Evaluación 2007-2008.

Lo importante de cada una de las evaluaciones es que nos permitan identificar él o los programas públicos que presentan algún tipo de desviación que les impida cumplir con las metas y los objetivos planeados, de esta forma se puede corregir y desarrollar estrategias para eliminarlas.

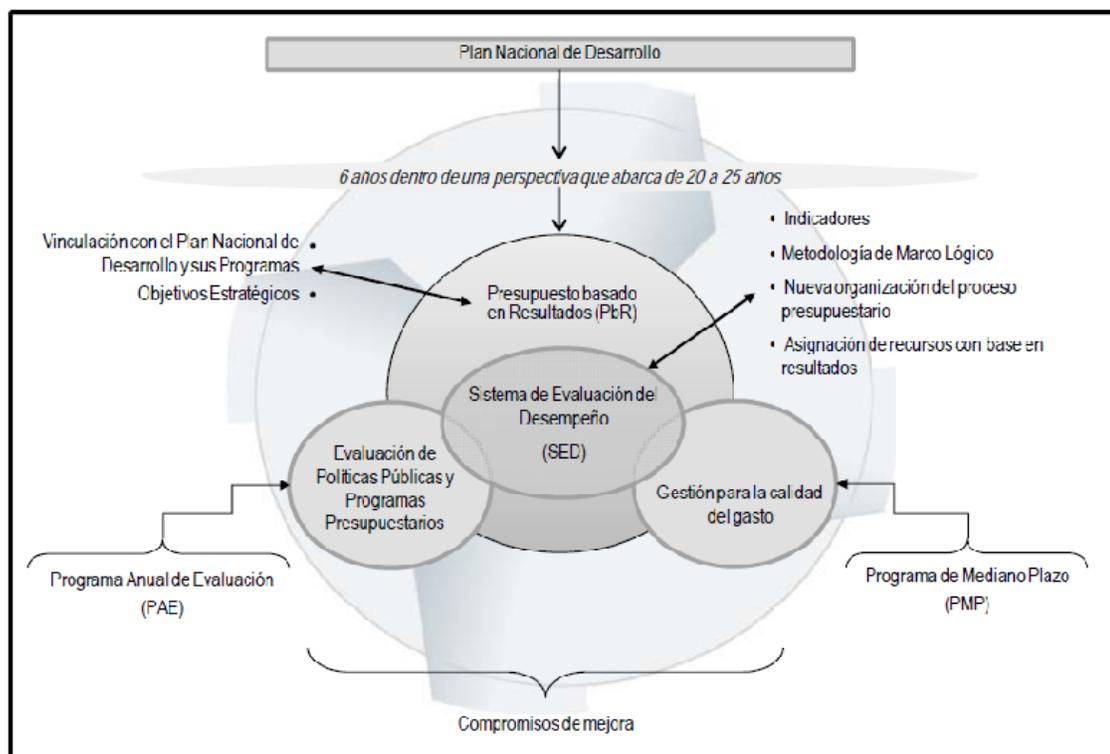
Con el uso del SED se involucran todas las etapas del proceso presupuestario, contribuyendo a su fortalecimiento y mejora, el PAE es la herramienta concreta y efectiva que hace posible la realización del SED, en donde a partir del uso de indicadores objetivos se asigna el presupuesto en función de los resultados, brindando elementos un mayor compromiso con la sociedad dando seguimiento a su cumplimiento y dando libre acceso a la información pública mediante la rendición de cuentas y el fortalecimiento a la transparencia, todo lo anterior con el objetivo claro de que los beneficios sean directamente para la sociedad.

III. Componentes

Dentro del esquema del SED se analizan los problemas específicos y sus implicaciones, pero sobre todo, son la base para generar recomendaciones en pro de mejorar su diseño, operación e impacto. Para ello el SED se ha valido de dos componentes principales:

1. **Evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios.** Mediante este componente se comprueba el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión.
2. **Gestión para la calidad del gasto.** En esta parte se impulsa la puesta en marcha de acciones de modernización administrativa que impacten en el funcionamiento y resultados de las actividades normales de operación de las instituciones públicas a fin de que éstas eleven su eficiencia mejorando la prestación de sus servicios, se promueva la productividad y la reducción del gasto de operación.

Cuadro 10. Componentes del SED

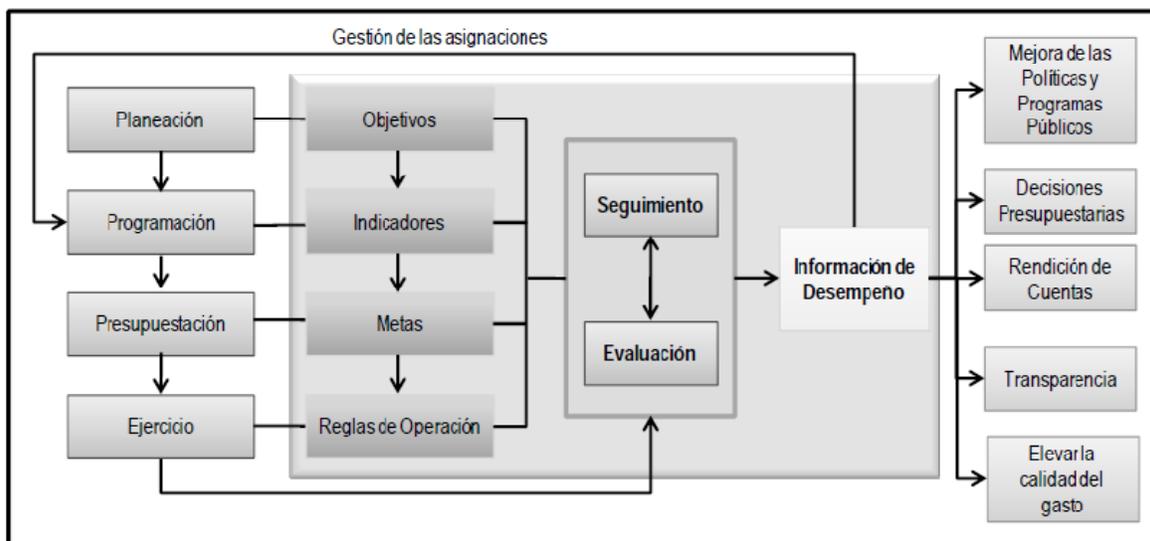


FUENTE: SHCP, SED, pág. 20

Evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios

Este componente se conforma de una gama de elementos metodológicos que permiten alinear de manera apropiada el conjunto de actividades públicas con el PND y los programas sectoriales; una valoración respecto a la pertinencia, eficacia y eficiencia con que se ejecutan tales actividades, así como una valoración objetiva del desempeño de las políticas públicas y los programas presupuestarios, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales y el impacto social de los programas y proyectos.⁹

Cuadro 11. Componentes de la Evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios



FUENTE: SHCP, SED, pág. 21

A efecto de describir cada uno de los elementos que conforman el primer componente, a continuación se define cada uno de ellos:

⁹ Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema de Evaluación del Desempeño pg. 20

- Objetivos
 - Objetivos estratégicos del PND y sus programas derivados
 - Objetivos estratégicos de las dependencias y entidades
 - Objetivos de programas presupuestarios
- Indicadores
 - Indicadores estratégicos de programas sectoriales
 - Indicadores estratégicos y de gestión de los programas presupuestarios
- Metas
 - Metas de largo plazo establecidas en el proyecto “Visión 2030: el México que queremos”
 - Metas de los objetivos de los programas presupuestarios
- Reglas de Operación
 - Reglas de operación orientadas a resultados, de los programas presupuestarios sujetos a ellas
- Seguimiento
 - Monitoreo del avance del ejercicio presupuestario, cumplimiento de objetivos y metas
 - Atención a los Compromisos de Mejora
- Evaluación
 - Evaluación de programas y políticas públicas
 - Evaluación permanente del desempeño de las instituciones
- Información de Desempeño
 - Información resultante del proceso, integrada en el PASH¹⁰ asequible para diversos usuarios

¹⁰ Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: PASH

Gestión para la calidad del gasto

El segundo componente del SED tiene dos divisiones, la primera lo constituye el Programa de Mediano Plazo (PMP), sustentado en el artículo 61 de la LFPRH, que fue instrumentado por SHCP, en coadyuvancia con la SFP.

El PMP es una estrategia diseñada para mejorar la calidad del gasto público promoviendo la eficiencia y eficacia en la gestión, a través de la modernización y mejoramiento en la prestación de servicios.

Y de acuerdo al artículo antes mencionado, cada una de las dependencias y entidades deben cumplir con sus compromisos e indicadores de desempeño formalizando el avance de su cumplimiento en los reportes que se deben informar trimestralmente a la SHCP.

La segunda división se refiere a la austeridad y racionalidad presupuestaria, en donde se crearon rubros específicos de gasto que permitieran financiar diversas mejoras dentro de las instituciones.

Derivado de las innovaciones realizadas a nivel programático para poder implementar el PbR, se crearon dos nuevas modalidades de programas presupuestarios:

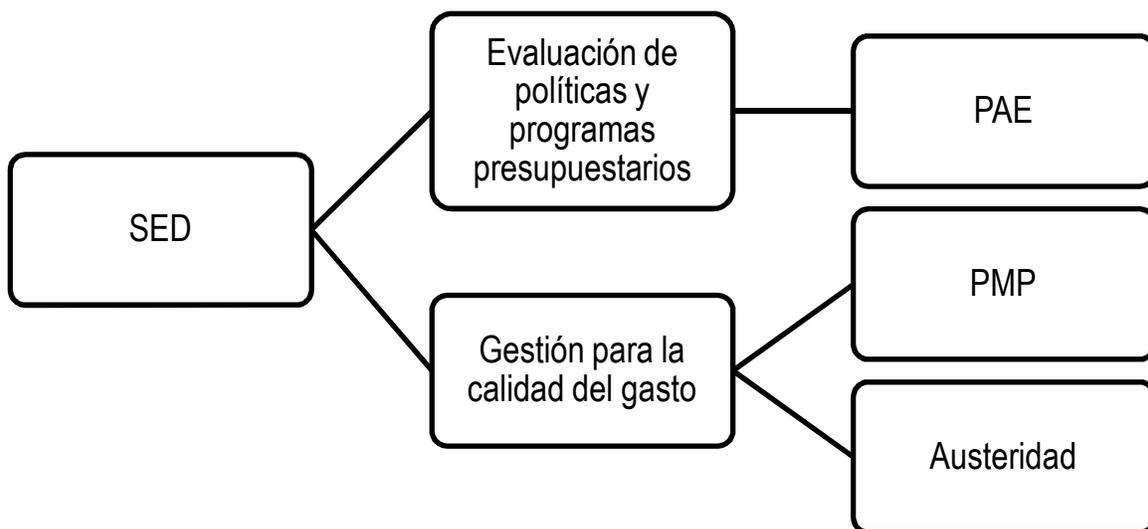
- Actividades de apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional
- Actividades de apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión

Con estas dos nuevas modalidades se aseguraba una asignación de recursos que permitieran hacer más eficiente la operación del sector público, y orientar su gestión al logro de resultados. La suma de estas dos medidas dan como resultado economías¹¹ que de acuerdo al ya mencionado artículo a letra señala:

¹¹ Entendido por Economías a los ahorros generados resultado de la aplicación de medidas de austeridad.

“Los ahorros generados como resultado de la aplicación de dichas medidas deberán destinarse, en los términos de las disposiciones generales aplicables, a los programas prioritarios del ejecutor de gasto que los genere”.

Cuadro 12. Elementos del SED



FUENTE: Elaboración propia.

IV. Metodología del Marco Lógico

Como lo expuse con anterioridad, el SED tiene dos componentes principales, la Evaluación de Políticas y Programas Presupuestarios y la Gestión en la Calidad del Gasto. Dentro del primero está el PAE, pero de igual forma se utiliza una de las técnicas más importantes en materia de evaluación, una Metodología que es la base de la pirámide que conforma la GpR, denominada Metodología del Marco Lógico.

Con el uso MML se inicia un proceso evaluativo en el país poniendo énfasis en los resultados obtenidos derivados de los programas públicos. La MML es la que proporciona información objetiva, verificable, oportuna y verás del resultado de la gestión pública. El uso correcto de esta técnica garantiza en gran medida el éxito o fracaso de un presupuesto orientado a resultados.

En el caso del Gobierno Federal esta última etapa de implementación del PbR constituye un esfuerzo aún mayor de todos los involucrados para que se pueda llevar a cabo, ya que en la mayoría de la Entidades del Gobierno existe una resistencia a cualquier tipo de evaluación que demerite o que ponga en evidencia lo malos manejos de los programas públicos.

Para el caso del GDF, el uso de la MML lleva un retraso aún mayor, ya que la implementación del PbR está desfasado un año en comparación con el Gobierno Federal, este retraso es más notorio precisamente en la parte que corresponde a la Evaluación, ya que ninguna dependencia, entidad o delegación que conforman la Administración del Gobierno del Distrito Federal, está obligada a elaborar y reportar de manera periódica una MI de cada Actividad Institucional o programa público que realiza.

IV.1 Definición

De acuerdo a la definición proporcionada por la SHCP, la MML se define como *“Una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos presupuestarios”*.

Dentro de los fines del SED, es precisamente el uso cada vez más frecuente y generalizado dentro de la APF de la MML, ya que permite:

- Sistematización y lógica de los objetivos de cada programa, así como, sus relaciones de causalidad.
- Definir e identificar de manera precisa los factores externos al programa que pueden influir en el logro de los objetivos.
- Medir y evaluar el avance de los objetivos, así como, identificar su desempeño en cada una de sus etapas.

Con lo anterior, se puede decir que la MML se utiliza en todas las etapas de la gestión y operación de los programas públicos.

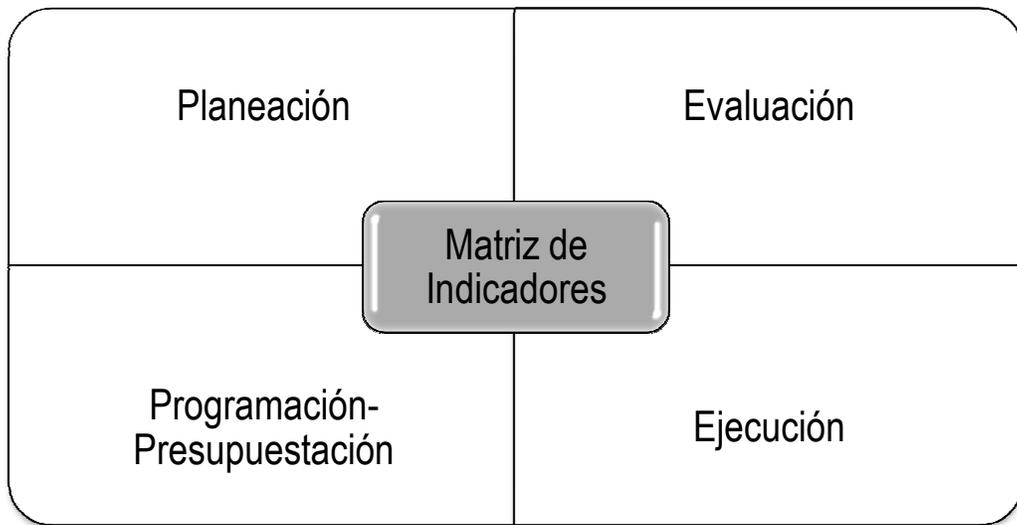
El uso de esta metodología brinda ciertas ventajas, como los son:

1. Permite una expresión clara de la lógica interna de cada uno de los programas, proyectos, pero sobre todo de los resultados obtenidos con su ejercicio y por lo tanto el impacto del destino del gasto público asignado.
2. Conduce al trabajo coordinado entre los involucrados de la ejecución de un programa, estableciendo de manera conjunta los objetivos, indicadores, metas y los riesgos que conlleva la implementación de un programa público.
3. Permite que la alineación de los objetivos de los programas públicos con los del PND se dé de una manera más sencilla.
4. Fomenta el uso de terminología homogénea, además estandariza el diseño de los programas presupuestarios, facilitando la comunicación y entendimiento.

- 5. Emite la información necesaria para llevar a cabo la ejecución, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas de un programa presupuestario.
- 6. Propicia las condiciones necesarias para elaborar una estructura que sintetice en un solo cuadro la información necesaria y más importante sobre un programa o proyecto, es decir, proporciona los elementos suficientes para elaborar la Matriz e Indicadores para Resultados.

La MML se utiliza principalmente para coadyuvar en la toma de decisiones acerca de la asignación de los recursos a los programas públicos, propicia una planeación participativa entre los responsables de su elaboración y apoya al seguimiento y evaluación de dichos programas.

Cuadro 13. Involucrados en la MML

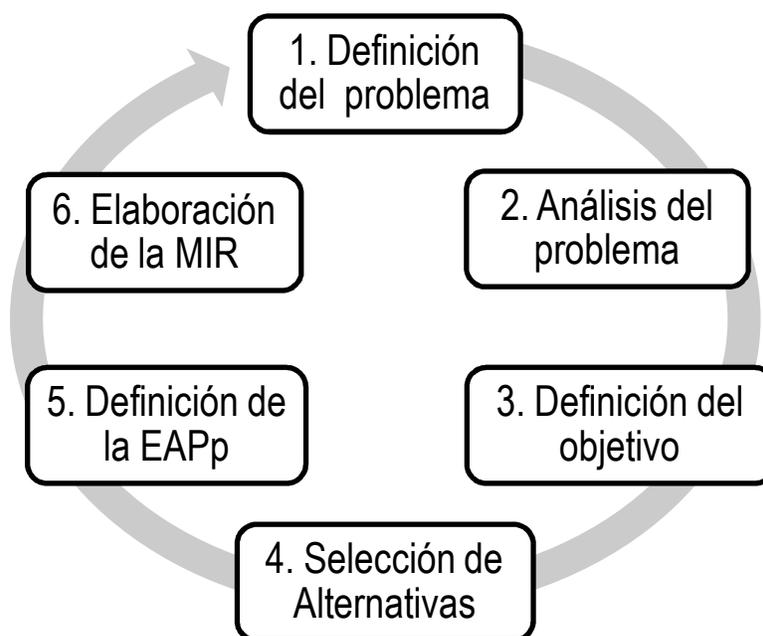


FUENTE: Elaboración propia.

IV.II Etapas

La MML consta de cinco etapas. Recientemente, en la última publicación sobre el tema por parte de la SHCP, SFP y CONEVAL en el primer semestre del año 2010 denominada “Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados” se adicionó una etapa más “Definición de la Estructura Analítica del Programa Presupuestario EAPp”, quedando con seis etapas:

Cuadro 14. Etapas de la MML



FUENTE: Elaboración propia.

Estas etapas se agrupan a su vez en dos líneas de trabajo:

1. *Identificación del problema y alternativas de solución.* Se analiza la situación actual para recrear la situación deseada y seleccionar las estrategias para conseguirla. La idea es que los programas presupuestarios son creados y diseñados para resolver los problemas a los que se enfrentan la población objetivo. Existen cuatro tipos de análisis para realizar:

- Análisis de involucrados
- Análisis del o los problemas
- Análisis de objetivos
- Análisis de estrategias

2. *Planificación*. El objetivo central del programa presupuestario es el plan operativo para su ejecución. En esta etapa se elabora la MIR

Es importante llevar a cabo un análisis estructurado de la situación existente, es decir, la elaboración de un diagnóstico y seguir en secuencia cada una de las etapas de la MML, ya que cada una de ellas están entrelazadas, por lo que es necesario seguir en orden su proceso.

IV.II.I Definición del Problema

En esta primera etapa de la MML se debe delimitar de manera objetiva, clara y concreta cuál es el problema central que origina o motiva la intervención del Gobierno. En esta etapa es muy importante identificar el segmento de la población que enfrenta este problema así como su magnitud.

Es necesario establecer la necesidad que se va a satisfacer, derivado del problema central, también es necesario identificar los posibles problemas potenciales que se deriven del principal, las oportunidades que se pueden aprovechar y las posibles amenazas por efectos externos al problema, es decir, se debe realizar un análisis de los involucrados en el problema.

Para poder llevar a cabo la definición del problema es necesario identificar la demanda ciudadana y de ella, establecer cuál tiene posibilidades de ser resuelta por la intervención del gobierno y por supuesto que esté alineada con los objetivos y programas del PND.

La identificación del problema debe partir de un diagnóstico de la problemática central identificada y con ello poder orientar las acciones para poder eliminar en la medida de lo posible el problema.

Dentro de la Guía para la construcción de la MIR, se han desarrollado cinco preguntas clave que ayudan a la definición del problema:

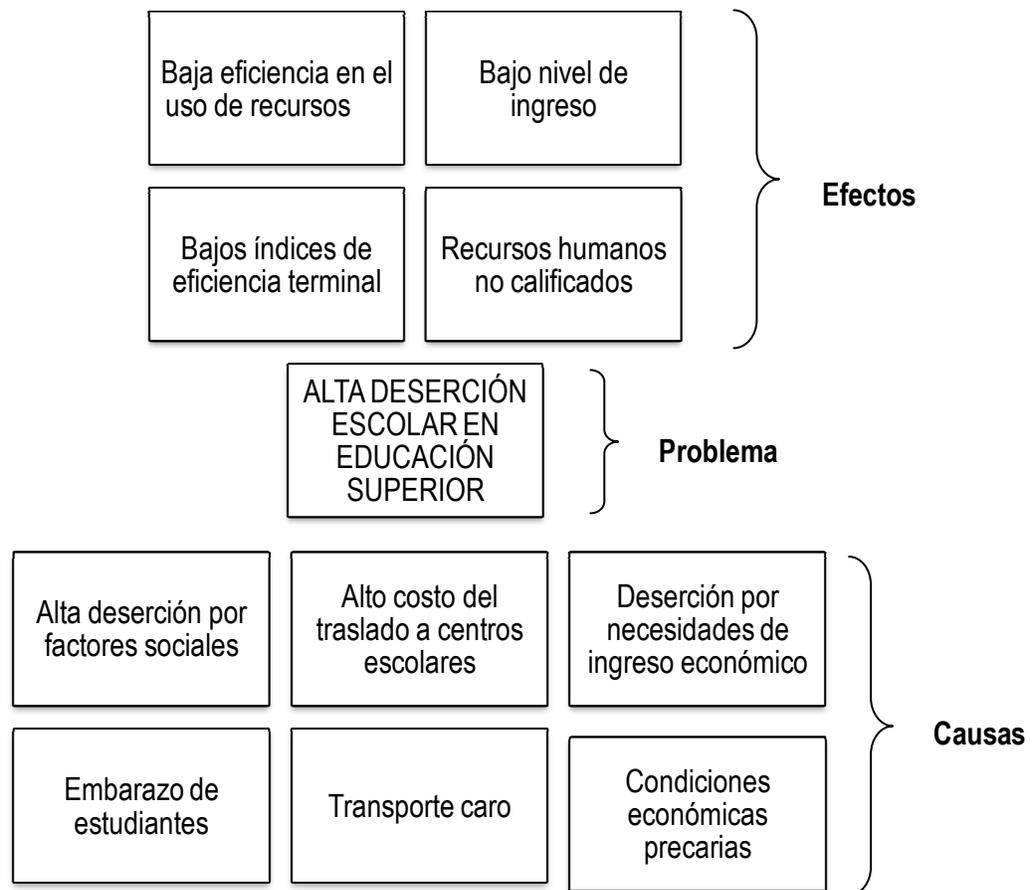
- ¿Qué problema es el que originó que se está desarrollando?
- ¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor oportunidad e atención?
- ¿Cuál es la población o área de enfoque que lo enfrenta?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas u oportunidades?
- ¿Cómo se puede beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?

IV.II.II Análisis del Problema

Una vez identificado el problema que se desea resolver, así como sus causas y sus efectos, en esta etapa se analiza el origen, el comportamiento y las consecuencias del problema definido, a fin de estar en condiciones de establecer las causas y sus efectos.

El análisis del problema consiste en ordenar sistemáticamente las causas y los efectos detectados en un esquema tipo árbol, al que se le denomina “Árbol de problemas”, en donde el problema definido en la etapa anterior es el punto de partida (el tronco del árbol), las causas son las raíces y los efectos son la copa. El árbol de problemas es el sentido negativo de los problemas y con él se puede conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo.

Cuadro 15. Árbol de Problemas



FUENTE: Taller de Marco Lógico, Estudio de Educación Medio y Superior del Estado de Sonora, 2010.

El análisis del problema contempla los siguientes pasos:

1. Identificar los que se consideran como problemas principales.
2. A través de una “lluvia de ideas” establecer el problema central.
3. Definir los efectos más importantes del problema mencionado.
4. Identificar las causas y efectos del problema central detectado.
5. Una vez que identificado tanto el problema central, como las causas y los efectos, construir el árbol de problemas.
6. Revisar la veracidad del árbol construido.

Para poder realizar el análisis con mayor facilidad se han establecido cuatro preguntas de ayuda:

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

IV.II.III Definición de Objetivo

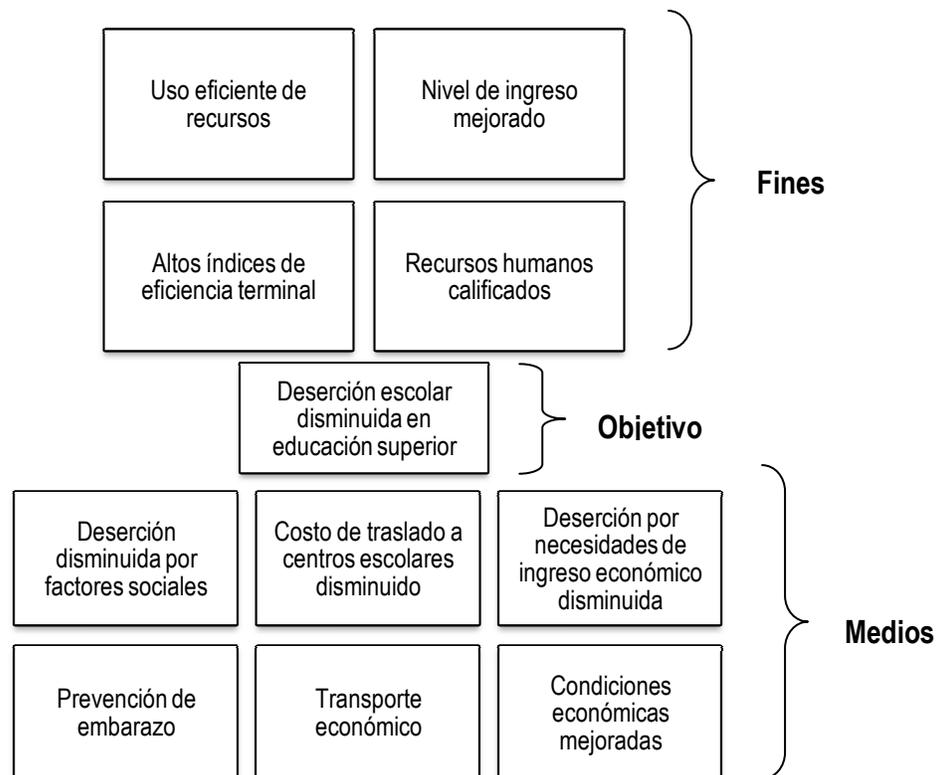
En esta etapa es donde se define la situación futura que se desea lograr al mitigar el problema mediante acciones del gobierno.

En la definición del objetivo se convierte en positivos las premisas del árbol de problemas convirtiéndose en un árbol de objetivos. Las causas del árbol de problemas se convierten en medios y los efectos en los fines. Así el problema central se convierte en el objetivo.

Con el árbol de objetivos se tiene una visión global y clara de la situación positiva que se desea, permite identificar los medios para la solución del problema y el impacto que se alcanzará si se logra el objetivo deseado.

En el siguiente cuadro se muestra el árbol de objetivos del ejemplo anterior, convirtiéndose en condiciones positivas.

Cuadro 16. Árbol de Objetivos



FUENTE: Taller de Marco Lógico, Estudio de Educación Medio y Superior del Estado de Sonora, 2010.

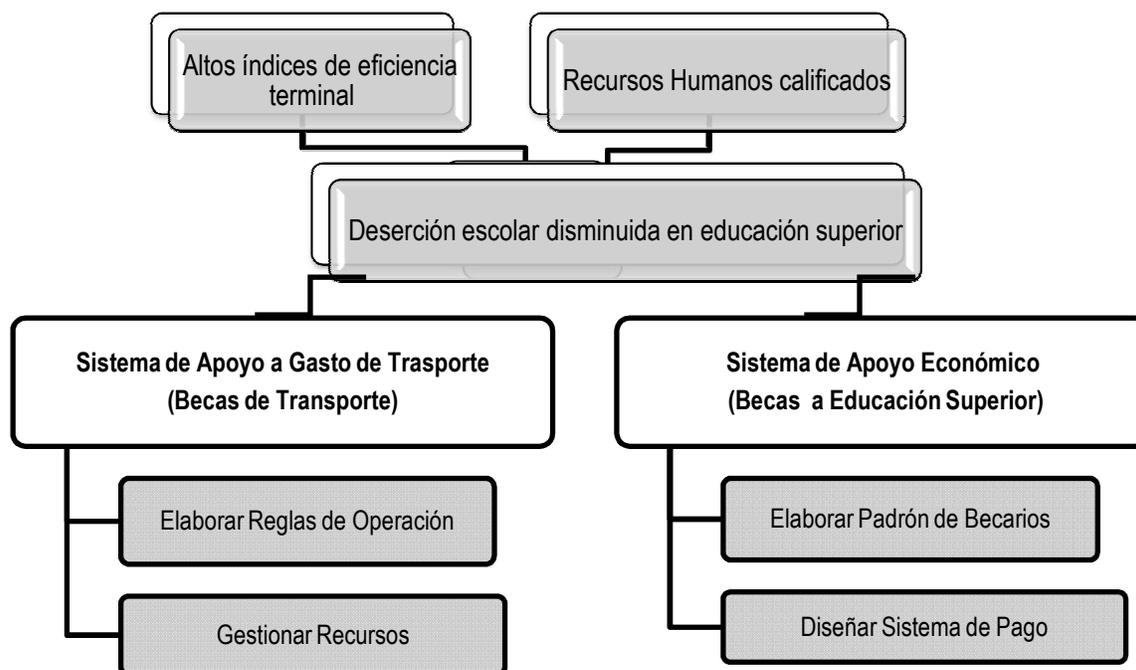
IV.II.IV Selección de alternativas

A partir de los medios que están en la parte baja del árbol de problemas se proponen acciones probables que puedan constituir la razón de ser de la intervención del Gobierno. En esta etapa se determinan las actividades y los medios que integran la estructura del programa.

El supuesto es que si se consiguen los medios más bajos se soluciona el problema, que es lo mismo que decir que si eliminamos las causas más profundas estaremos eliminando el problema.¹²

El análisis de las alternativas consiste en analizar de forma cuidadosa y objetiva cada una de las alternativas que son viables para poder cumplir con el objetivo, estas alternativas se deben de sustraer del árbol de objetivos tomando en cuenta sus posibilidades de éxito y su factibilidad técnica y económica.

Cuadro 17. Base para la MI



FUENTE: Taller de Marco Lógico, Estudio de Educación Medio y Superior del Estado de Sonora, 2010.

¹² Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Sistema de Evaluación del Desempeño. Pg. 79

IV.II.V Definición de la Estructura Analítica

Esta etapa es la más reciente aportación de las entidades coordinadoras de la implantación de este sistema (SHCP, SFC y CONEVAL) según las cuales su objetivo es la coherencia interna del programa, así la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados derivados de las acciones del gobierno y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

En esta fase se perfilan los componentes del resumen narrativo de la MIR, se sientan las bases de los programas públicos y los resultados esperados, con ello, se definen los indicadores.

Con la definición de la EAPp se analiza el problema y sus oportunidades, sus objetivos y medios para la solución teniendo una coherencia y secuencia lógica entre ellos, para lograr esto, es necesario responder los siguientes cuestionamientos:

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

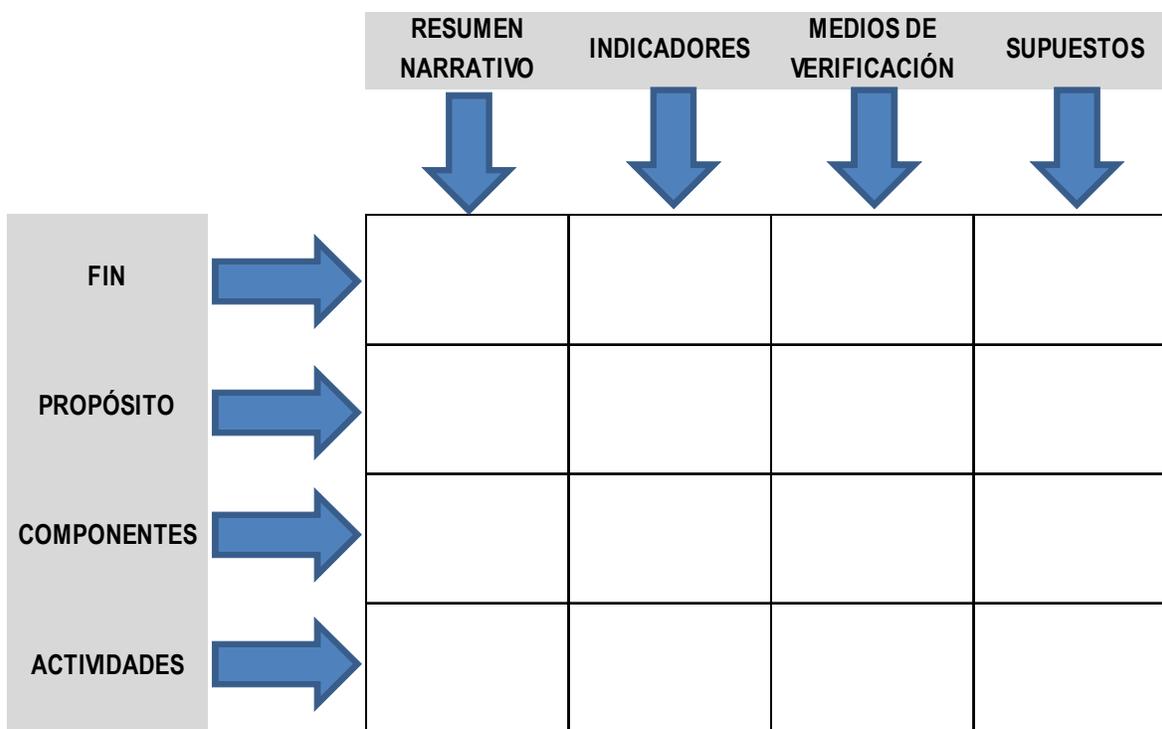
Una vez realizadas todas las etapas anteriores a esta, se está en condiciones de iniciar con la construcción de la MIR.

IV.II.VI Elaboración de la Matriz de Indicadores

La última etapa de la MML es precisamente la elaboración de la MI. El objetivo de la MIR es sintetizar de una manera muy sencilla y homogénea todos los elementos que intervienen en una acción gubernamental, de tal manera que se identifiquen con claridad los objetivos y los resultados esperados dentro de un programa, al mismo tiempo de visualizar los indicadores ya sean estratégicos o de gestión encargados de evaluar los resultados y el impacto en la población de un programa de gobierno.

Es importante haber realizado con puntualidad las etapas anteriores, ya que éstas marcan la pauta para su elaboración.

Cuadro 18. Estructura de la MIR

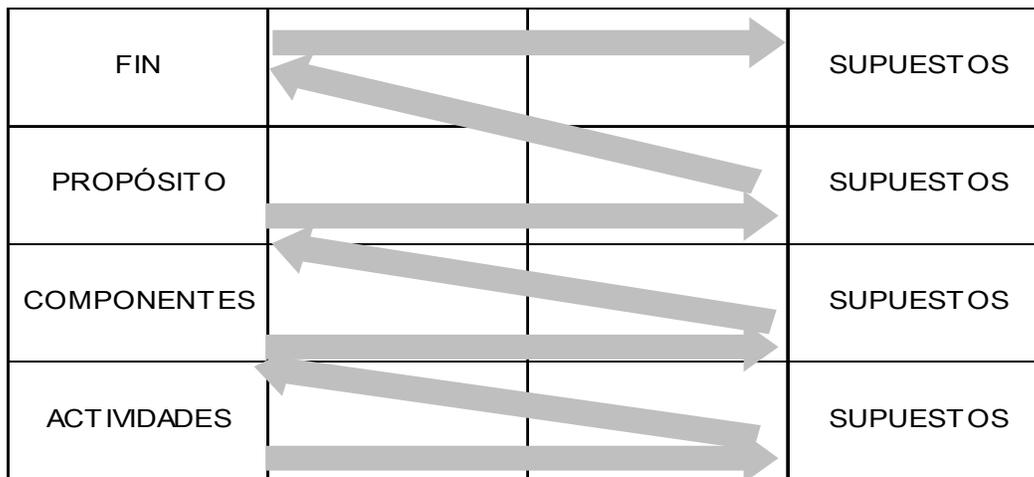


FUENTE: SHCP, UPCP. Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño, Marzo 2009, pág. 15.

Cada uno de los elementos que constituyen la MI deben de tener retroalimentación, es decir, cada uno será derivado del anterior, por lo que cada elemento debe seguir una lógica, tanto vertical como horizontal:

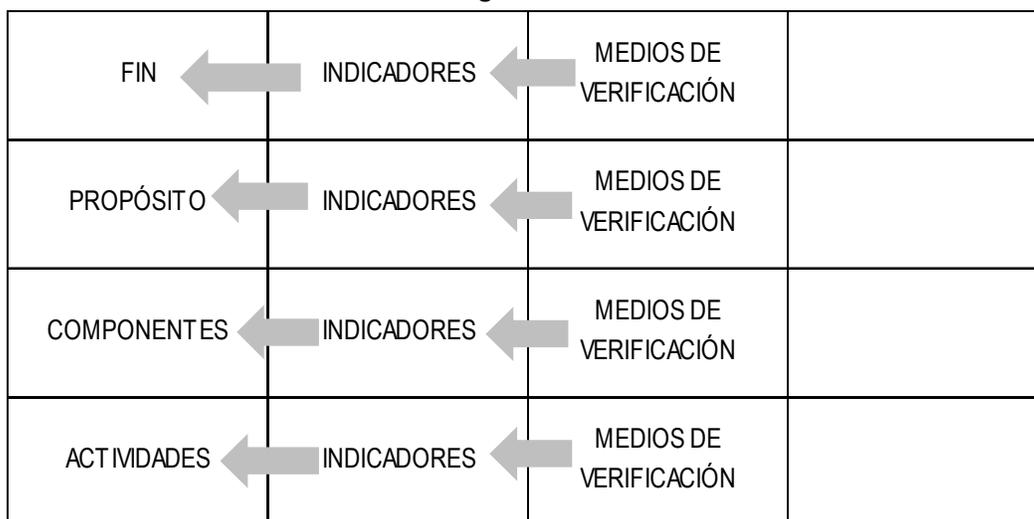
1. **Lógica Vertical.** Exige una relación de causalidad desde las actividades hasta el fin, entre los distintos niveles de objetivos, es decir, qué actividades son necesarias para cumplir con cada componente, los componentes deben de ser suficientes para cumplir con el propósito y a su vez el propósito debe contribuir significativamente para el logro del fin.
2. **Lógica Horizontal.** Al igual que la lógica anterior, exige una relación de información, los medios de verificación deben ser los necesarios para obtener los datos requeridos para la elaboración de los indicadores que a su vez deben monitorear y evaluar el logro de los objetivos (Resumen Narrativo).

3. Cuadro 19. Lógica vertical de la MI



FUENTE: SHCP, SED. Pág. 81

Cuadro 20. Lógica horizontal de la MI



FUENTE: SHCP, SED. Pág. 82

Estructura de la MI

De acuerdo al cuadro 18 la MI cuenta con cuatro filas y cuatro columnas donde la información que se debe de proporcionar es la siguiente:

Filas

- *Fin.* Contribuye a un objetivo superior.
- *Propósito.* El programa contribuye al logro del fin y por ende al objetivo superior.
- *Componentes.* Todos los elementos necesarios para lograr el propósito.
- *Actividades.* Todas las acciones necesaria para cumplir con cada componente.

Columnas

- *Resumen narrativo.* Nivel de objetivos de la matriz.
- *Indicadores.* Miden el avance en el logro de los resultados de cada nivel de objetivo.
- *Medios de verificación.* Fuentes de información verídica, objetiva y oficial.
- *Supuestos.* Factores externos que inciden en el cumplimiento de los objetivos.

La MI tiene cuatro elementos principales, el Resumen Narrativo u Objetivos, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos.

Resumen Narrativo u objetivos

El Resumen Narrativo u Objetivos es la primera columna de la matriz, en ella se registra cada nivel de objetivos siguiendo una lógica vertical. En él se determina los objetivos del programa presupuestario a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Se debe tener en claro la población objetivo del programa presupuestario.

- **FIN.** ¿Por qué el programa presupuestario es importante para la sociedad? El fin es la descripción de cómo el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior, es decir, debe estar alineado con el PND.

- **PROPÓSITO.** ¿Por qué el programa presupuestario es necesario? El propósito se refiere al objetivo del programa, es su razón de ser, en él se indica el efecto directo sobre la población objetivo. Es la aportación específica a la solución del problema. Cada programa deberá tener solamente un propósito.
- **COMPONENTES.** ¿Qué entregará el programa presupuestario? Los componentes se refieren al producto o es su caso servicio que se le entregará a la población mediante el programa presupuestario con el objetivo de que se cumpla con el propósito. Es importante señalar que los componentes deben expresarse en productos terminados o servicios proporcionados.
- **ACTIVIDADES.** ¿Qué se hará? Son las principales acciones que deben de realizarse para poder cumplir con el logro de cada componente del programa presupuestario. Es un listado de actividades suficientes y ordenadas de manera cronológica para cada componente.

Indicadores

La parte de indicadores se registra en la segunda columna de la matriz y corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite medir el logro de cada nivel de objetivos de los programas presupuestarios, además de ser un referente para el seguimiento y la evaluación de los resultados alcanzados.

Tipos de Indicadores

Derivado de la alineación del proceso presupuestario con la planeación nacional, los indicadores de desempeño son clasificados en dos tipos:

1. **Estratégicos.** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Estos indicadores incluyen los de fin, propósito y algunos de los componentes que impacten de manera directa a la población.

2. De gestión. Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Estos indicadores incluyen los de las actividades y algunos de los componentes que no impacten de manera directa a la población.

Los indicadores nos ayudan a generar la información necesaria para identificar el grado de avance hacia el logro de los objetivos establecidos.

Los indicadores se clasifican según el nivel que ocupan en la MI:

1. Indicadores de fin. Miden el grado de contribución del programa al logro o solución de un problema de nivel superior. Por lo general su cumplimiento es observable a mediano o largo plazo. En la mayoría de los casos en el Fin se definen indicadores de eficacia.
2. Indicadores de propósito. Permiten identificar el cambio producido en la población objetivo derivado de la ejecución del programa presupuestario. En el propósito, es preferible definir indicadores de eficacia y eficiencia.
3. Indicadores de los componentes. Miden los bienes y servicios producidos y/o entregados a la población objetivo, así como la cantidad y calidad. Para los componentes, es preferible definir indicadores de eficacia, eficiencia y calidad.
4. Indicadores de actividades. Con ellos se da seguimiento a las actividades principales del programa presupuestario. Para las actividades, es preferible definir indicadores de eficiencia y economía.

Los indicadores pueden medir cuatro dimensiones según sus elementos:

1. Eficacia. Mide el grado de cumplimiento de los objetivos.
2. Eficiencia. Mide la relación entre los recursos utilizados y los resultados.
3. Calidad. Evalúa las condiciones de los bienes o servicios entregados.
4. Economía. Mide la capacidad para movilizar y crear los recursos financieros de manera adecuada.

La columna de Indicadores deberá contener seis elementos:

1. Nombre del Indicador. Es la expresión que identifica al indicador y manifiesta lo que se desea medir con su elaboración.
2. Objetivo. Es la razón de ser del indicador.
3. Tipo. Se define el indicador de acuerdo a lo que se pretende medir (Estratégicos y de Gestión).
4. Dimensión a medir. Mide cada aspecto en el logro de los objetivos (Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad).
5. Método de cálculo. Es la expresión algebraica que relaciona dos o más variables.
6. Periodicidad. Es la frecuencia en el tiempo en la que se realiza la medición.

Medios de verificación

Indican las fuentes de información que se utilizan para medir el grado de avance de los indicadores. Deben hacerse uso de las fuentes oficiales de información existentes en el país.

Los medios de verificación pueden estar representados por:

- a) Estadísticas: se pueden utilizar las ya existentes o ser elaboradas específicamente para el cálculo de los indicadores del programa presupuestario. Dichas estadísticas pueden tener su origen en el INEGI, en la dependencia o entidad o en algunos centros de investigación especializados
- b) Observación en campo: debe llevarse a cabo por un especialista.
- c) Encuestas: ya sea que hayan sido realizadas para otro fin o específicamente para recoger información del programa presupuestario.
- d) Informes de auditoría y registros contables: se utilizan principalmente para calcular indicadores de costos y eficiencia

Supuestos

Son los factores que inciden sobre el programa presupuestario y que están fuera del control de la institución responsable. Éstos pueden ser acontecimientos, condiciones o decisiones que afectan en diferentes niveles el logro de los objetivos del programa.

Los supuestos deben expresar en términos positivos y deben ser precisos y monitoreables. Cada programa presupuestario tiene el riesgo de enfrentar riesgos de distintos tipos como los son ambientales, financieros, institucionales, climatológicos, sociales u otros. Ese tipo de riesgos deben expresarse explícitamente en la matriz de indicadores para cada nivel.

Matriz de Indicadores para Resultados MIR

La MIR está basada en la MI derivada de la MML y es utilizada como un instrumento que vincula todos los elementos necesarios para poder generar un programa presupuestario. La MIR es el resultado del proceso de planeación realizado con base en la MML. En ella se identifica claramente los datos del programa presupuestario, así como su alineación con el PND y sus programas Sectoriales.

Cuadro 21. Elementos de la MIR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA				
ALINEACIÓN AL PND Y SUS PROGRAMAS				
	MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS			
	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

FUENTE: SHCP, SFP, CONEVAL. Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, México 2010, pág. 25

**CAPÍTULO III. Implementación del
Presupuesto Basado en Resultados en
Gustavo A. Madero**

CAPÍTULO III. Implementación del Presupuesto Basado en Resultados en Gustavo A. Madero

Después de las innovaciones presupuestales implementadas por el Gobierno Federal en el ejercicio fiscal 2008, el GDF mediante la Secretaría de Finanzas inició los trabajos para la adopción del PbR desde el año 2008, para que en el ejercicio fiscal 2009 se iniciara con una nueva política de gasto orientada a la obtención de resultados.

Con la adopción de este nuevo enfoque en toda la administración del GDF, incluidas las delegaciones, se pretendía un verdadero Desarrollo Social en todo el Distrito Federal, garantizar la solvencia económica de las finanzas públicas y promover una verdadera rendición de cuentas y transparencia.

Cada una de las dependencias, entidades, órganos de gobierno y autónomos, de acuerdo a los lineamientos establecidos por la propia Secretaría de Finanzas entraron a esta misma dinámica pasando de una presupuestación por programas a una orientada a la obtención de resultados.

Sin embargo, de manera adicional a las modificaciones necesarias tanto en materia normativa como técnica para poder implementar el PbR, en el Distrito Federal se puso énfasis en dos conceptos dentro del presupuesto: Equidad de Género y Derechos Humanos, igualmente se inició un proceso de modernización administrativa sustituyendo la herramienta tradicional para control de los egresos por un nuevo sistema que permite identificar información puntual de una manera más sencilla y fácil de acceder.

Así, en el año 2008 se inició todo un proceso de modernización administrativa, innovación en las técnicas y herramientas presupuestales pero sobre todo el inicio de un nuevo enfoque que permite que los recursos económicos sean orientados a las necesidades reales de la ciudadanía.

I. Innovaciones para el ejercicio fiscal 2009

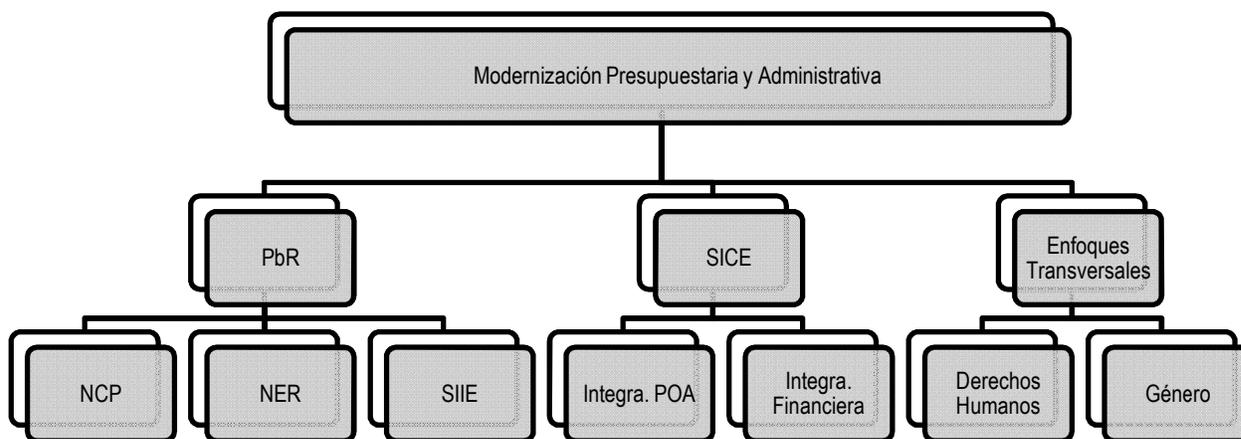
En el marco de acciones que fueron necesarias para mejorar la calidad del gasto fue necesario:

- Dotar de información cuantitativa y cualitativa objetiva y oportuna.
- Depuración de catálogos.
- Metodología de presupuestación por resultados.
- Sistematización del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2009.

Las herramientas que permitieron llevar a cabo la primera etapa del PbR fueron el reemplazo de la Estructura Programática por la Nueva Estructura por Resultados (NER), la creación de una nueva clave presupuestaria (NCP) ampliada y la generación de un sistema integral de indicadores estratégicos (SIIE)¹³.

Además, se incorporan enfoques transversales para atender a un segmento de la población que con anterioridad había estado desprotegida: Derechos Humanos y Equidad de Género.

Cuadro 22. Nuevo Modelo Presupuestario en el GDF



FUENTE: Elaboración propia

¹³ En un inicio se había establecido del SIIE como parte fundamental del PbR. Con él se buscaba implementar de manera explícita la relación entre el gasto público con la obtención de resultados, extrayendo información cuantitativa y cualitativa sobre el logro de los resultados de cada Unidad Responsable (entendiéndose ésta como una unidad administrativa encargada de ejercer el gasto) con un reporte de periodicidad trimestral. Sin embargo, el SIIE nunca llegó a establecerse fue la única parte de la innovaciones que no se llevó a cabo.

Adicionalmente a las innovaciones mencionadas el GDF tuvo que realizar una serie de acciones anteriores para poder generar las condiciones adecuadas para la implantación del PbR:

1. Convenios con instituciones (BID)
2. Programa de Estudios de la Ciudad de México
3. Adecuación normativa(Manuales, POA's)
4. Nueva Clasificación Funcional
5. Marco Lógico(MPPparaAI's y PE's)
6. Re -Clasificación de Actividades Institucionales
7. Presupuesto de Género(Programa e indicadores)
8. Marcos de Política Pública Institucionales Sectorizados
9. Criterios para la integración de Programas
10. Sistema Integral de Indicadores Estratégico

Con todas estas acciones se pretendía generar beneficios en dos ámbitos del sector público:

- Social
 - Mejoramiento sustantivo de las capacidades de las organizaciones públicas.
 - Mejoramiento de las capacidades y calidad de los servidores públicos.
 - Mejoramiento en la calidad de los programas y proyectos públicos.
 - Mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes y de los que trabajan en la ciudad de México.
- Económico
 - Reducción de gastos operativos con base en el valor público.
 - Incremento en las calificaciones internacionales y crediticias.
 - Incremento en la captación de recursos (federales e internacionales) vía donaciones y préstamos blandos.
 - Incremento en la inversión extranjera directa.
 - Mayor capacidad de financiamiento de las acciones públicas.

II. Nueva Clave Presupuestal

Una de las principales innovaciones en materia presupuestal fue precisamente la ampliación y modificación de la clave presupuestaria, esto como parte de la modernización en el uso de herramientas presupuestales. La NCP responde a la necesidad de organizar de manera categórica cada uno de sus componentes de tal manera que se facilite su manejo e identificación.

Sus características principales se pueden agrupar de la siguiente forma:

- La conforman 14 categorías que suma 26 dígitos
- Cada categoría esta ordenada de acuerdo a su clasificación.
- Se sustituyen las categorías de Programa y Programa Especial por Resultado y Subresultado, respectivamente.
- Se adiciona la categoría de Proyecto para especificar el destino de los recursos provenientes de los capítulos de gasto 5000 Bienes Muebles e Inmuebles y 6000 Obras Públicas¹⁴.
- Se elimina la categoría de tipo de pago, a cambio se adicionan origen del recurso, Tipo de Recurso, Fuente de Financiamiento y Destino de Gasto.
- Se realizan modificaciones en la categoría de Dígito Identificador.

La reclasificación de la Clave Presupuestal presupone tres grandes bloques:

- La clasificación Administrativa. Se compone por tres categorías que identifican a GAM de otras delegaciones.
- La clasificación de Estructura por Resultados. Es la NER en donde cambia la denominación de los anteriores programas.
- La clasificación Económica. Se define el origen, destino y tipo de recursos.

¹⁴ De acuerdo al Clasificador por Objeto de Gasto para del GDF 2011 la denominación de estos capítulos cambio quedando 5000 Bienes Muebles, inmuebles e intangibles y 6000 Inversión Pública.

Cuadro 23. Nueva Clave Presupuestal

AÑO	SECTOR	SUBSECTOR	PROGRAMA	PROGRAMA ESPECIAL	UNIDAD RESPONSABLE	PARTIDA	DÍGITO IDENTIFICADOR	TIPO DE PAGO	ACTIVIDAD INSTITUCIONAL
A	S	SB	PG	PE	UR	PTDA	DI	TP	AI
2007	02	CD	22	00	07	6100	60	16	17

AÑO	SECTOR	SUBSECTOR	UNIDAD RESPONSABLE	RESULTADO	SUBRESULTADO	ACTIVIDAD INSTITUCIONAL	PROYECTO	ORIGEN DEL RECURSO	TIPO DE RECURSO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PARTIDA	DÍGITO IDENTIFICADOR	DESTINO DE GASTO
A	S	SB	UR	R	SR	AI	PY	OR	TR	FF	PTDA	DI	DG
2009	02	CD	07	25	08	77	03	0	4	05	6100	3	00

ESTRUCTURA POR RESULTADOS
 CLASIFICACIÓN ADMINISTRATIVA
 CLASIFICACIÓN ECONÓMICA

FUENTE: Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Egresos, "Manual de Programación-Presupuestación para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2009", México 2008, pág. 15

Las categorías de la nueva clave presupuestal son las siguientes:

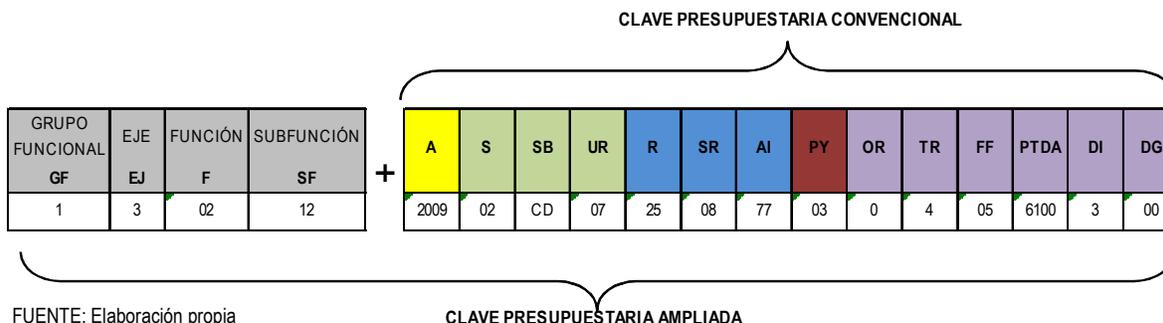
- Sector. Identifica a la Dependencia de la Administración Pública a la cual está adscrita una Unidad Responsable.
- Subsector. Corresponde a la clasificación jurídica de la Unidad Responsable.
- Unidad Responsable. Corresponde de manera específica la Unidad que ejecuta el presupuesto y responsable de la consecución de los resultados.
- Resultado. Es la expresión más agregada de los fines de una dependencia en afán de satisfacer las demandas y necesidades de la población.
- Subresultado. Es el subconjunto derivado del resultado con características específicas de producción de servicios o productos.
- Actividad Institucional. Son las acciones realizadas para cumplir con los objetivos del resultado.
- Proyecto. Se refiere a los proyectos de inversión correspondientes a los capítulos de gasto 5000 y 6000.
- Origen del Recurso. Se refiere al origen del recurso erogado a una UR.
- Tipo de Recurso. Identifica la fuente genérica de los Recursos, es decir, su procedencia.
- Fuente de Financiamiento. Identifica la fuente del gasto derivado del tipo de recurso.

- Partida. Es la forma más desagregada, específica y detallada del bien o servicio que se adquiere, esta englobada dentro de un concepto y este a su vez en un capítulo, de acuerdo al Clasificador por Objeto de Gasto vigente.
- Dígito Identificador. Nos muestra la naturaleza económica de gasto, si es corriente o de capital, centralizado o de operación.
- Destino de Gasto. Se refiere al objeto del gasto, surgió de la fusión del tipo de pago que se utilizaba con anterioridad y de algunos programas específicos.

Sin embargo una de las premisas del PbR es la alineación de los objetivos y metas de cada dependencia a las señaladas en el PND, para el caso del GDF y consecuentemente a sus delegaciones incluidas GAM, se parte de que el PGDDF está alineado precisamente con el PND, por lo que se tendría que alinear cada Unidad Responsable de la Administración del GDF al PGDDF.

Para ello se adicionaron cuatro categorías a la NCP que corresponde a la clasificación por vertientes derivados del PGDDF y que sirven para facilitar la consulta de la información e identificación de cada Actividad Institucional con su respectivo eje de política. A esta adición se le denomina Clave Presupuestal Ampliada.

Cuadro 24. Clave Presupuestal Ampliada



El Grupo Funcional se refiere a las tres grandes vertientes del GFD que son: Gobierno, Desarrollo Social y Desarrollo Económico; los ejes se refieren a los siete ejes de política del PGDDF; la función y la subfunción son las estrategias, objetivos y líneas de política emanadas de cada eje.

III. Nueva Clasificación Programática

Con la nueva perspectiva de un enfoque orientado a resultados, fue necesario reorientar una nueva clasificación programática que permitiera fortalecer la vinculación entre el gasto público y los objetivos del GDF.

Las categorías de la clasificación por resultados sufrieron tres modificaciones sustantivas de Programa paso a ser Resultado, de Programa Especial ahora es Subresultado, y se agregó una categoría más denominada Proyecto; la denominación de Actividad Institucional es la misma. A continuación se explican cada uno de los cambios:

- **Resultado.** Es el conjunto más agregado y organizado de las actividades y proyectos que realiza una Unidad Responsable, orientados a satisfacer un objetivo específico. Los resultados expresan los fines que una dependencia o entidad procura llevar a cabo en un tiempo determinado con el fin de satisfacer las demandas y necesidades de una población objetivo.
- **Subresultado.** Es el siguiente nivel después del Resultado y tiene como finalidad agrupar servicios y productos que se ofrecen después de llevar a cabo diversas actividades institucionales.
- **Actividad Institucional.** Es la expresión mínima de las acciones de gobierno, en ellas se refleja el conjunto de acciones orientadas a cumplir con el objetivo del Subresultado y a su vez del Resultado. Su ejecución da como resultado la producción de un bien o a la prestación de un servicio enfocado a una población objetivo. El catálogo de actividades institucionales de 2009 se construyó a partir de las mismas actividades que estaban vigentes en 2008 y se complementaron con las nuevas herramientas derivadas del PbR. Este catálogo es universal, sin embargo, cada actividad fue pensada de acuerdo a las responsabilidades y facultades de cada unidad responsable. En el caso de las delegaciones, se homologaron un conjunto de actividades se realizan únicamente por las 16 demarcaciones territoriales en función de sus obligaciones.

- Proyecto: Se refiere a los proyectos de inversión que se planean realizar. El proyecto representa un nivel de desagregación mayor que la Actividad Institucional, es decir, cada actividad puede tener uno a o mas proyectos. Los proyectos se clasifican de la siguiente forma:
 - Programa de Adquisición PA. Incluyen las erogaciones de gasto de capital del capítulo 5000, “Bienes Muebles e Inmuebles”, que no estén asociados a un proyecto de obra.
 - Proyectos de Obra (PY) 1: Los Proyectos de Obra incluyen erogaciones de gasto de capital destinadas a financiar trabajos de construcción, ampliación y rehabilitación de infraestructura. Un proyecto de obra incluye exclusivamente erogaciones en los conceptos 6100 “obra pública por contrato” y 6300 “Estudios de Preinversión” y deberá estar directamente relacionada con la Actividad Institucional a la que pertenezca.

Cuadro 25. Nueva Clasificación Programática

Clasificación Funcional				Clasificación por Resultados			DENOMINACIÓN
GF	EJ	F	SF	R	SR	AI	
01	01	03	03	03	01	71	Gobierno Reforma Política: Derechos Plenos a la Ciudad y sus habitantes Gestión Gubernamental Administración Pública Los procesos y servicios administrativos del gobierno mejoran su eficiencia La procesos administrativos mejoran Servicios de apoyo administrativo en delegaciones

FUENTE: Elaboración propia

También dentro del POA fue necesario requisitar un formato denominado Marco de Política Pública, el cual es un cuadro de información que incluye elementos que identifican la razón de ser de la Actividad Institucional:

- Área Operativa de la actividad institucional
- Fin
- Propósito
- Diagnóstico
- Componentes
- Efectos externos
- Meta física
- Grupos focales
- Distribución económica

La construcción del Marco de Política Pública es derivada de la MML y fue diseñado para facilitar el proceso de planeación, diseño, ejecución y evaluación de las actividades institucionales.

Esta metodología resulta útil para elaborar un diagnóstico de actividad institucional.

IV. Derechos Humanos y Equidad de Género

Derechos Humanos

La adopción de nuevos elementos como lo son un presupuesto con perspectiva de derechos humanos no es casualidad, más bien fue parte de las Recomendaciones Generales del Diagnóstico de Derechos Humanos del Distrito Federal, que en los puntos 7 y 8 respectivamente a letra señalan: “*Crear presupuestos con perspectiva de derechos humanos y de género*” y “*Garantizar que el diseño, ejecución y evaluación de las políticas públicas y programas de acción gubernamentales se sustenten cabalmente en un enfoque de derechos humanos y de género*”, por lo cual el GDF se vio forzado a iniciar proceso para generar un presupuesto de egresos con perspectiva de derechos humanos.

El presupuesto con perspectiva de derechos humanos sirve para cambiar la manera en que se hace política pública incluyéndola dentro de sus objetivos.

La introducción de esta nueva perspectiva se da a la par de la instrumentación del Presupuesto basado en Resultados.

Para poder poner el plan en marcha fue necesario contar con los insumos, procesos y productos de las acciones gubernamentales. De esta manera, para el Presupuesto de Egresos 2009 se crea la subfunción 14 “Derechos humanos”, misma que agrupa un resultado, un subresultado y diversas actividades institucionales relacionadas con la creación e instrumentación del Programa de Derechos Humanos para el Distrito Federal.

Por lo que las dependencias, desconcentrados, delegaciones y entidades del sector paraestatal del GDF incorporaron a su presupuesto una relación entre la misión, visión y objetivos con un derecho humano a proteger. Para ello siguieron las siguientes etapas para conformar su presupuesto con enfoque de Derechos Humanos:

- Identificar cada uno de los Derechos Humanos, incluye los civiles, políticos, económicos, sociales, culturales y ambientales.
- Identificar procesos, procedimientos y actores clave que intervienen en el proceso presupuestario e integrarlos el enfoque de Derechos Humanos.
- Elaboración de la situación actual sobre la perspectiva, tomando en cuenta el uso de recursos disponibles, realización progresiva, transparencia, rendición de cuentas y participación ciudadana.

Transversalización del enfoque de Derechos Humanos

Las unidades responsables incorporaron en su presupuesto a través de la vinculación de sus acciones y las líneas de acción en favor de los Derechos Humanos, señaladas en el Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal (PDDHDF).

Lo anterior para cumplir con el Acuerdo publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, el 26 de agosto de 2009 donde se señala la obligatoriedad del PDDHDF de las dependencias, órganos desconcentrados, delegaciones y entidades, de incorporar acciones de dicho programa en sus POA's, es decir, deben considerar una asignación presupuestal definiendo al menos una línea de acción con cada actividad institucional; por lo que las 16 delegaciones participaron atendiendo las acciones del programa dentro de sus presupuestos.

Equidad de Género

La Equidad de Género es una de las perspectivas en las que se había trabajado con anterioridad a la adopción del PbR, sin embargo, es con éste con el que se concreta de manera formal. Su principal objetivos en combatir la inequidad (incluyendo la inequidad en la designación de los recursos públicos) y brindar una igualdad de oportunidades.

Para ello en el POA de 2009 se instituyó que todas las actividades institucionales deben contener un diagnóstico de género y un propósito de género, para que con ello se formalizara el compromiso de resolver los problemas a los que se enfrentan las mujeres.

La Equidad de Género está plasmada en el PGDDF 2007-2012 y en Ley de Igualdad Sustantiva entre Mujeres y Hombres en el Distrito Federal, sin embargo, a pesar de los esfuerzos administrativos por lograr una completa inclusión de este sector de la sociedad, no había sido posible hasta las reformas implementadas en 2008.

Por lo que tanto el Presupuesto de Egresos del Distrito Federal como los POA's de la Unidades Responsables presentaron una visión transversal de género con acciones específicas encaminadas a mitigar, compensar y equilibrar los efectos derivados de la desigualdad entre hombres y mujeres.

Para ello, se formularon dos estrategias, la primera consistía incorporar acciones de gobierno dentro del catálogo programático donde se señalara de manera precisa las acciones a realizar para cumplir con los objetivos establecidos al mismo tiempo de identificar el recurso asignado. Fue así como se creó el Resultado 13 "Se reducen las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres", el cual agrupa el conjunto de subresultados y actividades institucionales dirigidas a eliminar brechas de desigualdad entre hombres y mujeres, tales como el laboral, productivo, educativo, desarrollo científico, salud, seguridad y violencia. Este resultado en su primera etapa de implementación incluía las siguientes actividades específicas:

- Planeación y diseño de programas y acciones en pro de la equidad de género
- Promoción de Equidad de Género
- Centros de Desarrollo Infantil Delegacionales
- Estudios delegacionales de mastografías
- Desarrollo de mujer microempresaria
- Apoyos complementarios a jefas de familia
- Atención de la violencia intrafamiliar en delegaciones

La segunda estrategia que se implementó fue la transversalización en el ejercicio gubernamental.

Esto implicó identificar brechas de desigualdad entre hombres y mujeres y con el fin de atenderlas a cada actividad institucional se incluyó un propósito de género.

En el caso de la GAM se dio una reforma en la estructura orgánica con el propósito de orientar y reafirmar la política hacia la obtención de resultados en el servicio público, tal es el caso, de la creación de la Jefatura de Unidad Departamental de Asuntos de Género y Atención a la Juventud mediante el dictamen 19-2008 para entrar en vigor en enero de 2009. Cuyo objetivo de acuerdo al Manual Administrativo de la Delegación Gustavo A. Madero a letra señala: *“Proponer y operar políticas y programas con perspectiva de género y de apoyo a la juventud maderense, en materia de educación, salud, cultura, deporte, recreación y fomento a la cultura de la no violencia, respeto pleno a sus derechos, en apego a la Ley en materia y a las acciones que las áreas centrales del Gobierno de la Ciudad impulsen”*.

Con la creación de esta Jefatura de Unidad se brindó mayor certidumbre al enfoque de perspectiva de género en un entorno de orientación de resultados.

V. Estrategias de Implementación

Para poder implementar el PbR en GAM fue necesario crear un Plan de Trabajo que permitiera a cada una de las áreas operativas de la Delegación llevar a cabo su presupuesto con una orientación hacia la obtención de resultados.

Antes de realizar el análisis es necesario mencionar primeramente cómo está constituida orgánicamente la Delegación, de esta manera se facilita el entendimiento en el plan de trabajo. También es importante señalar que para 2011 está estructura cambio adicionando nuevas direcciones de área y demás, sin embargo, para el caso de este análisis solo se mencionaran aquellas áreas que en su momento participaron en este proceso.

Cuadro 26. Clasificación Administrativa en GAM

ÁREA	DENOMINACIÓN	PRESUPUESTO ORIGINAL ASIGNADO		PARTICIPACIÓN EN EL PRESUPUESTO TOTAL	
		2008	2009	2008	2009
01	Coordinación de Comunicación Social	1.93	2.02	0.08	0.08
03	Coordinación de Informática	61.05	12.90	2.40	0.49
04	Coordinación de Planeación y Mod. Admva.	0.51	0.53	0.02	0.02
06	Dirección Ejecutiva de Desarrollo Económico	0.49	2.20	0.02	0.08
07	Dirección Ejecutiva de Participación Ciudadana	53.46	1.87	2.11	0.07
10	Dirección General de Jurídica y Gobierno	7.47	4.92	0.29	0.19
20	Dirección General de Administración	1,744.54	1,876.67	68.70	70.68
22	Autogenerados	8.23	6.96	0.32	0.26
30	Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano	206.96	293.82	8.15	11.07
40	Dirección General de Servicios Urbanos	365.81	355.28	14.41	13.38
50	Dirección Ejecutiva de Seguridad Pública	0.00	2.91	0.00	0.11
60	Dirección General de Desarrollo Delegacional	1.45	1.52	0.06	0.06
70	Dirección General de Desarrollo Social	87.43	93.60	3.44	3.53
TOTAL		2,539.33	2,655.21	100.00	100.00

FUENTE: Sistema Integral de Control de Egresos

NOTA: Las cifras están en millones de pesos y pueden no coincidir por el redondeo

La Delegación estaba constituida por 13 áreas administrativas, cuatro de ellas constituyen más del 90 por ciento del presupuesto asignado, es decir, del monto total del presupuesto que se le asigna anualmente a la Delegación se distribuye a cada área operativa de acuerdo a las funciones que realiza, de ello, las Direcciones Generales de Administración, Obras y

Desarrollo Urbano, Servicios Urbanos y Desarrollo Social abarcan prácticamente la totalidad del recurso asignado.

Probablemente esas cuatro áreas son las importantes dentro de la operatividad de la delegación, no solo por el monto de recursos que representan, si no por las actividades que llevan a cabo, así que dentro de la elaboración del POA con un enfoque de resultados, estas áreas son clave para la implementación.

El 14 de octubre de 2008, mediante el oficio SE/1372/08, fue remitido a la Delegación mediante la Secretaría de Finanzas a través de la Subsecretaría de Egresos el oficio en el cual se daba a conocer el Manual de Programación-Presupuestación 2009 que contenía las innovaciones presupuestales (PbR), así como los lineamientos y formatos que era necesario requisitar para la integración del Anteproyecto, así como el Techo Presupuestal al que debería de sujetarse. En este oficio se daba el plazo del 30 de octubre del mismo año para el envío del POA, con solamente **14 días** de tiempo para poder realizar todas las modificaciones necesarias y la capacitación al personal operativo de la delegación.

Con un tiempo tan corto para realizar los trabajos de integración, era imperativo la formulación de un plan de trabajo que permitiera dar a conocer a todos los responsables del presupuesto de cada área operativa las modificaciones sustantivas en el presupuesto, al tiempo de que iniciaran con los trabajos de llenado de los formatos del POA, lo anterior sin descuidar las actividades normales de operación y de cierre presupuestal de cada año fiscal.

Entonces el Plan consistía en cuatro líneas de trabajo básicas sobre las que se tenía que trabajar a contra tiempo:

- **Capacitación de los responsables del presupuesto en cada área.** Al día posterior inmediato de haber recibido el del POA se realizó se realizó una presentación con los titulares y responsables del presupuesto de cada área, explicando cada uno de los elementos del PbR, los beneficios y los cambios sustanciales en la manera de cómo se venía realizando el presupuesto con anterioridad inmediatamente después

se realizó una reunión de trabajo con las áreas para brindar asesoría de forma personalizada dependiendo de las actividades que realiza cada una de ellas.

- **Revisión y análisis de la información.** Se remitió mediante un oficio los formatos que cada área tenía que requisitar para integrar su POA, dando como plazo dos días naturales a partir de la recepción del oficio y así poder iniciar el proceso de revisión de la información. Para esta sección fue necesario crear un formato en donde se identificara claramente qué tipo de información estaba entregando cada área (véase cuadro 27).
- **Integración de POA.** Una vez analizada, corregida y aprobada la información por el titular del área se procedió a la integración de un solo documento de toda la información cuantitativa y cualitativa de las áreas y con ello dar inicio a su sistematización.
- **Sistematización de la información**¹⁵. Esta etapa era completamente nueva tanto para la delegación, como para la propia Secretaría de Finanzas, ya que se crearon nuevos módulos dentro del SICE, los cuales no fueron probados con anterioridad para verificar su funcionamiento. Dentro de la integración del POA la parte de Sistematización fue muy problemática ya que el sistema no funcionaba correctamente y debido a los candados de seguridad no era posible avanzar con otras secciones del POA, sin que antes no estuviera autorizado. Por ese motivo se tuvo que modificar el calendario de actividades que originalmente de había planeado (véase cuadro 28).

¹⁵ Esta parte es muy importante, ya que anteriormente el POA se enviaba mediante oficio y de manera impresa, sin embargo, como parte de la modernización en la gestión administrativa uno de los cambios sustantivos fue precisamente el envío de la información mediante el Sistema Institucional de Control de Egresos SICE, dividido en dos módulos la Integración por Resultados que es precisamente la sección correspondiente al PbR y una vez aprobada por la Subsecretaría de Egresos se aperturaba el módulo de Integración Financiera en donde se encontraba el analítico de claves y los flujos de efectivo, si no era aprobada la primera fase, no era posible integrar la segunda.

Cuadro 27. Áreas de Información

CLAVE DEL ÁREA	FORMATOS A REQUISITAR PARA LA INTEGRACIÓN DEL POA													
	Marco de Referencia	POA08-MRAS	POA08-DDC	POA08	POA08-5000-J	POA008-OP-J	POA08-REG-OP	POA08-CGPI	CPI-08	FORMATO 04 Analítico de Claves	PEC08-DEL	PEC08-UT	MPP	DISCO MAGNETICO
01	o					o					o			
03	o		o			o		o						
04	o			o						o			o	
06			o				o	o		o			o	
07														
10		o												
20		o	o											
22													o	
30				o				o			o			
40					o			o						
50														
60								o			o			
70													o	

FUENTE: Elaboración propia

Cuadro 28. Calendario de Actividades para la integración del POA 2008.

Calendario de Actividades	OCTUBRE DE 2008														
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
Envío de Oficios, acompañados de los formatos que integrarán las áreas operativas															
Reunión de trabajo con las áreas para brindar asesoría de forma personalizada.															
Recepción de Información y revisión de la misma															
Integración de Indicadores															
Integración del Guión del Programa Operativo Anual															
Integración del Marco de Política Pública (MPP)															
Revisión Previa															
Integración del Analítico de Claves															
Revisión Previa															
Generación automática de los siguientes reportes:															
Integración del Proyecto del Programa Operativo Anual															
Integración del formato 5000 Programa de Adquisiciones															
Integración del formato 6000 Proyectos de Obra															
Integración del formato 6000 Programa de Obra															
Integración del formato Programa de Equidad en la Ciudad 2009 Asignación de Recursos y Definición de Acciones															
Integración del formato Programa de Equidad en la Ciudad 2009 Asignación de Recursos y Definición de Acciones por Delegación															
Autorización Previa															

FUENTE: Elaboración propia

Sin embargo, derivado de los problemas técnicos que se presentaron en el SICE en la captura y envío de la información fue necesario ampliar el plazo perentorio para el envío formal del POA, por lo que mediante el Oficio Circular SE/1533/2008 recibido el 3 de noviembre del mismo, se comunica la ampliación del plazo al 7 de noviembre de 2008 con carácter de irrevocable.

Es cierta la necesidad que había de pasar de un presupuesto inercial que comúnmente se aplicaba en las delegaciones a uno que oriente los recursos a la obtención de resultados y a incrementar el nivel de vida de la sociedad. Sin embargo, el tiempo suscrito por la Secretaría de Finanzas fue muy corto y precisamente el tiempo fue una de las constantes que incidieron en el *fracaso* en la implementación de este sistema.

Capítulo IV. Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño en Gustavo A. Madero

Capítulo IV. Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño en Gustavo A. Madero

Como lo vimos en capítulos anteriores, el éxito o fracaso del PbR consiste en la instrumentación adecuada de todo el Sistema, es decir, desde el enfoque de la GpR, hasta la adopción de un SED como fuente de información objetiva y adecuada.

Sin embargo, a pesar de que en GDF y por consiguiente en la Delegación GAM ya se ha implementado como PbR como primera fase, aún quedan elementos por cubrir, ya que a la fecha no se cuenta con un SED conformado como tal ni un Programa de Evaluación que garantice el cumplimiento de los objetivos planteados en el POA.

Si bien es cierto que la Delegación está sujeta a la normatividad en materia presupuestal a lo que emita la Secretaría de Finanzas, esto no excusa de la instrumentación de un Sistema de Evaluación interno que permita mejorar la gestión operativa de cada actividad que realiza.

Con el propósito de alcanzar los objetivos de la política de gasto público instrumentada en GAM se requiere que las áreas operativas se desempeñen de manera eficiente, eficaz y orientada hacia la calidad. Para dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos delegacionales y de las propias acciones de gobierno, es de gran utilidad la última etapa del proceso presupuestario denominada evaluación, ya que esta contribuye a identificar los avances, los retrocesos, los incumplimientos, los aciertos, las debilidades y las fortalezas de las áreas y el desempeño de los proyectos y programas delegacionales.

Para ello, es indispensable contar con un sistema de planeación y de evaluación del desempeño que brinde claridad y unidad a los objetivos delegacionales, permita realizarlos y sirva como un marco de referencia en la toma de decisiones. Asimismo, la delegación requiere reflejar en el ánimo de la ciudadanía que los recursos destinados a las prioridades de la población maderense, se aplican con la mayor eficiencia, transparencia y orientados a la obtención de resultados y la rendición de cuentas.

Por lo anterior, es necesario que en GAM se inicie un proceso que permita un replanteamiento integral de la planeación y fortalecer el proceso de evaluación mediante la introducción de indicadores de gestión y estratégicos que permitan evaluar el desempeño de los proyectos y programas delegacionales y sus principales actividades institucionales.

Dichas innovaciones coadyuvarán a facilitar el cumplimiento de los programas y las políticas públicas delegacionales. El espíritu de la evaluación es crear un SED ágil, transparente y útil que permita obtener los resultados comprometidos ante la población maderense.

Es por ello que con la evaluación permanente a los proyectos y programas delegacionales, se pretende:

- Mejorar la asignación de los recursos públicos para elevar su eficiencia, eficacia y calidad, tanto en la adquisición de bienes, como en la contratación de servicios.
- Crear servidores públicos en las áreas de gastos de la Delegación, responsables y comprometidos con la obtención de resultados propuestos por las políticas públicas delegacionales.
- Evaluar de manera permanente el proceso presupuestario, para obtener los resultados positivos que la población maderense demanda.
- Definir claramente los recursos necesarios para el cumplimiento de compromisos de la jefatura delegacional incluidos en el Programa de Desarrollo Delegacional 2010-2012.
- Facilitar el seguimiento de la relación entre el ejercicio de los recursos públicos con la obtención de resultados y el impacto de las políticas públicas delegacionales en el ánimo de la población maderense.

Dentro de esta dinámica, es fundamental en la evaluación del desempeño introducir indicadores de gestión y estratégicos que midan el avance de lo que se logra y así identificar con precisión las áreas responsables en la administración de recursos y sus resultados a

efecto de imponer sanciones por incumplimiento o en su caso, crear incentivos para aquellas áreas ejecutoras de gasto que cumplen con sus compromisos.

Lo anterior, ayudara a diseñar para los siguientes ejercicios fiscales Proceso Integral de Planeación, Programación y Presupuesto, un POA delegacional que tenga resultados favorables en cuanto a la percepción de la gente de un buen gobierno y sobre todo, que las acciones que se vayan a realizar se reflejen en un fortalecimiento de la imagen institucional.

Por ello es necesario planeación de presupuesto, ordenada, consensada, que de resultados y que se refleje en mejorar el bienestar y la calidad de vida de toda la gente que vive en la Delegación.

La política presupuestaria de la Delegación Gustavo A. Madero ha cambiado en las últimas tres administraciones. El cambio ha sido motivado por la variación en la definición de prioridades de cada Jefe Delegacional, derivadas del Programa de Gobierno respectivo, de los compromisos contraídos con la gente en las etapas de campaña política, sin embargo, necesario que la política de gasto se adapte conforme a las necesidades de la sociedad, y para saber cuáles son, cuáles tienen impacto en ella, cuáles han tenido un comportamiento favorable, es necesario contar con un Sistema de Evaluación del Desempeño Interno.

I. La evaluación del desempeño como parte del quehacer gubernamental

El GFD para el ejercicio presupuestal 2009 impulsó la modificación estructural en el proceso de la asignación de los recursos, con la nueva metodología del PbR actualmente vigente, que pretende facilitar la alineación de las acciones y metas de las Unidades Responsables con el propósito de lograr los objetivos plasmados en el Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007 - 2012 (PGDDF) y en este caso con el Programa de Desarrollo Delegacional Gustavo A. Madero 2009 – 2012.

Es imprescindible la buena administración en base a los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Por lo que es necesario fomentar la evaluación como parte del quehacer gubernamental cotidiano, de igual forma, instruir a los servidores públicos de los beneficios de la evaluación (sin olvidar que por ley una institución está obligada a entregar informes periódicos sobre el ejercicio de sus actividades).

La utilización de la MML como parte fundamental de la gestión administrativa ayudará en los buenos resultados de las actividades institucionales y brindará la información suficiente para elaborar un Programa de Desarrollo Delegacional y un POA, dando puntual seguimiento a las actividades por área y realizando las recomendaciones pertinentes. Orientando entre otras medidas, la adecuación de los Programas y Proyectos, impulsando un conjunto de acciones de mejora en el desempeño institucional y promoviendo el uso amplio de herramientas metodológicas de planeación, análisis y evaluación.

De tal forma, que el proceso se oriente a la vinculación de los resultados obtenidos, con una coordinación, participación y comunicación constante y organizada con las áreas Técnico – Operativas y el Área Evaluadora, en todas las etapas de planeación, programación, presupuesto, seguimiento y evaluación, logrando, como ya se mencionó, una mejora en el quehacer gubernamental.

El proceso presupuestario que deriva cada año en el POA, es el medio para lograr el vínculo entre del PGDDF con programas y actividades que reflejan el quehacer cotidiano de la Delegación y que por tanto, pueden ser monitoreados a través del ejercicio fiscal.

Si incorporamos la evaluación como una forma cotidiana de las acciones diarias, es posible desarrollar todo el potencial de los recursos humanos, financieros y materiales existiendo una retroalimentación de información adecuada para el logro de los objetivos en común.

II. Etapas

Es necesario que la implementación del SED sea de manera paulatina iniciando con una capacitación que facilite a los servidores públicos responsables conocer el proceso de la MML, y así poder estar en condiciones de elaborar su propia Matriz de Indicadores.

La reciente creación de la Dirección Ejecutiva de Planeación y Evaluación de Proyectos y Programas en noviembre de 2009 facilita la adopción de este Sistema. Dentro del Manual Administrativo de la Delegación Gustavo A. Madero, señala a letra que el objetivo de dicha dirección es:

“Llevar a cabo propuestas que coadyuven a planear los proyectos y programas delegacionales, con el propósito de que las áreas ejecutoras de gasto estén en condiciones de alinear sus estrategias, prioridades, objetivos y líneas de acción con el Programa de Desarrollo Delegacional y establecer la metodología para evaluar su desempeño, con base a un sistema de indicadores”.

Dentro de este mismo se señalan entre otras las siguientes funciones:

- Dar seguimiento al proceso presupuestario que incluye las etapas de planeación, programación, presupuesto, ejercicio, control, evaluación y rendición de cuentas.
- Proponer las políticas y lineamientos para evaluar permanentemente el avance y cumplimiento de los objetivos y metas institucionales y su impacto social y económico.
- Determinar la metodología, técnicas e instrumentos para la realización de estudios de planeación que permitan apoyar a las áreas ejecutoras de gasto de la delegación, en la elaboración de sus proyectos y programas

De acuerdo a lo mencionado, la delegación cuenta con los elementos administrativos suficientes para poder llevara a cabo una evaluación de las áreas mediante el método que parezca más conveniente.

En este caso mi propuesta es hacerlo mediante la MML, ya precisamente esta dentro del marco del PbR que es precisamente el modelo presupuestario actual.

La implementación de un SED en GAM consiste básicamente en cuatro etapas:

1. Sistematización de la información
2. Puesta en marcha la MML
3. Evaluación y seguimiento
4. Informes

Previo a la primera etapa, es necesario que cada área operativa realice un diagnóstico, a fin de recoger y analizar los datos para la evaluación de problemas de diversa naturaleza. Ese diagnóstico no representa ningún problema para cada área, ya que también se realiza en los trabajos previos a la elaboración del POA.

El diagnóstico debe ser elaborado por el personal cada área que está realizado directamente con los trabajos de operación, debe ser explícito y debe exponer con claridad la problemática existente, debe partir de una justificación de la necesidad de mitigar o eliminar ese problema y debe concluir con las acciones que a la fecha se han realizado con el afán de minimizar el impacto o de eliminarlo.

II.I Sistematización de la información

Como primera etapa, el área encargada de evaluar en la GAM se encargará de recabar, analizar, ordenar y sistematizar la información proporcionada por cada área de la Delegación llevando a cabo los siguientes puntos:

1. Solicitud de información a las áreas. Se realizará como primer punto un formato donde se solicite información puntual que permita tener un panorama general de la problemática del área.
2. Sistematización de la información. Revisión y clasificación de la información recibida.
3. Solicitud específica de información. Una vez sistematizada la información posteriormente se realizará un cuestionario personalizado, solicitando información que permita realizar un diagnóstico específico del área.

Solicitud de Información a las áreas

Como primer punto se creará un esquema de manera generalizada para las áreas operativas, solicitando información de cajón que nos permita realizar un diagnóstico preliminar del área. (Véase cuadro 29)

Sistematización de la Información

Una vez que el formato sea requisitado por el área, esta Dirección Ejecutiva revisará, sistematizará y clasificará la información de acuerdo a las necesidades específicas para la creación de la Matriz de Indicadores. Esta etapa es muy importante ya que permitirá conocer detalladamente cada área, además de proporcionar todos los elementos necesarios para una evaluación, si no fuera así, se tendría que solicitar a las áreas información específica que proporcione los elementos SUFICIENTES para poder proceder a la elaboración de la MI.

Cuadro 29. Solicitud de información a las áreas en GAM

ÁREA OPERATIVA DE LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL			
MISIÓN			
VISIÓN			
DIAGNÓSTICO DEL ÁREA			

R	SR	AI	DENOMINACIÓN	PROGRAMAS Y/O ACCIONES	PROBLEMÁTICA DETECTADA

FUENTE: Elaboración propia

Solicitud específica de información

Posteriormente, si fuera necesario, se solicitará información específica de las Actividades que lo requieran, lo anterior con el afán de complementar la información requerida para la elaboración de la Matriz de Indicadores MI. Para lo que es necesario que las áreas requisen la información de los siguientes cuadros:

Formato de Actividades Institucionales (Cuadro 30). Este formato tiene como objetivo dar conocer aquellas actividades institucionales que el área tiene a su cargo durante el ejercicio presupuestal observado.

Cuadro 30. Formato 1. Actividades Institucionales

Resultado	Subresultado	Actividad Institucional	Denominación

FUENTE: Elaboración propia

Formato 2. Programas. En este formato se registraran todos los programas que llevan a cabo las áreas operativas, así mismo, nos permitirá conocer si estos están sujetos a reglas de operación.

Cuadro 31. Formato 2. Programas

Denominación	Descripción	Sujeto a reglas de operación	Población identificada	Población por atender

FUENTE: Elaboración propia

Formato de Inversión.- Solo la Dirección General de Obras y Desarrollo Urbano y la Dirección General de Servicios Urbanos llenaran este formato.

Cuadro 32. Formato3. Inversión

Clave					Denominación	Descripción del proyecto	Universo identificado*	Demanda por atender**
R	SR	AI	PY	UM				

* Se refiere a la infraestructura con la que cuenta la demarcación.

** Se expresará en la unidad de medida de cada proyecto. Ejem 50 inmuebles por atender.

FUENTE: Elaboración propia

Formato de Obra Pública.- Este formato solo será requisitado por la Dirección General de Servicios Urbanos, ya que ellos son los encargados de ejecutar la obra pública por administración.

Cuadro 33. Formato 4. Programas de obra pública por administración

Denominación	Descripción	Unidad de Medida	Universo identificado*	Demanda por atender**

* Se refiere a la infraestructura con la que cuenta la demarcación.

** Se expresará en la unidad de medida del programa. Ejem 50 inmuebles por atender.

FUENTE: Elaboración propia

II.II Puesta en Marcha de la Metodología del Marco Lógico

Una vez que se cuente con los insumos necesarios, se procederá a la elaboración de la Matriz de Marco Lógico para llegar a la Matriz de Indicadores utilizando la Metodología del Marco Lógico siguiendo los siguientes pasos:

1. Elaboración de la Matriz de Indicadores mediante la MML en colaboración con los responsables de cada área operativa.
2. Validación de la MI por el titular del área

Debido a la implementación de este sistema es de manera paulatina, en primera instancia el área evaluadora de la delegación tendrá que trabajar en conjunto con las áreas, brindando asesoría y capacitación esta materia, esto con el fin de relacionar y dar conocer el método para que en un corto plazo, cada área esté en condiciones de elaborar su propia MI, en cuyo caso el área de Evaluación se encargará de verificar y/ corregir dicha Matriz.

Para poder elaborar la MI es necesario seguir cada etapa, las cuales ya fue expuestas en el Capítulo II de la presente investigación.

A continuación en el cuadro 34 se muestra un prototipo de MI que será aplicable para cada Actividad Institucional que opere la Delegación.

Después de ella se muestra la Guía para poder llenar la MI y poder cubrir la segunda etapa del proceso.

Cuadro 34. Matriz de Indicadores

MATRIZ DE INDICADORES

NOMBRE DE LA MATRIZ: (1)																									
ÁREA OPERATIVA DE LA ACTIVIDAD INSTITUCIONAL (2)																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">R</td> <td style="text-align: center;">SR</td> <td style="text-align: center;">AI</td> <td colspan="2" style="text-align: center;">ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (3)</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>											R	SR	AI	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (3)											
R	SR	AI	ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA (3)																						
Vinculación con el PGDDF 2007-2012 (4)																									
EJE ESTRATÉGICO:																									
ESTRATEGÍA																									
OBJETIVOS																									
LÍNEAS DE POLÍTICA																									
Vinculación con Programa de Desarrollo Delegacional 2009-2012 (5)																									
EJE ESTRATÉGICO:																									
ESTRATEGÍA																									
OBJETIVOS																									
LÍNEAS DE POLÍTICA																									
MES RESPORTADO: (6)																									
RESUMEN NARRATIVO DEL OBJETIVO (7)		INDICADORES (8)			MEDIOS DE VERIFICACIÓN (9)																				
		NOMBRE	TIPO	DIMENSIÓN A MEDIR	MÉTODO DE CÁLCULO																				
					VALOR DEL INDICADOR E INTERPRETACIÓN DEL																				
<small>Impacto Final</small>																									
Fin:																									
<small>Impacto Intermedio</small>																									
Propósito :																									
<small>Productos</small>																									
Componentes:																									
<small>Procesos</small>																									
Actividades:																									

FUENTE: Elaboración propia

Guía para el llenado de la Matriz de Indicadores

CRITERIOS

- Se realizará una MI por cada Actividad Institucional que opere el Área Ejecutora de Gasto.
- Se considerarán los programas que estén sujetos a reglas de operación (publicación de la gaceta).
- Todas las matrices irán vinculadas a un eje estratégico del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012 y con el Programa de Desarrollo de Desarrollo Delegacional 2009-2012.
- Los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables y verificables.

INSTRUCCIONES DE LLENADO

(1) Nombre de la matriz: Denominación precisa con la que se distingue la matriz.

(2) Área operativa de la Actividad Institucional: Nombre de la Dirección General o Ejecutiva que se encuentra a cargo de la actividad institucional o programa.

(3) Estructura programática: Denominación y clave del Resultado "R", Subresultado "SR" y Actividad Institucional "AI" en donde se clasificara la matriz.

(4) Vinculación con el PGDDF 2007-2012 Nombre del eje, estrategias, objetivos y líneas de política con la que se vincula la Actividad Institucional con el PGDDF.

(5) Vinculación con el Programa de Desarrollo Delegacional 2009-2012 Nombre del eje, estrategias, objetivos y líneas de política con la que se vincula la Actividad Institucional con el PDD.

(6) Mes reportado: Señalar el mes que se está reportando.

(7) Resumen narrativo del objetivo: Se determina la relación lógica entre los distintos niveles de objetivos del programa presupuestario:

- Fin: Descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos estratégicos.
- Propósito: Resultado directo a ser logrado en la población objetivo, derivado de la entrega de los componentes.
- Componentes: Bienes y servicios proporcionados a la población objetivo en el transcurso de la ejecución del programa y que son necesarios para alcanzar el propósito.
- Actividades: Principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los componentes del programa.

(8) Indicadores: Presentan información necesaria para determinar el avance hacia el logro de los objetivos, se encuentra dividido en las siguientes secciones:

- Nombre: Denominación precisa y única con la que se distingue al indicador.
- Tipo: Los indicadores se clasifican en dos tipos:
 - Estratégicos. Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios; y, contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
 - De gestión. Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.
- Dimensión a medir: Se refiere al aspecto particular del objetivo a ser medido mediante el indicador:
 - Eficacia: mide el grado de cumplimiento de los objetivos.
 - Eficiencia: mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.

- Economía: mide la capacidad del programa o de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.
- Calidad: mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa.
- Método de cálculo: Se refiere a la expresión algebraica del indicador, a la explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables y a la metodología para calcular el indicador.
- Valor del indicador e interpretación del resultado: Es el valor obtenido y la explicación del mismo con la unidad correspondiente al periodo en cuestión.
- Frecuencia de medición: Señalar la periodicidad en la cual será medido el indicador.

(9) Medios de verificación: Fuente de información a la que se puede recurrir para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores definidos.

II.III Evaluación y Seguimiento

La etapa de evaluación y seguimiento iniciará una vez que se haya conciliado con el área operativa los indicadores a evaluar durante el ejercicio, teniendo como producto el Informe trimestral por área.

Como anteriormente se realizaba en la Delegación un comité de evaluación denominado Comité de Control y Auditoría COMCA, donde intervenía de manera directa la Contraloría Interna y la Contraloría General del Distrito Federal cuyo principal objetivo era coadyuvar en el logro de los objetivos, metas y programas a través de la prevención y corrección que se presentan a lo largo del ejercicio, para poder implementar el SED, será también necesario si no la creación de un comité como tal, una sesión periódica de todos los titulares de las áreas de la Delegación con participación activa del Jefe delegación.

Debido a la disparidad de los resultados que arroja el ejercicio de cada actividad institucional, es recomendable que el seguimiento se realice de manera trimestral a los 20 días naturales después de concluido el trimestre.

II.V Informes

La parte sustantiva de este sistema en la Integración de un informe que se entregará trimestralmente a la Jefatura Delegacional.

La información que arrojen las evaluaciones será de suma importancia, ya que permitirá identificar las actividades que no están ejerciendo de manera correcta, tanto presupuestal como operativamente y con ello poder implementar estrategias que paulatinamente vayan eliminando las externalidades.

Los informes se realizarán de manera objetiva, sin prejuicios y con el único objetivo de coadyuvar en el alcance de metas y objetivos planteados en el Programa de Desarrollo Delegacional.

Si el SED opera de manera eficaz permitirá también identificar las demandas prioritarias que demanda la sociedad en cuyo caso el objetivo es generar las condiciones necesarias para que puedan incrementar su nivel de vida, eliminar las brechas de inequidad de oportunidades que existen en segmentos de la población y con ello llegar a un desarrollo completo e integral de la población.

Conclusiones

A través de los años, nuestro país ha adoptado diferentes modelos presupuestales. El fin de cada uno de ellos es mejorar las técnicas de distribución del gasto público en beneficio de la sociedad. El éxito o fracaso de estas herramientas está delimitada por diferentes factores, uno de ellos es precisamente la correcta adopción del mismo.

Es imperante la necesidad de entrar en la dinámica del ciclo presupuestario en cada una de sus etapas. Desgraciadamente la delegación GAM dentro de sus facultados no tiene la autonomía para emitir lineamientos que de manera oficial permita iniciar con el proceso desde el mes de marzo como lo hacen en el ámbito federal, si no que esta supedita a lo que emita la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal en materia presupuestal cuyo retraso en la implementación del PbR y sus componentes es evidente.

Sin embargo, eso no exime a la delegación de iniciar con el proceso presupuestario en tiempo y forma y así estar en condiciones de orientar verdaderamente los recursos a la obtención de resultados.

Desgraciadamente a pesar de haberse emitido los manuales para la elaboración de los anteproyectos de los POA's, con las modificaciones correspondientes y adaptados al nuevo modelo de presupuestación en 2009 se siguió asignando los recursos públicos de manera inercial.

Esto responde a la falta de planeación dentro de la delegación, las áreas operativas deben elaborar un diagnostico que les permita identificar de manera oportuna las necesidades y la demandad ciudadana. Desde que se da a conocer el techo presupuestal hasta la integración del POA, solo son quince días naturales aproximadamente para realizar todo el trabajo de integración y análisis de la información.

La corta temporalidad evidencia la falta de planeación e influye drásticamente en la asignación de los recursos, pero no solo eso, también influye en las actividades que deben realizarse, es decir, como no existe un diagnostico oportuno la población objetivo sigue siendo la misma año tras año, dejando marginada a la que realmente lo necesita

A tres años de la implementación del PbR, en Gustavo A. Madero se sigue asignando de manera inercial los recursos públicos.

Dicha situación se acentúa debido a que no existe una evaluación que indique el comportamiento programático-presupuestal, los resultados cuantitativos y cualitativos de las acciones de la delegación, pero sobre todo una evaluación que nos muestre el beneficio que ha tenido la población.

Por lo que en materia de evaluación aún quedan varios pendientes por resolver como la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño y por ende las Matrices de Indicadores que marcaría la pauta para la elaboración de un diagnostico que permitiera identificar la problemática que presenta la Delegación, así como el comportamiento que han tenido las diferentes Actividades Institucionales que se llevan a cabo.

Por lo que es necesario realizar una serie de actividades de manera interna que permitan facilitar el camino y tener bajo un ambiente controlado la asignación de los recursos públicos basado en necesidades reales, en la elaboración de diagnósticos y resultados de las evaluaciones.

Como parte de la ruta crítica del proceso de planeación, es necesario que en la delegación se inicie la primera etapa del este proceso que es precisamente la Planeación a principios del segundo trimestre del año, ello permitiría la buena administración de recursos, tener el claro las metas y objetivos que se desean lograr, permite alinear las actividades que realiza la delegación, con el Programa de Desarrollo Delegacional y a su vez con el Programa de Desarrollo del Distrito Federal.

Una vez concluida esa etapa, con la programación, se podrían realizar propuestas motivadas y fundamentadas para poder incluir dentro de la nueva estructura por resultados actividades institucionales propias de la delegación y que anteriormente habían sido rechazadas por la Secretaría de Finanzas al carecer de sustento.

En el capítulo cuatro de esta investigación se presenta una propuesta para poder implementar un Sistema de Evaluación del Desempeño basado en Matrices de Indicadores, es precisamente en esta segunda etapa en donde se elaboran el conjunto de indicadores que permitirán la evaluación y el seguimiento de las metas y objetivos.

Una vez concluidas las dos etapas anteriores, se debe realizar una proyección de la asignación presupuestal realmente orientada a resultados, ya que se tendrán los elementos suficientes para poder identificar las acciones que requieren de atención.

El seguimiento y la evaluación se darán en el transcurso del ejercicio a través del SED debidamente integrado y conciliado con las áreas operativas de la delegación.

De nada sirve instrumentar nuevos modelos presupuestales, si no se rompe con las inercias y con los vicios en la administración, se requiere de una reforma integral que involucra desde los titulares de las unidades responsable, hasta el personal técnico y operativo y por supuesto de la participación de la población.

E resumen después de haber realizado la presente investigación, puedo concluir lo siguiente:

- La delegación Gustavo A. Madero debería de asignar los recursos públicos bajo el esquema del PbR, sin embargo, debido a que no sigue un proceso integral de programación y presupuesto y no cuenta con un SED el presupuesto se sigue asignando de manera inercial sin que la población tenga un real beneficio y mejore su calidad de vida.
- No elaboran un diagnóstico que permita identificar la problemática que presenta la delegación, la demanda ciudadana y la población objetivo.
- La propia operatividad de la Delegación, no permite llevar a cabo un trabajo de planeación, la dinámica en la atención de los trabajos diarios absorbe la atención del

personal operativo y la falta del personal técnico que atiende los trabajos de gabinete es limitada.

- La falta de un Sistema de Evaluación del Desempeño limita la toma de decisiones objetivas en a favor de la verdadera obtención de resultados.

Bibliografía

- Arellano David, “Reformas Presupuestales dirigidas a resultados: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México. Una aproximación crítica”, México 2000.
- Banco Interamericano de Desarrollo, García López Roberto, Conferencia Internacional de Presupuesto por Resultados, “La gestión para resultados y el presupuesto para resultados en América Latina y el Caribe”, México 2008.
- Banco Interamericano de Desarrollo, “Programa para la implementación de un sistema de presupuesto basado en resultados”, México 2007.
- Gestión Social y Cooperación A.C., “¿Gobernar por Resultados?”, México 2008.
- Gobierno del Distrito Federal, Delegación Gustavo A. Madero, “Informe Anual de Cuenta Pública 2008”, México 2009.
- Gobierno del Distrito Federal, Delegación Gustavo A. Madero, “Informe Anual de Cuenta Pública 2009”, México 2010.
- Gobierno del Distrito Federal, Delegación Gustavo A. Madero, “Informes Trimestrales de Finanzas Públicas 2008-2010”, México 2008-2011.
- Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas “Proyecto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2009”, México 2008.
- Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas “Proyecto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2010”, México 2009.
- Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas “Proyecto de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal para el Ejercicio Fiscal 2011”, México 2010.
- Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Egresos, “Manual de Programación-Presupuestación para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2009”, México 2008.
- Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Egresos, “Manual de Programación-Presupuestación para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2010”, México 2009.

- Gobierno del Distrito Federal, Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Egresos, “Manual de Programación-Presupuestación para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2011”, México 2010.
- Gobierno del Distrito Federal, Subsecretaría de Planeación Financiera, Orta Martínez Jesús, “Indicadores de Desempeño y Gestión Presupuestal”, México 2009.
- Ley de Coordinación Fiscal.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Manual de Normas y Procedimientos Presupuestación para la Administración Pública del Distrito Federal. Modificaciones 2006-2008.
- Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.
- Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2007-2012.
- Programa de Desarrollo Delegacional, Delegación Gustavo A. Madero 2009-2012.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Exposición de Motivos del Proyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2009”, México 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Exposición de Motivos del Proyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2010”, México 2009.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Exposición de Motivos del Proyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2011”, México 2010.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Manual de Programación y Presupuesto. Ejercicio Fiscal 2009”, México 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Manual de Programación y Presupuesto. Ejercicio Fiscal 2010”, México 2009.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Manual de Programación y Presupuesto. Ejercicio Fiscal 2011”, México 2010.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Presupuesto Basado en Resultados: La Experiencia de México”, México 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Sistema de Evaluación del Desempeño”, México 2007.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Sistema de Evaluación del Desempeño”, México 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, “Sistema de Evaluación del Desempeño. Propuesta a la Cámara de Diputados”, México 2007.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Anexo 1 al Oficio Circular 307-A.-1593 “Directrices Generales para Avanzar hacia el presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación del desempeño”, México 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Diario Oficial de la Federación, “Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del sistema de evaluación del desempeño”, México lunes 31 de marzo de 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública, Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social, “Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos”, México 2010.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Secretaría de la Función Pública, Consejo Nacional de la Política de Desarrollo Social, “Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados”, México 2010.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, “Avances y estado actual del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación 2009” México 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Dirección General Jurídica de Egresos, Unidad de Política y Control Presupuestario, “Modelo Básico de Reformas Legales para el presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación del desempeño”, México 2009.

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Unidad de Política y Control Presupuestario, “Evaluación específica del desempeño en el marco del sistema de evaluación del desempeño”, México 2009.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Egresos, Unidad de Política y Control Presupuestario, “Recursos de apoyo para la formación y desarrollo de capacidades”, México 2009.
- Secretaría de la Función Pública, “Conferencia Internacional sobre Presupuesto Basado en Resultados”, México 2008.
- Secretaría de la Función Pública, Penagos García Sergio “Oportunidades en la Implementación del sistema de evaluación del desempeño para el ejercicio fiscal 2009”, México 2008.
- Sour Laura, “¿Cuáles son los resultados del presupuesto por resultados?”, México 2007.
- Stonich, Paul J. “Base Cero: Planeación y Presupuesto”, México 1981.
- Vázquez, Arroyo Francisco “Presupuesto por Programas para el Sector Público de México”, México 1979.

ANEXOS

Anexo 1. Destinos de Gasto 2009

CLAVE	DESCRIPCIÓN
0	Gasto Normal
1	Aportaciones ISSSTE, ptdas, 1401 y 1403, Aseg. Hgo. 104 PGJ Ministerios Públicos
2	Aportaciones a la Caja de Previsión de la Policía Prev. D.F. 1401 1403 Seg. Inst. 1404
3	Aportaciones a la Caja de Prev. Para los Trabajadores a Lista de Raya 1401 y 1403
4	Pago al personal eventual y aportaciones patronales
5	Cuotas para el seguro de retiro de la Policía, plan azul partida 1407
6	Pagos del capítulo 1000 diferentes a nómina centralizada
7	Vestuario administrativo y de invierno
8	Asignación adicional Técnico Operativo 1507
9	Ocho Prestaciones Personal Sindicalizado 1507
10	Cinco Prestaciones Personal no Sindicalizado 1507
11	Artículo 150 Fracciones XI y XII 1507
12	Lavado de ropa 1507
13	Gasto de Actualización 1507
14	Pago del Impuesto Sobre la Renta 1507
15	Becas para Licenciatura 1506
16	Premio de Antigüedad 1506
17	Premio de Puntualidad 1506
18	Prestaciones de fin de año
19	Retención asimilable a salario
20	Restitución de bienes en caso de siniestro
21	Refinamiento y pago de la deuda
22	Telefonía de larga distancia partida 3103
23	Orquesta Filarmónica de la Ciudad de México (Secretaría de Cultura)
24	Ingresos de Aplicación Automática
25	Pago de deducibles de seguros
26	Centros de Desarrollo Infantil (CENDIS)
27	Programa de Moralización PGJ y excelencia SSP

CLAVE	DESCRIPCIÓN
28	Unidades de Protección Ciudadana UPC's
29	Programa de Equidad en la Ciudad
30	Corredor Turístico Reforma-Centro Histórico
31	Infraestructura escolar de nivel Básico (PIME)
32	Desarrollo de Proyectos y Estudios en materia ambiental y de transporte
33	Programa de atención de menores infractores
34	Corredor cero emisiones Eje Central
35	Proyecto Línea 12-STC Metro
36	Proyecto Bicentenario
37	Fondo para Mantenimiento y Remodelación de Mercados Públicos
38	Aportación Local del Programa Hábitat
39	Aportación Local del Programa de Recuperación de Espacios Públicos
60	Compromisos pendientes de ejercicios anteriores

ANEXO 2. Dígitos Identificadores 2009

CLAVE	DESCRIPCIÓN
1	Gasto Corriente
2	Gasto Corriente Consolidado
3	Gasto de Capital
4	Gasto de Capital Consolidado

Anexo 3. Fuentes de Financiamiento 2009

CLAVE	DESCRIPCIÓN	ABREVIATURA
0	-	-
1	Recursos Fiscales	Fiscales
2	Aportaciones a organismos	Aportaciones
3	Recursos propios organismos	Autogenerados
4	Recursos de Crédito	Crédito
5	Aportaciones para el Fortalecimiento de los Municipios (FORTAMUN)	FORTAMUN
6	Fondo de Aportaciones para el Fortalecimiento de las Entidades Federativas (FAFEF)	FAFEF
7	Fondo de Aportaciones Múltiples	FAM
8	Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA)	FASSA
9	Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública de los Estados y el D.F. (FASP)	FASP
10	Fondo de Estabilización de los Ingresos y de las Entidades Federativas (FEIEF)	FEIEF
11	Fideicomiso para la Infraestructura en los Estados (FIES) Remanentes ramo 33	FIES
12	Socorro de Ley	Socorros de Ley
13	Programa APAZU	APAZU
14	Programa de Devolución de Derechos (PRODDER)	PRODDER
15	Programa de Apoyo al Empleo	PAE
16	Programa de Seguro Popular	Seguro Popular
17	Fondo Metropolitano de Proyectos de Impacto Ambiental	FMPIAVM
18	Proyectos de Promoción y Desarrollo Turístico	Prom y Desarrollo Turístico
19	Registro Público de la Propiedad y de Comercio del D.F.	RPPC DF
20	Modernización del Registro Civil	Modernización Registro Civil
21	Programa HABITAT	HABITAT
22	Rescate y Recuperación de Espacios Públicos	Resc. y Rec. de Esp. Públicos
23	Programa de Fiscalización (PROFIS)	PROFIS
24	Rehabilitación del Emisor Central	Rehab. Emisor Central
25	CONACULTA	CONACULTA
26	CONADE	CONADE

CLAVE	DESCRIPCIÓN	ABREVIATURA
27	Fondo de Protección Civil	Protección Civil
28	Fortalecimiento de las funciones de las delegaciones en materia de seguridad Pública (SUBSEMUN)	SUBSEMUN
29	Descentralización de los servicios de asistencia social	Virtual
38	Programa de Planificación Familiar, anticoncepción, cáncer cervicouterino, Prevención y atención a la violencia de género	
39	Caravanas de salud.	Caravanas de salud.
40	UNEMES CAPA Centro de atención Primaria en Adicciones.	UNEMES CAPA
41	CENSIA Programa de Vacunación Universal Anti Influenza	CENSIA
42	UNEMES SORID Síndrome de Obesidad Riesgo cardiovascular y Diabetes Melitus	UNEMES SORID
43	Mantenimiento Clínica Condesa	Mant.Clínica Condesa
44	SFCONADIC Consejo Nacional Contra las Adicciones	SFCONADIC
45	Equipamiento y Reforzamiento de Hospitales	Equip. y Refor. Hospitales
46	ENAVECE Vigilancia Epidemiológica control de enfermedades	ENAVECE
47	COFEPRIS Protección contra riesgos sanitarios	COFEPRIS
48	GEF Fondo para el medio ambiente mundial del Banco Mundial	GEF
49	Programa de Desarrollo Institucional Ambiental	Ambiental
50	CONAFOR para la Producción de Plantas	CONAFOR
51	Transferencias Federales para la Ejecución de Proyectos Viales de Carácter Metropolitano en la Delegación Miguel Hidalgo	Federales
52	Desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	Federal
53	CONACYT Innovación y Desarrollo Tecnológico	Federal
54	Fondo Prevención de Desastres (FOPRENDEN)	FOPRENDEN
55	Afiliación, Seguro Médico para una nueva Generación	AFSMNG
56	Fortalecimiento de la Estrategia de Seguro Médico para una nueva Generación	FESMNG
57	Cuidados Intensivos Neonatales	NEONATALES
58	Cataratas	CATARATAS
59	Padecimiento de cáncer en niños tumores sólidos	NIÑOS
60	Trastornos quirúrgicos, congénitos y adquiridos	TRASQCA
61	Fortalecimiento de las acciones de salud publica en los estados (AFASPE)	AFASPE
62	Apoyo a las instancias de mujeres en las entidades federativas	PAIMEF
63	Fondo de fomento para la transversalidad de la perspectiva de genero	PTPG

CLAVE	DESCRIPCIÓN	ABREVIATURA
64	Modernización y Tecnificación de Unidades de Riego	URIEGO
65	Fondo de Apoyo a Migrantes	MIGRANTES
66	Sistema Integral de Calidad en Salud (SICALIDAD)	SICALIDAD
67	Programa de Respuesta al VHI	vHI08
68	Gestión por resultados Banco interamericano de Desarrollo	BID
69	Programa para el Desarrollo de la industria del Software	PROSOFT
70	Programa corredor de bajas emisiones de carbón Banco Mundial	BMCORREDOR

Anexo 4. Origen de recurso 2009

CLAVE	DESCRIPCIÓN
0	Asignación original
1	Afectación líquida
2	Compensada interdependencia

Anexo 5. Tipos de Recurso 2009

CLAVE	DESCRIPCIÓN
1	Recursos Fiscales
2	Recursos Propios de Organismos
3	Recursos de Crédito
4	Recursos Federales Ramo 33
5	Recursos Otros Federales
6	Remanentes
7	Intereses
8	Donativos

Anexo 6. Estructura Programática 2009

SE	SS	UR	GF	EJ	FU	SF	R	SR	AI	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA
02										DELEGACIONES	
02	CD										
02	CD	00								CATÁLOGO GENERAL DELEGACIONES	
02	CD	00	01							Gobierno	
02	CD	00	01	01						<i>Reforma Política: Derechos Plenos a la Ciudad y sus habitantes</i>	
02	CD	00	01	01	03					Gestión Gubernamental	
02	CD	00	01	01	03	03				Administración Pública	
02	CD	00	01	01	03	03	03			Los procesos y servicios administrativos del gobierno mejoran su eficiencia	
02	CD	00	01	01	03	03	03	01		La procesos administrativos mejoran	
02	CD	00	01	01	03	03	03	01	71	Servicios de apoyo administrativo en delegaciones	Trámite
02	CD	00	01	01	03	03	03	03		La calidad en los servicios y trámites de gobierno mejoran	
02	CD	00	01	01	03	03	03	03	71	Sistema delegacional de orientación y quejas	Queja
02	CD	00	01	01	03	03	03	04		La representación jurídica del Gobierno del Distrito Federal es eficaz	
02	CD	00	01	01	03	03	03	04	71	Servicios legales en delegaciones	Servicio
02	CD	00	01	01	03	04				Control y Evaluación de la Gestión Gubernamental	
02	CD	00	01	01	03	04	04			La gestión gubernamental es eficiente	
02	CD	00	01	01	03	04	04	09		La administración de los recursos públicos es más eficiente	
02	CD	00	01	01	03	04	04	09	01	Administración de Recursos Institucionales	Trámite
02	CD	00	01	01	03	04	04	09	02	Contraloría Interna	Auditoría
02	CD	00	01	01	03	04	04	09	03	Apoyo Jurídico	Asesoría
02	CD	00	01	01	03	04	04	09	04	Servicios Informáticos	Servicio
02	CD	00	01	01	03	05				Conducción y Coordinación de la Política de Desarrollo	
02	CD	00	01	01	03	05	06			La ciudadanía perciben un liderazgo efectivo de las políticas metropolitanas	
02	CD	00	01	01	03	05	06	01		La ciudadanía percibe una visión integral de desarrollo en las acciones de gobierno	
02	CD	00	01	01	03	05	06	01	71	Coordinación de políticas delegacionales	Documento
02	CD	00	01	02						Seguridad y Justicia Expedita	
02	CD	00	01	02	04					Orden y Seguridad Pública	
02	CD	00	01	02	04	08				Seguridad Pública	
02	CD	00	01	02	04	08	09			El combate a la delincuencia y la inseguridad se hace visiblemente más eficaz	
02	CD	00	01	02	04	08	09	02		Las autoridades responsables demuestran a la sociedad, de manera confiable, mayor eficacia en la prevención del delito	
02	CD	00	01	02	04	08	09	02	71	Complemento a Unidades de Protección Ciudadana	Policía
02	CD	00	01	02	04	08	09	02	72	Servicios complementarios de vigilancia	Servicio
02	CD	00	01	02	04	09				Protección Civil	
02	CD	00	01	02	04	09	10			La ciudadanía está protegida en casos de emergencias y desastres y recibe auxilio oportuno y efectivo cuando se presentan	
02	CD	00	01	02	04	09	10	02		Se reducen las contingencias y emergencias que pueden afectar a la población	
02	CD	00	01	02	04	09	10	02	71	Programas preventivos de Protección Civil en delegaciones	Documento
02	CD	00	01	02	04	09	10	02	72	Prevención delegacional de emergencias	Evento
02	CD	00	02							Desarrollo Social	
02	CD	00	02	03						<i>Equidad</i>	

Presupuesto Basado en Resultados

SE	SS	UR	GF	EJ	FU	SF	R	SR	AI	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA
02	CD	00	02	03	06					Protección Social	
02	CD	00	02	03	06	12				Género	
02	CD	00	02	03	06	12	13			Se reducen las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres	
02	CD	00	02	03	06	12	13	01		Las políticas públicas tienen perspectiva de género	
02	CD	00	02	03	06	12	13	01	07	Planeación y diseño de programas y acciones en pro de la equidad de género	Documento
02	CD	00	02	03	06	12	13	02		Se promueve una cultura de la equidad de género	
02	CD	00	02	03	06	12	13	02	01	Promoción de Equidad de Género	Acción
02	CD	00	02	03	06	12	13	03		Se reducen los obstáculos para el desarrollo laboral de las mujeres	
02	CD	00	02	03	06	12	13	03	71	Centros de Desarrollo Infantil Delegacionales	Persona
02	CD	00	02	03	06	12	13	04		Las mujeres cuentan con servicios oportunos de salud especializados	
02	CD	00	02	03	06	12	13	04	71	Estudios delegacionales de mastografías	Persona
02	CD	00	02	03	06	12	13	05		Se ofrecen oportunidades a mujeres emprendedoras	
02	CD	00	02	03	06	12	13	05	71	Desarrollo de mujer microempresaria	Persona
02	CD	00	02	03	06	12	13	06		Las mujeres tienen acceso a servicios asistenciales eficaces	
02	CD	00	02	03	06	12	13	06	70	Apoyos complementarios a jefas de familia	Persona
02	CD	00	02	03	06	12	13	08		La violencia asociada al género se reduce y sus consecuencias se atienden eficazmente	
02	CD	00	02	03	06	12	13	08	71	Atención de la violencia intrafamiliar en delegaciones	Persona
02	CD	00	02	03	06	13				Desarrollo y Asistencia Social	
02	CD	00	02	03	06	13	14			La desigualdad económica y sus consecuencias se reducen en la Ciudad de México	
02	CD	00	02	03	06	13	14	01		Los adultos mayores tienen un ingreso mínimo garantizado	
02	CD	00	02	03	06	13	14	01	71	Servicios delegacionales de apoyo social a adultos mayores	Persona
02	CD	00	02	03	06	13	14	02		Los adultos mayores tienen una vida digna que garantiza el respeto a sus Derechos Humanos	
02	CD	00	02	03	06	13	14	02	71	Servicios complementarios a personas con discapacidad	Persona
02	CD	00	02	03	06	13	14	04		La niñez en riesgo recibe protección social	
02	CD	00	02	03	06	13	14	04	71	Atención delegacional al desarrollo de la niñez	Persona
02	CD	00	02	03	06	13	14	04	72	Apoyos alimenticios complementarios en educación básica	Apoyo
02	CD	00	02	03	06	13	14	05		Los jóvenes encuentran opciones de desarrollo en la Ciudad de México	
02	CD	00	02	03	06	13	14	05	71	Programas Delegacionales de Apoyo a la Juventud	Persona
02	CD	00	02	03	06	13	15			Se fortalece el principio de cohesión social en la Ciudad de México	
02	CD	00	02	03	06	13	15	01		La Ciudad de México es un espacio incluyente	
02	CD	00	02	03	06	13	15	01	71	Talleres delegacionales de promoción para la igualdad social	Persona
02	CD	00	02	03	06	13	15	02		La calidad de las relaciones del entorno habitacional mejora	
02	CD	00	02	03	06	13	15	02	71	Programa Complementario de atención a Unidades Habitacionales	UH
02	CD	00	02	03	06	13	15	02	72	Programas Delegacionales de Desarrollo Social y Comunitario	Estudio
02	CD	00	02	03	06	13	15	03		La asistencia social responde mejor a las necesidades de la ciudadanía	
02	CD	00	02	03	06	13	15	03	71	Programa de Servicios Funerarios	Servicio
02	CD	00	02	03	06	13	15	03	72	Servicios y ayudas desconcentradas de asistencia social	Persona
02	CD	00	02	03	06	13	15	03	73	Operación de Panteones Públicos y Servicios Funerarios	Servicio
02	CD	00	02	03	06	13	15	08		La infraestructura social se amplía y mejora	
02	CD	00	02	03	06	13	15	08	71	Construcción delegacional de infraestructura de Desarrollo Social	Proyecto
02	CD	00	02	03	06	13	15	08	72	Mantenimiento de infraestructura desconcentrada de infraestructura social	Proyecto
02	CD	00	02	03	07					Salud	

SE	SS	UR	GF	EJ	FU	SF	R	SR	AI	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA
02	CD	00	02	03	07	16				Salud	
02	CD	00	02	03	07	16	18			El gobierno de la ciudad cumple con el derecho a la salud fomentando mejores hábitos y previniendo enfermedades entre la población	
02	CD	00	02	03	07	16	18	02		La población está protegida contra enfermedades prevenibles	
02	CD	00	02	03	07	16	18	02	71	Sanidad animal	Animal
02	CD	00	02	03	07	16	19			El gobierno de la ciudad cumple con el derecho a la salud de la población mediante atención médica cada vez más oportuna y de mejor calidad	
02	CD	00	02	03	07	16	19	02		Las personas con problemas de adicción cuentan con mejores medio para ser rehabilitadas exitosamente	
02	CD	00	02	03	07	16	19	02	71	Servicios delegacionales de rehabilitación a personas con adicción	Persona
02	CD	00	02	03	08					Educación, Cultura y Deporte	
02	CD	00	02	03	08	17				Educación	
02	CD	00	02	03	08	17	20			El gobierno de la ciudad contribuye activamente para garantizar el derecho a la educación, mediante el mejoramiento de la educación inicial y básica	
02	CD	00	02	03	08	17	20	02		Los servicios de educación inicial y preescolar ofrecidos por la Ciudad son de calidad	
02	CD	00	02	03	08	17	20	02	71	Servicios Delegacionales de Apoyo a la Educación Inicial y Preescolar	Persona
02	CD	00	02	03	08	17	20	08		La infraestructura en educación básica se amplía y dignifica	
02	CD	00	02	03	08	17	20	08	71	Programa Integral de Mantenimiento de Escuelas	Proyecto
02	CD	00	02	03	08	17	20	08	72	Ampliación delegacional de infraestructura educativa de nivel básico	Proyecto
02	CD	00	02	03	08	17	20	08	73	Mantenimiento delegacional de infraestructura educativa de nivel básico	Proyecto
02	CD	00	02	04						<i>Intenso Movimiento Cultural</i>	
02	CD	00	02	04	08	19				Cultura, Esparcimiento y Deporte	
02	CD	00	02	04	08	19	23			El Derecho a la cultura se promueve como una parte fundamental del Desarrollo Individual y Comunitario	
02	CD	00	02	04	08	19	23	01		La cultura y el arte son parte de la vida cotidiana de la comunidad	
02	CD	00	02	04	08	19	23	01	71	Programas delegacionales de cultura	Evento
02	CD	00	02	04	08	19	23	08		La infraestructura cultural se amplía y mejora	
02	CD	00	02	04	08	19	23	08	71	Ampliación delegacional de infraestructura cultural desconcentrada	Proyecto
02	CD	00	02	04	08	19	23	08	72	Mantenimiento desconcentrado de infraestructura cultural	Proyecto
02	CD	00	02	04	08	19	24			El deporte y recreación son reconocidas como parte sustantiva del desarrollo individual y comunitario	
02	CD	00	02	04	08	19	24	01		Fomento deportivo y recreativo	
02	CD	00	02	04	08	19	24	01	71	Gestión de Centros Deportivos	Centro
02	CD	00	02	04	08	19	24	01	72	Programa Desconcentrado de Deporte Competitivo	Persona
02	CD	00	02	04	08	19	24	08		La infraestructura deportiva se amplía y mejora	
02	CD	00	02	04	08	19	24	08	72	Mantenimiento desconcentrado de espacios deportivos	Proyecto
02	CD	00	02	04	08	19	24	08	73	Ampliación delegacional de infraestructura cultural deportiva	Proyecto
02	CD	00	03							Desarrollo Económico	
02	CD	00	03	05						<i>Nuevo Orden Urbano: Servicios Eficientes y Calidad de Vida para Todos</i>	
02	CD	00	03	05	09					Desarrollo Urbano	
02	CD	00	03	05	09	20				Urbanización	
02	CD	00	03	05	09	20	25			La administración e infraestructura urbanas se mejoran	
02	CD	00	03	05	09	20	25	03		Las áreas verdes mejoran y se incrementan	
02	CD	00	03	05	09	20	25	03	71	Mantenimiento delegacional de áreas verdes	M2
02	CD	00	03	05	09	20	25	03	72	Servicio de Poda de Árboles	Pieza
02	CD	00	03	05	09	20	25	04		La imagen urbana se mejora y fortalece su identidad	

Presupuesto Basado en Resultados

SE	SS	UR	GF	EJ	FU	SF	R	SR	AI	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA
02	CD	00	03	05	09	20	25	04	71	Conservación delegacional de imagen urbana	Obra
02	CD	00	03	05	09	20	25	08		La infraestructura urbana se amplía y mejora	
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	71	Programas Delegacionales de Ampliación de Infraestructura Urbana	Proyecto
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	72	Programas Delegacionales de Mantenimiento de Infraestructura Urbana	Proyecto
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	73	Programa Delegacional de Alumbrado Público	Poste
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	74	Programas Delegacionales de atención estructural de suelo	M2
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	75	Programas delegacionales de construcción de banquetas	M2
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	76	Programas delegacionales de renovación de banquetas	M2
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	77	Atención estructural a taludes, minas y grietas	Estudio
02	CD	00	03	05	09	20	25	08	81	Proyectos delegacionales en mejora urbana integral	Proyecto
02	CD	00	03	05	09	21				Vivienda	
02	CD	00	03	05	09	21	26			Se fortalece el Derecho a la Vivienda y los Asentamientos Humanos son ordenados	
02	CD	00	03	05	09	21	26	01		Los ciudadanos cuentan con mayores financiamientos para sus viviendas	
02	CD	00	03	05	09	21	26	01	71	Programas Delegacionales de Adquisición de vivienda	Vivienda
02	CD	00	03	05	09	21	26	01	72	Programas Desconcentrados de mantenimiento de vivienda	Obra
02	CD	00	03	05	09	21	26	03		Se logra un mejor ordenamiento urbano de la propiedad y de los asentamientos humanos	
02	CD	00	03	05	09	21	26	03	71	Programas Delegacionales de regularización de tenencia de la propiedad	Propiedad
02	CD	00	03	05	09	22				Transporte	
02	CD	00	03	05	09	22	28			La infraestructura vial se amplía y el tráfico se reduce	
02	CD	00	03	05	09	22	28	08		La infraestructura vial se amplía y mejora	
02	CD	00	03	05	09	22	28	08	72	Programas Delegacionales de Construcción de Infraestructura Vial	Obra
02	CD	00	03	05	09	22	28	08	73	Mantenimiento vial en red secundaria	Obra
02	CD	00	03	05	09	22	28	08	74	Mantenimiento de carpeta asfáltica en red secundaria	M2
02	CD	00	03	05	09	22	28	08	81	Proyectos Delegacionales de mejora vial integral	Proyecto
02	CD	00	03	06						<i>Desarrollo Sustentable y de Largo Plazo</i>	
02	CD	00	03	06	10					Medio Ambiente y Recursos Naturales	
02	CD	00	03	06	10	23				Agua Potable	
02	CD	00	03	06	10	23	29			Se garantiza el derecho al agua potable a través de un suministro de calidad	
02	CD	00	03	06	10	23	29	01		El suministro de agua potable es oportuno y de calidad	
02	CD	00	03	06	10	23	29	01	71	Provisión emergente de agua potable en delegaciones	Pipa
02	CD	00	03	06	10	23	29	08		La infraestructura para el agua potable se amplía y mejora	
02	CD	00	03	06	10	23	29	08	71	Programas Delegacionales de ampliación del sistema de agua potable	Proyecto
02	CD	00	03	06	10	23	29	08	72	Programas Desconcentrados de Mantenimiento de Infraestructura de Agua Potable	Proyecto
02	CD	00	03	06	10	24				Drenaje y Tratamiento de Aguas Negras	
02	CD	00	03	06	10	24	30			El Sistema de Saneamiento funciona eficientemente	
02	CD	00	03	06	10	24	30	08		La infraestructura para el saneamiento se amplía y mejora	
02	CD	00	03	06	10	24	30	08	71	Programas Delegacionales de ampliación de infraestructura del sistema de drenaje	Proyecto
02	CD	00	03	06	10	24	30	08	72	Programas Delegacionales de Mantenimiento al Sistema de Drenaje	Proyecto
02	CD	00	03	06	10	25				Ecología	
02	CD	00	03	06	10	25	31			La estrategia Ambiental de la Ciudad de México es clara y persigue objetivos concretos y está orientada al cumplimiento del Derecho a un Medio Ambiente Saludable	

SE	SS	UR	GF	EJ	FU	SF	R	SR	AI	DENOMINACION	UNIDAD DE MEDIDA
02	CD	00	03	06	10	25	31	03		El manejo de los residuos sólidos reduce sus consecuencias negativas	
02	CD	00	03	06	10	25	31	03	71	Recolección delegacional de residuos sólidos	Tonelada
02	CD	00	03	06	10	25	31	04		Se impulsa una cultura y la cultura de participación social en el cuidado del medio ambiente	
02	CD	00	03	06	10	25	31	04	71	Promoción delegacional de cultura ambiental	Acción
02	CD	00	03	06	10	25	32			Los recursos naturales se preservan y se protegen	
02	CD	00	03	06	10	25	32	01		Las capacidades de reforestación de la ciudad aumentan	
02	CD	00	03	06	10	25	32	01	71	Gestión delegacional de Viveros	Servicio
02	CD	00	03	06	10	25	32	03		La infraestructura para el medio ambiente se amplía y mejora	
02	CD	00	03	06	10	25	32	03	71	Construcción delegacional de infraestructura para el medio ambiente	Proyecto
02	CD	00	03	06	10	25	32	02		Los ecosistemas y las áreas naturales se fomentan y protegen	
02	CD	00	03	06	10	25	32	02	71	Atención delegacional a áreas Naturales Protegidas	M2
02	CD	00	03	06	10	25	32	02	72	Programas delegacionales de mantenimiento y conservación del suelo de conservación	M2
02	CD	00	03	07						<i>Economía Competitiva e Incluyente</i>	
02	CD	00	03	07	11					Promoción del Desarrollo Económico	
02	CD	00	03	07	11	27				Fomento Económico	
02	CD	00	03	07	11	27	34			La Ciudad promueve el crecimiento económico y equitativo	
02	CD	00	03	07	11	27	34	01		El sistema de abasto mejora	
02	CD	00	03	07	11	27	34	01	71	Ampliación delegacional de infraestructura comercial pública	Obra
02	CD	00	03	07	11	27	34	01	72	Mantenimiento delegacional de infraestructura comercial pública	Obra
02	CD	00	03	07	11	27	34	01	73	Atención delegacional del sistema de Mercados Públicos del Distrito Federal	Inspección
02	CD	00	03	07	11	27	34	02		El reordenamiento comercial contribuye a la formalización de la economía	
02	CD	00	03	07	11	27	34	02	71	Programas delegacionales de reordenamiento en vía pública	Comerciante
02	CD	00	03	07	11	27	34	03		La ciudad de México es un destino atractivo para a inversión privada	
02	CD	00	03	07	11	27	34	03	71	Promoción delegacional de inversión privada	Acción
02	CD	00	03	07	11	27	34	03	72	Proyectos estratégicos de desarrollo y fomento económico delegacional	Proyecto
02	CD	00	03	07	11	27	34	04		Las actividades emprendedoras se fomentan	
02	CD	00	03	07	11	27	34	04	71	Programas delegacionales de apoyo MYPES	Apoyo
02	CD	00	03	07	11	27	34	04	73	Centros de Incubación de Empresas	Empresa
02	CD	00	03	07	11	27	34	05		El atractivo turístico de la Ciudad de México aumenta	
02	CD	00	03	07	11	27	34	05	71	Programa Delegacional de Fortalecimiento de Empresas Turísticas	Empresa
02	CD	00	03	07	11	27	34	05	72	Programas Desconcentrados Fomento Turístico	Acción
02	CD	00	03	07	11	27	34	06		Se mejoran las condiciones de vida de las comunidades rurales a través de su desarrollo productivo	
02	CD	00	03	07	11	27	34	06	71	Programas delegacionales de fomento agropecuario	Apoyo
02	CD	00	03	07	11	27	34	06	72	Ampliación delegacional de infraestructura agropecuaria	Obra
02	CD	00	03	07	11	28				Fomento del empleo y la productividad	
02	CD	00	03	07	11	28	35			El empleo es promovido en un marco de productividad y protección laboral	
02	CD	00	03	07	11	28	35	03		Se promueve la generación de empleos dignos y permanente	
02	CD	00	03	07	11	28	35	03	71	Programas Delegacionales de Fomento al Empleo	Acción

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.	Proceso Presupuestario	16
Cuadro 2.	Gestión para Resultados	18
Cuadro 3.	Rezago en la Presupuestación Basada en Resultados	20
Cuadro 4.	Alineación del Proceso Presupuestario hacia el PbR	24
Cuadro 5.	Hacia un PbR en México	27
Cuadro 6.	Pasos para la implementación del PbR en la APF.	28
Cuadro 7.	Clasificación de los Programas Presupuestarios del Gasto no Programable	31
Cuadro 8.	Mejoras en la Estructura Programática	32
Cuadro 9.	Programa Anual de Evaluación 2007-2008	39
Cuadro 10.	Componentes del SED	40
Cuadro 11.	Componentes de la Evaluación de las políticas públicas y programas presupuestarios	41
Cuadro 12.	Elementos del SED	44
Cuadro 13.	Involucrados en la MML	47
Cuadro 14.	Etapas de la MML	48
Cuadro 15.	Árbol de Problemas	51
Cuadro 16.	Árbol de Objetivos	53
Cuadro 17.	Base para la MI	54
Cuadro 18.	Estructura de la MIR	56
Cuadro 19.	Lógica Vertical de la MI	57
Cuadro 20.	Lógica Horizontal de la MI	57
Cuadro 21.	Elementos de la MIR	62
Cuadro 22.	Nuevo Modelo Presupuestario en el GDF	66
Cuadro 23.	Nueva Clave Presupuestal	69

Cuadro 24. Clave Presupuestal Ampliada	70
Cuadro 25. Nueva Clasificación Programática	72
Cuadro 26. Clasificación Administrativa de GAM	78
Cuadro 27. Áreas de Información	81
Cuadro 28. Calendario de Actividades para la integración del POA 2008.	81
Cuadro 29. Solicitud de información a las áreas en GAM	93
Cuadro 30. Formato 1. Actividades Institucionales	94
Cuadro 31. Formato 2. Programas	94
Cuadro 32. Formato 3. Inversión	94
Cuadro 33. Formato 4. Programas de obra pública por administración	95
Cuadro 34. Matriz de Indicadores	97

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.	Destinos de Gasto 2009	115
Anexo 2.	Dígitos Identificadores 2009	117
Anexo 3.	Fuentes de Financiamiento 2009	119
Anexo 4.	Origen de Recurso 2009	123
Anexo 5.	Tipos de Recurso 2009	125
Anexo 6.	Estructura Programática 2009	127

ABREVIATURAS

APF	Administración Pública Federal
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
CIDE	Centro de Investigación y Docencia Económica
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación
DOF	Diario Oficial de la Federación
EAPp	Estructura Analítica del Programa Presupuestario
FMI	Fondo Monetario Internacional
GAM	Delegación Gustavo A. Madero
GDF	Gobierno del Distrito Federal
INEGI	Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica
LCF	Ley de Coordinación Fiscal
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
MI	Matriz de Indicadores
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados
MML	Metodología del Marco Lógico
NCP	Nueva Clave Presupuestaria
NER	Nueva Estructura por Resultados
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
PAE	Programa Anual de Evaluación
PbR	Presupuesto Basado en Resultados
PDDHDF	Programa de Derechos Humanos del Distrito Federal
PGDDF	Programa de General de Desarrollo del Distrito Federal
PIPP	Proceso Integral de Programación y Presupuestación
PMP	Programa de Mediano Plazo

POA	Programa Operativo Anual
PPEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PPP	Presupuesto por Programas
RSP	Reforma al Sistema Presupuestario
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SICE	Sistema Institucional de Control de Egresos
SIIE	Sistema Integral de Indicadores Estratégicos
UPCP	Unidad de Política y Control Presupuestal