

Implementación y evaluación





Capítulo 9. Implementación y evaluación

La mejor forma de asegurar el éxito de cualquier organización pública o privada es medir y evaluar el impacto de las tareas establecidas en su plan de acción. Un ejemplo de ello es el Plan Estatal de Desarrollo 2016-2021 que, en la búsqueda de este objetivo y en cumplimiento a la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León,¹ ha generado una serie de indicadores que permiten dimensionar y evaluar los logros esperados. El siguiente apartado tiene el propósito de señalar los mecanismos que faciliten el proceso de medición, monitoreo y evaluación del Plan Estatal de Desarrollo, los cuales servirán para apuntalar el Gobierno ciudadano, eficaz, eficiente, transparente, con rendición de cuentas y orientado a resultados, que necesita nuestro estado.

El reto hoy en día es alinear los objetivos del Ejecutivo con los de la ciudadanía para generar valor público,² y gran parte de ello tiene que ver con la diferencia de información del quehacer público que tiene bajo su control el Gobierno, y lo que los y las habitantes conocen; para esto, la actual administración estatal busca comenzar a generar las estructuras de incentivos correctos, para lograr un Gobierno eficaz y transparente que dé a conocer y atienda los principales problemas públicos, en el que la sociedad neolonesa vea reflejados sus valores tradicionales como la honestidad, el trabajo, la innovación y el liderazgo.

En la búsqueda de enfrentar la problemática descrita en el párrafo anterior, en los últimos años se ha avanzado en el cumplimiento de distintos ordenamientos federales (Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Ley General de Contabilidad Gubernamental, Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, etc.), así como también en modificaciones al marco normativo estatal,³ los cuales impulsan de manera importante la implementación del Modelo de Gestión para Resultados,⁴ el cual contribuye a la construcción de un Gobierno abierto mediante la participación, la transparencia y colaboración de la ciudadanía, y propone básicamente que la administración del gasto público se encuentre enfocada al cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el Plan Estatal de Desarrollo, además que permita evaluar la acción de las dependencias con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. Al respecto, dicho modelo contempla dos componentes principales;

a) El presupuesto basado en resultados: es un proceso que integra de forma sistemática los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados

¹ Artículos 16 y 19 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado, publicada en el Periódico Oficial del Estado el 17 de enero de 2014.

² El valor público entendido como el esfuerzo conjunto entre la ciudadanía y el Gobierno, en la búsqueda de mejorar la calidad de vida, y medida a través de los resultados que se obtengan de la implementación de políticas públicas para la atención de diversos problemas públicos.

³ Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León, Ley de Administración Financiera, Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León y su Reglamento, Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2016, Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas del Estado de Nuevo León, Modelo de Términos de Referencia para la evaluación de matriz de indicadores de resultados, Procedimiento para el Seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de las Evaluaciones a los Programas Presupuestarios y el Decreto por el que se crea el Sistema Integral de Información de Padrones de Beneficiarios de Programas del Estado de Nuevo León publicado en el Periódico Oficial del Estado el 30 de abril de 2015.

⁴ De acuerdo al Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Interamericano de Desarrollo [Serra, Albert, 2007], la gestión para resultados busca facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de Gobierno y la mejora continua de sus instituciones.



a estos, con el fin de entregar los mejores bienes y servicios públicos a la ciudadanía, así como elevar la calidad del gasto y coadyuvar en una adecuada rendición de cuentas y transparencia; y

b) El sistema de evaluación del desempeño: brinda la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, de los programas presupuestarios y de las instituciones, y lo más importante, ayuda a determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.

El modelo de gestión para resultados ha fortalecido gradualmente la cultura de la medición y la evaluación dentro del Gobierno estatal; sin embargo, un reto importante para la presente administración es la falta de homologación de reportes e informes adecuados, claros y sencillos, de fácil acceso y que sean conocidos por la población, que permitan una oportuna y correcta toma de decisiones, y que al final del día, sean los neoleoneses y las neolonesas los que puedan emitir un juicio objetivo de los bienes y servicios públicos prestados por el Estado.

Como se puede observar, en el presente documento se han establecido 45 objetivos estratégicos, 103 estrategias y 449 líneas de acción, que señalan los problemas públicos de gran alcance en el estado y cómo se atenderán en los siguientes seis años. Para medir el cumplimiento de dichos elementos, se han diseñado diferentes indicadores estratégicos que buscan generar la mejor métrica posible para los objetivos estratégicos señalados en este documento, los cuales integran información cuantitativa que refleja el alcance e impacto de la gestión gubernamental sobre la calidad de vida de la población en el mediano plazo, y que, a su vez, están alineados a los cinco grandes ámbitos definidos en el plan. Asimismo, se establecen las metas que buscan comunicar el nivel de desempeño esperado sobre el indicador planteado, lo cual permitirá enfocar las acciones del Gobierno hacia la obtención de dichos resultados. Cabe señalar que posteriormente se definirán los indicadores de gestión, los cuales estarán relacionados a la medición del desempeño institucional y de los programas presupuestarios⁵ que emanen de este Plan Estatal de Desarrollo.

De acuerdo a la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León,⁶ se establece que el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica evaluará anualmente los resultados del Plan Estatal de Desarrollo, con base en la evolución de los proyectos estratégicos y los programas prioritarios,⁷ y la medición de la actividad económica y social. Asimismo, señala que el Plan Estatal estará sujeto a un procedimiento de actualización por parte del titular del Ejecutivo al finalizar el tercer año de Gobierno, a efecto de ajustarlo a la realidad

⁵ De acuerdo con artículo 21 del Reglamento de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León, son aquellos también llamados programas operativos anuales y contienen las actividades a desarrollar durante el ejercicio por las dependencias y entidades de la administración pública estatal, asociadas a los objetivos y estrategias del plan y los programas sectoriales, especiales y regionales, y sirven de base para la elaboración del anteproyecto del presupuesto anual de cada dependencia y entidad.

⁶ Artículo 19 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León.

⁷ De acuerdo al artículo 2 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León, son aquellos programas orientados a atender las necesidades más importantes de la sociedad; son los de mayor trascendencia para el



La coordinación Ejecutiva de la Administración Pública del Estado dará seguimiento a las políticas y evaluará sus resultados.

económica y social del estado, y que los resultados de los análisis de estrategias y evaluaciones de desempeño que lleve a cabo el Consejo de Nuevo León serán presentados al titular del Ejecutivo, quien, después de tomar en cuenta las propuestas y opiniones de los ciudadanos consejeros, acordará la procedencia de su implementación. En adición a lo señalado, la Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado⁸ establece que la Coordinación Ejecutiva de la Administración Pública del Estado organizará los trabajos de formulación del Plan Estatal de Desarrollo, a la vez que dará seguimiento a las políticas, planes, programas y acciones de Gobierno y evaluará sus resultados presupuestales, económicos y sociales, con lo cual desempeñará el papel facultativo primordial que establece la ley.

Respecto a la rendición de cuentas, el marco normativo de la entidad contempla la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, un reporte de ejecución del Plan Estatal de Desarrollo, mediante el Informe Anual del Ejecutivo estatal sobre la situación y perspectivas generales que guarda la administración pública estatal, con los resultados del avance de los proyectos estratégicos y los programas prioritarios, así como relativo a los indicadores de desarrollo económico y social del estado.⁹

Por otro lado, la revisión de los programas sectoriales, regionales y especiales, en los que se organizan y detallan los objetivos, metas y acciones a ejecutar por el Gobierno del Estado,¹⁰ será responsabilidad de la administración pública estatal, a los cuales se dará seguimiento y evaluará a través de la Coordinación Ejecutiva de la Administración Pública del Estado.

Los programas operativos anuales se alinearán a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo.

En cuanto a los programas operativos anuales o también llamados presupuestarios del Gobierno de Nuevo León, se alinearán a los objetivos estratégicos del Plan Estatal de Desarrollo, y se hará lo propio con los objetivos estratégicos de los programas sectoriales regionales y especiales. Dicha alineación también se establecerá en la mayoría de los casos a nivel de líneas de acción para el plan, las cuales se contemplarán como estrategias en los programas sectoriales, especiales y regionales, y como objetivos estratégicos o de propósito de los programas operativos anuales.

Por otra parte, el Reglamento de la Ley de Planeación Estratégica establece la existencia de un sistema integral de monitoreo y evaluación basado en resultados, que incluirá información sobre los avances y logros cuantificados en indicadores de resultados y servicios, además de verificar el cumplimiento de las metas y objetivos de los programas que derivan del Plan Estatal de Desarrollo. Parte importante de dicho sistema de monitoreo es el Sistema Integral de Planeación, Programación y Presupuestación [Sippres], el cual integra la información de los indicadores de los programas sectoriales, especiales y

⁸ Artículo 19 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León.

⁹ Artículo 26 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León.

¹⁰ Artículo 17 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León.



presupuestarios, y a partir de la presente administración incorporará los relacionados a los indicadores del Plan Estatal de Desarrollo.

En el tema de la evaluación de resultados, cabe destacar que a partir de 2014 se emitió el Programa Anual de Evaluación (PAE),¹¹ que sirve para mejorar la operación de los programas que brindan bienes o servicios a la población. El objetivo general de este programa es definir las evaluaciones que se llevarán a cabo en cada ejercicio fiscal, así como determinar los tipos de evaluación, calendario de ejecución y articular resultados de las evaluaciones con el proceso de mejora, transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones. El proceso para establecer el tipo de evaluación de los programas estratégicos corresponde al nivel de maduración de este; se inicia con la evaluación de manifestación de impacto regulatorio (MIR) y se finaliza con las evaluaciones de impacto.

Para conocer las necesidades de evaluación, los programas sujetos de evaluación siguen un proceso integral, gradual y útil que contribuye en la planeación en materia presupuestal de las dependencias y organismos, y que además se define conforme a las prioridades de Gobierno plasmadas en el PED.¹² Existe un Comité de Planeación, Presupuesto y Rendición de Cuentas¹³ que recibe, de enero a marzo, las propuestas de evaluación de las dependencias y organismos, y que en su sesión de marzo define la estrategia a seguir.

En relación a los proyectos de inversión, los tipos de evaluación que se aplicarán obedecerán a los lineamientos emitidos por la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado.¹⁴

Es importante mencionar que los resultados de las evaluaciones son tomados en cuenta para la mejora de programas. Para este fin se estableció el procedimiento para el seguimiento de aspectos susceptibles de mejora derivados de las evaluaciones a los programas presupuestarios, el cual permite definir acciones específicas obtenidas de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en las evaluaciones. En este mecanismo se establecen compromisos, actividades, áreas responsables y se define una fecha de término para su revisión y permite dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en los informes finales y atender los compromisos de mejora pactados entre las dependencias y la Coordinación Ejecutiva de la Administración Pública del Estado.

Además, resultado del avance en la implementación del modelo de gestión para resultados en Nuevo León, los resultados de las evaluaciones a los diferentes programas contemplados en el Plan Anual de Evaluación tienen una repercusión importante desde el punto de vista presupuestal, tal como lo señala la Ley de Egresos del Estado de Nuevo León para el ejercicio fiscal 2016,¹⁵ la cual establece que “la información que se haya obtenido del seguimiento a los compro-

Cada año se emite un Programa Anual de Evaluación que define las evaluaciones que se llevarán a cabo a los programas.

¹¹ El PAE se fundamenta en el artículo 79 de Ley General de Contabilidad Gubernamental y en el artículo 7 de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas del Estado de Nuevo León, el cual señala que la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, la Oficina Ejecutiva del Gobernador [a partir del 4 de octubre de 2015, la Coordinación Ejecutiva de la Administración Pública del Estado] y la Contraloría y Transparencia Gubernamental deberán emitir en conjunto el PAE para cada ejercicio fiscal, así como la calendarización de los programas estratégicos y los tipos de evaluaciones que se aplicarán.

¹² Las evaluaciones serán progresivas [diseño, consistencia y resultados, procesos, costo-efectividad, específica de desempeño y de impacto].

¹³ Integrado por la Coordinación Ejecutiva de la Administración Pública del Estado, la Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado, y la Contraloría y Transparencia Gubernamental.

¹⁴ Título II, artículo 5, de los Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas del Estado de Nuevo León, publicado en el Periódico Oficial del Estado el 23 de abril de 2014.



El resultado de las evaluaciones se tomará en cuenta para los procesos presupuestarios de los ejercicios subsecuentes.

misos de mejora y de las evaluaciones, correspondiente al ejercicio fiscal 2015, se tomará en cuenta, como parte de un proceso gradual y progresivo durante 2016 y para los procesos presupuestarios de los ejercicios subsecuentes”.

Los diferentes instrumentos establecidos en la normatividad estatal y federal que se han mencionado a lo largo de este apartado contribuirán a la transparencia y la rendición de cuentas del Plan Estatal de Desarrollo mediante la publicación de los informes de Gobierno, informes trimestrales de finanzas públicas, cuenta pública, el portal aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la página de transparencia presupuestal del Gobierno del Estado de Nuevo León, los resultados del Programa Anual de Evaluación, etcétera.