

**INFORME GLOBAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN
PARA RESULTADOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL
AUTODIAGNÓSTICO PRODEV-SEP (BID) A LAS DEPENDENCIAS,
INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN
PÚBLICA ESTATAL**

SAN LUIS POTOSÍ, MÉXICO

FEBRERO 2018

Contenido

1.	Antecedentes	2
2.	Resultados preliminares identificados.....	3
3.	Informe global	4 - 6
3.1.	Informe por dependencias, instituciones y organismos.....	7 - 9
3.2.	Informe de resultados de la Entidad	10 - 11
3.3.	Promedio alcanzado por dependencias y entidades	12
4.	Conclusiones	13

1. Antecedentes.

El 8 de mayo de 2017, en la reunión de seguimiento para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño se establecieron compromisos - para su cumplimiento progresivo - en cuanto a los avances de cada dependencia, institución y organismo para incorporar los cinco pilares de la Gestión para Resultados (GpR) a sus buenas prácticas en el ejercicio de la función pública.

El modelo de la GpR fortalece las capacidades institucionales de la Administración Pública Estatal. Su proceso de implementación es un desafío permanente que implica compromiso, profesionalismo, voluntad política, trabajo y aprendizaje en equipo, comunicación intencional, cultura de confianza y capacitación permanente.

En 2017, el Programa Anual de Capacitación con enfoque a la Gestión para Resultados y con énfasis en el Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño cobró relevancia en la Entidad y se extendió a las cuatro Regiones del Estado, impulsando las capacidades técnicas de los 58 municipios y del funcionariado público un número mayor a los 1400 capacitados al cierre del año.

Este proceso de cambio institucional en la forma y fondo de percibir los ciclos de la planeación vinculados al ciclo presupuestario no menosprecia la apropiación de todas las fuerzas impulsoras del cambio, sobre todo, en las dependencias, instituciones y organismos que nacieron para articular sus ofertas programáticas en respuesta a la demanda social, transformando sus actividades cotidianas en bienes y servicios para cumplir con el mandato constitucional del Estado.

Respondiendo a los compromisos adquiridos en la reunión descrita, esta dirección General de Planeación y Presupuesto pone a disposición el INFORME GLOBAL SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL AUTODIAGNÓSTICO PRODEV-SEP (BID) A LAS DEPENDENCIAS, INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ESTATAL (año 2017).

2. Resultados preliminares identificados.

Derivado de la capacitación denominada “Taller de Autodiagnóstico GpRD” de fecha 10 de julio de 2017 en las instalaciones de la Universidad Politécnica de San Luis Potosí, en dónde participaron 80 enlaces institucionales de dependencias del poder central, instituciones, organismos descentralizados y organismos autónomos para la implementación del PbR-SED, se dio comienzo a la sistematización – a cargo de cada enlace - del Cuestionario de Evaluación PRODEV-SEP del Banco Interamericano de Desarrollo.

El Cuestionario de Evaluación fue adaptado por la Dirección General de Planeación y Presupuesto a través de la herramienta en línea Google Formularios, mismo que vinculo las respuestas de cada dependencia, institución y organismo a una base de datos para su análisis y resultados.

Del total de dependencias, instituciones y organismos que fueron capacitadas y asistidas para la sistematización participó un 42.5%. Las fechas en la captura de la información se produjo entre el 19 de julio al 22 de agosto de 2017.

Los resultados fueron analizados por dependencias, instituciones y organismos en los cinco pilares de la Gestión para Resultados y se apegaron a los criterios del Manual del Sistema de Evaluación PRODEV para gobiernos Subnacionales emitido en 2011 por el Banco Interamericano de Desarrollo. Mediante una visualización gráfica y una matriz de resultados preliminares se presentan los hallazgos de éste primer ejercicio en el Estado de San Luis Potosí, cuyo objetivo es “analizar el grado de avance e institucionalización de las prácticas e instrumentos de la gestión para resultados en el desarrollo (GpRD) en el sector público”.

*“El Sistema de Evaluación PRODEV es útil tanto para diagnosticar la capacidad institucional de gestión para resultados, y de ese modo contribuir con los elementos necesarios para elaborar un plan de mejoras institucionales y para hacer el seguimiento de la implementación de dicho plan”
(Roberto García López, Mauricio García Moreno, 2011)”.*

3. Informe global.

Una referencia técnica y metodológica que da consistencia al presente documento lo constituyen los resultados obtenidos del Diagnóstico sobre el avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), que aplica anualmente la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a las 32 Entidades Federativas.

El Estado de San Luis Potosí se ubica en el lugar 22 a nivel nacional con un avance medio – alto que representa un 60.3% del logro en la materia.

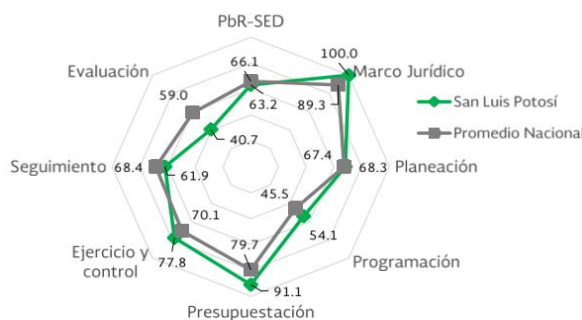
Este diagnóstico es público y se entrega a la H. Cámara de Diputados al cierre del mes de abril de cada ejercicio fiscal, de conformidad con lo establecido en el artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Tabla 1. Comparativo en la posición nacional

Indicador	2016	2017	Principales avances
Avance (%)	52.2%(*)	60.3%	En 2016 el Estado obtuvo el mejor desempeño en materia de Ejercicio y Control Presupuestal del país, alcanzando 100% de avance en la materia. En 2017 se obtuvo el mejor desempeño en materia de Marco Jurídico con 100% de avance y en Presupuestación con 91.1%.
Lugar nacional	24	22	
Nivel de avance	Satisfactorio	Medio alto	

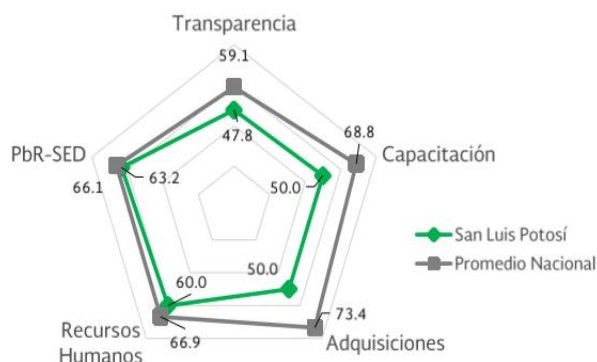
Fuente: Elaboración propia en base a resultados por entidad federativa, Transparencia Presupuestaria, SHCP 2017. (*) El porcentaje reflejado en el ejercicio 2016 corresponde a la aplicación de criterios de valoración ajustados a la metodología 2017.

Gráfico 1. Porcentaje de avance por categoría



Fuente: Diagnóstico sobre el avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño Resultados por entidad federativa, Transparencia Presupuestaria, SHCP 2017

Gráfico 1. Porcentaje de avance por categoría



Fuente: Diagnóstico sobre el avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño Resultados por entidad federativa, Transparencia Presupuestaria, SHCP 2017

Tabla 2. Resumen del Avance en la Implementación del PbR-SED y Áreas de Oportunidad de Mejora

Sección	Valoración	Nivel De Cumplimiento
Planeación	68.3	Medio Alto
<ul style="list-style-type: none"> * Conformar un Sistema Estatal de Indicadores con acceso al público * Consolidar los indicadores presentados en los programas sectoriales, programas presupuestarios y mecanismos de transparencia. 		
Programación	54.1	Medio Bajo
<ul style="list-style-type: none"> * Conformar oficialmente la Unidad de Evaluación del Desempeño * Aplicar análisis de notas técnicas de pre- inversión para todos los proyectos aprobados * Concluir la implementación de un Padrón Único de Beneficiarios en el Estado 		
Presupuestación	91.1	Alto
<ul style="list-style-type: none"> * Dar seguimiento a los momentos contables reales de los recursos que son transferidos por el Estado * Seguir reforzando la relación de bienes patrimoniales y el manejo de cuentas bancarias productivas 		
Ejercicio Y Control	77.8	Alto
<ul style="list-style-type: none"> * Fortalecer la evidencia de la aplicación del marco legal para la auditoría interna y externa (Contraloría) * Fortalecer la evidencia de la realización de un análisis sistemático de riesgos y la aplicación de mecanismos de control (Contraloría) 		
Seguimiento	61.9	Medio Alto
Evaluación	40.7	Bajo
<ul style="list-style-type: none"> * Dar sustento formal a la Unidad de Evaluación de Gobierno del Estado incluyéndola en un reglamento interno aprobado * Conformar un Sistema Estatal de Indicadores con acceso público * Publicar criterios para dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las evaluaciones y el seguimiento de indicadores * Establecer mecanismos que permitan realizar ajustes presupuestales conforme a los resultados obtenidos en los programas presupuestarios 		

Continuación. . . Tabla 2

Transparencia	47.8	Bajo
* Implementar mecanismos de participación ciudadana en las etapas del ciclo presupuestario		
* Implementar mecanismos para obtener la opinión de la ciudadanía respecto a los servicios que ofrece en general		
* Implementar mecanismos de supervisión social de las acciones de inversión de recursos públicos		
* Presentar información del ejercicio presupuestal en datos abiertos		
Capacitación	50.0	Medio Bajo
* Impulsar programas internos de capacitación y certificación en materia de PBR-SED en todas las dependencias		
* Presentar un presupuesto específico para las actividades de capacitación en la materia		
Adquisiciones	50.0	Medio Bajo
* Establecer políticas de adquisiciones que vinculen su realización a la obtención de resultados en las políticas públicas		
Recursos Humanos	60.0	Medio Alto
* Implementar un servicio civil de carrera o mecanismos similares que permitan vincular las percepciones del personal conforme a su desempeño.		

Fuente: Ley de Presupuesto de Egresos del Estado, para el ejercicio Fiscal 2018, página 14 y 15 de la versión impresa del Periódico Oficial del Gobierno del Estado, edición extraordinaria del jueves 21 de diciembre de 2017.

Derivado del análisis que hizo la SHCP con el diagnóstico presentado, el gobierno del Estado se enfocó en 2017 en elevar sus capacidades, poniendo énfasis en la mejora de la gestión institucional, que se refleje en el buen funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño y Presupuesto basado en Resultados; y en la generación de valor público e impactos que transformen contextos sociales, políticos y económicos.

Para dar cumplimiento a las áreas de mejora en el proceso de implementación del PbR-SED en la Administración Pública Estatal, en 2017 se desplegó un esfuerzo sobresaliente en materia de capacitación y desarrollo de competencias a enlaces de planeación de las dependencias y entidades que conforman la estructura del gobierno. Asimismo, este informe de la aplicación del Cuestionario de Evaluación PRODEV-SEP constituye uno de los elementos sustantivos para reforzar las prácticas institucionales en los pilares de la Gestión para Resultados.

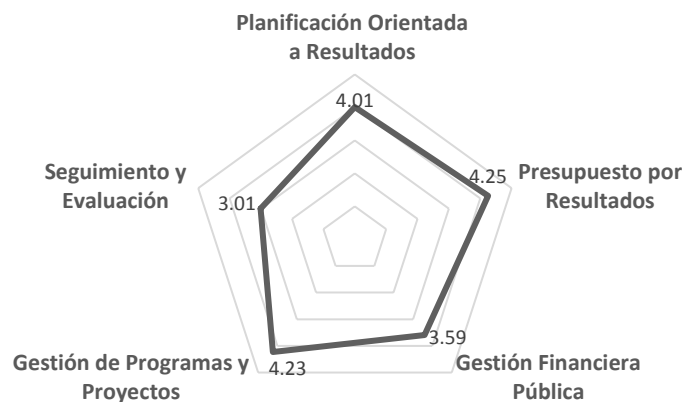
3.1 Informe por dependencias, instituciones y organismos.

Es importante destacar que éste informe es una fotografía del último semestre de 2017, representa el primer ejercicio de valoración autodiagnóstica que aplica la Entidad y su propósito es institucionalizar el proceso de Implementación de la Gestión para Resultados. Durante la acogida de datos y sistematización de derivaciones se presentaron sesgos técnicos y metodológicos en la interpretación del cuestionario en los diferentes pilares, mismos que invisibilizan, en esta fase, alcances consolidados por las dependencias y entidades de la Administración Pública.

En ese contexto, el informe no pretende emular el Diagnóstico sobre el avance en la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) que aplica la SHCP cada año a la Entidad; pretende ser una guía metodológica que nos acerque a los conceptos, herramientas, técnicas, estrategias, recursos y buenas prácticas sobre el actuar de las dependencias y entidades con orientación a resultados; además, contribuya al perfeccionamiento de los procesos y sistemas con los que interactúan el gobierno y los ciudadanos.

En la primera gráfica que se observa en la aplicación del Cuestionario de Evaluación PRODEV-SEP (Autodiagnóstico), se visualizan los siguientes valores por pilares de la Gestión para Resultados en el Estado de San Luis Potosí que a su vez se transforman en un Índice Global alcanzado (Ver gráfico 2). De un total de 25 puntos que es el valor del Índice, la entidad obtuvo 19.11.

Gráfico 2. Índice Global de Implementación de la GpRD



Fuente: Dirección General de Planeación y Presupuesto, 2018.

Para una mayor comprensión del gráfico 2, podemos dividir los resultados en tres grandes categorías por nivel de cumplimiento: **Alto**, que supone alcanzar un valor de 5 puntos, **Medio** con valor de 3 y **Bajo** con cero.

El pilar de **Planificación orientada a Resultados** con un valor de 4.01 puntos alcanzó un Nivel de cumplimiento Medio Alto. Esto evidenció que hay dependencias y entidades que participaron en el Cuestionario que no cuentan con unidades de planeación dentro de sus estructuras, por lo tanto no tienen procesos formales orientados a una visión de largo plazo, se percibieron insuficiencias en la institucionalización de la planeación y por tanto, revela anacronía entre el ciclo de la planeación y el ciclo presupuestario.

El valor alcanzado en **Presupuesto basado en Resultados** es de 4.25 con un Nivel de cumplimiento Medio Alto. La Administración Pública Estatal se encuentra en una práctica consolidada respecto al interés que tienen las dependencias y entidades en la Implementación del Presupuesto basado en Resultados. Esto en su mayor parte se da en el contexto del plan de acción intencional en materia de capacitación que se viene operando desde la Secretaría de Finanzas. El Estado cuenta con una base operativa certificada por diversas instituciones de educación nacionales e internacionales en materia de Presupuesto basado en Resultados y Metodología del Marco Lógico.

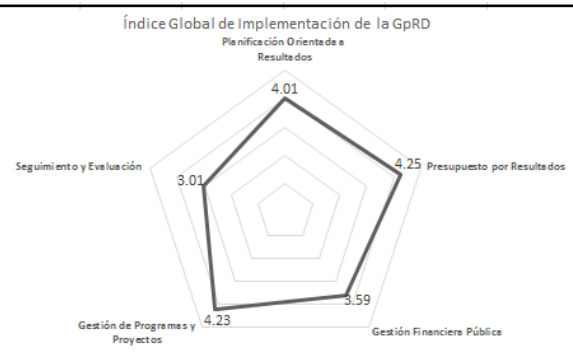
En cuanto a la **Gestión Financiera Pública** el valor alcanzado fue 3.59, situándose en un Nivel de cumplimiento Medio Bajo. Este pilar tiene un menor rendimiento, objetivamente se identificaron dependencias ejecutoras con una débil participación financiera para el mediano plazo, un control interno con dificultades para contribuir a los objetivos principales de la Gestión Financiera Pública en la Entidad por lo que se considera promover el fortalecimiento de las Unidades Ejecutoras y las tecnologías de información para acceder a una comunicación más estrecha inclusive con la ciudadanía y promover el uso de datos abiertos.

El Nivel de cumplimiento alcanzado en **Gestión de Programas y Proyectos** es Medio Alto, reflejando un valor de 4.23. Las evaluaciones de programas y proyectos se concentran básicamente en los fondos federales. Existe una planificación sectorial de mediano plazo que es necesario fortalecer para lograr mayor efectividad en la producción de bienes y servicios.

La calificación obtenida en **Seguimiento y Evaluación** fué de 3.01 con un Nivel de cumplimiento Medio Bajo. Las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal carecen de un sistema de seguimiento y evaluación de sus programas y proyectos. Hace falta una mayor institucionalización del seguimiento y evaluación del desempeño como práctica en todos los instrumentos de intervención del Estado: planes, programas y proyectos. El uso de la información del seguimiento y evaluación del desempeño debe integrarse al proceso de la rendición de cuentas, el control y fiscalización, y la orientación del gasto público y la asignación de recursos.

Tabla 3. Matriz resumen de hallazgos y sus áreas de oportunidad de mejora Índice Global de la Entidad

Pilares de la Gestión para Resultados					
Planeación orientada a Resultados	Presupuesto basado en Resultados	Gestión Financiera Pública	Gestión de Programas y Proyectos	Evaluación y Seguimiento	Puntos totales
4.01	4.25	3.59	4.25	3.01	19.11
Medio Alto	Medio Alto	Medio Bajo	Medio Alto	Medio Bajo	
Niveles de cumplimiento					
De un total de 25 puntos que es el valor del Índice, la entidad obtuvo 19.11. Esto representa el 76.4% de avance en la Implementación de la Gestión para Resultados.					



Matriz FODA (Análisis)		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS	F1.- Dominio de la técnica y metodología.	D1.- Perfiles de facilitadores en formación.
		F2.- Recursos humanos, financieros y materiales.	D2.- Incipiente implementación del servicio civil de
		F3.- Procesos estandarizados.	D3.- Poca sistematización de registros administrativos.
		F4.- Principios y valores en cada dependencia pública.	D4.- Sindicalismo fragmentado y poco cooperativo.
OPORTUNIDADES		FO	DO
O1.- Bajos costos de certificación especializada online.	Estrategia 1.- Promover cursos con enfoque a la Gestión para Resultados para la certificación de funcionarios públicos. (F1,O1,F2,O4)	Estrategia 1.- Formación de red de enlaces técnicos certificados. (D1,O1)	
O2.- Convenios de cooperación técnica nacional e internacional.	Estrategia 2.- Establecer convenios de cooperación nacional e internacional para potenciar la gestión financiera. (O2, F2)	Estrategia 2.- Elaborar estudio comparado sobre el Servicio Civil de Carrera. (D2,O2)	
O3.- Guías técnicas y manuales internacionales.	Estrategia 3.- Construir un modelo de cambio institucional con premios sujetos a la evaluación del desempeño. (F4,O4)	Estrategia 3.- Implementar técnicas y metodologías internacionales para consolidar el registro administrativo en las dependencias de la administración	
O4.- Promoción de cursos, becas y premios nacionales e internacionales.		Estrategia 4.- Establecer una mejor relación con las diversas fuerzas sindicales, tendientes a la promoción de carrera. (D4,O4)	
AMENAZAS		FA	DA
A1.- Sobrecarga pedagógica para la impartición de cursos y asesoramiento técnico.	Estrategia 1.- Diseñar un programa anual de capacitación y asesoramiento técnico. (F1,A1)	Estrategia 1.- Diseñar un plan de carrera para facilitadores y enlaces técnicos. (D1, A1)	
A2.- Leyes y Reglamentos nacionales sin considerar los contextos estatales.	Estrategia 2.- Actualizar las leyes y reglamentos estatales para armonizar los recursos humanos, financieros y materiales. (F2,F4,A2)	Estrategia 2.- Elaborar anteproyecto de Ley para el Servicio Civil de Carrera. (D2,A2)	
A3.- Exigencia de implementación del Presupuesto basado en Resultados.	Estrategia 3.- Implementar el Presupuesto basado en Resultados en toda la administración pública estatal. (A3, F3,F4)	Estrategia 3.- Acoplamiento de sistemas informáticos para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados. (D3,A3)	
A4.- Calendarios laborales negociados al margen de los programas institucionales provocan inconsistencia en los procesos de cambio.	Estrategia 4.- Establecer códigos de conducta y ética entre los servidores públicos. (F4,A4)	Estrategia 4.- Alinear el ciclo de la planeación estratégica con el ciclo presupuestario. (D4,A4)	

Fuente: Dirección General de Planeación y Presupuesto, 2018.

3.2 Informe de resultados de la Entidad.

Para comprender el alcance del informe se decidió agrupar un plan de acción en cuatro dimensiones que a continuación se detallan:

1.- Pedagógico – Académico.

Para avanzar en la formulación de la propuesta curricular sobre competencias en Gestión para Resultados, es necesario consolidar la red de enlaces técnicos acreditados por los titulares de las dependencias y entidades de la Administración Pública e institucionalizar el proceso de certificación de funcionarios públicos para evidenciar la formación, la capacitación y la asesoría técnica.

Se requieren formular estrategias, recursos e instrumentos para validar el proceso enseñanza – aprendizaje en los cinco pilares de la Gestión para Resultados. El modelo deberá apoyarse en un programa anual de capacitación y un diseño de plan de carrera para los facilitadores y enlaces técnicos que a su vez sirvan de formadores y repliquen las metodologías aprendidas en sus dependencias, organismos e instituciones.

2.- Organizativa o Directiva.

Se deben definir los elementos clave para construir un modelo de cambio institucional con enfoque a resultados, basados en la evaluación del desempeño.

Para orientar los procesos de cambio institucional deberán formalizarse los códigos de ética y conducta de los servidores públicos en toda la administración estatal. Es importante establecer calendarios armonizados sujetos a evaluación y monitoreo permanente, con ello se pueden disminuir tiempos, acoplar tareas y mejorar la comunicación interdepartamental y por sectores del desarrollo. Con estas acciones anteriores, se pueden establecer mecanismos para la implementación del Presupuesto basado en Resultados en la entidad y alcanzar una mejor posición respecto a la evaluación nacional que aplica la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

3.- Administrativa y Financiera.

Los hallazgos permiten identificar la necesidad de establecer convenios de cooperación nacional e internacional para potenciar la gestión financiera de la entidad con enfoque a resultados. En este sentido, se requieren implementar técnicas y metodologías internacionales para estandarizar los registros administrativos en las dependencias y entidades, acoplamiento de infraestructura informática y con ello tener una base de datos inteligente, confiable y robusta, que apoyen la toma de decisiones. Para lograr lo anterior, será necesario actualizar el marco jurídico estatal de manera progresiva en torno a la planeación y a la armonización de recursos humanos, financieros y materiales; por lo que se ha identificado que es sustantivo realizar un estudio comparado sobre el servicio civil de carrera y con ello una propuesta de Iniciativa de Ley para el Servicio Profesional de Carrera en la entidad que sirva de instrumento para dar consistencia al modelo de cambio institucional.

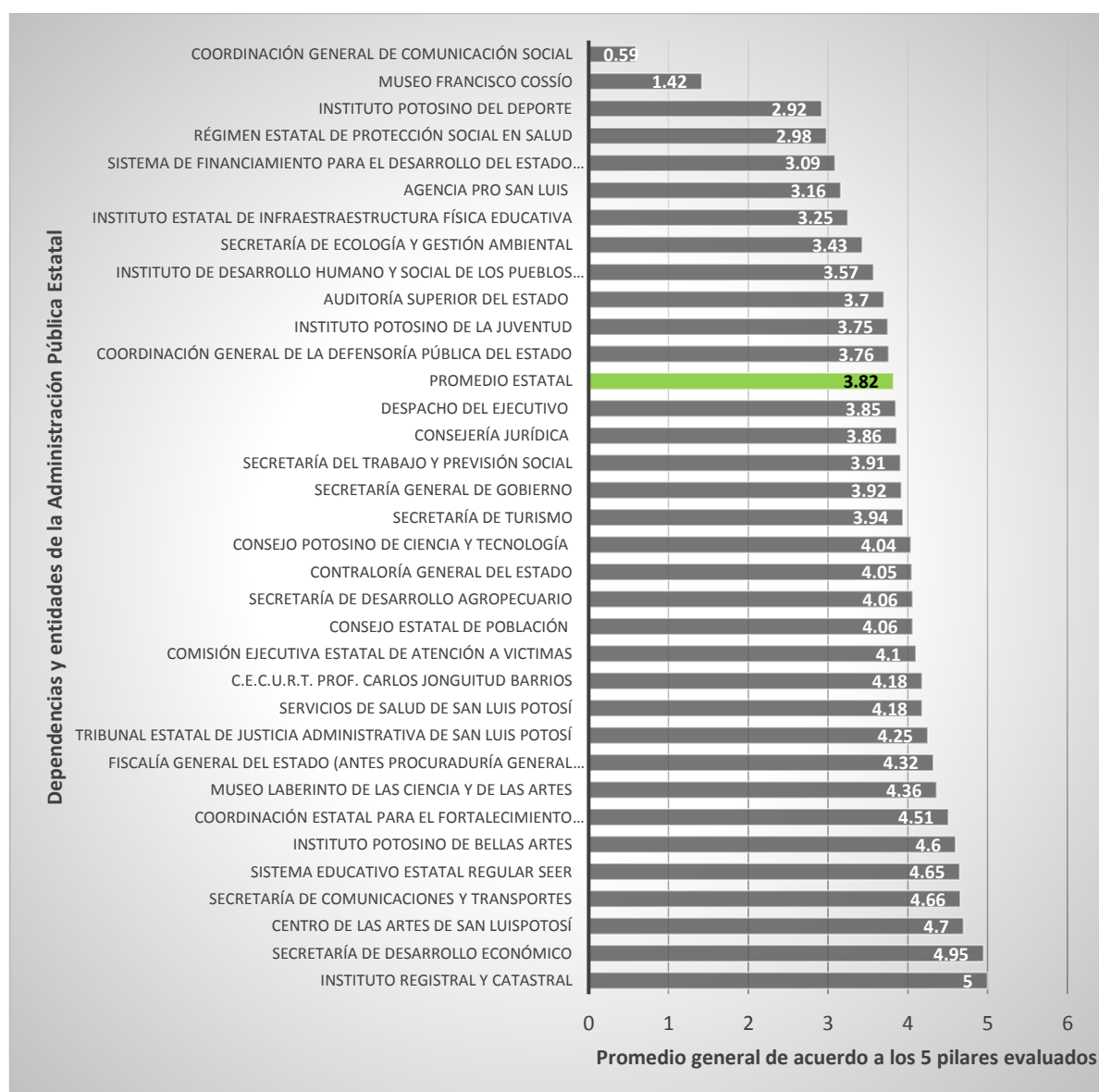
4.- Comunitaria y de participación social.

La Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de San Luis Potosí es la encargada de elaborar la Ley de Ingresos y la Ley de Presupuesto de Egresos de la entidad en cada ejercicio fiscal. Bajo ese contexto, debe alinear el ciclo de la planeación con el ciclo presupuestario. Toda vez que el presupuesto es la expresión financiera de la política pública, éste debe desarrollarse dando prioridad a los objetivos emanados del Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021 y sus programas sectoriales y especiales derivados. Para que esto suceda, la Secretaría está obligada a instrumentar los mecanismos de participación para que las dependencias, organismos e instituciones de la administración pública estatal, a través de herramientas técnicas y metodologías de presupuestación, elaboren sus programas institucionales con la metodología del Presupuesto basado en Resultados y estar sujetos a la evaluación del desempeño para estimar los techos financieros de cada programa presupuestario y con ello dar viabilidad al desarrollo de la entidad. En este concierto de la formulación de la política pública juegan un papel fundamental los ciudadanos, los sectores, los actores políticos, sindicales y económicos.

3.3. Promedio alcanzado por dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.

Dando seguimiento al análisis de los resultados, se obtuvieron los promedios generales alcanzados por cada dependencia y entidad, esto con la finalidad de mostrar una fotografía que evidencie los esfuerzos institucionales en el ejercicio de evaluación practicado.

Gráfico 3. Promedio alcanzado en el grado de Implementación de la GpRD



Fuente: Dirección General de Planeación y Presupuesto, 2018.

Conclusiones.

Del análisis e informe presentado se tienen hallazgos que destacan la importancia de que cada dependencia y entidad de la administración pública estatal debe conocer y dominar las técnicas y metodologías para la formulación de sus Presupuestos basados en Resultados (PbR); que lo asimilen y lo dimensionen como un proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que incorpora el análisis de los resultados producidos por las acciones del sector público y cuya previsión de gastos se clasifica de acuerdo a los programas establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo 2015-2021.

La Administración Pública Estatal presenta, en la dimensión administrativa y financiera, áreas de oportunidad en la consolidación de un servicio profesional de carrera, que estimule, motive y profesionalice al funcionariado público y estos a su vez encuentren sentido a la suma de sus saberes en la promoción mediante un sistema de alta dirección pública.

Por su parte, en la dimensión pedagógico académica se clarifican los objetivos estratégicos que deben construirse para desarrollar los medios a través de los cuáles se mejoren estándares de desempeño del funcionariado público, una vez que éstos conciban un plan de carrera que favorezca sus expectativas laborales, académicas y de autorrealización profesional.

De ahí la importancia de contribuir a las capacidades institucionales de la administración pública estatal, poniendo énfasis en la mejora de la gestión institucional (Dimensión organizativa o Directiva), que se refleje en el buen funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño y Presupuesto basado en Resultados y un aparato administrativo (Marco Legal acorde a la realidad y una capacidad institucional consolidada) enfocado en resultados (Dimensión Administrativa y Financiera), en la generación de valor público e impactos que transformen contextos sociales, políticos y económicos (Dimensión Comunitaria y de Participación Social).