



Universidad Autónoma de Nayarit

Comprender la evolución normativa y los fundamentos legales que sustentan la GpR, PbR y el SED en la administración pública.

Principios de Gestión Pública
Orientada a Resultados

Mtro. Luis Maximino Hernández Patiño

Evolución institucional del GpR y PbR en México

Año	Norma / Instrumento	Institución	Relevancia para GpR–PbR–SED
2004	Inicio de ejercicios piloto de PbR en programas federales	SHCP y CONEVAL	Primeros intentos de vincular presupuesto con resultados.
2006	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)	Congreso de la Unión / SHCP	Establece formalmente el PbR y el SED como marco legal del presupuesto basado en resultados.
2007	Reglamento de la LFPRH y lineamientos del SED	SHCP	Se definen mecanismos de seguimiento, indicadores y evaluación. Inicio de la implementación operativa del modelo.
2008	Reforma al Artículo 134 Constitucional	Congreso de la Unión	Introduce los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez en el ejercicio del gasto público.
2008	Lineamientos para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	SHCP	Instrumento técnico que vincula objetivos, indicadores y metas de los programas presupuestarios.

Evolución institucional del GpR y PbR en México

Año	Norma / Instrumento	Institución	Relevancia para GpR–PbR–SED
2009	Manual de Evaluación del Desempeño (MED)	SHCP y CONEVAL	Define los criterios y tipos de evaluación aplicables a los programas presupuestarios federales.
2010	Creación del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)	SHCP / LGCG	Armoniza la información financiera y presupuestaria de los tres órdenes de gobierno, fortaleciendo la transparencia.
2012	Modelo de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)	SHCP / SFP / CONEVAL	Marco conceptual para institucionalizar la GpR en los tres órdenes de gobierno.
2013	Guía para la implementación del PbR–SED en entidades federativas	SHCP / CONEVAL / INAFED	Facilita la adopción del modelo en estados y municipios.
2014	Incorporación obligatoria del PbR–SED en el ciclo presupuestario federal	SHCP	Consolidación operativa del modelo: el presupuesto debe programarse, ejercerse y evaluarse por resultados.

Evolución institucional del GpR y PbR en México

Año	Norma / Instrumento	Institución	Relevancia para GpR–PbR–SED
2016	Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) — actualización	SHCP / CONAC	Refuerza la transparencia, comparabilidad y rendición de cuentas del gasto público.
2018	Evaluaciones estratégicas y de diseño vinculadas al PbR	CONEVAL / SHCP	Fortalecen la retroalimentación del proceso presupuestario para el rediseño de programas.
2020	Guía de Evaluaciones de Consistencia y Resultados (ECR) actualizada	SHCP / CONEVAL	Mejora metodologías de evaluación para integrar evidencia a la toma de decisiones.
2021	Integración del PbR con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)	SHCP / ONU México	Vincula el gasto público con metas de desarrollo sostenible.
2023–2025	Digitalización del PbR–SED y enfoque en datos abiertos	SHCP / ASF / CONEVAL	Transición hacia la gestión digital, la transparencia activa y el análisis de desempeño basado en evidencia.

• Evolución institucional del GpR y PbR en México

- **2004 – Inicio del Enfoque de Resultados**

La SHCP impulsa la Gestión para Resultados (GpR) como parte de las reformas para mejorar la calidad del gasto público. Se busca pasar de una administración centrada en insumos a una basada en resultados verificables.

- **2006 – Marco Normativo del PbR**

Reforma a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), estableciendo **formalmente** el Presupuesto basado en Resultados (PbR) como herramienta de asignación orientada a **metas e indicadores**.

- **2007–2011 – Implementación gradual**

Se adopta la Metodología de Marco Lógico (**MML**) y la Matriz de Indicadores para Resultados (**MIR**). Se crea el Sistema de Evaluación del Desempeño (**SED**) para vincular planeación, presupuesto y resultados.

Evolución institucional del GpR y PbR en México

- **2013 – Consolidación del SED**

Se fortalecen los lineamientos de indicadores y evaluación por parte de la SHCP y el CONEVAL. El SED se consolida como un componente esencial del ciclo presupuestario.

- **2016 – Armonización contable y transparencia**

Con la Ley General de Contabilidad Gubernamental (**LGCG**) se armoniza la información financiera y se fortalecen los mecanismos de rendición de cuentas y evaluación externa.

- “La Gestión para Resultados en México no surge de una sola ley, sino de un proceso de maduración institucional que inició en los años setenta con la integración de la planeación y el presupuesto, y que hoy se consolida con el PbR y el SED como instrumentos técnicos para asegurar eficiencia, eficacia y rendición de cuentas.”

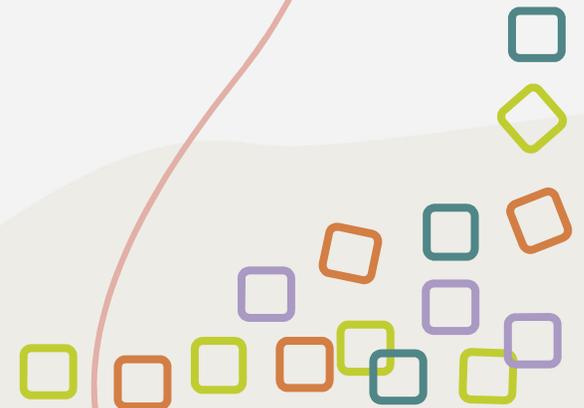
Evolución institucional del GpR y PbR en México

- “Esta evolución demuestra cómo México transitó de un modelo centrado en la administración del gasto a uno basado en resultados verificables. Cada reforma respondió a una necesidad de mayor eficiencia, control y rendición de cuentas, hasta consolidar el marco normativo actual de la GpR–PbR–SED.”

Ciclo Presupuestario	
Planeación	Programación
Presupuestación	Ejercicio y control
Seguimiento	Evaluación
Rendición de cuentas	

Etapa	Propósito
1. Planeación	Definir objetivos, metas e indicadores mediante la Metodología de Marco Lógico (MML).
2. Programación	Identificar los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas.
3. Presupuestación	Asignar, distribuir y calendarizar los recursos financieros por Programa Presupuestario.
4. Ejercicio y control	Aplicar los recursos conforme al calendario autorizado y la normatividad vigente.
5. Seguimiento	Monitorear trimestralmente los avances físicos y financieros de los programas.
6. Evaluación	Valorar el cumplimiento de los objetivos y la contribución a la solución del problema público.
7. Rendición de cuentas	Informar a la ciudadanía y a los órganos fiscalizadores sobre los resultados alcanzados.

- El presupuesto se elaboraba bajo un modelo inercial, tomando como base los montos asignados en el ejercicio anterior y realizando solo ajustes marginales ante nuevas prioridades.
 - Este método carece de vínculos con los **objetivos** o **metas**, lo que impide comprobar resultados o justificar la continuidad del gasto.
- Limitaciones del modelo inercial
 - No permitía medir el logro de resultados.
 - Genera gasto rígido y difícil de reorientar.
 - Reproducía deficiencias estructurales y reducía la eficiencia del gasto público.



- Sistema de EE.UU.
- Este sistema buscaba **definir objetivos a largo plazo, estructurar programas orientados a su cumplimiento, y asignar el presupuesto con base en su eficacia y eficiencia.**
- **Avances alcanzados**
 - Se creó por primera vez una **estructura programática** del gasto.
 - Se diferenciaron los **gastos operativos** de los **programas públicos**.
 - Se fortaleció el vínculo entre **planeación, programación y presupuestación**, aunque su aplicación inicial fue **parcial y fragmentada**.



- Se define como: *“una **estrategia de gestión** que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor **valor público** posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma **colectiva, coordinada y complementaria**, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país”*.



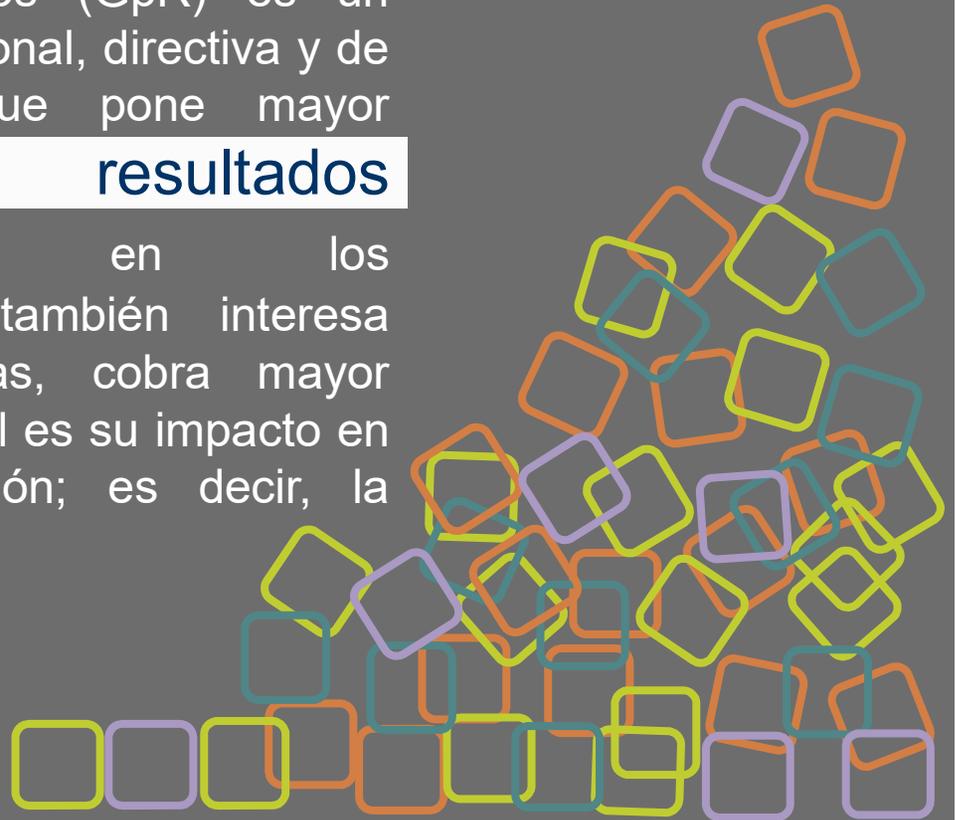


Más que una técnica, un cambio de cultura

La Gestión para Resultados (GpR) es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone mayor

énfasis en los resultados

alcanzados que en los **procedimientos**. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de **valor público**.



Contenido clave:

- ✓ **De la gestión tradicional a la gestión estratégica**
Se **transita** de una administración centrada en insumos y procesos a una enfocada en **resultados y valor público**.
- ✓ **Transformación de mentalidades institucionales**
Implica adoptar **principios** como la **orientación a resultados**, la rendición de cuentas, la mejora continua y la toma de decisiones basada en evidencia.
- ✓ **Impulso a la profesionalización y corresponsabilidad**
Se requiere que los servidores públicos desarrollen competencias técnicas, éticas y estratégicas para **contribuir al logro de objetivos**.
- ✓ **Cultura de evaluación y aprendizaje**
La GpR promueve una cultura donde el monitoreo y la evaluación no son mecanismos de control, sino herramientas para aprender, mejorar y generar confianza.



¿Cuántos salones de clase están equipados con tecnología?

¿Cuántos docentes han recibido capacitación este año?

¿Cuántos exámenes se han aplicado en el semestre?

¿Cuántos planes de estudio han sido actualizados?

¿Cuánto aumentó el rendimiento académico?

¿En cuánto de incrementa la competitividad de los egresados?

¿En cuanto se incrementa la absorción de egresados por el mercado laboral?



- El PbR es un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias con información sobre los resultados de los ejercicios de los recursos públicos, **con el objeto de mejorar la calidad del gasto público** y promover una adecuada rendición de cuentas.
- El PbR es el proceso para definir objetivos, resultados, programas y el presupuesto; ejecutar los programas y el gasto, con seguimiento periódico y evaluación de los resultados.



Objetivos del PbR

- ✓ Vincular planeación, presupuesto y resultados.
- ✓ Evaluar el desempeño institucional y programático.
- ✓ Fomentar la mejora continua en la gestión pública.
- ✓ Fortalecer la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

“El PbR no es un formato contable, sino una forma de pensar y gestionar los recursos públicos. Su esencia está en responder a una pregunta clave: **¿qué resultados se logran con el dinero público?**”



El PbR busca romper con la asignación inercial del gasto, orientando los recursos hacia los programas que generan mayor valor público.

◆ Asignar prioridades significa decidir, con base en evidencia, qué programas contribuyen más al cumplimiento de los objetivos institucionales.

¿Qué pasa si no se dan los resultados esperados?





Metodología del Marco Lógico

- La MML es una **herramienta de planeación** basada en la **estructuración y solución de problemas**. Además, la MML permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel.

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación de la problemática que será atendida mediante la intervención pública.

problematizar determinada situación o necesidad con el fin de orientar la intervención institucional que se realizará a través de un Programa presupuestario.

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



ANÁLISIS DEL PROBLEMA

Análisis de las causas y efectos que provocan el problema público identificado mediante el esquema de Árbol del Problema

Se enfoca en la identificación de fenómenos y problemáticas que se relacionan causalmente con el problema institucional, mismo que se definió en la primera etapa.



Una de las principales características del Árbol del Problema es que todos sus elementos están expresados en un **sentido negativo** a manera de problemática



METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



el análisis de objetivos implica el establecimiento de la situación futura que se busca lograr

ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS

Partiendo del análisis realizado mediante el Árbol del Problema, se construyen los objetivos de la intervención pública.

haciendo una proyección de lo deseado a partir de la atención o solución del problema institucional.



Si tengo cuatro causas directas en el Árbol del Problema, en el de objetivos debo tener cuatro medios directos





Ejemplos

Planteamiento Negativo

Bajo rendimiento académico
Alta deserción escolar
Escasa capacitación docente
Infraestructura deteriorada
Desactualización curricular
Baja eficiencia terminal
Escasa vinculación laboral
Débil seguimiento a egresados
Poca participación estudiantil

Planteamiento Positivo

Alto rendimiento académico
Baja deserción escolar
Amplia capacitación docente
Infraestructura renovada
Actualización curricular
Alta eficiencia terminal
Fuerte vinculación laboral
Seguimiento fortalecido a egresados
Alta participación estudiantil

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



se definen las posibles soluciones que sean viables, pertinentes y comparables, para posteriormente seleccionar la(s) más adecuada(s).

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

Partiendo de las capacidades técnicas e institucionales, se seleccionan los objetivos que perseguirá la intervención pública.

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



permitirá obtener los objetivos del Programa para cada nivel de la MIR, redactados positivamente .

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA

Se valida la lógica causal entre árboles y se busca esquematizar un Programa con base en su clasificación presupuestal.

Ejemplo: Estructura Analítica del Programa presupuestario

Problemática	Solución	MIR		Reglas de Sintaxis
		Nivel	Resumen Narrativo	
Proviene del Árbol de Problemas	Proviene del Árbol de Objetivos			
Bajo calidad educativa en el nivel superior del Estado de Nayarit	Aumento de la calidad educativa en el nivel superior del Estado de Nayarit	FIN	Contribuir al fortalecimiento de la educación superior en UAN mediante la mejora de la calidad educativa	Contribuir + estrategia o línea de acción del Programa Derivado del Plan Institucional de Desarrollo
La calidad académica en la educación superior en la UAN es insuficiente	Los estudiantes de la UAN mejoran su desempeño académico	PROPÓSITO	Los estudiantes de la UAN mejoran su desempeño académico mediante una formación superior de calidad	Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado

CLASIFICACIÓN FUNCIONAL Y PROGRAMÁTICA DE LA CLAVE PRESUPUESTARIA

PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Grupo funcional

Función

Subfunción

Programa

Actividad institucional

Programa presupuestario

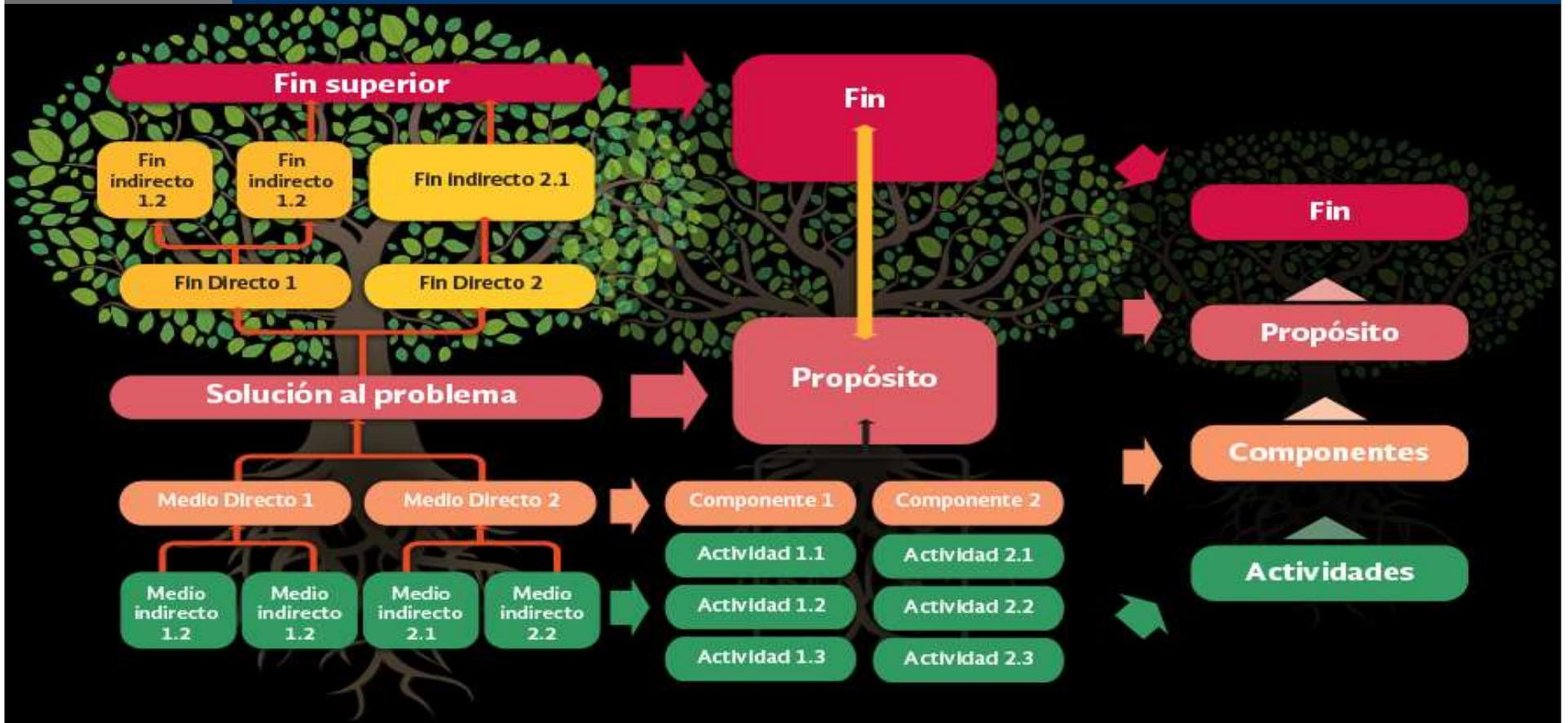
METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



La MIR se construye con base en hipótesis lógicas de causa-efecto y organiza los objetivos en cuatro niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades, mismos que fueron previamente identificados a través de la Estructura Analítica del Programa

INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO

Construcción de la MIR;



	Resumen Narrativo (Objetivos)	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Lógica vertical (indicada por una flecha verde ascendente a la izquierda)

Lógica horizontal (indicada por una flecha verde descendente a la izquierda)

Los jóvenes en condiciones de marginación económica tienen dificultades para finalizar sus estudios superiores

Los jóvenes en condiciones de marginación económica no saben de la existencia de apoyos económicos

Los jóvenes en condiciones de marginación económica no poseen recursos suficientes para transportarse, hasta la instancia otorgadora de apoyos

Causas
¿Por qué?

Los jóvenes en condiciones de marginación económica se encuentran dispersos en diferentes municipios, localidades, etc.

Los jóvenes en condiciones de marginación económica privilegian gastar sus escasos recursos en el sostenimiento del seno familiar





Los jóvenes en condiciones de marginación económica **cuentan con beca para cursar sus estudios superiores**

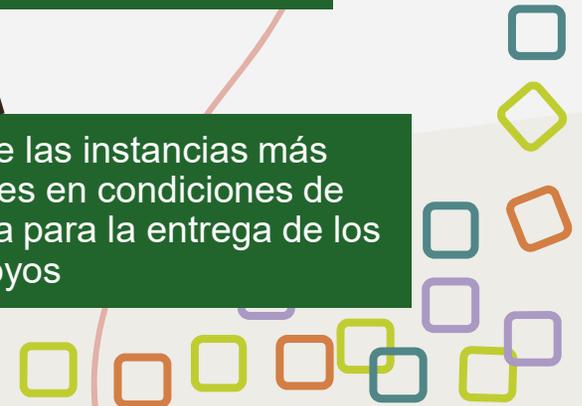
Lanzamiento de convocatorias de becas a través de las instancias más cercanas a los jóvenes en condiciones de marginación económica

Distribución de recursos para ser entregados por las instancias más cercanas a los jóvenes en condiciones de marginación económica

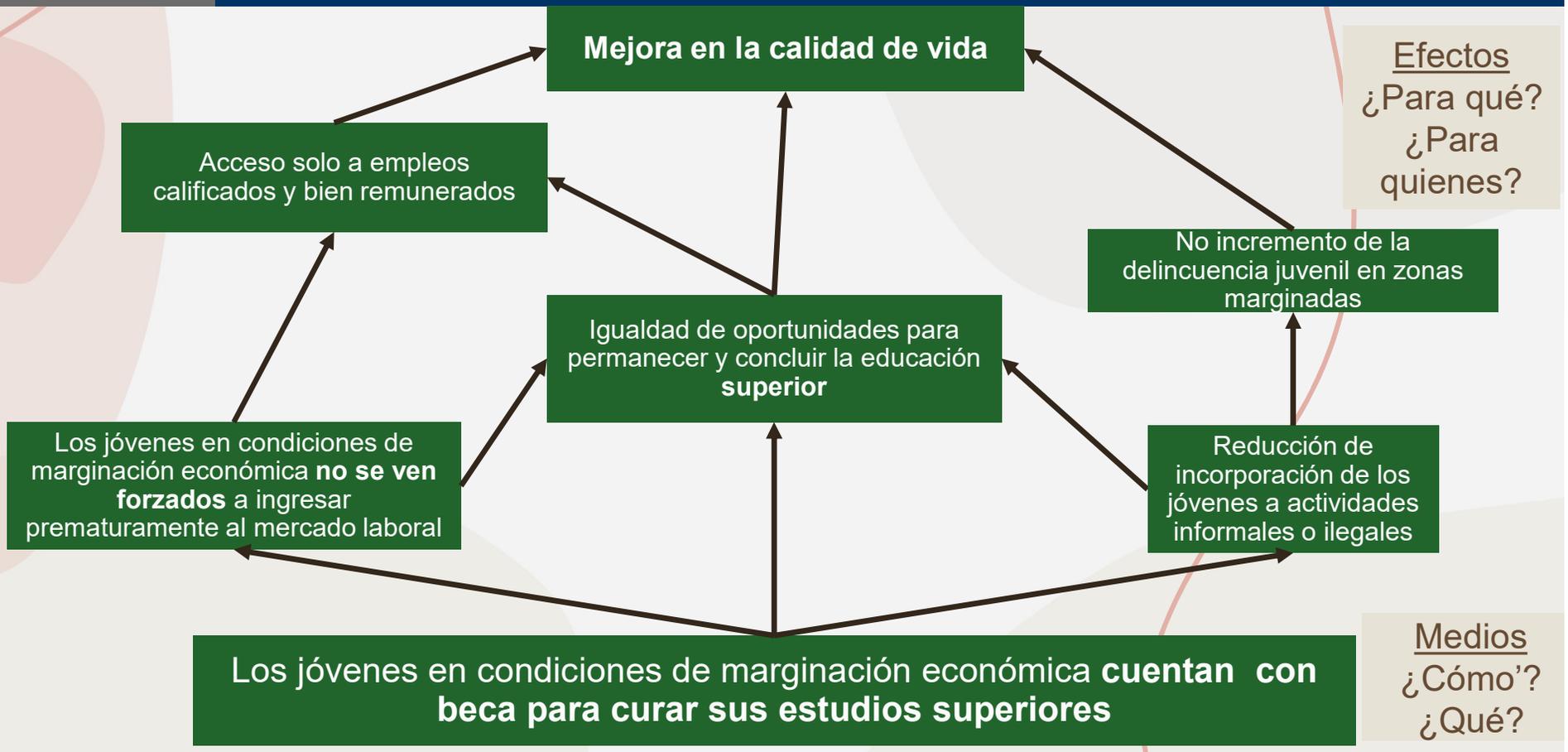
Medios
¿Cómo?
¿Qué?

Elaboración y aprobación de convocatorias de becas a través de las instancias más cercanas a los jóvenes

Aprovechamiento de las instancias más cercanas a los jóvenes en condiciones de marginación económica para la entrega de los apoyos



Ejemplo: Árbol de Objetivos. Fines





Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol del objetivo)
<p>EFFECTOS</p> <p>Los jóvenes en condiciones de marginación económica, no tienen las mismas oportunidades de permanecer en/concluir sus estudios superiores. Ingreso prematuro al mercado laboral Incorporación de los jóvenes a actividades informales o ilegales</p>	<p>FINES</p> <p>Igualdad de oportunidades para permanecer en, y concluir la educación superior Los jóvenes en condiciones de marginación económica no se ven forzados a ingresar prematuramente al mercado laboral Reducción de la incorporación de los jóvenes a actividades informales o ilegales</p>
<p>PROBLEMA</p> <p>Población objetivo: Jóvenes en condiciones de marginación económica</p> <p>Descripción del problema: Los jóvenes en condiciones de marginación económica tienen dificultades para finalizar sus estudios superiores</p> <p>Magnitud (Línea base) Índice de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior</p>	<p>OBJETIVO</p> <p>Población objetivo: Jóvenes en condiciones de marginación económica</p> <p>Descripción del resultado esperado: Cuentan con beca para cursar sus estudios superiores</p> <p>Magnitud (resultado esperado) Índice de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior</p>
<p>CAUSAS</p> <p>1. Los jóvenes en condiciones de marginación económica no saben de la existencia de apoyos económicos</p> <p> 1.1 Los jóvenes en condiciones de marginación económica se encuentran dispersos en diferentes entidades, localidades, etc.</p> <p>2. Los jóvenes en condiciones de marginación económica no poseen recursos suficientes para transportarse grandes distancias, hasta la instancia otorgadora de apoyos</p> <p> 2.1 Los jóvenes en condiciones de marginación económica privilegian gastar sus escasos recursos en el sostenimiento del seno familiar</p>	<p>MEDIOS</p> <p>1. Lanzamiento de convocatorias de becas a través de las instancias más cercanas a los jóvenes en condiciones de marginación económica.</p> <p> 1.1 Elaboración y aprobación de convocatorias de becas a través de las instancias más cercanas los jóvenes en condiciones de marginación económica.</p> <p>2. Distribución de recursos para ser entregados por las instancias más cercanas a los jóvenes en condiciones de marginación económica.</p> <p> 2.1 Aprovechamiento de las instancias más cercanas a los jóvenes en condiciones de marginación económica para la entrega de los apoyos.</p>



Proyecto:

- Difusión y promoción de la identidad universitaria con eventos académicos y con compromiso con la sociedad nayarita.

El enunciado describe **una actividad o medio** (“difusión y promoción”) y **no un resultado**.

La comunidad académica de la UAN fortalece su identidad universitaria y su compromiso social con la sociedad nayarita.

Cumple la sintaxis del Resumen Narrativo (RN):

Población objetivo (“la comunidad académica de la UAN”) + **verbo en presente** (“fortalece”) + **resultado logrado** (“su identidad universitaria y su compromiso social”).



Proyecto:

- Planeación, organización y seguimiento del Consejo General Universitario y Consejo Coordinador Académico.

La comunidad académica de la UAN fortalece su identidad universitaria y su compromiso social con la sociedad nayarita.

El enunciado describe **acciones administrativas** (planeación, organización, seguimiento) aplicadas a **órganos colegiados** (Consejo General Universitario y Consejo Coordinador Académico).

En otras palabras, expresa **qué se hace**, no **qué se logra**.

Por tanto, **es una descripción de actividades o medios**, no un **resultado o efecto**

Población objetivo o área de enfoque (“El Consejo General Universitario y el Consejo Coordinador Académico”) + **verbo en presente** (“fortalecen”) + **resultado logrado** (“su capacidad de planeación, coordinación y seguimiento institucional para una toma de decisiones académicas y administrativas más eficaz”).



Preguntas
Por su atención
Gracias!

Luis Maximino Hernández Patiño