



Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



Módulo I

Gestión para Resultados



Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SSE Subsecretaría
de Egresos

UPER Unidad de Política
y Estrategia para
Resultados

Diplomado Presupuesto Basado en Resultados

15.^a edición, septiembre de 2025

Subsecretaría de Egresos

Unidad de Política y Estrategia para Resultados

Av. Insurgentes Sur 1971, Torre III, Piso 12

Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020

Alcaldía Álvaro Obregón, Ciudad de México

Créditos

Edgar Abraham Amador Zamora
Secretario de Hacienda y Crédito Público

Bertha Gómez Castro
Subsecretaria de Egresos

Juan Armando Rodríguez Lara
Titular de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados

Coordinación del Diplomado

Yamileth Lugo Cano
Directora de Profesionalización

Equipo Técnico

Gabriela Cantón Santana
Subdirectora de Planes y Programas de Formación

Jessica Estrada Sánchez
Subdirectora de Contenidos

Maribel García Rivera
Jefa de Departamento de Metodologías de Formación

Ricardo Angel Ayala González
Jefe de Departamento de Programas de Formación



Contenido

Tema 1. Evolución de los Programas presupuestarios como herramientas de intervención pública	4
Tema 2. Aportaciones de la Nueva Gestión Pública para la generación de bienestar	16
Tema 3. La Gestión para Resultados como brújula de las intervenciones gubernamentales	23
Tema 4. Políticas y Programas orientados a la generación de valor público	41
Tema 5. Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño	51
Tema 6. Antecedentes y marco normativo de la Gestión para Resultados en México	58
Tema 7. Nuevo enfoque del marco normativo en materia de Gestión para Resultados	65
Lista de figuras, cuadros y tablas	72
Referencias	74

Tema 1. Evolución de los Programas presupuestarios como herramientas de intervención pública

Los primeros esfuerzos para realizar la asignación de recursos mediante Programas datan de hace más de cincuenta años, motivo por el cual, no es conveniente identificar un momento específico del surgimiento de los **Programas presupuestarios**, sino que deben ser entendidos como producto de un proceso evolutivo donde paulatinamente se perfilaron como la principal herramienta de intervención pública. Así, hoy en día son la unidad mínima de asignación de recursos públicos, pero también son los instrumentos mediante los que se opera el **Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño** (PbR-SED).

Por esta razón, como primer paso, es indispensable que las personas participantes comprendan la evolución de la presupuestación en México y cómo el fortalecimiento del vínculo entre la planeación y la programación fue un proceso incremental y necesario para llegar a la construcción de los Programas presupuestarios que actualmente existen, los cuales a su vez son el futuro de la GpR.

Figura 1.1 Programa presupuestario



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En tal contexto, es significativo asentar que la presupuestación en México se deriva de la importación de modelos extranjeros de gestión que se han adaptado a la realidad nacional a través de los siglos. El primero de ellos procede de España y fue implementado durante **la época del virreinato**, cuando la corona requería reportes por entidades responsables del gasto.

Es decir, más que saber “en qué se gastaba”, su interés radicaba en “quién gastaba”. De este momento histórico surge el concepto de “**Ramos**”, los cuales eran categorías temáticas o áreas específicas de responsabilidad, como el ejército, la justicia, (SHCP,1986) gobierno, etc. A pesar de su origen remoto, la distribución del gasto público en Ramos sigue vigente y recibe el nombre de “Clasificación Administrativa”; reconociendo que la identificación de los agentes ejecutores del gasto es fundamental.



¿Quién está gastando?

(Agentes ejecutores del Gasto)

Si bien, en el México independiente se continuó con el progreso de la hacienda pública, es a partir de la estabilización y la consolidación del estado moderno en la era postrevolucionaria que se identifican dos hitos en materia de **planeación y presupuestación**.

En 1934, el entonces candidato a la presidencia, Lázaro Cárdenas del Río, lanza un documento denominado “**Plan Sexenal**”, el cual, una vez ganadas las elecciones, demostró ser no solo una plataforma electoral, sino que se convirtió en la guía central de su gobierno y marcó una de las etapas de mayor transformación en la historia moderna de México. A partir de ese momento, cada administración contó con un instrumento de planeación de este tipo, aunque muchos de ellos tuvieron un carácter más ideológico y político que operativo, lo que provocaba que quedaran desvinculados de la presupuestación.

De manera paralela, a partir de la promulgación de la Ley Orgánica del Presupuesto de la Federación de 1934, se implementa la **Clasificación por Objeto del Gasto** (Tacuba s.f.), por medio de la cual se registra de manera ordenada, sistemática y homogénea la forma en que se ejerce el gasto,

organizándolo por capítulos, conceptos, partidas genéricas y partidas específicas (SHCP, s.f.). Actualmente, a esta se le conoce como la Clasificación Económica, aunque también conserva su nombre de Clasificación por Objeto del Gasto.

Figura 1.2 Comparación del Plan Sexenal y la Ley Orgánica del Presupuesto de la Federación



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En sus orígenes, la Clasificación por Objeto del Gasto constituyó un avance significativo en la disciplina fiscal ya que permitía categorizar los gastos según la naturaleza de los bienes, servicios, activos y pasivos financieros adquiridos (CONAC, s.f.). El problema es que no había una vinculación explícita con objetivos y metas, por lo que no era posible comprobar el logro de resultados o la resolución de un problema y, por tanto, no se contaba con elementos para decidir si era necesario seguir ejerciendo los recursos en determinado rubro.

Con el pasar de los años, esta situación derivó en que se perdiera el control del gasto y se arraigara la **presupuestación inercial**, que toma como base los montos asignados en el periodo anterior y solo realiza ajustes marginales en función de las circunstancias o prioridades que pudieran haber cambiado (UNAM, 2016).

Este tipo de presupuestación fue muy útil en el **periodo postrevolucionario** ya que se realiza por medio de un proceso directo y fácil de comprender e implementar, características que eran necesarias en el periodo estabilizador que se estaba viviendo. Pero conforme se consolidó el Estado, la rigidez del modelo junto con otros problemas estructurales que lo caracterizan pusieron en

evidencia la necesidad de mejorar la planeación del gasto público. Derivado de esto, en 1976, durante el sexenio de José López Portillo, se promulgó la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público con la que se buscó transitar hacia una “**Presupuestación por Programas**” (Tacuba s.f.).

Figura 1.3 Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación (PPBS)



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El referente internacional de este esfuerzo era el Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación (**PPBS, por sus siglas en inglés: *Planning, Programming, and Budgeting System***), desarrollado originalmente en Estados Unidos durante la década de 1960. A su vez, este modelo viene de la experiencia en el sector privado, concretamente en la corporación Ford. Su planteamiento general era definir objetivos a largo plazo (**planeación**), los cuales serían logrados por medio de la estructuración de programas orientados a su cumplimiento (**programación**) y a través de los cuales se haría la asignación del presupuesto en función de su eficacia y eficiencia en la consecución de los objetivos para los cuales fueron creados (**presupuestación**). A su vez, es relevante considerar que este modelo sería el antecedente de la Gestión para Resultados que se perfilaría una década más tarde.

Si bien, en el núcleo del modelo norteamericano PPBS se encontraba la vinculación de la planeación, programación y presupuestación, en México su aplicación fue parcial y fragmentada ya que se hizo especial énfasis en la programación, dejando a un lado la planeación y la presupuestación en función de la eficiencia y eficacia.

A pesar de estas limitantes previamente mencionadas, la Presupuestación por Programas representó un importante avance en la organización del gasto público ya que, por un lado, por primera vez se generó una estructura programática; y por el otro, se pudo diferenciar el gasto operativo de los programas recién creados. Actualmente, la clasificación programática es anualmente considerada en el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Figura 1.4 Objetivos de la Ley de Coordinación Fiscal

Objetivos de la Ley de Coordinación Fiscal

- 01** Coordinar el sistema fiscal de la Federación (Entidades, federativas, municipios, demarcaciones).
- 02** Establecer y distribuir participaciones de ingresos federales.
- 03** Fijar reglas de colaboración administrativa fiscal.
- 04** Constituir organismos de coordinación fiscal.
- 05** Dar bases de organización y funcionamiento.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Asimismo, deben resaltarse los esfuerzos realizados para la **descentralización presupuestaria**, la cual se planteó por medio de la **Ley de Coordinación Fiscal** con el objetivo de “coordinar el sistema fiscal de la Federación con las entidades federativas, así como con los municipios y demarcaciones territoriales, para establecer la participación que corresponda a sus haciendas públicas en los ingresos federales; distribuir entre ellos dichas participaciones; fijar reglas de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales; constituir los organismos en materia de coordinación fiscal y dar las bases de su organización y funcionamiento” (LCF, 2024). Con esta Ley, nace lo que hoy en día se conoce como **Pacto Fiscal o federalismo fiscal**.



¿Qué es el pacto fiscal / Federalismo fiscal?

Establece la **distribución de los ingresos federales** entre ellos y **fija reglas de colaboración** administrativa. Su objetivo es lograr un equilibrio en las responsabilidades de gasto y las fuentes de ingreso de los diferentes niveles de gobierno.

Si bien las **deficiencias del Estado mexicano** ya eran visibles desde sexenios pasados, en **1976** era inminente el colapso, a la par que era observable un constante cuestionamiento sobre la legitimidad del régimen. Esta situación se agravó en la **década de los ochenta**, históricamente conocida como la “**Década Perdida**”, en la que, derivado de la inflación descontrolada en Estados Unidos se generó un agravamiento de la crisis de la deuda en América Latina.

Por ende, a pesar de la presión internacional, la implementación de estos modelos de gestión fue incompleta y los efectos positivos esperados no pudieron materializarse de forma inmediata. Más allá de los retos técnicos y metodológicos que representaban, una causa sustantiva del poco avance fue la resistencia presentada por parte de las burocracias gubernamentales a las que, por un lado, se les obligaba a implementar un modelo más complejo de presupuestación, y por el otro, se les imponían mecanismos de control del gasto con el objetivo de frenar las prácticas de corrupción y clientelismo. En este marco histórico y político nacen los Programas, aunque todavía no bajo el enfoque de Programa presupuestario.

Cuadro 1.1 Desafíos en la implementación de Modelos de Gestión

Desafíos en la implementación de Modelos de Gestión (Años 70-80)

	Descripción del Desafío	Impacto
Retos Técnicos y Metodológicos	La complejidad de los nuevos modelos de presupuestación (como PPBS) y la falta de capacidad técnica para implementarlos integralmente.	Implementación incompleta y fragmentada de los modelos.
Resistencia Burocrática	1. Impulso a modelos más complejos : Burocratas se resistían a procesos más elaborados.	Los efectos positivos esperados no se materializaron de inmediato.
	2. Mecanismos de control del gasto : Se imponían para frenar corrupción y clientelismo, generando oposición.	Retraso en la consolidación de un sistema de gestión por resultados.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Fue en las décadas siguientes que, de forma incremental, y buscando resolver la crisis económica imperante, se aplicaron **ajustes al modelo de presupuestación**, orientándolo paulatinamente hacia resultados. En **1983**, al inicio de la administración de Miguel de la Madrid se llevaron a cabo **reformas estructurales** promovidas por el **Fondo Monetario Internacional** (De la Madrid, M. 2004), para la reestructuración de la deuda. En esta etapa se registraron dos avances significativos: la promulgación de **la Ley de Planeación y la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto**.

Con dicha Ley concluye la etapa del Plan Sexenal como modelo de planeación, para dar paso al **Plan Nacional de Desarrollo (PND)**; el cual busca el empoderamiento de la ciudadanía por medio de las consultas a los diversos sectores de la sociedad; incorpora un modelo de planeación a largo plazo articulado por medio de **programas sectoriales**; e incluye **indicadores de resultados con metas medibles** (Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. 2020). Adicional a esta Ley, destaca la creación de la Secretaría de Programación y Presupuesto, desde la cual se comenzó a **vincular la planeación con la programación y presupuestación**, tal como se proponía originalmente en el modelo PPBS.

Figura 1.5 Comparación del Plan Sexenal al PND

Plan Sexenal (Modelo anterior)	(PND) - Con Ley de Planeación (1983)
Plataforma electoral y guía central de gobierno (inicialmente).	Modelo de planeación oficial que concluye la etapa del Plan Sexenal.
Menos énfasis en la participación social formal.	Empoderamiento de la ciudadanía por medio de consultas a diversos sectores de la sociedad.
Enfocado principalmente al sexenio en curso.	Incorpora un modelo de planeación a largo plazo (articulado por programas sectoriales).
Generalmente, carácter más ideológico/político, desvinculado de la presupuestación y de indicadores de resultados.	Incluye indicadores de resultados con metas medibles, buscando mayor rendición de cuentas y eficacia.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Posteriormente, la década de los noventa fue emblemática para la modernización de la administración pública, no solo por la **nueva crisis que enfrentó México en 1994** al concluir el sexenio de Carlos Salinas de Gortari e iniciar el de Ernesto Zedillo Ponce de León, sino por los esfuerzos de armonización y descentralización del gasto público. Si bien ya estaba previsto el federalismo fiscal desde la promulgación de la Ley de Coordinación Fiscal en 1978, en su reforma de 1997 se conformaron los Ramos 28 y 33 para la transferencia de recursos federales. Por medio del **Ramo 33** se transferiría el gasto etiquetado a través de fondos que buscaban atender problemas específicos (salud, educación, etc.); y por medio del **Ramo 28** se transferirían recursos “no etiquetados” que los gobiernos subnacionales podrían utilizar sin una coordinación centralizada.

 <p>Ramo 28: Recursos “no etiquetados”</p> <p>Mayor autonomía de los gobiernos subnacionales en su aplicación.</p>	 <p>Ramo 33: Aportaciones Federales</p> <p>Uso condicionado a fines específicos, con mecanismos de supervisión para asegurar el cumplimiento de las metas del fondo.</p>
--	--

Gracias a estas prácticas y a aquellas impulsadas por organismos internacionales como el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** y **la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)**, se fue fortaleciendo la cultura de la presupuestación a través de Programas. Con esto también se mejoró el establecimiento de objetivos claros y medibles para las intervenciones públicas estratégicas que se realizaban en consecución de los grandes objetivos nacionales. Así nacieron los programas emblemáticos de los años noventa, entre los que destacan **PROGRESA**, **PROCAMPO** y **PRONASOL**, que, si bien han sido objeto de críticas, contribuyeron significativamente a la transición hacia la **presupuestación por Programas**.

Figura 1.6 Programas emblemáticos de los noventa



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El siglo XXI inicia con una clara **orientación hacia la presupuestación por resultados**, entre otras cosas, gracias a la **publicación del Acuerdo por el que se emiten las Reglas de Operación del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2001**. A ello se suma que, en 2006 se deroga la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público y se sustituye por la actual Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), donde se perfila al Programa presupuestario como herramienta para mantener el hilo conductor entre las ahora siete etapas del **ciclo presupuestario: Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio y control, Seguimiento, Evaluación y Rendición de cuentas**.

El papel protagónico de los **Programas presupuestarios** en el ciclo presupuestario es un tema que será abordado ampliamente a lo largo del Diplomado PbR 2025, por lo que, en este primer acercamiento basta resumirlo de la siguiente manera: **Los Programas presupuestarios son creados por**

medio de la implementación de la Metodología de Marco Lógico en la etapa de la **Planeación**, estableciendo objetivos y metas medibles a través de indicadores de desempeño. En la etapa de la **Programación**, se identifica lo que se requiere para cumplir las metas establecidas. **El conjunto de todos los Programas presupuestarios se conoce como la Estructura Programática.** En la **Presupuestación** se establece la cantidad, fuente de financiamiento y distribución de recursos suficientes para tal propósito, para que los Programas presupuestarios cuenten con el dinero suficiente para cumplir con las metas establecidas.

Figura 1.7 Ciclo Presupuestario



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Durante la etapa de **Ejercicio y control** se ejercen los recursos asignados conforme al calendario establecido para alcanzar los objetivos. A la par de ello, de forma trimestral se le da **Seguimiento** al avance en la consecución de las metas asociadas a los objetivos, mediante los indicadores de desempeño diseñados a través de la Metodología de Marco Lógico. Al final del ciclo fiscal, los Programas presupuestarios pueden ser sujetos de **Evaluaciones del desempeño** las cuales tienen como objetivo verificar que la intervención pública

efectivamente está contribuyendo a la resolución del problema. Por último, pero no por eso menos importante, en la etapa de **Rendición de cuentas**, los ejecutores del gasto reportan, informan y responden ante las instancias competentes por los recursos públicos que tuvieron asignados durante el ejercicio fiscal.

Figura 1.8 Etapas del ciclo presupuestario



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Por lo anterior, es posible concluir que los Programas presupuestarios son las unidades operativas estratégicas que tienden un puente entre los objetivos de política abstractos con la acción pública concreta. Es decir, es a través de ellos que se materializa la planeación estratégica establecida sexenalmente en el Plan Nacional de Desarrollo.

Una vez que se ha llevado a cabo el estudio de la evolución de los Programas presupuestarios y de su incidencia en el ciclo presupuestario en México, es momento de hacer un primer acercamiento a la Nueva Gestión Pública como enfoque teórico que da sustento a la GpR y por ende al PbR-SED.

Tema 2. Aportaciones de la Nueva Gestión Pública para la generación de bienestar

Como se pudo observar en el Tema recientemente estudiado, México cuenta con una serie de particularidades históricas que pueden generar dificultades para el adecuado ejercicio del gasto público. Sin embargo, el problema de la eficiencia gubernamentales compartida, en mayor o menor medida, por los gobiernos de todo el mundo.

Por esta razón, a lo largo de la segunda **mitad del siglo XX**, especialmente en los países de habla inglesa, se emprendió un esfuerzo sostenido para atender la problemática de la ineficiencia en las intervenciones gubernamentales, identificándose como alternativa la **incorporación de modelos de gestión empresarial en la administración pública**.



Así, **durante la década de los setenta**, y ante la necesidad de contar con una Administración Pública de mayor calidad y un gobierno con la suficiente estabilidad para soportar los distintos problemas sociales, surgió la **Nueva Gestión Pública (NGP)**. Este modelo apunta a un aparato público que justifique su propia existencia y gasto, enfocando los recursos públicos a la satisfacción de las demandas de la sociedad. Con ello, se introducen nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de cooperación y capacidades específicas orientadas a la **gestión para resultados**.

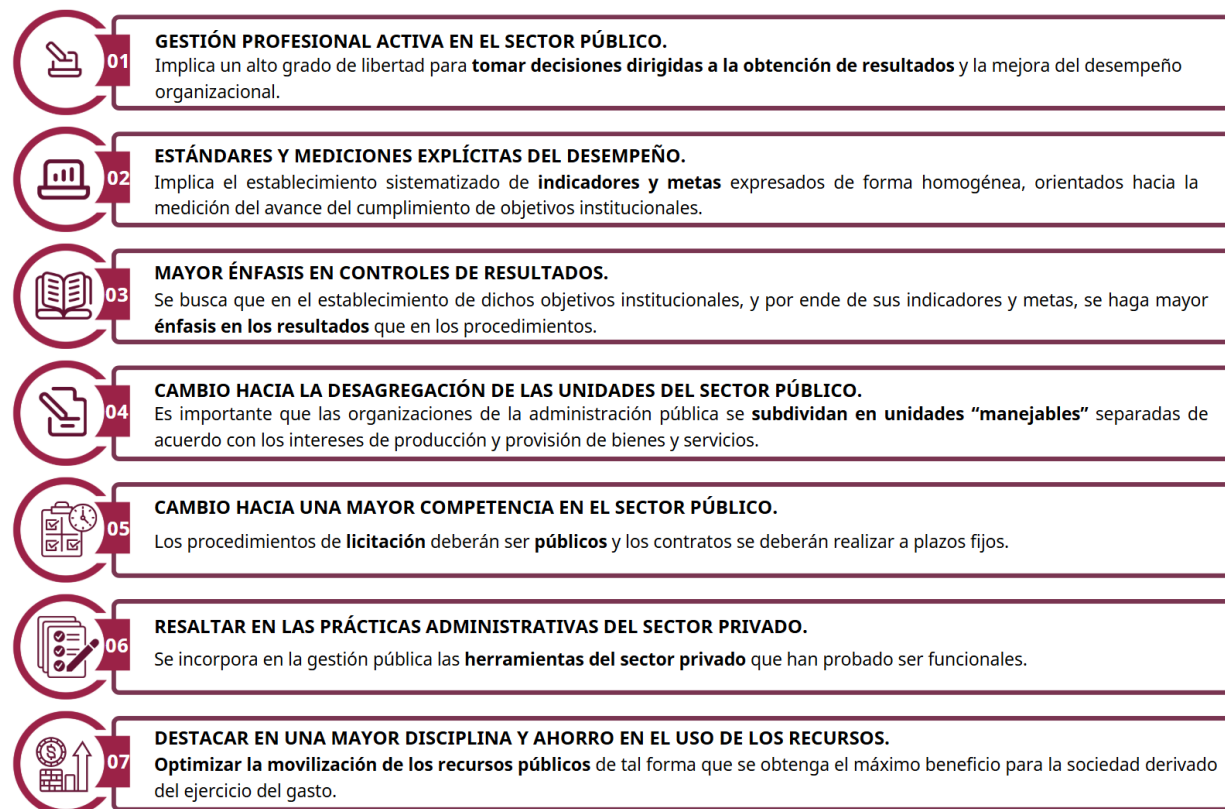
En este sentido, a través de la NGP se aplican sistemáticamente los principios y herramientas de la teoría gerencial procedentes del sector privado. Bajo la premisa de maximizar resultados con recursos limitados, se adoptan elementos de la **administración científica** que busca la eficiencia en los procesos; de la **teoría de sistemas** que define a la organización como un sistema interconectado; de la **gestión por objetivos** orientada hacia la generación de metas medibles; y del **enfoque de calidad total** dirigido a la mejora continua y a la satisfacción del cliente.



Como parte de los cambios derivados de la incorporación de dichas teorías, resalta la necesidad implícita de que la población transite de un modelo de -ciudadano regulado, que se preocupa por asegurarse de una correcta y homogénea aplicación de la ley y la norma, a un -ciudadano usuario que se concentra en obtener el mejor retorno fiscal en cuanto a bienes colectivos (González, 2013).

En el **modelo anglosajón**, la NGP se constituye como un conjunto de decisiones y prácticas administrativas orientadas a flexibilizar estructuras y procesos e introducir mayor competencia en el sector público, con el propósito de mejorar los resultados de la acción del Gobierno, para lograr un óptimo desempeño (Cardozo, 2006). Conceptualmente, la NGP fue acuñada en 1991 por Christopher Hood con la publicación de la obra *¿A public management for all seasons?* En esta, señala la existencia de **siete preceptos superpuestos** (véase Figura 2.1) que aparecen en la mayoría de las discusiones relacionadas con la NGP (citado en Cejudo, 2011: 50).

Figura 2.1 Siete preceptos de la Nueva Gestión Pública



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base Cejudo (2011).

Adicionalmente, de acuerdo con la NGP, para la optimización de las intervenciones gubernamentales, es necesario contar con una regulación del uso de los recursos públicos. Esto, para que las autoridades de todos los niveles de gobierno los ejerzan con responsabilidad y rindan cuentas, para garantizar el éxito de los programas que funcionan con recursos públicos; esta habilidad de responder sobre la toma de decisiones o *"answerability"* es indispensable. Por un lado, este mecanismo fomenta un ejercicio del gasto público honesto, que no responda a intereses particulares y que contribuya a la erradicación de la corrupción, la cual merma el desarrollo equitativo del país. Por otro lado, orienta a la intervención gubernamental hacia la eficiencia y la eficacia, **maximizando el impacto en la sociedad** y evitando el despilfarro, lo que a su vez fortalece la confianza en las instituciones.

Derivado de lo anterior, toma relevancia el principio de delegación democrática que, de acuerdo con Emery (2005), parte del supuesto de que la ciudadanía confía en las autoridades electas y les delegan la gestión de los fondos producto del pago de sus impuestos. Sin embargo, también es necesaria la existencia de una **democracia participativa** en la que las personas se involucren en las grandes decisiones nacionales relativas al ejercicio del gasto público y que reivindiquen su derecho de demanda ante el gobierno de acuerdo con sus necesidades específicas.

Desde el punto de vista de este modelo, el contexto bajo el cual funciona **la intervención pública es siempre cambiante**, por lo que no se puede esperar que con un solo esfuerzo se renueve por completo la Administración Pública y que no se requiera realizar más adecuaciones con posterioridad. Entonces **es necesario que el sector público se renueve de manera constante para ajustarse a las nuevas necesidades de la sociedad**. Para lograrlo, la acción modernizadora se guía por las **Cinco "R"**, mismas que se describen en la siguiente Figura 2.2.

Figura 2.2 Las cinco “R”



REESTRUCTURACIÓN

Implica **rediseñar la arquitectura del Estado** para romper con la jerarquía burocrática tradicional, lo cual permitirá una gestión ágil, flexible y descentralizada.



REINGENIERÍA

Rediseñar procesos administrativos **incorporando nuevas tecnologías y adoptando lógicas del sector privado**, en vez de intentar corregir los problemas existentes de las organizaciones mediante soluciones parciales.



REINVENCIÓN

Las organizaciones públicas tendrán que **operar por medio de una planificación estratégica**, introduciendo en la actuación gubernamental, mecanismos de mercado orientados hacia la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía.



REALINEACIÓN

Implica **hacer cambios coherentes y articulados en la forma en que opera la estructura gubernamental** para contar con las condiciones necesarias para implementar la reinención previamente delimitada.



RECONCEPTUALIZACIÓN

Implica la **mejora del ciclo de aprendizaje organizacional** por medio del replanteamiento de la forma de pensar el fenómeno gerencial. Esto llevará a contar con gerentes públicos con capacidad de liderazgo y empleados comprometidos con la organización.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Lawrence R. y Thompson (1999) y López (2002).

Algunas organizaciones públicas tienen muchos años funcionando por lo que tienden a desarrollar inercias. Hasta cierto punto, esto forma parte de la misma identidad de la organización, por lo que son complicadas de cambiar. Sin embargo, muchas de estas prácticas no aportan un valor al producto o servicio entregado a la población con el fin de contribuir a su bienestar; lo que afecta directamente en la eficiencia y eficacia de la implementación de los programas públicos. Entonces, en el ejercicio de **reestructuración** se eliminan las prácticas que no contribuyen al cumplimiento de los objetivos; y en el ejercicio de **reingeniería** se replantea la forma en que se abordan los problemas que atiende la organización.

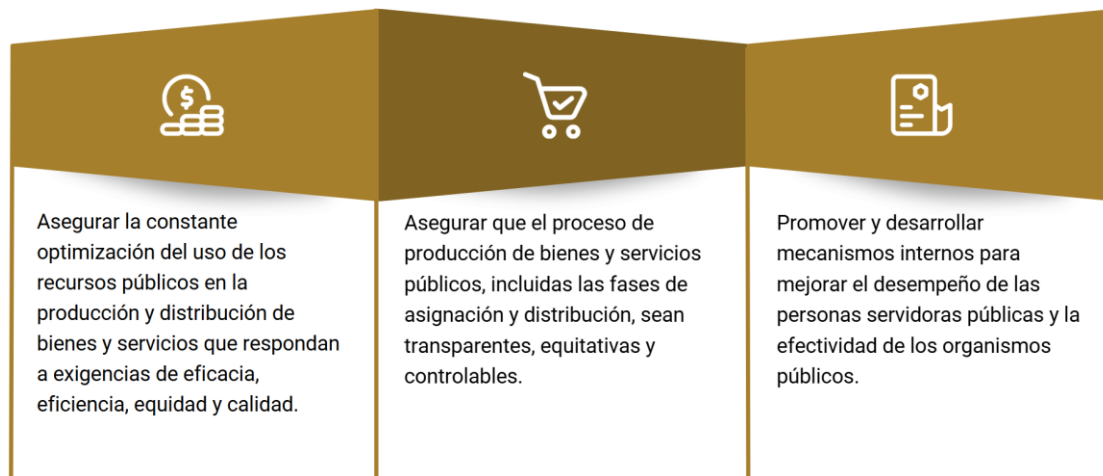
Luego de ello, será necesario llevar a cabo una **reinención** de los procesos de la organización, mediante la planeación estratégica, siempre tomando en cuenta la satisfacción de las necesidades de las personas. Posteriormente, se procede a **realinear** la forma en cómo opera la organización, lo que se traduce como la implementación de la reinención.

Hasta este momento, la acción modernizadora está plasmada solo en el papel, por lo que es necesario pasar al quinto y último principio que es la **reconceptualización**, acentuando que todos los cambios son puestos en marcha por seres humanos, quienes deben demostrar voluntad y compromiso con la causa. En este sentido se requiere, por un lado, de gerentes que lideren la acción modernizadora, y por otro lado, de un equipo que se identifique con los objetivos de la organización.

Si bien la implementación de las Cinco “R” se conceptualizó al iniciarse la adopción de la NGP, para que la acción modernizadora que viene implícita se mantenga vigente, es indispensable que se haga una revisión constante y periódica de las estructuras gubernamentales y sus objetivos para que estas estén en condiciones de atender las necesidades cambiantes de la sociedad. Por esta razón, ejercicios de reingeniería del gasto y actualización de la estructura programática son necesarios y esperados para mantener la referida vigencia de la orientación de las intervenciones públicas.

No obstante, este proceso no está libre de retos y para enfrentarlos es necesario que la gestión pública no pierda de vista tres objetivos principales, mismos que se describen en la Figura 2.3.

Figura 2.3 Objetivos de la gestión pública



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Franciskovic (2013).

De esta forma, **la NGP aporta los elementos necesarios para mejorar la capacidad de gestión de la administración pública**, así como para elevar el grado de gobernabilidad del sistema político.

Como lo apunta Alejandro González Arreola (2013), en Reino Unido y Estados Unidos la implementación de este modelo estuvo centrado de forma casi exclusiva en la dimensión administrativa y operativa del aparato estatal, probablemente porque al momento de hacerlo, se consideraba que la institucionalidad estatal era robusta y sujeta a una plena y sana dominación legal – racional en el abordaje y gestión de los asuntos públicos. Sin embargo, los países de América Latina no se encontraban en el mismo contexto, ya que, al momento de la importación del modelo, presentaban importantes rezagos en el desarrollo de sus instituciones, resultado de la crisis de endeudamiento en los años ochenta y las reformas estructurales culminadas en la década de 1990 (González, 2013).

Por esta razón, la incorporación de la NGP en Latinoamérica se hizo tanto desde la dimensión gerencial administrativa como desde la dimensión institucional y política, dando origen a lo que se conocería como la **Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)**. La cual considera elementos clave tales como el fomento de la transparencia y rendición de cuentas de la Administración Pública; la promoción de las condiciones normativas y políticas para la participación de las organizaciones de la sociedad civil en los asuntos públicos; y el rol de pesos y contrapesos que debe jugar el Poder Legislativo (González 2013).

Concretamente en México es posible identificar acciones emprendidas por el gobierno para cambiar la lógica funcional de la burocracia y reformar la administración pública, tanto a nivel federal como estatal. La consideración de los espacios subnacionales como lugares de encuentro con la población y el aumento de las expectativas de las personas para que se atiendan las demandas sociales, sumadas a la pluralidad política que implica la participación de múltiples actores con diversas opiniones, ubican a la NGP ante una realidad de mayores exigencias.

A manera de conclusión, el cambio de paradigma que propone **la NGP busca implantar un modelo de cultura organizacional** basado en las prácticas administrativas gerenciales procedentes del sector privado. Estas se enfocan en la **optimización de los recursos** y el cumplimiento de objetivos plenamente identificados y que son medidos a través de indicadores y metas de desempeño. Por su parte, la adopción de la NGP se implementa en la región latinoamericana a través de la GpRD que, aparte del modelo gerencial, busca estandarizar las condiciones democráticas necesarias para su correcto funcionamiento. En el siguiente Tema se abordarán los elementos específicos de la Gestión para Resultados y de la generación de valor público como su máximo fin.

Tema 3. La Gestión para Resultados como brújula de las intervenciones gubernamentales

De acuerdo con Alejandro González Arreola (2013), se puede identificar la consolidación del concepto **Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)** en el documento fundacional elaborado por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) denominado “Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público” del año 2007. En este, se reconoce que las crisis fiscales y la deuda del Modelo de Sustitución de Importaciones en América Latina generaron ineficiencias en las intervenciones gubernamentales y pusieron en evidencia la necesidad de atender una demanda creciente de más y mejores bienes y servicios públicos que contribuyan al desarrollo de la región.

Sin embargo, en estudios del Banco Mundial (BM) y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 1990), se empezó a forjar el término desde la década de 1990 como parte de la promoción de las reformas que se estaban implementando en la región. Como se revisó en el Tema anterior del Diplomado, para lograr la efectividad del gasto, se incorporó en la actuación pública prácticas del sector privado, dando como resultado un modelo híbrido que se nutre de múltiples fuentes; algunas de las más relevantes se resumen en la Figura 3.1

Figura 3.1 Marco teórico fundacional de la GpR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Novik, D. (1965), Hood, C. (1991), Deming (1986), y Gertler, *Et al.* (2017).

Ya que el Presupuesto por Programas y la Nueva Gestión Pública, han sido explicados con anterioridad, a continuación, se harán algunas precisiones sobre las corrientes de Calidad Total y Teoría del Cambio.

De acuerdo con Ricardo López Gumucio (2005), “el término **Calidad Total** se utiliza para describir el proceso de lograr que los principios de calidad constituyan parte de los objetivos estratégicos de una organización, aplicándolos a todas las operaciones junto con el mejoramiento continuo, y enfocando las necesidades del cliente para fabricar cosas bien hechas la primera vez”. De acuerdo con Antonio Argüelles (1995), en la adopción del concepto de Calidad Total en la gestión pública, es posible identificar una serie de elementos que inciden en el aumento de la calidad de los servicios públicos y en su orientación hacia la población. Entre ellos destacan: la implementación de un servicio público de carrera; la desregulación; la descentralización y desconcentración de las instancias públicas; la simplificación administrativa; la incorporación de la participación ciudadana en la gestión pública; el control y la evaluación de la acción gubernamental; y la automatización de los procedimientos.

Por su parte, la **Teoría del Cambio** es una descripción de la manera en que se supone que una intervención conseguirá los fines deseados. Detalla la lógica causal de cómo y por qué un proyecto, un programa o una política lograrán los resultados previstos (Gertler, Martínez, Premand, Rawlings, & Vermeersch, 2017). En México, la aplicación de la Teoría del Cambio se realiza a través de la Metodología de Marco Lógico, tema que será ampliamente estudiado más adelante como parte de este Diplomado.



Como consecuencia de la implementación de la GpR a lo largo de los años, el marco teórico considerado como fundacional se ha complementado con otros enfoques (Figura 3.2) que han modificado su orientación hacia las necesidades de las personas.

Figura 3.2 Marco Teórico Complementario



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Novik, D. (1965), Hood, C. (1991), Deming (1986), y Gertler, *Et al.* (2017).

Por un lado, el **Enfoque en Derechos Humanos** y la **Gerencia Pública Social** retoman la importancia de que las intervenciones gubernamentales no solo se orienten hacia las personas como consumidores o usuarios de determinados productos, sino que también deben ser instrumentos que fomenten el respeto a los derechos humanos, que fomenten la equidad, la no discriminación y la justicia social y que estén orientados hacia el desarrollo humano. Sobre estos aspectos, es importante considerar que los problemas que se buscan resolver con las intervenciones públicas tienden a orientarse hacia las generalidades, dejando como población postergada a aquellas personas con circunstancias particulares,

pero que son justamente las que más requieren del apoyo gubernamental por ser históricamente vulnerables. Este tema se retomará más adelante en el Diplomado.

Por otro lado, la **Gobernanza Colaborativa y la Transparencia Activa y Gobierno Abierto** están orientados hacia el involucramiento de la ciudadanía en la toma de decisiones estratégica para la resolución de los problemas públicos. La Gobernanza Colaborativa es un modelo en el que la búsqueda de resultados se hace en colaboración con ciudadanos y organizaciones de la sociedad civil. El efecto positivo es que la participación social legitima las políticas públicas.



La Transparencia Activa se refiere a la publicación de información por parte de los sujetos obligados, y con ello poner a disposición del público y mantener actualizados en medios electrónicos, datos como el marco normativo aplicable, la estructura orgánica, el directorio de servidores públicos, y las remuneraciones, entre otros. El Gobierno Abierto se puede definir como un moderno paradigma de la administración pública a partir de una nueva forma de articular las iniciativas de transparencia, participación ciudadana y colaboración de diversos actores para generar valor público (Ramírez, 2014).

Finalmente, el más técnico de los enfoques complementarios presentados es el **Pensamiento Sistémico**, el cual permite el análisis de problemas complejos que involucran a varios actores y sectores. Existen problemas públicos que pueden atenderse por medio de una única intervención; pero existen otros que, por sus características, requieren la participación de diferentes sectores. Esta característica se identifica en México como intersectorialidad y conceptualmente se nutre del Pensamiento Sistémico.

Derivado de esta conjunción de modelos, la GpR constituye un marco conceptual cuya función es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público. Esto con el fin de optimizar la intervención gubernamental, asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos del gobierno y la mejora continua de las instituciones (Senterra, 2007).

Sin embargo, conceptualmente su uso, interpretación y definición son muy amplios. De ahí que el Modelo Abierto de GpR en el Sector Público (Serra, 2007), señale que,

aunque la expresión más difundida es “Gestión por Resultados”, desde un punto de vista semántico ésta tiene poco sentido, pues parece contradictorio gestionar por resultados cuando los resultados se obtienen al final del proceso. Por ello es más apropiado usar el término **para**, denotando así una gestión **orientada a conseguir unos resultados** determinados, predefinidos y esperados que surgen del proceso de planeación estratégica.

De la misma forma que no es identificable un único modelo del cual se deriva la Gestión para Resultados, tampoco es posible reconocer un hito o momento específico de surgimiento, esta deriva de la convergencia de experiencias, prácticas, corrientes teóricas e incluso, impulso de organismos internacionales.

Adicionalmente, el modelo no es estático, ya que ha evolucionado como parte del esfuerzo mundial para reducir la pobreza y apoyar el crecimiento económico sostenible y equitativo, promoviendo la efectividad en el desarrollo; la cual, definida de manera amplia, significa que los gobiernos y las agencias son más capaces de lograr sus resultados colectivos de desarrollo, y que tienen las herramientas adecuadas a su disposición para medir su progreso, informar sobre ellos y usar las enseñanzas extraídas para mejorar continuamente el desempeño (OCDE, 2012).

Figura 3.3 Seis Principios de la GpR

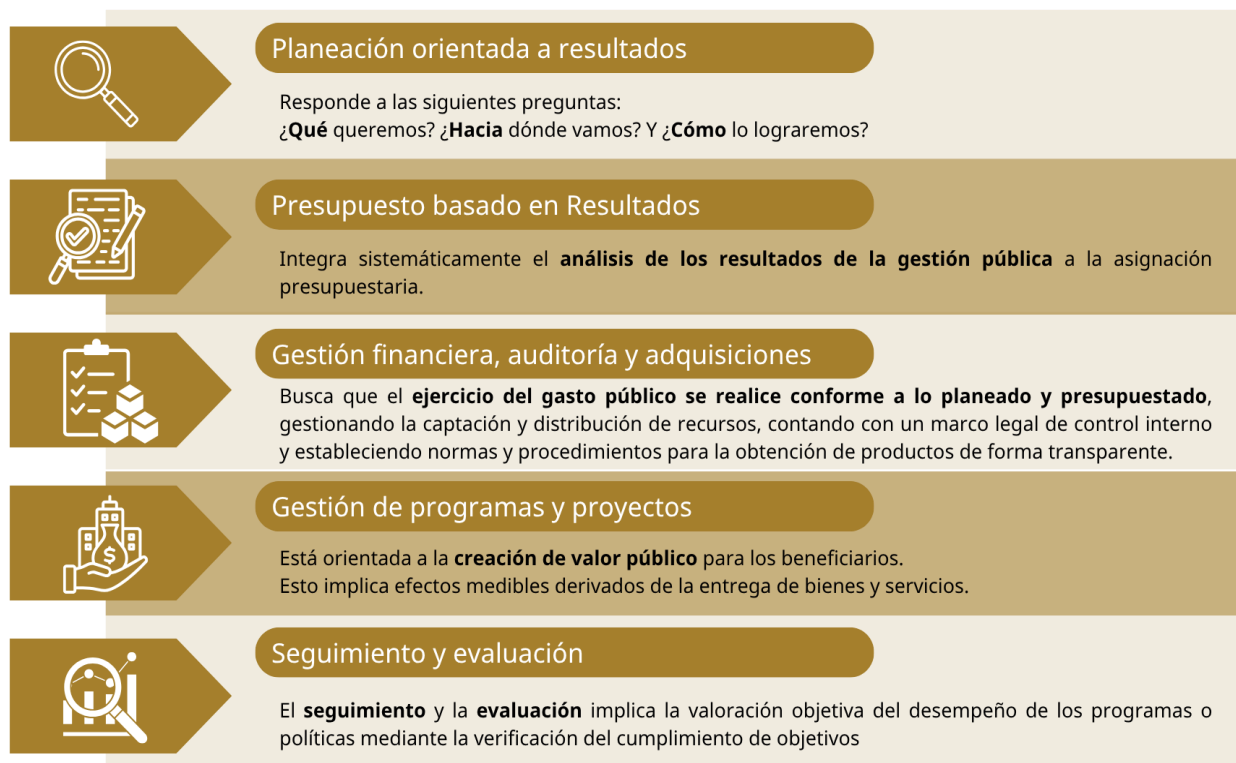


Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con información de la OCDE (2020).

En este contexto y reconociendo la necesidad de que los agentes del desarrollo contaran con guías que orientaran su actuación en materia de GpRD, la OCDE planteó una propuesta de principios durante la Segunda Mesa Redonda sobre Gestión para Resultados de Desarrollo, celebrada en Marrakech, en 2004; que luego se enriqueció con los principios para la cooperación eficaz al desarrollo, adoptados en Busan, en 2011. Estos principios que ofrecen orientación para que las organizaciones establezcan, o perfeccionen, enfoques de GpR que se adecuen al contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se describen en la Figura 3.3.

Es importante considerar que, en el ámbito nacional, la GpR también se define por sus cinco pilares, los cuales examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público esté orientado a generar los mejores resultados. Está conformado por: I) Gestión de programas y proyectos; II) Gestión financiera, auditoría y adquisiciones; III) Planificación para resultados; IV) Presupuesto por resultados; y por último V) Seguimiento y evaluación (López y García, 2010). En México, estos cinco pilares han sido actualizados de acuerdo a las necesidades y problemáticas de su población, los cuales se resumen en la Figura 3.4.

Figura 3.4 Pilares de la Gestión para Resultados



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el texto de García, Kaufmann, Martínez, Sanginés (2016).

Planeación orientada a Resultados

Por medio de la **Planeación orientada a Resultados** se formulan objetivos, se definen prioridades y se construyen indicadores para medir el avance en su cumplimiento, proyectando la situación futura que se desea alcanzar y la forma de hacerlo. Para lograrlo, la Planeación orientada a Resultados cuenta con tres dimensiones: estratégica, participativa y operativa (Figura 3.5).

Figura 3.5 Dimensiones de la Planeación orientada a Resultados



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en (López y García, 2010).

La **dimensión estratégica** implica una visión a largo y mediano plazos. Para ello se requiere el establecimiento de objetivos jerarquizados mediante un análisis riguroso de los distintos factores que afectan a determinada problemática pública. Los planes estratégicos deben ser concretos, por lo que es necesario evitar la formulación de innumerables objetivos y metas, ya que esto no permite focalizar esfuerzos (López y García, 2010). En México, se han realizado diversos trabajos de este tipo; sin embargo, actualmente, el Plan Nacional de Desarrollo y sus Programas derivados, se han posicionado como los instrumentos más consolidados en la materia; mismos que serán abordados en el Módulo 2 del presente Diplomado.

La **dimensión participativa** requiere el involucramiento de los principales actores relacionados con determinada problemática pública. en el ejercicio de planeación. Esto tiene un doble efecto, por un lado, contribuye a la credibilidad y apropiación de los planes de gobierno y, por otro, garantiza la generación de un

instrumento que cuente con una perspectiva amplia de la problemática a resolver. Por esta razón, entre mayor sea el grado de participación, mayor será la probabilidad de que el plan se cumpla y que sus logros sean sostenibles en el tiempo. Entre los actores más relevantes se encuentran el Congreso, las Organizaciones de la Sociedad Civil y el sector privado (López y García, 2010).

Finalmente, en la **dimensión operativa** se considera el diseño de los productos y procesos, así como el cálculo de los insumos necesarios para concretar los objetivos propuestos, para luego disponer y asignar recursos presupuestarios. Ello requiere el uso de metodologías que aseguren que el ejercicio está fundamentado en razonamientos lógicos que se apoyen en el aprendizaje institucional, es decir, el conocimiento adquirido como consecuencia de intervenciones públicas previas. La Metodología de Marco Lógico o la Cadena de Resultados permiten hacer un adecuado análisis causa – efecto de las problemáticas públicas a abordar (López y García, 2010).

Si bien la importancia de este pilar es reconocida por la mayoría de las personas ejecutoras del gasto, uno de los mayores desafíos para la región de América Latina y el Caribe es articular las labores de planeación y presupuestación; ya que persiste cierta desvinculación entre el planteamiento de los objetivos y la efectiva asignación del presupuesto público. Esto se acentúa por el desigual peso político que se otorga a ambas funciones. En México, históricamente la discusión real sobre la asignación de recursos se ha enfocado en el presupuesto y no en la planeación, quedando así el cumplimiento de objetivos en un lugar secundario con respecto a las inercias presupuestales.

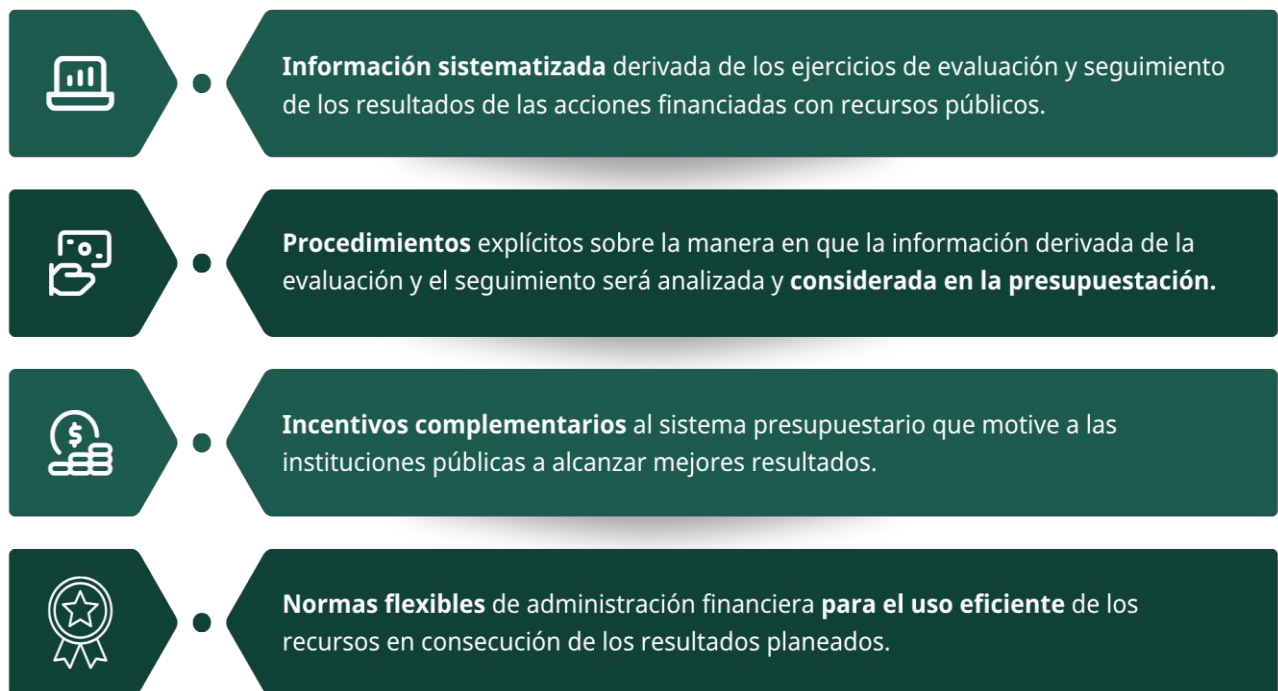


La orientación a resultados implica además la creación de mecanismos de seguimiento que den cuenta de los avances en el cumplimiento de los objetivos, preferentemente a través de indicadores de desempeño; los cuales deberán contar con una serie de metas intermedias que permitan un seguimiento periódico. De no hacerlo, la Planeación orientada a Resultados será solamente enunciativa y por ende se perderán los efectos positivos que conlleva.

Presupuesto basado en Resultados

El Presupuesto por Resultados o **Presupuesto basado en Resultados** es un conjunto de procesos e instrumentos capaces de integrar sistemáticamente el análisis sobre los resultados de la gestión pública al proceso de asignación de los recursos (López y García, 2010). A su vez, permite vincular la asignación de los recursos presupuestales a productos entregados (bienes o servicios) con resultados en favor de la población, mismos que pueden ser medidos fácilmente. El Presupuesto basado en Resultados requiere los elementos que se describen en la Figura 3.6.

Figura 3.6 Elementos necesarios para la implementación del PbR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Marcel (2007).

Para contar con una buena sistematización de la información que se requiere para implementar el PbR, es indispensable contar con indicadores de los productos que se generan y de los efectos que estos tienen en la población. De forma complementaria, los análisis detallados realizados a través de evaluaciones de desempeño a políticas, programas y proyectos aportan criterios sobre los efectos y los impactos de la intervención pública. En México, a esto se

le denomina Sistema de Evaluación del Desempeño, tema que se abordará más adelante en este Diplomado.

Sin embargo, la sistematización es solo una parte del proceso, luego es fundamental la generación de mecanismos para que la información sea considerada en la toma de decisiones presupuestaria de forma metódica y homogeneizada. Con ello, la búsqueda de efectividad y eficiencia en la actuación pública tendrá una consecuencia directa en la disposición de presupuesto. Adicionalmente, contribuirá a que se dejen atrás los mecanismos tradicionales de presupuestación que tienden a politizarse y asignarse de forma inercial (López y García, 2010).

Gestión financiera, Auditoría y Adquisiciones

El tercer pilar de la GpR está integrado por tres elementos que en conjunto buscan que el ejercicio del gasto público se realice conforme a lo planeado y presupuestado; y que la información que se genera durante el año fiscal sea rastreable, verificable y auditable.

La **rastreabilidad** del gasto se refiere a la posibilidad de seguir el trazo de los recursos públicos desde su origen hasta su destino para comprobar que efectivamente son utilizados y logran los fines para los cuales fueron asignados; la **verificabilidad** conlleva la capacidad de demostrar con las evidencias necesarias que el presupuesto fue asignado para el cumplimiento de los objetivos y que se operó de forma eficiente y transparente; y finalmente, la **auditabilidad** implica la viabilidad de comprobar que el gasto se ejerció en los términos proyectados y considerando la normativa aplicable.

En tal contexto, la **gestión financiera** es “el conjunto de elementos administrativos de las organizaciones públicas que hacen posible la captación de recursos y su aplicación para la concreción de los objetivos y las metas del sector público. Está conformada por los principios, las normas, los organismos, los recursos, los sistemas y los procedimientos que intervienen en las operaciones de programación, gestión y control necesarias tanto para la captación como para el gasto de recursos” (Makón, 2000). La gestión financiera se compone de los elementos descritos en la Figura 3.7.

Figura 3.7 Elementos de la gestión financiera pública



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en (López y García, 2010).

Para su correcto funcionamiento, estos elementos deben interactuar bajo la dirección de un ente coordinador y de principios, normas y procedimientos coherentes.

De acuerdo con el Sistema de Información Legislativa, la fiscalización es “el proceso de revisar, auditar y vigilar a detalle la congruencia entre los objetivos planteados y las metas alcanzadas en materia de contabilidad, finanzas, presupuesto, avances y beneficios económicos, adecuación programática y endeudamiento en cada uno de los entes de la administración pública y los Poderes de la Unión, en cada ejercicio fiscal. Implica controlar las actividades del Estado para confirmar que se ajusten a los principios de legalidad, definitividad, imparcialidad y confiabilidad” (SIL, 2019).

De esta forma, la **auditoría** es un mecanismo de control que forma parte de la fiscalización del gasto público. El modelo actual busca asegurar que las organizaciones públicas operen de la manera prevista, para lo cual cuenta con mecanismos internos y externos a la organización.

Los mecanismos internos son implementados por una instancia específica ajena a la Unidad ejecutora del gasto. En México, la **Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno**, antes Función Pública, coordina al Órgano Interno de Control (OIC) de cada dependencia. Además, delimita su proceso en las Disposiciones Generales para la realización de Auditorías, Revisiones y Visitas de Inspección, en donde se establece que las auditorías están enfocadas “al examen objetivo, independiente y evaluatorio de las operaciones financieras, administrativas y técnicas realizadas; así como a los objetivos, planes, programas y metas alcanzados por las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, con el propósito de determinar si se realizan de conformidad con los principios de economía, eficacia, eficiencia, transparencia, honestidad y en apego a la normatividad aplicable” (DOF, 2020).

Los mecanismos externos son llevados a cabo por una entidad fiscalizadora que depende del Poder Legislativo, que en el caso de México es la **Auditoría Superior de la Federación (ASF)**. Esta define sus funciones en la **Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación (LFRCF)**, publicada el 18 de julio de 2016; donde se señala que la auditoría es el “proceso sistemático en el que de manera objetiva se obtiene y se evalúa evidencia para determinar si



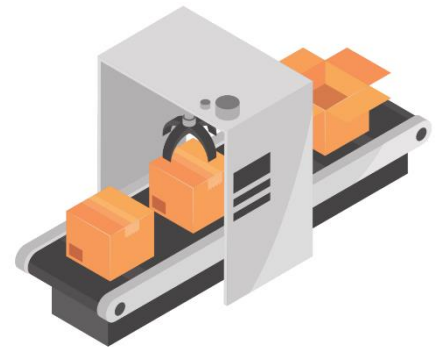
las acciones llevadas a cabo por los entes sujetos a revisión se realizaron de conformidad con la normatividad establecida o con base en principios que aseguren una gestión pública adecuada” (LFRCF, 2021).

Si bien los enfoques son diferentes, contienen elementos en común, como el carácter sistemático y objetivo, el apego del desarrollo de las funciones a la normatividad establecida, y la guía para que la gestión pública actúe de forma adecuada. Aunque con esto pareciera que su función se limita a verificar la

correcta actuación de los entes públicos, el análisis desarrollado en ellas es un poderoso instrumento para orientar a las instituciones hacia el logro de resultados; y de ello se deriva un valioso instrumento: **la auditoría al desempeño**.

Según la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), la Auditoría de Desempeño es una revisión independiente, objetiva y confiable sobre si las acciones, sistemas, programas, actividades y organizaciones del Gobierno operan de acuerdo con los principios de economía, eficiencia y eficacia, y sobre si existen áreas de oportunidad.

Finalmente, el sistema de **adquisiciones** gubernamentales es el conjunto de principios, normas, recursos y procedimientos que, mediante su operación, permiten que el Estado obtenga los bienes y los servicios y construya las obras que necesita para la gestión de las organizaciones, en la calidad y la oportunidad adecuada y en las mejores condiciones de mercado (Makón, 2000).



En conclusión, este pilar existe para propiciar las condiciones necesarias para que se haga un manejo adecuado de las finanzas públicas, y con ello se facilite la consecución eficaz y eficiente de los objetivos de las intervenciones públicas.

Gestión de Programas y Proyectos

Si el pilar anterior se encarga de propiciar las condiciones para que las intervenciones públicas se lleven a cabo, la gestión de programas y proyectos es el medio a través del cual el **Estado produce los bienes y servicios** que permiten alcanzar los objetivos establecidos en la planeación nacional.

En este sentido, es importante considerar que **los bienes y servicios públicos se pueden entender desde dos lógicas: una operativa y otra estratégica**. Desde la lógica operativa, se reconoce que su generación y entrega constituye el quehacer cotidiano de la intervención pública estatal; mientras que la estratégica considera que los bienes y servicios son los vehículos mediante los cuales se logra un cambio en la realidad social, económica o ambiental, es decir, no son un fin en sí mismos, sino los medios para lograr resultados tangibles y medibles. Por esta razón, **es indispensable que se entienda la generación de bienes y**

servicios en el marco de una cadena de resultados, la cual cuenta con una lógica causal en la que teóricamente, diversos insumos y actividades conducen a órdenes mayores de resultados tal como se muestra en la Figura 3.8.

Figura 3.8 Cadena de resultados en el marco de la GpR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en (López y García, 2010).

En la base de la cadena de resultados se encuentran los “**insumos**” los cuales son todo aquello que será transformado mediante las actividades para la generación de productos. De forma general, los insumos suelen ser recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; y junto con las actividades, forman parte de la ejecución dentro de la cadena de valor. Por su parte, **los productos que se obtienen generan una serie de efectos que tienen un impacto sobre la población, lo cual, desde el enfoque de la GpR, corresponde a la generación del valor público.** Estos tres últimos momentos o etapas son los resultados dentro de la cadena de valor.

Los insumos, actividades y productos **suelen medirse con indicadores de eficiencia** ya que, al ser la parte de la cadena de valor relacionada directamente con los bienes y servicios, es relevante medir qué tan bien se movilizaron los insumos. Por su parte, los efectos e impactos suelen tener indicadores de eficacia porque más que medir qué tan bien se hicieron las cosas, toma relevancia el cumplimiento de los objetivos.

Es también importante mencionar que la **cadena de resultados comparte la misma estructura y secuencia que la Metodología de Marco Lógico**, misma que será detalladamente estudiada en el Módulo IV de este mismo diplomado.

La consideración de la cadena de resultados en la generación de bienes y servicios es relevante, ya que las consecuencias para una dependencia o entidad que desarrolla un programa o proyecto que no alcanza los beneficios esperados, pone en riesgo el cumplimiento de sus objetivos. Por ello, se debe poner en

marcha un esquema riguroso que sea además integral, eficaz, eficiente y equitativo para maximizar las probabilidades de éxito.

En este contexto, elementos como la alineación a la planeación nacional, los mecanismos de revisión del personal, y la medición de la satisfacción del público, representan una guía para proveer las bases que permitan a los programas operar de manera óptima y lograr una cadena de resultados: gestionar adecuadamente los recursos (insumos y actividades), que se transforman en productos (bienes y servicios), que impactan en las condiciones de vida de la población, lo que se traduce en una mejora en los indicadores socioeconómicos del país.

De acuerdo con Javier Gala Palacios (2013), en este pilar también se deben de considerar procesos de coordinación que fortalezcan la gestión de programas y proyectos como: reingenierías que los estructuren dentro de las instituciones con las atribuciones directas para su operación; y fusiones de aquellos con objetivos similares en uno solo que analice la problemática de una manera integral.

En resumen, cuando se cuenta con las herramientas para dirigir de manera adecuada cada uno de los proyectos y programas, sus beneficios se suman para detonar bienestar y prosperidad compartida.

Seguimiento y Evaluación

Finalmente, el **seguimiento** consiste en el proceso sistemático y continuo de recopilación, seguimiento y análisis de la información que se deriva de los indicadores de desempeño.

Ya que se realiza al interior de la dependencia o entidad y de manera paralela a la ejecución del programa, el seguimiento asegura que las normas y regulaciones aplicables son respetadas y proporciona visibilidad sobre el avance en el logro de los objetivos; lo que permite identificar riesgos antes de que se conviertan en fallas graves, tomar decisiones operativas en el corto plazo e implementar las correcciones pertinentes para optimizar procesos, reducir costos y mejorar la calidad de los bienes y servicios que se producen o se entregan.



Por su parte, la **evaluación**, se refiere al análisis sistemático e imparcial de los programas, que tiene la finalidad de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados e impacto.

Si bien puede efectuarse durante o después de la instrumentación del programa, la evaluación se enfoca en obtener información sobre la capacidad de la intervención pública para resolver o disminuir la necesidad o problema central. Y ya que es llevada a cabo por un agente externo a la operación, se reducen las subjetividades en la determinación de qué funcionó, qué no y por qué es relevante subrayar que los informes que se derivan de este proceso buscan evitar que se repitan los errores y potenciar las buenas prácticas, retroalimentando a todas las etapas del Ciclo Presupuestario y fomentando la rendición de cuentas ante la ciudadanía. En la Figura 3.9 se presenta una comparación entre el Seguimiento y la Evaluación.

Figura 3.9 Seguimiento y Evaluación

Aspecto	Seguimiento	Evaluación
Frecuencia	Continua.	Periódica, con cortes específicos.
Realización	Interna, llevada a cabo por los ejecutores del programa.	Externa, llevada a cabo por instancias ajenas a la operación del programa.
Instrumentos	Metodologías para la definición de objetivos y determinación de indicadores de cumplimiento.	Metodologías de investigación cuantitativa, cualitativa, de campo y de gabinete, etc.
Profundidad de la información	Énfasis en la implementación.	Dependiendo del tipo de evaluación, pero en última instancia, se orienta a la medición del impacto.
Costo	Bajo o nulo, ya que los ejecutores cuentan con la información producto de su quehacer cotidiano.	Dependiendo del tipo de evaluación, puede ser alto.
Utilidad	Mejora continua de la gestión del Programa.	Toma de decisiones de alto nivel relacionadas con la pertinencia del Programa.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Ríos (Coord.) (2014).

Las diferencias que existen entre Seguimiento y Evaluación las vuelven herramientas complementarias cuya función es observar el comportamiento y fortalecer el desarrollo de los Programas desde distintos ángulos; lo que en México se materializa a través del Sistema de Evaluación del Desempeño.

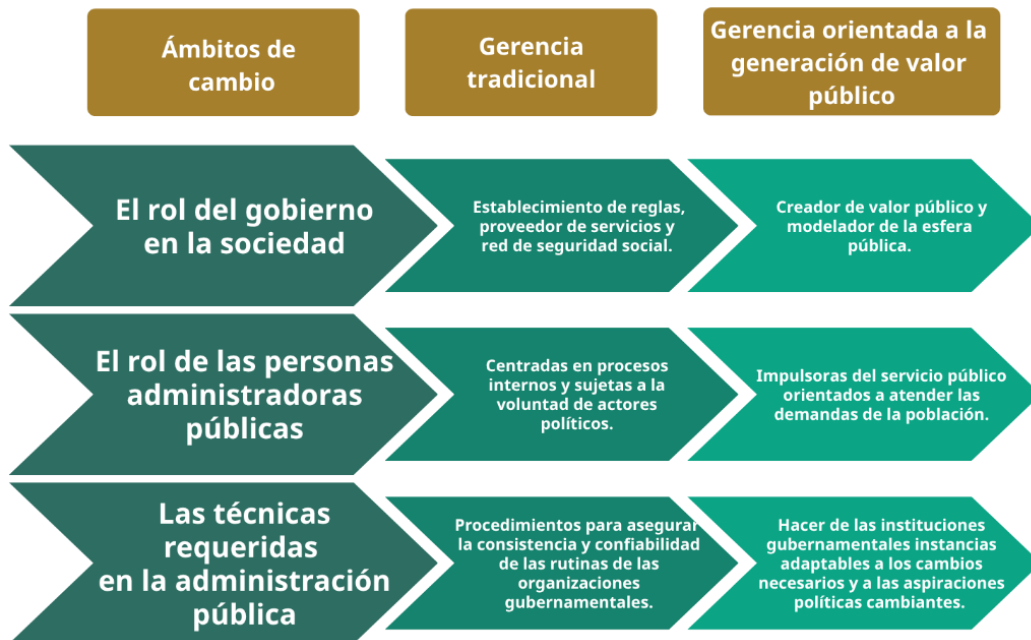
Independientemente de las cuestiones técnicas requeridas para la implementación de cada uno sus pilares, es importante resaltar que toda la labor de **la GpR tiene como objetivo último la generación de valor público**, tema que será abordado a continuación.

Tema 4. Políticas y Programas orientados a la generación de valor público

En el Tema anterior se señaló que la creación de valor público es el núcleo de la GpR, de tal forma que, el modelo en sí es una estrategia de gestión que orienta a los actores públicos a generarlo mediante instrumentos que promuevan **cambios sociales** con equidad y de forma sostenible (García y García, 2010).

El término fue originalmente acuñado por Mark Moore en su libro Creación de Valor Público: Gestión Estratégica en el Gobierno (Creating public value: Strategic management in government), de 1995, en donde retoma la gestión privada para crear una serie de técnicas y recomendaciones para que el gobierno oriente sus intervenciones hacia las preferencias y necesidades sociales, es decir, a aquello a lo que el público le otorga valor. De forma sencilla, **el valor público se entiende como los cambios sociales que el Estado contribuye a producir en respuesta a determinados problemas sociales** (Serer, 2022).

Para lograrlo, Moore construyó un marco conceptual para que las personas administradoras públicas pudieran abordar los retos estratégicos y las elecciones complejas que enfrentaban de una forma similar a como lo hacen quienes ocupan puestos de dirección en el sector privado (Benington y Moore, 2011). De esta forma, se prevén **tres principales transformaciones**, mismas que se presentan en la Figura 4.1.

Figura 4.1 Transformaciones implícitas con la generación de valor público

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Benington y Moore (2011).

Así, la propuesta contempla una evolución en el papel del gobierno, en la perspectiva de las personas destinadas a implementar los cambios y en las técnicas utilizadas para realizar las intervenciones públicas. Para ello, planteó un marco teórico denominado el “**triángulo estratégico**” en donde alineó tres procesos interdependientes, mismos que se presentan en la Figura 4.2.

Figura 4.2 Triángulo estratégico de Mark Moore

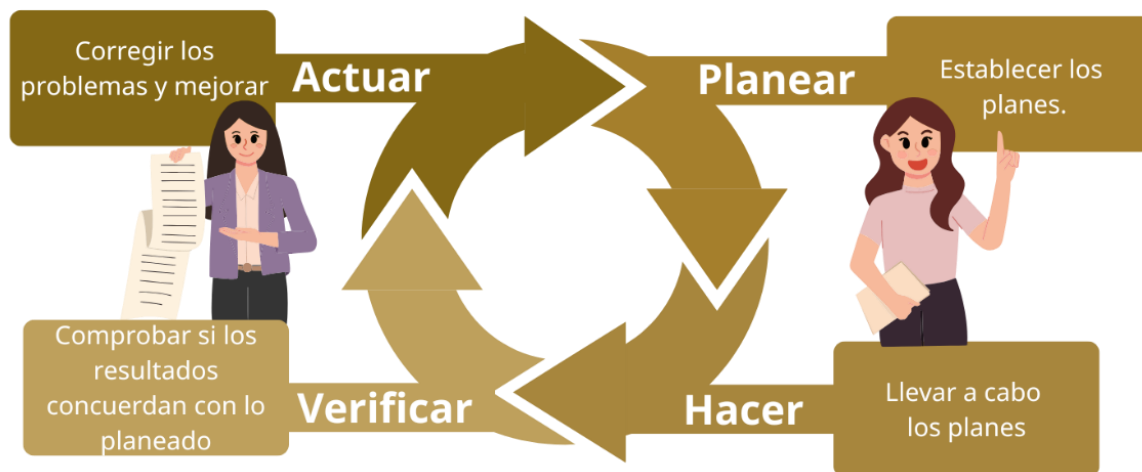
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Benington y Moore (2011).

Considerando que el valor público tiene una plena orientación hacia las personas, es sencillo vincularlo con las **políticas y programas de carácter social** tales como salud, educación, seguridad ciudadana, agricultura, empleo, e impartición y procuración de justicia (Serer, 2022). En todos estos rubros, resulta evidente que la intervención pública produce bienes o servicios que, de una u otra forma, se entregarán directamente a una población, entendida como un conjunto de seres humanos que comparten un problema público.

Sin embargo, de acuerdo con el enfoque de la GpR, la generación del valor público también se deriva del funcionamiento de los **programas orientados a funciones más administrativas**; por ejemplo, aquellos dedicados a la planeación, la regulación y el fomento. Los cuales se enfocan en generar condiciones de eficiencia, transparencia, participación, innovación y sustentabilidad, necesarias para propiciar el desarrollo económico y social.

La GpR tiene las características típicas de todo proceso de creación de valor que se articula a través de una dinámica cíclica y circular. El modelo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PDCA, por sus siglas en inglés), planteado inicialmente por Shewhart y afinado por Deming a principios de los años cuarenta (*The W. Edwards Deming Institute*, 2017), es el que mejor se adecúa a este enfoque, al identificar los componentes del ciclo de gestión, tal como se describe en la Figura 4.3.

Figura 4.3 Modelo PDCA

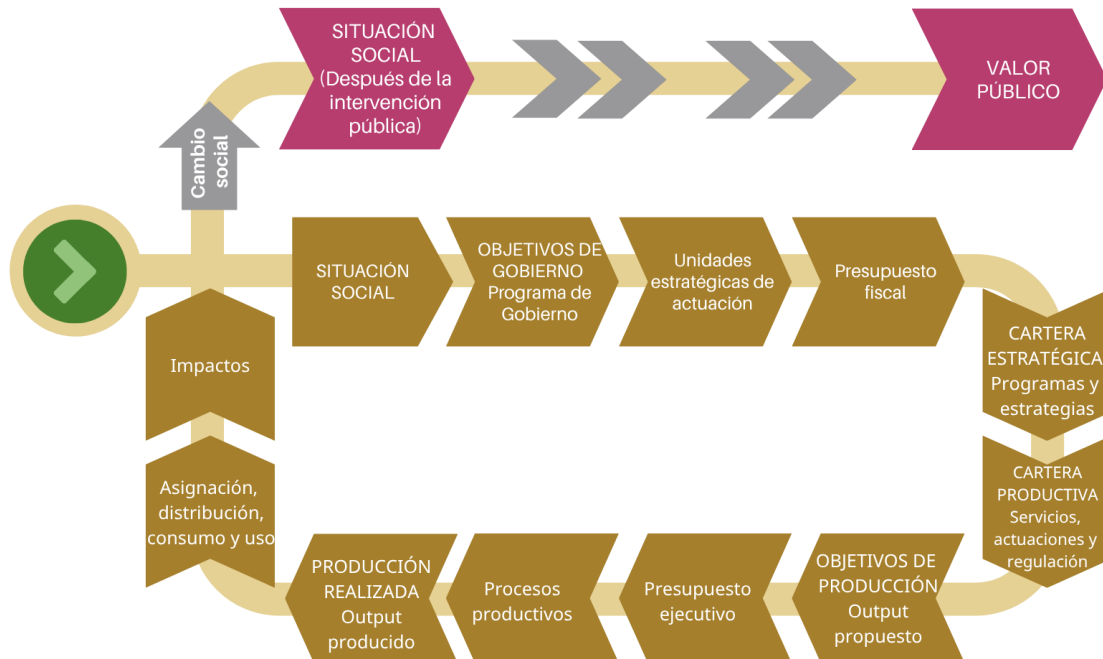


Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Serra (2007).

En tal contexto, **el valor público se crea cuando se realizan actividades capaces de aportar respuestas efectivas y útiles a necesidades o demandas que sean de carácter público y que impliquen la generación de cambios**

sociales. En virtud de su relevancia, en la Figura 4.4 se revisa una propuesta del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) al respecto.

Figura 4.4 Ciclo de creación de valor público

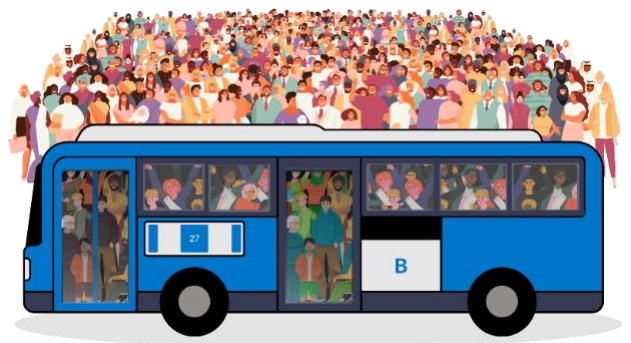


Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Serra (2007).

El ciclo de creación de valor público parte de una **situación social** en la que se presenta un **problema o necesidad de carácter público, que requiere la intervención del Estado.**

En un segundo momento, se ubica la conformación de los **objetivos de gobierno**, plan de gobierno o intervención gubernamental, que se traduce en la **prospección de la situación deseable que se pretende alcanzar.**

Como tercer paso, se definen las **unidades estratégicas de actuación**, que en este caso son las **dependencias, entidades y empresas públicas.** Este componente es un punto de enlace entre la acción del gobierno y el diseño organizativo; y es una pieza clave en la GpR pues establece la capacidad institucional del gobierno para ejecutar su plan.



En el **presupuesto público o presupuesto fiscal** se definen los recursos con los que las unidades estratégicas de actuación contarán para la producción de bienes y servicios y, por tanto, **representa la concreción del plan de gobierno y la aprobación definitiva de sus programas**. La cartera estratégica o programas de gobierno relaciona el plan del gobierno con las unidades de acción estratégica y con el presupuesto; lo que conlleva la designación clara y precisa de responsabilidades sobre los programas a organizaciones y personas específicas.

Por su parte, la **cartera productiva** constituye el punto de contacto entre la institución pública y la población, ya que la intervención se materializa en bienes y servicios, entendidos como los elementos capaces de producir el cambio social deseado. Generalmente, esta cartera es válida para todo el periodo gubernamental.

Posteriormente, es necesario establecer los **objetivos o volúmenes de producción** para cada año fiscal. Ésta debe revisarse en cada asignación presupuestaria, debido a que **la GpR requiere establecer objetivos de producción** como condición para la asignación del presupuesto y como elemento clave para la evaluación posterior del grado de avance entre las metas fijadas, los recursos asignados y utilizados, y los bienes y servicios producidos.

Por su parte, en el **presupuesto ejecutivo**, se precisan los recursos que serán asignados para la producción de bienes y servicios y, por tanto, representa la concreción del plan de gobierno y la aprobación definitiva de los programas. El siguiente eslabón es el proceso de producción que implica la ejecución del presupuesto asignado para la realización de actividades, que derivan en bienes o servicios que serán distribuidos, consumidos y utilizados.

Si el **proceso de creación de valor** se cumple siguiendo lo descrito en las etapas anteriores, los productos deberían **impactar en la situación social y provocar los cambios esperados**, alcanzándose así los objetivos del plan de gobierno. Además, la posibilidad de añadir a este proceso métodos de evaluación, **mejora la capacidad de reacción, rediseño, aprendizaje y adaptación necesaria para encarar un nuevo ciclo**.

Estando la generación de **valor público** en el corazón de la Gestión para Resultados, este modelo requiere de la generación de **sistemas de información** que permitan **monitorear de forma oportuna y transparente la acción pública**; informar a la ciudadanía sobre el quehacer gubernamental; identificar y evaluar el aporte realizado y que sirvan de insumo en la toma de decisiones de los actores que participan en el proceso de creación de valor público.



Tal como se vio previamente, tanto los líderes de los proyectos como los colaboradores que conforman los equipos requieren estar altamente comprometidos con las causas de la organización pública por lo que se debe actuar con miras a profundizar su responsabilidad, compromiso y capacidad de acción (Serra, 2007).

En este punto del estudio, es importante analizar también a los agentes involucrados en la GpR, subrayando las interconexiones que se presentan entre cada uno de ellos; ya que el valor público depende del continuo funcionamiento de la **interacción gobierno-sociedad-gobierno**. Esto se representa en la Figura 4.5.

Figura 4.5 Agentes involucrados en la Gestión para Resultados



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Serra (2007).

La **ciudadanía** tiene un doble papel en el marco de la GpR. En primer lugar, es destinataria del valor público creado por las distintas organizaciones de gobierno; ya sea individualmente o como parte de una colectividad. Y en segundo, tiene el derecho y la responsabilidad de participar en los procesos que promueven la incorporación de sus necesidades a las distintas herramientas de intervención pública de las cuales dispone el Estado.

De modo similar, el **Poder Legislativo** también tiene dos funciones en la GpR. Por un lado, la facultad y obligación de validar y defender la voluntad ciudadana; misma que, en el caso concreto de México, se traduce en la aprobación del Congreso de la Unión, a través de la Cámara de Diputados, del Presupuesto de Egresos de la Federación, en el que se distribuye el ingreso público en determinado año fiscal. Y, por otro lado, como contrapeso del Ejecutivo; que, en nuestro país, se materializa con la entrega de los Informes Trimestrales que el Ejecutivo hace al Congreso, como un ejercicio de rendición de cuentas horizontal, donde se verifica que efectivamente se estén atendiendo las necesidades de la población a la cual representan.



Las diversas dependencias y entidades que conforman el **Poder Ejecutivo** son las responsables de implementar la GpR. Además de la entrega de los diversos productos que se diseñan para crear valor público, también deben validar con la ciudadanía la propuesta gubernamental de acción que les proveerá de bienestar. Es importante que este proceso de consulta se haga de forma permanente, pero toma especial relevancia antes de la ejecución de las políticas y programas.

Del punto anterior, se deriva el personal **directivo** y **técnico** que se desempeña en las instituciones del Ejecutivo Federal. El primer grupo se refiere a personas con labores de liderazgo o gerencia a todos los niveles de gobierno, que conducen y manejan íntegramente el proceso de creación de valor público. Mientras que la parte técnica integra a las personas servidoras públicas que se encargan de generar los productos, así como de asegurar su diseño, distribución y entrega.

A este respecto, es fundamental que tanto quienes encabezan los proyectos como quienes los desarrollan estén altamente comprometidos con las causas de la organización pública, por lo que se debe actuar con miras a profundizar su responsabilidad y capacidad de acción. Adicionalmente, y para evitar la

corrupción y la malversación de recursos públicos, se requieren sistemas transparentes de contratación, en los que preponderen las competencias, eliminando los favoritismos.

Las **empresas privadas** también tienen una influencia dual; por un lado, de creciente cooperación, mediante proyectos conjuntos, regulados en México por la Ley de Asociaciones Público-Privadas; y, por otro, de competencia productiva, que impulsa la innovación y la eficiencia. En ambos casos, se vigorizan los vínculos que los unen mediante las funciones fiscal, reguladora y de fomento.

La evaluación contempla la supervisión mediante los procesos internos de control, así como de análisis externos que generen información objetiva sobre resultados. Por esta razón, de la ética y profesionalismo de las **instancias evaluadoras** dependerá la correcta identificación de potenciales adecuaciones a los programas para que éstos logren generar un mayor bienestar.

Los **entes controladores oficiales** son quienes, a través de la vigilancia externa, verifican el cumplimiento de los objetivos de los programas. En México, los principales son la **Auditoría Superior de la Federación (ASF)** desde el Poder Legislativo, y la **Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno** desde el Poder Ejecutivo. Las actividades de control y auditoría funcionan también como un soporte de la evaluación y la rendición de cuentas.

Finalmente, la sociedad civil organizada y los medios de comunicación fungen como **entes controladores sociales** a través de la rendición de cuentas diagonal¹, que se origina cuando la ciudadanía vigila



¹ De acuerdo con TI (2009) existen tres tipos de rendición de cuentas. La rendición de cuentas **vertical** comprende una relación entre instituciones o individuos de distinta jerarquía que se manifiesta a través de las elecciones. De esta forma el electorado juzga y vigila a sus representantes. La rendición de cuentas **horizontal** hace referencia a la existencia de organizaciones de gobierno que tienen la autoridad legal y están dispuestas y capacitadas para emprender acciones, que van desde el control rutinario hasta sanciones legales, en relación con actos u omisiones de otros servidores públicos u organizaciones del Estado que pueden, en principio o presuntamente, ser calificadas como ilícitos. Finalmente, la rendición de cuentas **diagonal o transversal** se encuentra asociada a una participación directa de la sociedad con la finalidad de ejercer labores de control y vigilancia de la actuación de los funcionarios públicos en su ejercicio de gobierno.

las acciones gubernamentales e interviene de forma directa en el diseño de políticas públicas y el control del gasto público (Fölscher 2009).

Entonces, como parte del esfuerzo del sector público para generar capacidades en sus organizaciones que favorezcan la creación de valor público, el desarrollo de **sistemas de información** ha resultado indispensable para monitorear de forma oportuna y transparente la acción pública; informar a la ciudadanía sobre el quehacer gubernamental; identificar y evaluar el aporte realizado; y, sobre todo, para contar con insumos valiosos en la toma de decisiones. Los elementos de información, conocimiento e intervención permiten controlar y optimizar los procesos, a fin de alcanzar el mejor resultado posible.

A partir de lo anterior, el objeto de trabajo de la GpR comprende el conjunto de componentes, interacciones, factores y agentes que conforman el proceso de creación del valor público (Serra, 2007). En ese sentido, son relevantes el plan de gobierno; el presupuesto; los costos de producción; y finalmente, los bienes y servicios que se producen.

Si bien la analogía entre el valor público y los productos generados en el sector privado no es perfecta, funge como una herramienta que orienta las intervenciones públicas hacia resultados tangibles y medibles. Sin embargo, en la Figura 4.6 se resumen algunas consideraciones específicas que el mismo Mark Moore, en conjunto con John Benington, formulan para afinarla y que su aplicación resulte más asertiva al momento de enfrentarse a situaciones complejas que implican interconexiones, interdependencias e interacciones diversas.

Dichas complejidad y transversalidad que enfrentan las personas, las comunidades y los gobiernos, requieren liderazgos que puedan abordar los nexos entre los problemas, **negociar coaliciones entre las diferentes partes interesadas**, orquestar redes y alianzas interinstitucionales, aprovechar recursos dispares en la consecución de un fin común, y lograr resultados visibles y medibles con y para la sociedad.

Figura 4.6 Análisis de situaciones complejas



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Benington y Moore (2011).

Una vez expuesta la importancia del valor público en el modelo de Gestión para Resultados, es momento de aterrizar la forma en que todos estos preceptos se materializan en intervenciones públicas reales. Para su implementación, se requiere articular diversos elementos entre los que destacan una estructura programática con objetivos debidamente vinculados, la adecuación del proceso presupuestario para incorporar información sobre resultados de las intervenciones públicas y un sistema integrado de seguimiento. Esto se logra a través de la adopción de un Presupuesto basado en Resultados y un Sistema de Evaluación del Desempeño, los cuales se abordarán en el siguiente Tema.

Tema 5. Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño

Si bien cada uno tiene su propia lógica, el **Presupuesto basado en Resultados (PbR)** y el **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** están concebidos desde su origen para funcionar de forma integrada como un **engranaje orientado al cumplimiento de los objetivos de la Gestión para Resultados**. A través del PbR, se hace la asignación de recursos públicos considerando los resultados de los Programas, mientras que el SED monitorea y evalúa el desempeño programático para dotar, a su vez, al PbR de las herramientas suficientes para la toma de decisiones en materia presupuestaria. De esta forma, el PbR no puede funcionar sin el SED, y el SED no tiene razón de ser sin el PbR. Por ello, es indispensable estudiarlos para entender la forma en que funciona esta interacción.

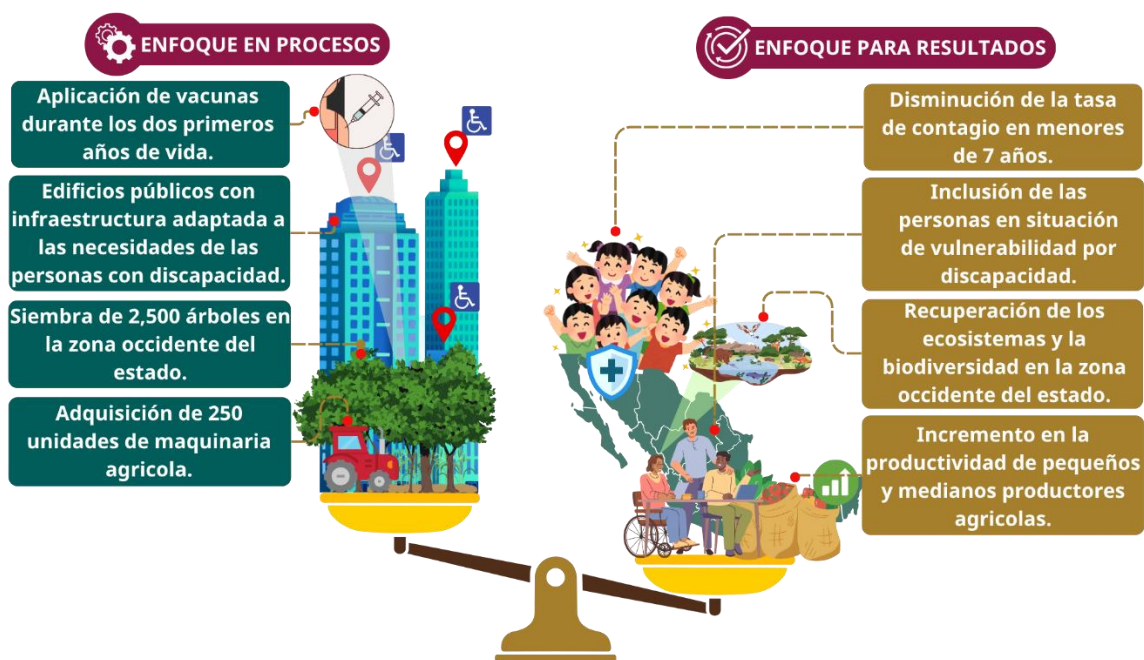
En temas previos se revisó el papel del PbR como un componente de la GpR, que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permiten apoyar las decisiones presupuestarias, que incorpora sistemáticamente consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y que motiva a las instituciones a lograr los objetivos, con el fin de mejorar la calidad del gasto y de los bienes y servicios, así como promover la transparencia y la rendición de cuentas (SHCP, 2008, p. 4).



Pero también es un **proceso que busca fortalecer las Políticas Públicas, los Programas presupuestarios y el desempeño institucional**, cuyo aporte es decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales **para el desarrollo sustentable**. En consecuencia, el PbR impulsa la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos, y que generen impacto en la sociedad.

Dado que el proceso presupuestario no debe limitarse al control de los gastos en espacios rígidos y sin definición programática, es necesaria la orientación hacia el logro sistemático de resultados cuantificables, medibles y tangibles para la población beneficiaria. En la Figura 5.1 se muestran ejemplos donde se hace la diferenciación entre el enfoque en procesos y el enfoque para resultados.

Figura 5.1 Comparación entre los enfoques en procesos y para resultados.



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Este cambio de enfoque no es sustitutivo, es decir, no implica el abandono de los procesos, ya que estos constituyen el quehacer cotidiano del Estado. Los procesos se siguen realizando y los productos se siguen entregando. Pero con el **enfoque para resultados**, es posible y necesaria la determinación de una lógica causal; la cual **permite identificar y medir los efectos que las entregas de los productos tienen en la población**; y de forma inversa, puede determinar los productos que son requeridos para lograr un cambio en cierta situación problemática.

Operativamente, este cambio de enfoque se logra analizando tanto el problema a resolver, como las causas que lo originan y los efectos que se derivan, haciendo uso de la cadena de resultados (estudiada en el Tema 3), o bien, implementando la Metodología de Marco Lógico que trabaja bajo los mismos supuestos de vinculación de objetivos de diferentes niveles y alcances (que se abordará en el Módulo IV).

En México, este cambio de enfoque se ha realizado de forma paulatina, ya que antes de la implementación de la GpR, la planeación y la presupuestación se hacían por medio de los Programas Operativos Anuales (POA); los cuales, a pesar de su limitada capacidad para vincular proyectos con fines en común y para orientar la entrega de bienes y servicios a los objetivos superiores, eran utilizados para reportar el cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo. Por ello, la transición hacia **el PbR transformó de fondo las prácticas, reglas, sistemas, métodos y procedimientos del proceso presupuestario.**

Para que el PbR pueda funcionar es necesario considerar algunos elementos que orienten la intervención pública, mismos que se presentan en la Figura 5.2.

Figura 5.2 Elementos complementarios del Presupuesto basado en Resultados



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Pérez-Jácome (2015).

La **alineación de los Programas presupuestarios** a objetivos superiores es producto de la correcta vinculación entre distintos niveles de planeación, lo que significa que los Pp deben estar diseñados y ejecutados de manera que sus resultados tengan un impacto directo y positivo en el logro de las metas que fueron definidas como prioridades. Dentro de la cadena de resultados la alineación a objetivos superiores se encuentra en el último nivel correspondiente al de “impacto” tal como se puede observar en la Figura 5.3.

Figura 5.3 Alineación a objetivos superiores en la cadena de resultados



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en (López y García, 2010).

En el caso de México, este ejercicio se lleva a cabo a través del Plan Nacional de Desarrollo, emitido de forma sexenal por la administración entrante. Este tema será estudiado de forma puntual en el Módulo II.

El **seguimiento** a los Programas presupuestarios implica la creación de indicadores o parámetros de desempeño que cuenten con metas para monitorear tanto la realización de actividades, como sus resultados; midiendo el cumplimiento de los objetivos causalmente vinculados por medio de la conformación de un sistema de indicadores, tema que será abordado ampliamente en los Módulos V y VI.

Las **evaluaciones** del desempeño de los Programas presupuestarios son indispensables para conocer si los objetivos se están alcanzando, ya que proporcionan información metodológicamente sustentada que permite determinar el valor público generado y por ende el incremento en el bienestar de la población. Adicionalmente, al ser ejercicios analíticos más profundos, aportan datos complementarios sobre el funcionamiento de los Programas que permiten incorporar mejoras en su operación. Este tema se revisará a detalle en el Módulo VI.

Así, **seguimiento y evaluación funcionan de forma coordinada en distintos tiempos**, desde distintos enfoques, con diferentes herramientas, con distinta frecuencia y distinto alcance; pero con un mismo objetivo, que es proporcionar información relevante para la toma de decisiones en materia presupuestaria. Por esta razón, conforman en conjunto el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Si bien es importante que los instrumentos que guían el diseño, la ejecución y el monitoreo sean flexibles y adaptables a la realidad de cada intervención pública, también es relevante que la información presupuestaria se genere, se organice y se presente con rigor metodológico de tal forma que se pueda utilizar en la toma de decisiones. Derivado de esto, en la Figura 5.4 se esquematizan las principales contribuciones del SED.

Figura 5.4 Principales contribuciones del SED



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en Ortégón, Pacheco y Prieto (2005).

Entonces, el SED actúa como pieza estratégica de las políticas públicas al facilitar la vinculación entre la planeación, la programación, la presupuestación, el ejercicio, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas. Con ello, se fomenta que la información sobre el desempeño de los programas prioritarios sea utilizada en la toma de decisiones a lo largo del ciclo programático presupuestario (Caso, 2011).

Por otra parte, para que el PbR se consolide en un país, es indispensable que la **asignación de recursos presupuestarios** se haga tomando en consideración la información del desempeño generada, es decir, aquella que surge del seguimiento y evaluación de Programas. Por medio de esta acción, se contribuye a romper con la presupuestación inercial, que implica un entendimiento parcial de la razón por la cual se hacen las erogaciones, sin comprobar si están adecuadamente orientadas a la consecución de objetivos.

Como último elemento se encuentra el **acceso público a la información presupuestaria**. Considerando que el gasto público es un instrumento generador de cambios estructurales y reflejo de las áreas prioritarias de atención para el gobierno, su transparencia es esencial. Así, la sociedad debe tener la posibilidad de conocerlo, comprenderlo y disponer de la información necesaria para que esto detone su participación en los procesos de toma de decisiones presupuestarias.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la transparencia presupuestaria se define como la apertura de toda aquella información fiscal de una manera oportuna y sistemática (2002). Asimismo, hace referencia al hecho de que toda decisión gubernamental o administrativa, así como los costos y recursos comprometidos en su aplicación, se comuniquen al público en general de forma accesible y clara (Hofbauer y Cepeda, 2005).

El engranaje que conforma el PbR en conjunto con estos elementos complementarios será el que permita alcanzar el fin último de la Gestión para Resultados, que es elevar la calidad e impacto del gasto público en la generación de valor público y bienestar para la sociedad. Para que este fin último previamente referido se pueda alcanzar, es indispensable que se cuente con un mecanismo de desempeño de la información presupuestaria, el cual en México corresponde al Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Así, el SED actúa como pieza estratégica de las políticas públicas al facilitar la vinculación entre la planeación, la programación, la presupuestación, el ejercicio, el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas. Con ello, se fomenta que la información sobre el desempeño de los programas prioritarios sea utilizada en la toma de decisiones a lo largo del ciclo programático presupuestario (Caso, 2011).

Para acompañar todo este ejercicio, desde la federación y de forma paralela en las entidades federativas, es necesario contar con un entramado normativo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios que exige la dinámica del gasto público. Considerando esto, en los dos siguientes temas se hará una revisión de la normativa que ha contribuido a moldear el PbR-SED en México. En el tema 6 se hará una revisión de la normativa que acompañó su implantación, y en el tema 7 se estudiarán los cambios realizados a esta normativa fundacional y cómo esta contribuirá a mejorar la implementación de la GpR en México.

Tema 6. Antecedentes y marco normativo de la Gestión para Resultados en México

Con el objetivo de materializar la Gestión para Resultados, a inicios del siglo XXI se realizaron una serie de eventos y reuniones para comparar las experiencias en materia de Presupuesto basado en Resultados, entre los que destaca una cumbre ministerial de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), celebrada en marzo de 2005, donde se adoptó la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo, en la que se enfatiza el fortalecimiento de las estrategias de desarrollo nacional de los países socios (SFP, 2012).

Uno de los principios básicos de dicha Declaración, enunciaba que todos los países gestionarían sus recursos y mejorarían el proceso de toma de decisiones para la obtención de resultados. Para lograrlo, la OCDE señaló la necesidad de que los gobiernos nacionales “establecieran un fundamento legal, reglamentario e institucional apropiado y eficaz, en el que todos los agentes participantes tuvieran una estrecha coordinación interinstitucional y parámetros metodológicos homogéneos” (OCDE, 2005).

En concordancia con lo anterior, **en 2006 se actualizó el marco normativo presupuestario en México con la aprobación de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), en la que se institucionalizó el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) como parte integrante del ciclo presupuestario, articulando los procesos de planeación, programación y presupuestación con mecanismos de seguimiento y evaluación orientados al logro de objetivos y metas concretas.**



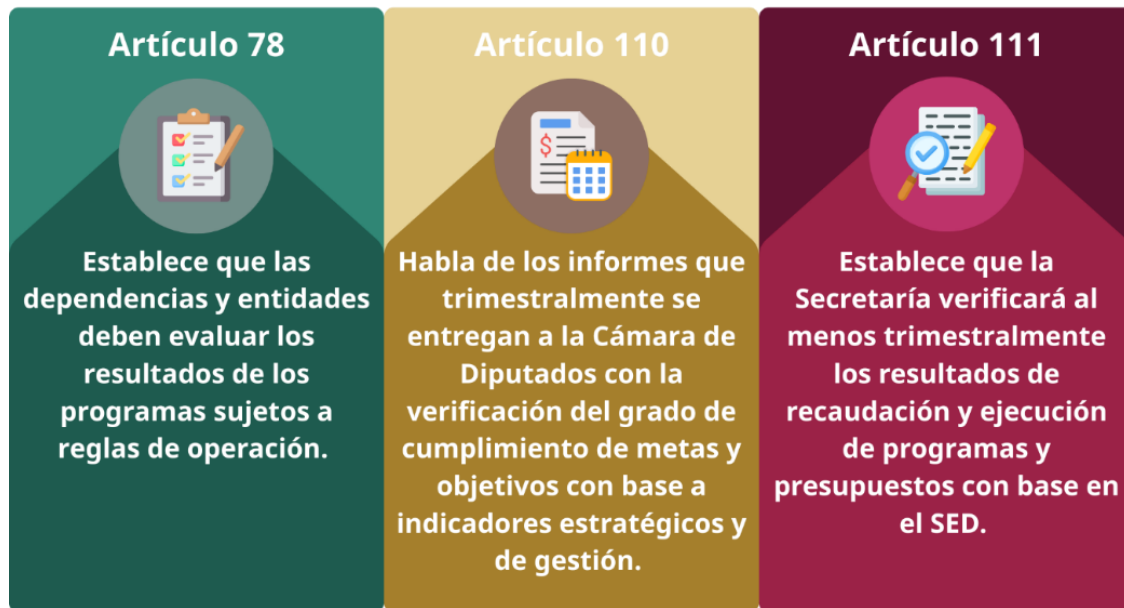
En el marco jurídico nacional, este enfoque se alinea directamente con los principios consagrados en el **artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)**, a la letra señala que “los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con **eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez** para satisfacer los **objetivos** a los que estén destinados”. Asimismo, dispone que “los **resultados** del ejercicio de dichos recursos serán **evaluados** por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas...”.

Estos mismos principios se establecieron en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el 30 de marzo de 2006, con el objeto de reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la CPEUM, en materia de programación, presupuestación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales. Su expedición representó el punto de inflexión en la institucionalización de la GpR, al ser el primer ordenamiento legal en conceptualizar y regular el SED, definiéndolo 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 de los programas y de los proyectos.

Por su parte, se estableció en el Capítulo II, del Título Sexto, lo tocante a la Evaluación, en específico en los artículos 78, 110 y 111, mismos que se explican en la Figura 6.1.

Figura 6.1 Fundamentos del SED en la LGPRH



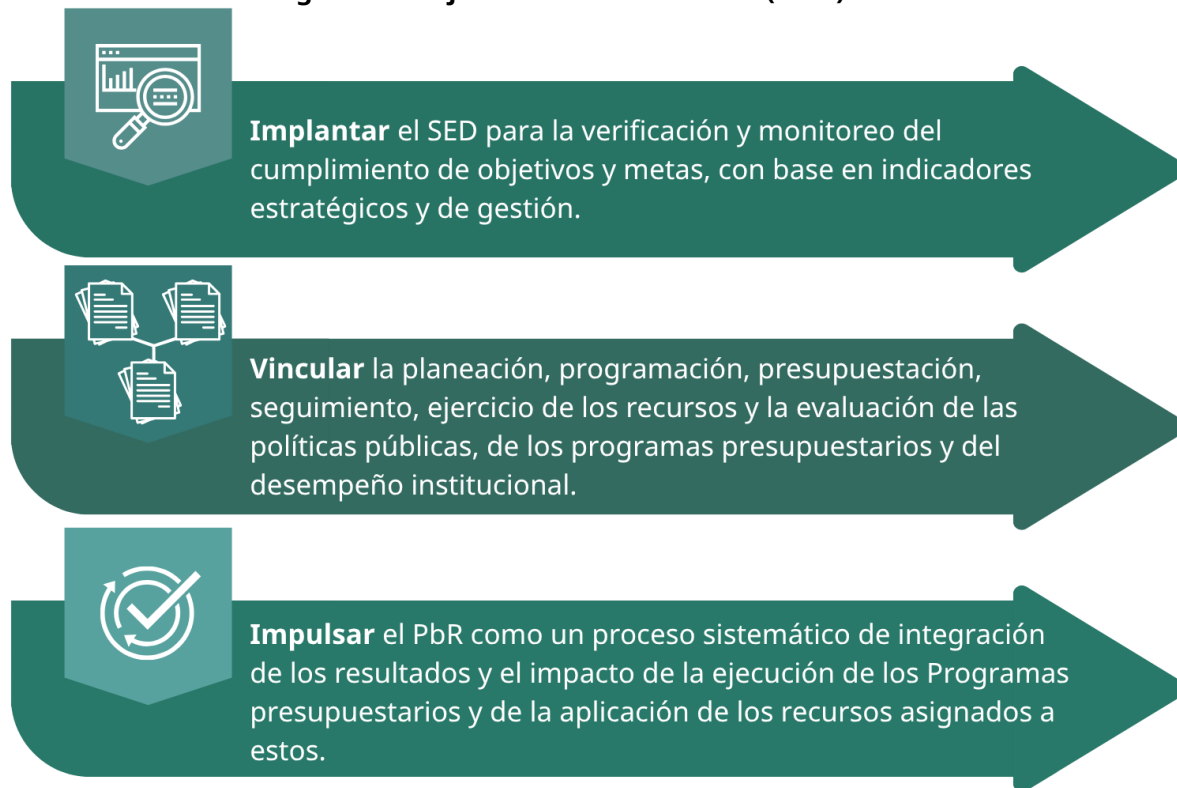
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la LGPRH, 2006.

Con la publicación de la LFPRH, se delinearon las bases normativas para la implementación del SED. Inicialmente, bajo la coordinación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la entonces Secretaría de la Función Pública (SPF) (ahora Secretaría Anticorrupción y Buen Gobierno SABG). Para tal efecto, en el artículo sexto transitorio del Decreto por el que se expidió la LFPRH, se dispuso que a más tardar en el ejercicio fiscal 2008, debería concluirse la implantación del SED.

Bajo ese contexto, el 30 de marzo de 2007, se publicaron en el DOF los “Lineamientos generales para la Evaluación de los Programas de la Administración Pública Federal”, con el objeto de regular la evaluación de los programas federales, los cuales estuvieron vigentes hasta la entrada en vigor de los Lineamientos Generales aplicables a la Gestión para Resultados de los Recursos Públicos Federales, publicados en el DOF el 29 de abril de 2025, sobre los cuales se hablará en el Tema 7.

En consonancia, el 31 de marzo de 2008, se publicó en el DOF, el **Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño (Acuerdo SED)**, cuyos objetivos se presentan en la Figura 6.2.

Figura 6.2 Objetivos del Acuerdo SED (2008)



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el DOF, 2008.

Con la emisión del Acuerdo SED se estableció la participación coordinada del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), en el ámbito de sus atribuciones y se dispuso la implantación gradual del PbR y del SED, conforme a los lineamientos de las etapas del proceso presupuestario de cada ejercicio fiscal, y a las disposiciones complementarias emitidas por la SHCP, la SFP y el CONEVAL.

Al respecto, es importante enfatizar que **la SFP** (ahora SABG) **dejó de intervenir en la coordinación del SED**, a partir del Decreto por el que se reforman y adicionan diversas disposiciones de la Ley General de Contabilidad Gubernamental y de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, publicado en el DOF el 30 de diciembre de 2015.

Por su parte, en el marco de la **Ley General de Desarrollo Social**, el entonces CONEVAL estuvo a cargo de la evaluación de los Programas presupuestarios en materia de desarrollo social; sin embargo, tal como se explicará con mayor detalle en el Tema 7, derivado de la reforma constitucional en materia de simplificación orgánica y su consecuente extinción, actualmente la única instancia de coordinación del SED es la SHCP.

Por otro lado, en el marco del **Sistema Nacional de Planeación Democrática**, se encuentra un componente normativo relevante para la articulación de la GpR. **El artículo 26, apartado A, de la CPEUM**, prevé un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, para lo cual, **dispone que habrá un Plan Nacional de Desarrollo** al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal (APF), los cuales, dispone, estarán sujetos a criterios de evaluación. En consonancia, el **artículo 9 de la Ley de Planeación** establece que la SHCP, dará seguimiento a los avances de las dependencias y entidades de la APF en el logro de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo y los programas derivados del mismo, con base en el SED.



Parte de la arquitectura normativa de la GpR también reposa en el **artículo 49, fracción V, de la Ley de Coordinación Fiscal (LCF)**, que **dispone que el ejercicio de los recursos de las aportaciones federales, deberá sujetarse a la evaluación del desempeño** en términos del artículo 110 de la LFPRH. Asimismo, señala que los resultados del ejercicio de dichos recursos deberán ser evaluados, con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales, incluyendo, en su caso, el resultado cuando concurren recursos de las entidades federativas, municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México.

Dentro del andamiaje jurídico que ha contribuido a la consolidación del SED y con ello, de la GpR, también figura la **Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG)** que establece la **obligación de los entes de publicar en sus páginas de Internet**, a más tardar el último día hábil de abril, **su Programa Anual de Evaluaciones**, así como las metodologías e indicadores de desempeño, de conformidad con el artículo 78 de la LFPRH.

Otro instrumento importante es la emisión del **Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF)**, para el Ejercicio Fiscal que corresponda, en el que se prevé que **el ejercicio, el control y la evaluación del gasto público federal**, así como **la contabilidad y la presentación de la información presupuestaria, financiera y de resultados sobre la ejecución del presupuesto**, se deben realizar conforme a lo establecido en la LFPRH, la Ley Federal de Austeridad Republicana (LFAR), la Ley Federal de Remuneraciones de los Servidores Públicos (LFRSP), la LGCG y en las disposiciones que, en el marco de dichas leyes, se establezcan en otros ordenamientos y en el correspondiente Presupuesto de Egresos.



El PEF contempla que, para **el ejercicio de los recursos aprobados** y la **evaluación del desempeño**, las Dependencias y Entidades se sujetarán a las políticas y disposiciones rectoras en materia de control presupuestario y **de resultados** que determine la SHCP, de conformidad con las atribuciones conferidas en la LFPRH. Además, mandata la participación en las acciones de formación y capacitación para la profesionalización en **PbR-SED**, planeación, programación, presupuestación y ejercicio de los recursos públicos federales, conforme a lo que determine la SHCP.

Adicionalmente, **señala que la evaluación de los Programas presupuestarios** a cargo de las Dependencias y Entidades se sujetará a lo establecido en la LFPRH, a los lineamientos emitidos por la SHCP y las demás disposiciones aplicables, y **deberá llevarse a cabo en los términos del Programa Anual de Evaluación (PAE)**.

En congruencia con todo lo anterior, la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF)** prevé en el artículo 31, fracción XIX, **la atribución de la SHCP de coordinar la evaluación** que permita conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales, así como concertar con las dependencias y entidades de la APF la validación de los indicadores estratégicos, en los términos de las disposiciones aplicables.

Para tal efecto, a partir de la reforma publicada en el DOF el 24 de febrero de 2025, el **Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público**

(RISHCP), establece en el artículo 22 las atribuciones de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER), **sobre planeación y análisis estratégicos, monitoreo y evaluación del desempeño y fortalecimiento institucional.**

A manera de cierre del presente Tema, en la Figura 6.3 se resume el principal entramado normativo fundacional del PbR-SED en México.

Figura 6.3 Marco normativo fundacional del PbR-SED en México



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En síntesis, la implantación de la GpR, a través del PbR y el SED, ha transitado un proceso progresivo que, con el paso del tiempo y el rediseño institucional, ha logrado consolidarse y afianzarse a un marco normativo robusto, como un elemento clave para fortalecer la gobernanza, mejorar la calidad del gasto y asegurar que las políticas públicas generen beneficios reales y medibles para la población.

Tema 7. Nuevo enfoque del marco normativo en materia de Gestión para Resultados

El 20 de diciembre de 2024, se publicó en el Diario Oficial de la Federación (DOF), el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)**, en materia de simplificación orgánica. Como parte de las modificaciones efectuadas, se derogó el apartado C del artículo 26 constitucional, lo que conllevó a la **extinción del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)**. Asimismo, se adicionó el apartado B para conferirle al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la medición de la pobreza y la evaluación de los programas, objetivos, metas y acciones de la política de desarrollo social. En el régimen transitorio, se dispuso que el Congreso de la Unión tendría que realizar las adecuaciones normativas correspondientes.

En cumplimiento a lo anterior, el 16 de julio de 2025, se publicó en el DOF, el Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley General de Desarrollo Social, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, y se dispuso en el artículo Primero Transitorio que a su entrada en vigor se extinguiría el CONEVAL. Por lo que sus **tareas en materia de evaluación, quedaron distribuidas como se describe** en la Figura 7.1

Figura 7.1 Distribución de las funciones de evaluación en materia social



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Es importante puntualizar que en la **Ley General de Desarrollo Social (LGDS)** se define el contenido de la Política de Desarrollo Social como:

El conjunto de programas, proyectos y acciones tendientes a reducir las brechas de desigualdad, pobreza, rezago social y exclusión social, que potencian y garantizan el desarrollo sostenible y con equidad.

Así, la evaluación integral de la Política de Desarrollo Social se dirige a la generación de evidencias sobre los resultados alcanzados en conjunto por los programas y recursos que la constituyen, en cuanto al logro de sus objetivos globales y permite fortalecer los instrumentos, políticas y programas del Estado mexicano para alcanzar los objetivos prioritarios de desarrollo nacional.

Esta visión se distancia del concepto de evaluación sobre el que se configura el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), el cual se orienta a fortalecer la calidad y eficiencia en el ejercicio del gasto público federal; y que, en conjunto con el Presupuesto basado en Resultados (PbR), vincula los resultados de la fase de seguimiento y evaluación con las etapas de planeación, programación y presupuestación, ejercicio, control, y la rendición de cuentas del ciclo presupuestario.

Otras **adecuaciones** que resaltan son las modificaciones a la **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)**, con las que se eliminan las referencias al CONEVAL en las disposiciones en materia de evaluación del desempeño, a fin de evitar ambigüedades, y **señalar expresamente las atribuciones de la SHCP, como instancia única de coordinación del SED.**

Finalmente, **se modificó la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG)** para armonizarla con la LFPRH, delimitando la participación del INEGI a la evaluación integral de la Política de Desarrollo Social, y no la relativa al SED.

En esta coyuntura y como parte de una profunda reflexión sobre los desafíos a los que se enfrenta el SED a casi veinte años de su establecimiento, desde la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER) de la Subsecretaría de Egresos (SSE) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) se planteó la necesidad de realizar una adecuación y actualización de la normativa que lo sustenta, de tal forma que se adapte a la realidad de su implementación en México.

Derivado de esto, se busca fortalecer una estrategia integral para mejorar el desempeño de procesos institucionales y orientarlos a resultados, a partir de la emisión de los instrumentos normativos que se resumen en la Figura 7.2.

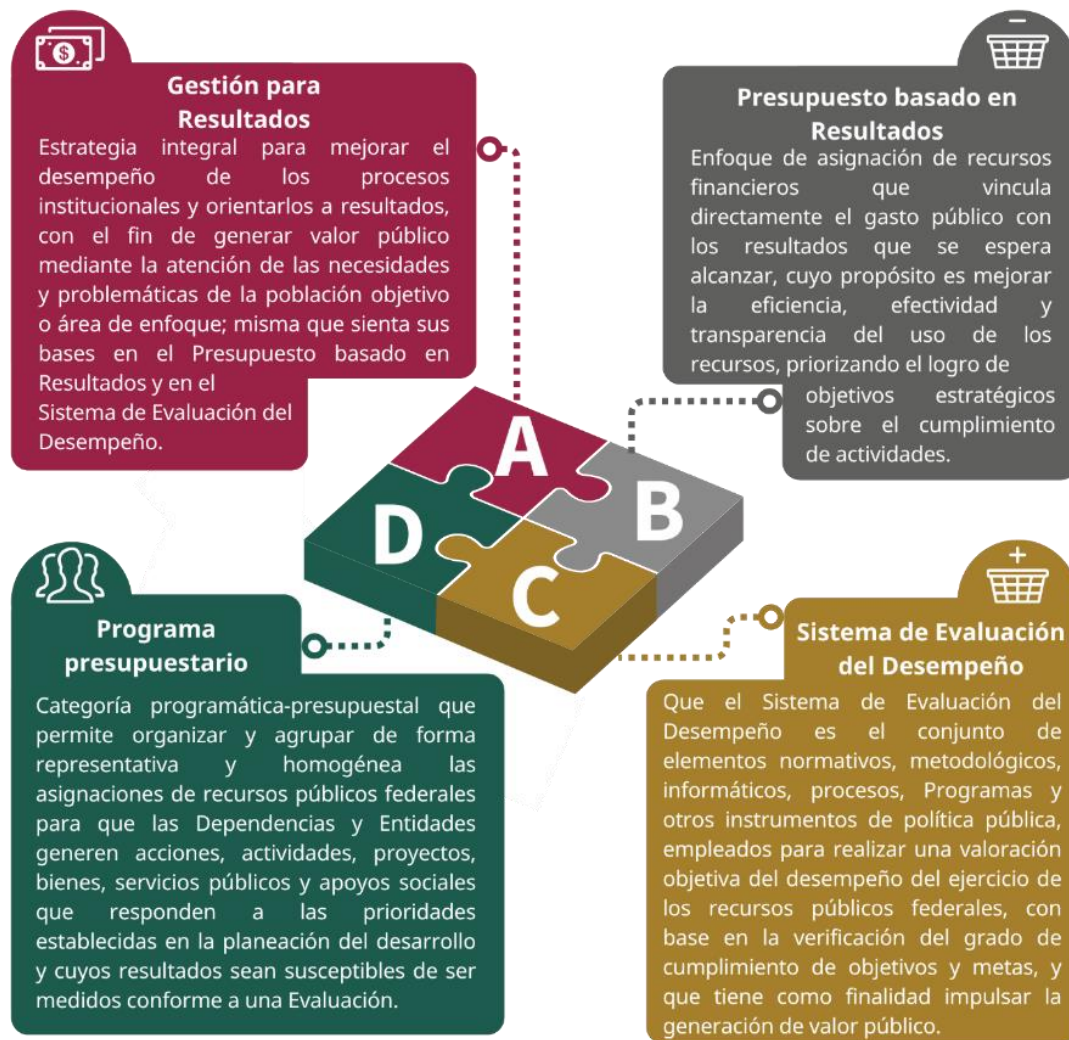
Figura 7.2 Estrategia integral para el desempeño de procesos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El 29 de abril de 2025, se publicaron en el DOF, los **Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales (Lineamientos Generales GpR)**. Este instrumento normativo constituye un hito ya **que reconceptualiza la Gestión para Resultados (GpR)**. Sus principales definiciones se presentan en la Figura 7.3.

Figura 7.3 Definiciones establecidas en los Lineamientos Generales GpR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los Lineamientos Generales GpR, 2025.

Los Lineamientos Generales GpR son de observancia obligatoria para las Dependencias y Entidades de la APF responsables de la administración, operación y ejercicio de los recursos públicos federales, de las Políticas públicas y Programas presupuestarios, así como para las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, respecto de los **recursos federales transferidos a través de los Fondos de Aportaciones**

Federales, subsidios o convenios que ejerzan para la operación de Políticas y Programas públicos a nivel subnacional.

Bajo esa premisa, se establece que dichos entes deben orientar sus labores a objetivos y metas establecidos en el marco de la planeación nacional. Aunado a ello, señala que los resultados de su aplicación tendrán que medirse de manera objetiva, asegurando el cumplimiento de los principios de **austeridad, eficiencia, economía, eficacia, calidad, transparencia, rendición de cuentas y generación de valor público**, bajo la regulación y coordinación de la UPER.

El PBR y el SED cobran un papel fundamental, dado que inciden en el ciclo presupuestario, conforme a la legislación aplicable y las disposiciones emitidas por la SHCP. **Las Políticas públicas y los Programas presupuestarios** son los instrumentos para la ejecución de las etapas del ciclo presupuestario y **son fundamentales para el cumplimiento de las acciones del PBR y el SED.**

Dicho instrumento reafirma que, en la etapa de «**planeación**» **los objetivos e indicadores de las Políticas públicas y Programas presupuestarios deben alinearse** con los elementos de la planeación nacional, es decir, **con el Plan Nacional de Desarrollo (PND)** y, mediante sus Programas derivados.

En cuanto a la etapa de «**programación**», los Lineamientos Generales GpR señalan que **las Dependencias y Entidades deben contar con un Instrumento de Diseño para cada uno de los Programas presupuestarios** que se encuentren en sus respectivas estructuras programáticas, que justifique su creación, existencia, modificación y permanencia. La UPER elabora las metodologías para el diseño de los Programas presupuestarios.

Al respecto, es importante mencionar que **la UPER emitió en febrero de 2025 los Lineamientos para regular la gestión de los Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios**, los cuales tienen por objeto guiar la definición, elaboración, revisión, formalización, registro y actualización de los ID e ISD, así como establecer el calendario y proceso para el registro de avances en cumplimiento de las metas de los indicadores del desempeño, en el marco del SED.

Estos Lineamientos son de observancia obligatoria para las Dependencias y Entidades de la APF, **aplicables a todas las modalidades de Programas presupuestarios del gasto programable en el Presupuesto de Egresos de la Federación**, incluidos los Fondos de Aportaciones Federales del Ramo General 33.



Por otra parte, en la etapa de «**presupuestación**» los Lineamientos Generales PbR indican que **las Dependencias y Entidades deberán determinar las metas para los indicadores de desempeño de los Programas presupuestarios**, los cuales deben guardar congruencia con las asignaciones presupuestarias correspondientes, **así como con los principios constitucionales de austeridad, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez**. Es importante resaltar que se deben integrar al Proyecto de Presupuesto de Egresos los indicadores estratégicos y sus metas correspondientes a los Programas presupuestarios.

Se establece también que el «**Seguimiento**» **se realizará a través de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño**. Cabe destacar que, de conformidad con los Lineamientos GpR, se hace una distinción con el «**Monitoreo**», que consiste en el análisis de la información programática, presupuestal y de desempeño de los Programas presupuestarios en las diferentes etapas del ciclo presupuestario.

Por lo que refiere a la «**Evaluación y sus Resultados**», **enfatisa la emisión del Programa Anual de Evaluación (PAE)** en el que se establece el número, el tipo y el proceso de las evaluaciones que se llevarán a cabo en cada ejercicio fiscal. Adicionalmente **la UPER emitió las Disposiciones para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal evalúen por sí mismas los Programas presupuestarios** bajo el ámbito de coordinación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para 2025, las cuales norman otra posibilidad para identificar internamente áreas de oportunidad, sin que el proceso de análisis técnico implique la asignación de recursos adicionales.

Una innovación adicional, que refrenda la estrategia integral para mejorar el desempeño de los procesos institucionales orientados a los resultados, es la disposición de que **las Instancias Evaluadoras Externas deberán estar inscritas en un Padrón de Evaluadores**², el cual estará integrado por académicos, personas físicas y personas morales con y sin fines de lucro que acrediten los conocimientos técnicos para el desarrollo de las evaluaciones y cumplan con los requisitos establecidos para tal fin. Además, los costos de cada tipo de evaluación que se contraten deberán sujetarse a los rangos establecidos para tal efecto por la UPER.

² El padrón y los costos iniciarán su operación hasta que se emitan las disposiciones para su regulación y funcionamiento.

Otro de los instrumentos normativos relevantes en la reconstrucción de la GpR, son los **Lineamientos para el seguimiento y atención a los aspectos susceptibles de mejora derivados de evaluaciones realizadas a políticas públicas, programas presupuestarios y recursos federales transferidos de la Administración Pública Federal (Lineamientos ASM)**, publicados en el DOF el 11 de junio de 2025. Cuyo objetivo es **promover que la atención de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones contribuya a fortalecer el ciclo presupuestario**, especialmente en la toma de decisiones que consoliden los procesos de planeación, programación y presupuestación, así como la ejecución y funcionamiento de las Políticas públicas, Programas presupuestarios y Recursos Federales Transferidos, privilegiando el cumplimiento de metas y objetivos en el ejercicio fiscal en curso y/o en los subsecuentes.

En síntesis, estos **instrumentos normativos materializan la reconceptualización y el nuevo enfoque de la GpR**, con el fin de mejorar el desempeño de los procesos institucionales, orientarlos a resultados y agregar valor público.

Con esto concluye el Modulo I, que brinda un panorama sobre los procesos que han fundamentado, consolidado y renovado la implementación de la GpR en México; en los siguientes Módulos se revisará con detalle la manera en que, desde el Gobierno Federal, se han incorporado las mejoras para robustecer todas las etapas del ciclo presupuestario, contribuyendo al bienestar de la población y la prosperidad compartida, con participación social y con criterios de justicia distributiva.

Lista de figuras, cuadros y tablas

			Página
Figura	1.1	Programa presupuestario	4
Figura	1.2	Comparación del Plan Sexenal y la Ley Orgánica del Presupuesto de la Federación	6
Figura	1.3	Sistema de Planeación, Programación y Presupuestación (PPBS)	7
Figura	1.4	Objetivos de la Ley de Coordinación Fiscal	8
Cuadro	1.1	Desafíos en la implementación de Modelos de Gestión	10
Figura	1.5	Comparación del Plan Sexenal al PND	11
Figura	1.6	Programas emblemáticos de los noventa	12
Figura	1.7	Ciclo Presupuestario	13
Figura	1.8	Etapas del ciclo presupuestario	14
Figura	2.1	Siete preceptos de la Nueva Gestión Pública	17
Figura	2.2	Las cinco "R"	19
Figura	2.3	Objetivos de la gestión pública	21
Figura	3.1	Marco teórico fundacional de la GpR	24
Figura	3.2	Marco Teórico Complementario	26
Figura	3.3	Seis Principios de la GpR	28
Figura	3.4	Pilares de la Gestión para Resultados	29
Figura	3.5	Dimensiones de la Planeación orientada a Resultados	30

Figura	3.6	Elementos necesarios para la implementación del PbR	32
Figura	3.7	Elementos de la gestión financiera pública	34
Figura	3.8	Cadena de resultados en el marco de la GpR	37
Figura	3.9	Seguimiento y evaluación	39
Figura	4.1	Transformaciones implícitas con la generación de valor público	42
Figura	4.2	Triángulo estratégico de Mark Moore	42
Figura	4.3	Modelo PDCA	43
Figura	4.4	Ciclo de creación de valor público	44
Figura	4.5	Agentes involucrados en la Gestión para Resultados	46
Figura	4.6	Análisis de situaciones complejas	50
Figura	5.1	Comparación entre los enfoques en procesos y para resultados.	52
Figura	5.2	Elementos complementarios del Presupuesto basado en Resultados	53
Figura	5.3	Alineación a objetivos superiores en la cadena de resultados	54
Figura	5.4	Principales contribuciones del SED	55
Figura	6.1	Fundamentos del SED en la LGPRH	60
Figura	6.2	Objetivos del Acuerdo SED (2008)	61
Figura	6.3	Marco normativo fundacional del PbR-SED en México	64
Figura	7.1	Distribución de las funciones de evaluación en materia social	66
Figura	7.2	Estrategia integral para el desempeño de procesos	67
Figura	7.3	Definiciones establecidas en los Lineamientos Generales GpR	68

Referencias

- Benington, J., & Moore, M. (Eds.). (2011). *Public value: Theory and practice*. Palgrave Macmillan.
https://books.google.com.mx/books/about/Public_Value.html?id=vzxGEAAQBAJ&redir_esc=y
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2020). *Evolución del sistema de planeación en México* [Documento web].
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). *Ley de Coordinación Fiscal. Última reforma publicada el 3 de enero de 2024*.
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>
- Cardozo Brum, M. I. (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de desarrollo social en México* (Colección Conocer para Decidir, 374 p.). Cámara de Diputados / M. A. Porrúa.
- De la Madrid, M. (2004). *Cambio de rumbo: Testimonio de una presidencia*. FCE.
- Diario de los Diputados. (2021). *Ley Federal de Responsabilidades Contables y Fiscalización (LFRCF), Artículo 4, fracción II*.
https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFRCF_200521.pdf
- Emery, Y. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. *Télescope, Revue d'analyse comparée en administration publique*, 12(3), 1-11.
<http://www.observatoire.enap.ca/observatoire/docs/Telescope/>
- Fundar, Centro de Análisis e Investigación, & Centro de Información y Servicios de Asesoría en Salud (CISAS). (2005). *Índice latinoamericano de transparencia presupuestaria 2005: Una comparación de 8 países* (82 p.; Serie ITP). CISAS/Fundar.
<https://fundar.org.mx/wp-content/uploads/2005/05/INDICE-LATINOAMERICANO-DE-TRANSPARENCIA-PRESUPUESTARIA.-UNA-COMPARACION-DE-8-PAISES.-2005.pdf>
- García López, R., & García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
<https://publications.iadb.org/es/publicaciones/spanish/viewer/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>

- García Moreno, M., & García López, R. (2013). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*.
<https://doi.org/10.18235/0012543>
- Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica* (2a ed., pp. 36–37).
<http://dx.doi.org/10.18235/0006529>
- González Arreola, A., & Tapia, J. F. (2013). *Fortaleciendo la gestión para resultados en el desarrollo en México: Oportunidades y desafíos* (1.ª ed.). CIDE–Centro CLEAR para América Latina. Repositorio digital CIDE.
- Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM. (2016). “Reforma del Estado”: *Eliminación de la Secretaría de Programación y Presupuesto y creación de la Secretaría de Desarrollo Social* (Cap. VII). Biblioteca Jurídica Virtual.
<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/9/4429/12.pdf>
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH). (2006). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. Diario Oficial de la Federación.
<https://www.gob.mx/indesol/documentos/ley-federal-de-presupuesto-y-responsabilidad-hacendaria-marco-normativo>
- López Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81. Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Makón, M. (2000a). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. Ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD.
<http://www.clad.org.ve/fulltext/0038509.pdf>
- Makón, M. (2000b). *Sistemas integrados de administración financiera pública en América Latina*. ILPES.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (s. f.). *OCDE en español* [Archivo web].
<https://web-archive.oecd.org/espanol/>
- Ramírez-Alujas, Á. (2014). *Eunomía*. *Revista en Cultura de la Legalidad*, 5, 201–216. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset.
<https://e-revistas.uc3m.es/index.php/EUNOM/article/view/2180/1116>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2008). *Lineamientos para la integración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2009 y anexos: Anexo 8, ficha técnica de indicadores MIR* (p. 4). SHCP.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/24076/lineamientos_ppef_2009_anexos.pdf

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s. f.). *Clasificador por objeto del gasto para la administración pública federal* [PDF].
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/344041/Clasificador_por_Objeto_del_Gasto_para_la_Administracion_Publica_Federal.pdf
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público & Instituto Nacional de Antropología e Historia. (1986). *Ingresos y egresos de la Real Hacienda de Nueva España*. SHCP/INAH.
<https://realhacienda.colmex.mx/introduccion-ingresos-y-egresos-de-la-real-hacienda-de-nueva-espana/>
- Secretaría de la Función Pública (CONAC). (s. f.). *Normatividad NOR_01_02_006*.
https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf
- Secretaría de la Función Pública (SFP). (2013). *Primer informe de labores de la Secretaría de la Función Pública 2012–2013*. SFP.
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/77627/Informe_SFP_2012-2013_Web.pdf
- Serra, A. (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público*.
<https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533693007.pdf>
- SIL (Sistema de Información Legislativa). (2019). *Definición de Auditoría*. En *Glosario SIL*.
<https://sil.gobernacion.gob.mx/Glosario/definicionpop.php?ID=274>
- Ultra Caribe Angélica Tacuba. (s. f.). *Gasto para el desarrollo rural en México y Presupuesto Base Cero*. Recuperado el 28 de mayo de 2025.
<https://www.redalyc.org/journal/3635/363544478003/html/>



*"Información para decidir,
resultados para transformar"*



Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SSE Subsecretaría
de Egresos

UPER Unidad de Política
y Estrategia para
Resultados