



CAPÍTULO 1: PROCESO PRESUPUESTARIO A TRAVÉS DE LA PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTACIÓN CON ENFOQUE DE RESULTADOS

1.1. Antecedentes

1.1.1. El Modelo de Gestión para Resultados (GpR) en México

El modelo de GpR surge como una evolución de diversos modelos de administración pública enfocados a desarrollar estrategias y mecanismos que garanticen que la acción de los gobiernos genere resultados tangibles, lo que a su vez permite combatir de mejor manera los problemas fundamentales de la sociedad e impulsar el desarrollo económico y social sostenible que dicta la tendencia mundial.

En este sentido, diversos organismos internacionales han impulsado acciones que permiten generar en los países en vías de desarrollo, mecanismos que producen estrategias de desarrollo y programas públicos vinculados con los presupuestos, garantizando la eficiencia del gasto público y la eficacia de la acción pública.

En México, con la intención de responder a esta evolución, se publicó en mayo de 2008 en el Diario Oficial de la Federación la Reforma Hacendaria en Materia de Gasto Público y Fiscalización, teniendo como objetivo central “que los tres órdenes de gobierno deberán de evaluar los resultados que obtengan los recursos públicos y administrarlos bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, a fin de satisfacer los objetivos a los que estén destinados.”¹

Asimismo, el 31 de diciembre de 2008 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Ley General de Contabilidad Gubernamental (en lo sucesivo LGCG), que tiene como objeto establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los Entes Públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización para facilitar a los Entes Públicos el registro y la fiscalización de los activos, pasivos, ingresos y gastos y, en general, contribuir a medir la eficacia, economía y eficiencia del gasto e ingreso público. La LGCG es de observancia obligatoria para los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación, los estados y el Distrito Federal; los ayuntamientos de los municipios; los órganos político administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal; las entidades de la administración pública paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales y los órganos autónomos federales y estatales.

El órgano de coordinación para la armonización de la Contabilidad Gubernamental es el Consejo Nacional de Armonización Contable (en lo sucesivo CONAC), el cual tiene

¹ Art. 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, SHCP, “Evaluación del Sistema de Presupuesto por Resultados”, 2012.



por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los Entes Públicos. El CONAC desempeña una función única debido a que los instrumentos normativos, contables, económicos y financieros que emite deben ser implementados por los Entes Públicos, a través de las modificaciones, adiciones o reformas a su marco jurídico, lo cual podría consistir en la eventual modificación o expedición de leyes y disposiciones administrativas de carácter local, según sea el caso.

En conclusión: la estrategia de esta reforma hacendaria es adecuar el marco normativo federal y el de las entidades federativas para definir e impulsar acciones en materia de gasto público, fortalecer acciones de mejora en el desempeño de las instituciones, e impulsar la aplicación de mecanismos como la planeación, análisis y evaluación en los procesos de elaboración del Pp para mejorar la toma de decisiones en el ámbito público y garantizar resultados en beneficios de la sociedad.

¿Qué implica el cambio del modelo de GpR en la Administración Pública?

El modelo de GpR implementado en nuestro país tiene como objetivos rectores hacer más eficiente el manejo de los recursos públicos, diseñando Pp's que resuelvan las demandas sociales, así como impulsar la transparencia y participación ciudadana en la evaluación de las políticas públicas y programas ejecutados en beneficio de la población. Brinda la oportunidad dentro de la operación de la administración pública de analizar, reflexionar y modificar los puntos esenciales que permitan modernizar la operación, eficientar la ejecución e involucrar a la sociedad en una administración moderna.

1.1.2. El Modelo de GpR en el Estado de Campeche

De acuerdo a lo establecido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, "El objeto de trabajo de la Gestión para Resultados, son el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público". La GpR, pone especial énfasis en los resultados, por consiguiente, se requiere de la acción coordinada entre diferentes actores de la Administración pública.

La GpR tiene cinco principios, los cuales forman la base para una administración del desempeño sólida:

1. Centrar el diálogo en los resultados (que el enfoque se mantenga siempre en la gestión para resultados);
2. Alinear las actividades de planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación, con los resultados previstos;
3. Mantener el sistema de generación de informes de resultados lo más sencillo, económico y fácil de usar como sea posible;
4. Gestionar para, no por resultados; y
5. Usar la información de resultados para el aprendizaje administrativo y la toma de decisiones, así como para la información y rendición de cuentas.



La Secretaría de Modernización Administrativa e Innovación Gubernamental (en lo sucesivo, SEMAIG), en cumplimiento de lo dispuesto en el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en la Ley de Planeación del Estado de Campeche y sus Municipios, ha impulsado diversas acciones orientadas al fortalecimiento de la Gestión para Resultados (GpR) en el estado de Campeche.

En especial, el Estado, cuenta con un Sistema Estatal de Planeación Democrática (SEPD) que funge como un mecanismo de vinculación y coordinación entre los Entes Públicos de la Administración Pública Estatal, los Órganos Constitucionales Autónomos, el Gobierno Federal, los Municipios, los sectores social y privado, así como los Poderes Legislativo y Judicial del Estado, para el planteamiento de demandas, formulación de propuestas, formalización de acuerdos, ejecución, seguimiento y evaluación de acciones dentro del proceso de planeación. El Sistema Estatal de Planeación Democrática (SEPD) se organiza a través del Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de Campeche (COPLADECAM) que actúa como un órgano consultivo y deliberativo que ayuda al titular del Poder Ejecutivo en la formulación, implementación y evaluación de la planeación estatal. Dicho comité, evalúa y da seguimiento a los objetivos específicos, estrategias, líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo (PED) y sus programas derivados. Es así, que como uno de los componentes del SEPD se integra el Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo (SIESED), órgano regulado a través del Comité Especial de evaluación, que tiene por objeto el análisis sistemático y objetivo del PED y sus programas derivados, de las acciones y programas públicos, de la inversión pública y productiva del Estado, de los indicadores de desarrollo y el cumplimiento de la agenda 2030.

El SIESED tiene el propósito de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de éstos, aportando información fidedigna y útil sobre los resultados obtenidos que permita mejorar el proceso de toma de decisiones, situación que refuerza los incisos 2 y 5 de los principios de la GpR expresados con anterioridad. Para tal fin, el SIESED en su composición contempla cuatro subsistemas:

1. El Subsistema de Monitoreo y Evaluación de Planes y Programas Derivados (SMEPPD);
2. El Subsistema de Monitoreo y Evaluación de Acciones y Programas Públicos (SMEAPP);
3. El Subsistema de Monitoreo de Indicadores de Desarrollo, (SMID); y
4. El Subsistema de Seguimiento de la Inversión Pública (SSIP).

Para la implementación de estos subsistemas, la SEMAIG coordina la plataforma denominada Sistema de Monitoreo y Evaluación Gubernamental del Estado de Campeche (SIMEG), la cual es una herramienta diseñada para fortalecer la capacidad del estado en monitoreo y evaluación, que busca mejorar el desempeño institucional y promover



una gestión pública más efectiva. El procedimiento general que realizarán los Organismos Centralizados y las Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal para realizar el seguimiento y evaluación comprende los siguientes pasos:

1. La creación de indicadores;
2. La definición de una Agenda de Monitoreo;
3. La actualización continua de la información de monitoreo de indicadores del Plan Estatal de Desarrollo;
4. La actualización continua de la información de monitoreo de indicadores de los planes y programas derivados;
5. La captura de la información del Subsistema de Monitoreo y Evaluación de Acciones y Programas Públicos (SMEAPP) y el Subsistema de Seguimiento de la Inversión Pública (SSIP); y
6. Los reportes de Monitoreo.

Cada etapa debe ejecutarse conforme a los principios de calidad y consistencia técnica, los cuales son evaluados y validados por la SEMAIG, quien podrá emitir observaciones o recomendaciones cuando se detecten inconsistencias.

De la creación de indicadores

Los indicadores son definidos por los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal, en conjunto con el Instituto de Información Estadística, Geográfica y Catastral del Estado de Campeche (INFOCAM) y la SEMAIG, durante el proceso de definición o actualización del PED y sus Programas Derivados.

Agenda de Monitoreo

La Agenda de Monitoreo es elaborada y publicada anualmente por la SEMAIG, y tiene como función establecer el calendario para la actualización de indicadores estratégicos del PED y los programas derivados. Dicha agenda es de carácter público y sirve como base para las actividades de seguimiento institucional. Para su integración se considerarán las fechas de publicación de las fuentes externas de información y los calendarios de actualización definidos por los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal responsables.

La SEMAIG, con el acompañamiento técnico del INFOCAM, establece los periodos oficiales de actualización, y solicita a los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal la entrega de fichas complementarias para integrar esta información en la agenda publicada.



Creación, baja y adecuación de indicadores

Los indicadores del Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Gestión (SIMEG) se crean durante la formulación o actualización del PED y sus programas derivados. La incorporación de nuevos indicadores responde a necesidades de seguimiento o ajustes en los objetivos institucionales. Para su integración, los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal deben presentar una ficha técnica y, una vez aprobada, entregar una ficha de información complementaria con los datos clave del indicador. Posteriormente, este se incorpora a la Agenda de Monitoreo correspondiente.

Los indicadores pueden darse de baja por tres razones: pérdida de pertinencia, desaparición oficial de su fuente de información o problemas técnicos insalvables. La solicitud de baja debe acompañarse de una justificación técnica, y es evaluada por la SEMAIG en coordinación con el INFOCAM. También es posible realizar adecuaciones a indicadores existentes para mejorar su precisión o alineación institucional. En estos casos, los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal presentan la solicitud formal, la cual es evaluada por la SEMAIG. De aprobarse, se actualiza la ficha técnica y la Agenda de Monitoreo.

Subsistema de Monitoreo de Indicadores de Desarrollo (SMID)

Este subsistema contempla dos procesos: el monitoreo de los indicadores del PED y el de los programas derivados. En ambos casos, los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal deben registrar o actualizar la información en el SIMEG de acuerdo a dos grandes rubros:

1. **Monitoreo de Indicadores del PED:** La captura de información es responsabilidad del INFOCAM, quien puede modificar los datos las veces necesarias antes de enviarlos a través del SIMEG. La SEMAIG evalúa esta información y puede emitir observaciones en caso de errores u omisiones. Una vez corregida y validada la información, la SEMAIG procede a su aprobación.
2. **Monitoreo de Indicadores de los Programas Derivados:** al igual que el INFOCAM, los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal deben capturar y revisar la información en el SIMEG, conforme al calendario de la Agenda de Monitoreo. En caso de inconsistencias, la SEMAIG emitirá observaciones obligatorias. Los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal deberán solventarlas. La información corregida será validada por la SEMAIG.

Monitoreo y Evaluación de Acciones y Programas Públicos (SMEAPP) y Seguimiento de la Inversión Pública (SSIP)

La SEMAIG es responsable del procesamiento y análisis de la información registrada en los sistemas relacionados con acciones, programas e inversión pública. Este análisis se realiza y orienta a valorar el cumplimiento de las metas institucionales con claridad y precisión.



Reportes de Monitoreo

Una vez que la información de los indicadores del PED o de los programas derivados ha sido validada, la SEMAIG elabora los Reportes de Monitoreo. Estos se generan con base en los datos más recientes registrados en el SIMEG. La SEMAIG revisa estos reportes para verificar su consistencia, claridad y suficiencia. En caso de requerirse correcciones relacionadas con la información de los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal, la SEMAIG podrá remitir los reportes a las unidades responsables para su atención. Asimismo, los resultados contenidos en los reportes deberán ser observados y utilizados por los Organismos Centralizados y Entidades Paraestatales de la Administración Pública Estatal en la toma de decisiones, particularmente para la formulación de sus proyectos presupuestarios, los cuales deberán construirse con base en la evidencia generada por los procesos de monitoreo, en concordancia con el enfoque de Gestión para Resultados (GpR).

Por su parte, la SAFIN ha venido realizando acciones de reforma de los procesos y procedimientos presupuestarios estatales, sentando las bases de una estrategia integral de fortalecimiento del proceso presupuestario y de incorporación de indicadores para la medición de resultados. El conjunto de estas acciones incluye algunas medidas orientadas a proporcionar un entorno institucional propicio para operar un presupuesto con atributos de efectividad y eficiencia, relevancia y pertinencia, e impacto y sustentabilidad. Lo anterior se ve reflejado en lo siguiente:

- a. Creación del Grupo PbR en el año 2011, denominado actualmente Departamento de Formulación y Seguimiento de Programas presupuestarios de la Dirección General de Presupuesto;
- b. Emisión de la Ley de Disciplina Financiera y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Campeche y sus Municipios (en lo sucesivo Ley de Disciplina Financiera), el 18 de noviembre del 2016, en sustitución de la Ley de Control Presupuestal y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Campeche, publicada el 14 de septiembre de 2012; y
- c. Realización de diversos cursos-taller sobre la Metodología de Marco Lógico, que ha permitido que el 100% del gasto gubernamental esté contenido en Pp's con una Matriz de Indicadores para Resultados para cada uno de los programas de gasto programable.

Estas acciones se sustentan y al mismo tiempo responden al siguiente ordenamiento:

Ley de Disciplina Financiera

Art. 88: Las Secretarías y Dependencias, o las Entidades a través de su respectiva Secretaría o Dependencia coordinadora de sector, deberán realizar una evaluación de resultados de los programas, por conducto de expertos, instituciones académicas y de investigación u organismos especializados, de carácter nacional o internacional, que cuenten con reconocimiento y experiencia en las respectivas materias de los programas.



Las Secretarías, Dependencias y Entidades deberán presentar por medio de las Unidades Evaluadoras, los informes finales de sus evaluaciones a la Contraloría y a la Secretaría, a quienes las Leyes obliguen de acuerdo con los plazos establecidos en el cronograma de ejecución en el Programa Anual de Evaluación (en lo sucesivo PAE) y aún no sean parte del mismo.

Los informes finales de las evaluaciones en el PAE deberán difundirse a través de las páginas de internet de los Entes Públicos, 30 días posteriores a la conclusión de las mismas.

Art. 89: La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos. Para tal efecto, las instancias públicas a cargo de la evaluación del desempeño se sujetarán a lo siguiente:

- I. Efectuarán las evaluaciones por sí mismas o a través de personas físicas y morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables;
- II. Todas las evaluaciones se harán públicas, deberán apegarse a los lineamientos establecidos en la materia y al menos deberán contener la siguiente información:
 - a) Los datos generales del evaluador externo, destacando al coordinador de la evaluación y a su principal equipo colaborador;
 - b) Los datos generales de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación al interior de la dependencia o entidad;
 - c) La forma de contratación del evaluador externo, de acuerdo con las disposiciones aplicables;
 - d) El tipo de evaluación contratada, así como sus principales objetivos;
 - e) La base de datos generada con la información de gabinete y/o de campo para el análisis de la evaluación;
 - f) Los instrumentos de recolección de información: cuestionarios, entrevistas y formatos, entre otros;
 - g) Una nota metodológica con la descripción de las técnicas y los modelos utilizados, acompañada del diseño por muestreo, especificando los supuestos empleados y las principales características del tamaño y dispersión de la muestra utilizada;
 - h) Un resumen ejecutivo en el que se describan los principales hallazgos y recomendaciones del evaluador externo;
 - i) El costo total de la evaluación externa, especificando la fuente de financiamiento.
- III. Las evaluaciones podrán efectuarse respecto de las políticas públicas, los programas correspondientes y el desempeño de las instituciones encargadas de llevarlos a cabo. Para tal efecto, se establecerán los métodos de evaluación que sean necesarios, los cuales podrán utilizarse de acuerdo a las características de las evaluaciones respectivas;



- IV. Establecerán programas anuales de evaluaciones;
- V. Las evaluaciones deberán incluir información desagregada por sexo relacionada con las beneficiarias y beneficiarios de los programas. Asimismo, las secretarías, dependencias y entidades deberán presentar resultados con base en indicadores, desagregados por sexo, a fin de que se pueda medir el impacto y la incidencia de los programas de manera diferenciada entre mujeres y hombres; y
- VI. Deberán dar seguimiento a la atención de las recomendaciones que se emitan derivado de las evaluaciones correspondientes.

Art.90: La Secretaría y la Contraloría, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, los resultados de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el sistema de evaluación del desempeño, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Estatal, así como aplicar las medidas conducentes. Igual obligación y para los mismos fines, tendrán las dependencias, respecto de sus entidades coordinadas.

Dicho sistema de evaluación del desempeño a que se refiere el párrafo anterior del presente artículo será obligatorio para los ejecutores de gasto. El precitado sistema incorporará indicadores para evaluar resultados presentados en los informes, el cumplimiento de los criterios establecidos en el párrafo primero del artículo 1 de la Ley de Disciplina Financiera. La Secretaría y la Contraloría emitirán las disposiciones para la aplicación y evaluación de los referidos indicadores en las dependencias y entidades; los Poderes Legislativo y Judicial y las personas de derecho público a las que la Constitución Política del Estado de Campeche les otorgue autonomía, así como las universidades y demás instituciones de educación superior del Estado a las que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Constitución Política del Estado de Campeche u otras leyes otorguen también autonomía emitirán sus respectivas disposiciones por conducto de sus unidades de administración o en su caso se apegarán a las disposiciones emitidas.

Los indicadores del sistema de evaluación del desempeño deberán formar parte del Presupuesto de Egresos e incorporar sus resultados en la Cuenta Pública, explicando las causas de las variaciones.

Los resultados a los que se refiere este artículo deberán ser considerados para efectos de la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos.

En complemento a lo anterior, se han considerado como piezas clave las siguientes:

- a) La Cartera Estatal de Programas y Proyectos de Inversión Pública, cuya integración es competencia de la Unidad de Programas y Proyectos de Inversión Pública de la SAFIN, para que la SEMAIG integre el Programa Anual de Inversión Pública, e informe a la SAFIN las obras que se deberán incluir en el Proyecto de Ley del PEE; los Entes

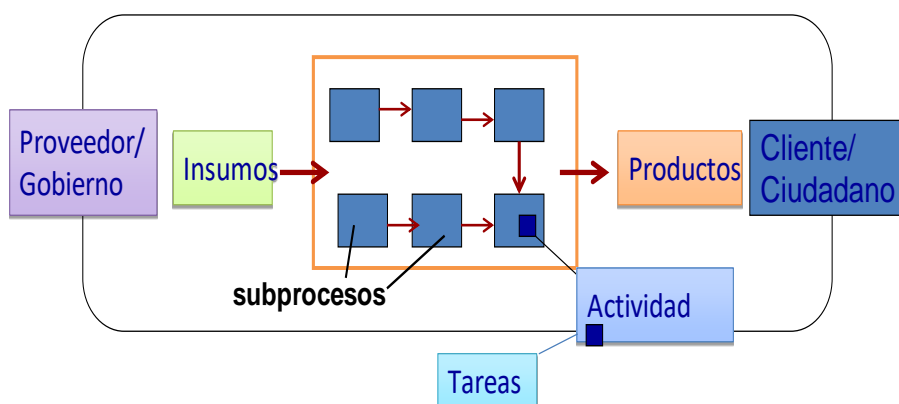
Públicos deberán cumplir con lo establecido en los "Lineamientos para la Elaboración e Integración del Programa Anual de Inversión Pública" publicados por la SEMAIG.

- b) Integración de los procesos de planeación y su armonización con los objetivos estratégicos del desarrollo estatal y regional, así como la consolidación del sistema integral de control programático-presupuestal para implementar el PbR; e
- c) Instrumentar mecanismos y realizar acciones que permitan verificar que los recursos públicos son aplicados con apego a la normatividad y evaluar sus resultados, alcances e impacto a través de la realización de verificaciones, auditorías y evaluaciones financieras, contables, de obra pública, de programas y de desempeño en la función pública.

La GpR implica un cambio en la cultura organizacional, directiva y de gestión que hace énfasis en los resultados y no en los procedimientos, donde lo primordial es el qué se hace (bienes y servicios finales) y qué se logra (beneficios e impactos a la población), y en donde es importante considerar los componentes, interacciones, factores y agentes que forman parte del proceso de creación del valor público.

El valor público se crea cuando se generan las condiciones necesarias para que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para su vida digna, de empleo y bienestar, y se garantice el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades presentes y futuras de la población.

Lo que implica que la orientación de la gestión sea visualizada como un proceso que conforme una cadena de valor que va de los insumos, los procesos, los productos a los beneficios y los impactos.



Fuente: Material GpR-PbR, INDETEC, 2012.

Para concretar este cambio es fundamental considerar un modelo de gestión que contemple y articule los siguientes elementos:



Planeación del Desarrollo	Programas Públicos	Presupuesto con base en Resultados	Sistema de Evaluación del Desempeño	Programas de Mejora gasto y gestión
•Donde se definan objetivos de gobierno, políticas, ejes de desarrollo y líneas de acción.	•Establece objetivos e indicadores estratégicos y de gestión, define bienes y servicios a producir y actividades para su ejecución, así como los beneficiarios del programa.	•Donde se vincule la planeación con los programas públicos y éstos a su vez con el presupuesto, las metas y objetivos que se quieren lograr y los indicadores con lo que se habrá de evaluar.	•Da seguimiento y evaluación a los indicadores de los programas públicos, establece los criterios de evaluación y genera información para la toma de decisiones y la asignación de los recursos.	•Que permitan, con base en la información de evaluación, establecer mejoras a la gestión de programas y al gasto público.

Fuente: Material GpR-PbR, INDETEC, 2012, elaborado con base en información PbR-SED, de la SHCP.

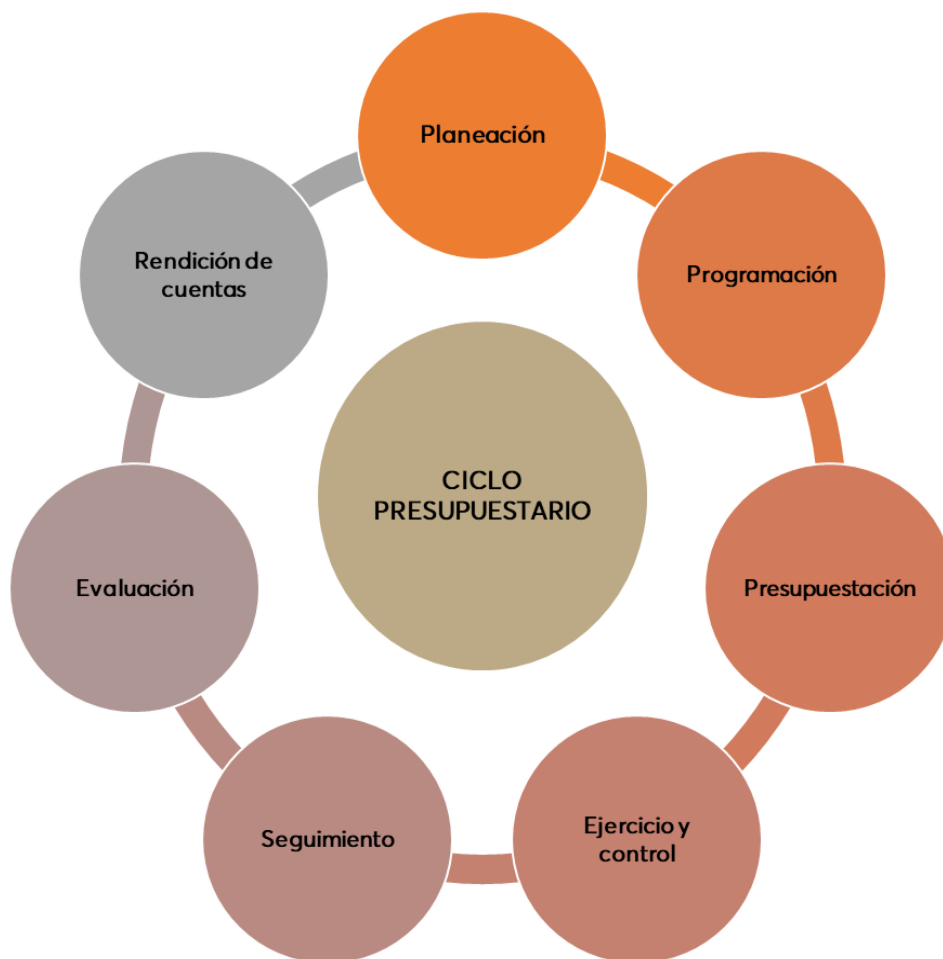
1.1.3. Aspectos Generales del Ciclo Presupuestario

Punto de Partida

El presupuesto público del Estado de Campeche es la determinación de los gastos que el Estado puede realizar durante un año, de acuerdo a los ingresos que espera recibir, y debe ser la expresión financiera de los programas y proyectos que ejecutarán los poderes públicos (Ejecutivo, Legislativo y Judicial) y Órganos Autónomos para alcanzar los objetivos y resultados comprometidos

El Ciclo Presupuestario es el proceso que permite organizar en distintas etapas (planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas) el ejercicio de los recursos públicos en determinado período. La condición más importante que debe cumplir dicho proceso no solamente implica la formulación año con año de un presupuesto estatal que esté acorde a las necesidades de gasto de cada Ente Público, sino que también implica dar cumplimiento a un PED con base en la ejecución de programas y proyectos que identifican los objetivos, bienes y servicios, y actividades a desarrollar para brindar soluciones, generar beneficios y transformar las condiciones de vida de la sociedad.

El PbR es una herramienta de mejora del gasto público para el logro de resultados que impacten en el bienestar de la población, aspecto que contempla el ciclo presupuestal que consiste en identificar, ordenar y transformar racionalmente los recursos recaudados, y para ello se tienen que desarrollar las siguientes etapas:



Fuente: Creación Propia

A. Planeación

La Planeación es un ejercicio deliberativo de formulación y establecimiento de objetivos, metas y acciones a los cuales se deberán enfocar los recursos públicos y, que son de carácter prioritario para la acción pública en cumplimiento de sus atribuciones y en atención a las demandas y necesidades de la sociedad. Su característica principal es el establecimiento de los cursos de acción y estrategias para alcanzar dichos objetivos, lo que hace que esta etapa presupuestal sea una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

En el enfoque a resultados, la Planeación se identifica en dos niveles: la Planeación del Desarrollo y la Planeación Estratégica. En la primera se plasman los grandes retos y desafíos del estado y los objetivos que se pretenden alcanzar para transformar la condición de la sociedad y líneas de acción que orientarán el rumbo de la función pública. En el caso del Estado de Campeche, esto queda consignado en el PED.

Por su parte, "la Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas



que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen".

B. Programación

La Programación Presupuestaria se realiza todos los años con el propósito de definir detalladamente cada uno de los elementos y componentes de la actividad gubernamental. Se trata de una etapa donde los Entes Públicos contemplan los objetivos de cada Pp, los bienes y servicios que se van a producir para beneficio de los ciudadanos, los procesos y actividades a desarrollar para la producción de bienes y servicios, y los medios para medir y poder evaluar el cumplimiento de los Pp's bajo criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

El elemento articulador del proceso de implementación del PbR, en correspondencia con el modelo de gestión pública para el Estado de Campeche, es entonces el "Diseño de los Pp's en cada Ente Público", el cual debe permitir entre otros aspectos:

- Articular el proceso de planeación de desarrollo del Estado de Campeche;
- Considerar la planeación estratégica de las instituciones;
- Vincular la programación con la planeación y la asignación de recursos (Alineación Planeación-Programación-Presupuesto);
- Identificar con claridad los bienes y servicios que se producirán para generar valor público;
- Identificar con claridad quienes serán los beneficiarios de los Pp's;
- Que la ejecución de recursos se oriente a la solución de problemas públicos y al cumplimiento de objetivos estratégicos y de gestión:
- Un eficaz control, seguimiento y evaluación de los objetivos y la gestión de cada Pp; y
- Ordenar información sobre el quehacer gubernamental (procedimientos y productos) y los resultados (beneficios e impactos) que se pretenden alcanzar con sus Pp's.

Un **programa presupuestario** generalmente es la estrategia y oferta de solución a un problema que aqueja a la población. Debe contener información que permita identificar, entre otros:

- *saber quién gasta*
- *para qué se gasta*
- *cuál es el beneficio del programa*
- *quiénes son los beneficiarios*
- *qué impacto genera en la población este beneficio.*

En los Anexos de este MPP, en el apartado de "Catálogos" específicamente en el "Catálogo de Modalidad", se encuentra la clasificación de los Pp's de acuerdo al Consejo Nacional de Armonización Contable (en lo sucesivo CONAC).



C. Presupuestación

Esta etapa ocurre una vez que se han diseñado los Pp's y se tiene claridad respecto de los bienes y servicios a producir y de las actividades a desarrollar por parte de los Entes Públicos. El proceso inicia con la preparación del anteproyecto de presupuesto de egresos de cada Ente Público. Elaborados los anteproyectos, las Unidades Responsables (en lo sucesivo UR) deben formular el presupuesto con la interacción permanente de cada una de las áreas de planeación y administración de los Entes Públicos. La SAFIN reúne los distintos Anteproyectos para integrarlos, coordinarlos y compatibilizarlos con la disponibilidad de recursos y las orientaciones de los planes y políticas públicas establecidas para el ejercicio fiscal. Posteriormente el Proyecto de Ley de PEE se somete a la consideración del H. Congreso del Estado el cual lo examina a través de comisiones especiales que lo dictaminan para someterlo a su discusión y eventual aprobación.

D. Ejercicio y Control

El ejercicio del presupuesto comprende una serie de decisiones y numerosas operaciones financieras que permiten concretar anualmente los objetivos y metas planteados por el sector público en sus Pp's. En este contexto, la etapa del ejercicio consiste en la movilización de los recursos financieros, materiales y humanos mediante una serie de técnicas y procedimientos administrativos, contables, financieros y de productividad. Esta movilización se hace a partir de unidades ejecutoras del gasto responsables de la administración del proceso presupuestal en cada uno de los Entes Públicos.

E. Seguimiento

Durante esta etapa se lleva a cabo el control de las acciones realizadas a través de los programas presupuestarios para cumplir con los objetivos de la planeación, mediante indicadores de desempeño que sirven como insumo para la toma de decisiones. A través del seguimiento es posible verificar si los programas están cumpliendo con sus objetivos y, en caso contrario, valorar si requieren adecuaciones.

F. Evaluación

La etapa de Evaluación consiste en el análisis crítico y objetivo de los resultados obtenidos y los efectos producidos en el ejercicio del presupuesto durante el ciclo fiscal y en el mediano y largo plazo, con el propósito de establecer propuestas y generar información tendientes a promover medidas para perfeccionar, mejorar o corregir la acción pública.

La evaluación presupuestaria debe constituirse en un proceso permanente durante todo el ciclo presupuestal, a fin de determinar el grado de cumplimiento de los criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez aplicado al manejo de los recursos en los programas públicos. Este grado de cumplimiento se determina a partir de la comparación de los resultados obtenidos, respecto a los objetivos y metas previstos en cada uno de los programas, ello con el fin de adoptar las medidas



correctivas que sean necesarias para garantizar que se cumplan los propósitos para los que fueron dispuestos los recursos.

Durante esta etapa se analizan las recomendaciones y hallazgos derivados de las evaluaciones y se definen los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

La etapa de evaluación inicia con la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE), el cuál determina el programa o política a evaluar y el tipo de evaluación que se le aplicará.

G. Rendición de Cuentas

La Rendición de Cuentas consiste, por un lado, en la obligación del Gobierno del Estado de Campeche de informar sobre los resultados anuales de los ingresos, el gasto y el estado de la deuda, a través de la Cuenta Pública, y por otro, en conjunción con la transparencia y la participación ciudadana, dar cuenta a la población sobre sus acciones y con ello fomentar la contraloría ciudadana.