

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR) Y SISTEMA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO (SED)



ÓRGANO DE FISCALIZACIÓN SUPERIOR DEL ESTADO DE VERACRUZ

"Porque la Transparencia y la Rendición  
de Cuentas fortalecen la democracia"

# OBJETIVO DE LA PRESENTACIÓN

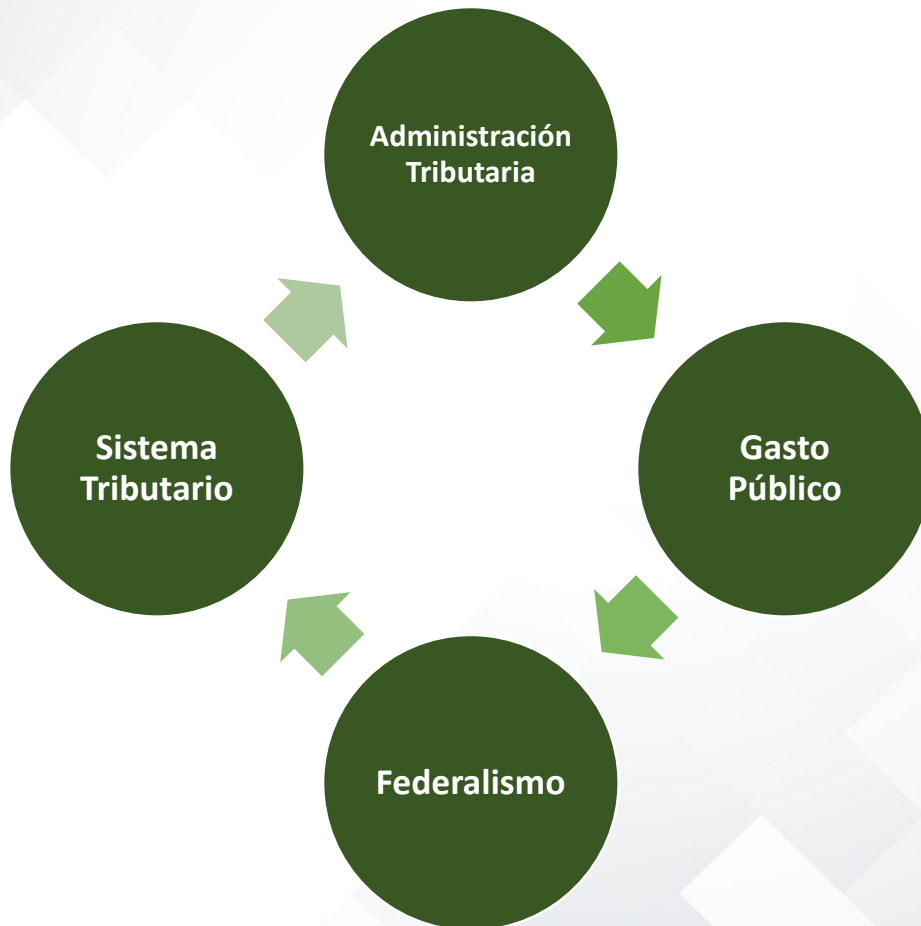
Conocer los conceptos y la implementación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR).



# MARCO NORMATIVO

## Reforma Hacendaria Integral 2007

El Gobierno Federal presentó ante la Cámara de Diputados una Reforma Hacendaria Integral basada en **cuatro vertientes**:



De esta propuesta se reformaron artículos constitucionales cuyos efectos reglamentarios quedaron plasmados en las leyes presentadas en el esquema elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

# MARCO NORMATIVO

## Reforma Hacendaria Integral 2007

### Gasto Público **Transparente, Eficaz y Austero**

#### Enfoque del Presupuesto a Resultados

- Incrementar la calidad del gasto y su impacto en la población

#### Eficiencia en la determinación de prioridades del gasto

- Proyectos de infraestructura y presupuestos plurianuales de inversión que den mayor certidumbre

#### Transparencia y Rendición de Cuentas

- Promover un procedimiento de fiscalización oportuno, transparente y ágil

#### Homologación de la Contabilidad Gubernamental

- En los 3 órdenes de gobierno conforme a mejores prácticas internacionales.

#### Indicadores de Resultados y metas

- Del gasto federalizado y los subsidios a Entidades Federativas

# MARCO NORMATIVO

## Reforma Constitucional 2008

El 7 de mayo de 2008 se reformaron los artículos 73, 74, 79, 116, 122 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dando origen a la **armonización contable** en los tres niveles de gobierno, a la modificación en los **procesos de fiscalización** y a la **evaluación del gasto público** de la federación, los estados y los municipios.



# MARCO NORMATIVO

## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

**Artículo 134.** 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.



# MARCO NORMATIVO

## Ley General de Contabilidad Gubernamental

**Artículo 61.** Las entidades federativas, **los municipios**, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, apartados específicos con la información siguiente:

### II. Presupuestos de Egresos:

- a) Las prioridades de gasto, los programas y proyectos, así como la distribución del presupuesto, detallando el gasto en servicios personales, gastos de operación, gasto de inversión; entre otros.
- b) El listado de programas así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados.

En el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del **Presupuesto Basado en Resultados** y del **Sistema de Evaluación del Desempeño**.

# LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

## La Nueva Gestión Pública

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)

| Nueva Gestión Pública  | Gerencia Pública   |
|--|--|
| Enfoque en la <b>generación de valor público</b> , ya que este incrementa el bienestar de la población | Enfoque más en la eficiencia y <b>eficacia de los procesos</b> |



# LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

## Gestión para Resultados (GpR)

La Nueva Gestión Pública trajo consigo la implementación de la Gestión para Resultados (GpR) que pone **énfasis en la generación del valor público** a través de la planificación y de la participación de la población en la solución de problemas de carácter público priorizando el óptimo cumplimiento de resultados.

Orientación de la acción pública a la creación de valor público: desarrollo y bienestar

Optimización del uso de recursos públicos

Transparencia, equidad y control de productividad y resultado

Mejora de mecanismos internos de organizaciones públicas

# LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

## Gestión para Resultados (GpR)

La Gestión para Resultados define un ciclo conformado por cinco pilares, los cuales examinan los elementos indispensables para que el proceso de creación de valor público este orientado a generar los mejores resultados.

### Pilares de la Gestión para Resultados

|   |  |
|---|--|
| Planeación orientada a resultados             | Responde las preguntas: ¿Qué queremos? ¿Hacia dónde vamos? Y ¿Cómo lo lograremos   |
| Presupuesto basado en Resultados              | Se mide el impacto de la ejecución de los Programas para la asignación presupuestaria  |
| Gestión Financiera, Auditoría y Adquisiciones | Captación y distribución de recursos, Marco legal de Control Interno y Normas y procedimientos para obtener bienes o servicios                       |
| Gestión de Programas y Proyectos              | Orientada a la creación de valor público cuyos efectos sean medibles derivados de la entrega de bienes o servicios                                   |
| Seguimiento y Evaluación                      | Valoración objetiva del desempeño de los Programas o Políticas con base en el cumplimiento de objetivos y el seguimiento de indicadores de desempeño |

# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

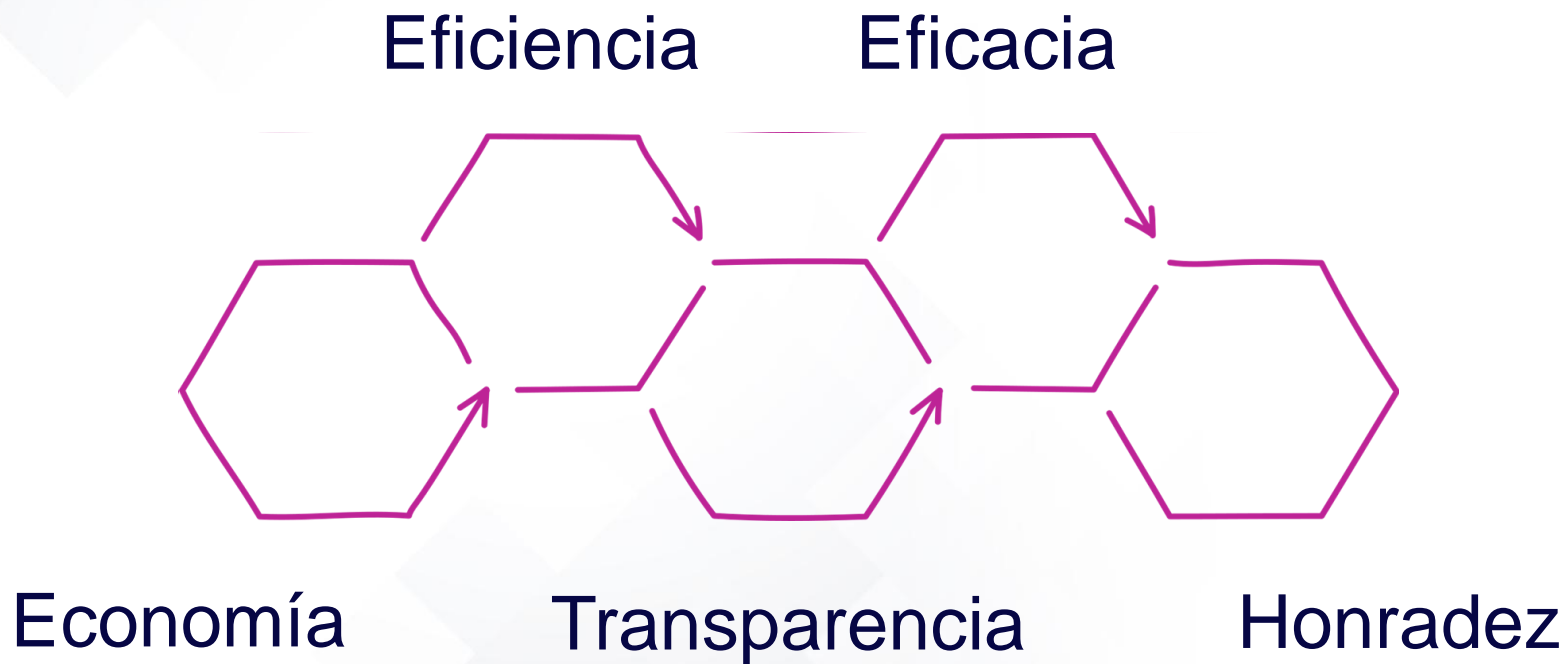
El **Ciclo Presupuestario** es el proceso que llevan a cabo los gobiernos para organizar en distintas etapas la **planeación**, el **ejercicio** y **control de los recursos públicos** en un determinado periodo.

Con base en el enfoque a resultados, se vuelve fundamental la asignación del gasto público mediante rigurosos procedimientos que van desde el análisis e identificación de prioridades partiendo de la planeación, hasta el diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan valorar el cumplimiento de objetivos.



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), el gasto público que es integrado en el **Presupuesto de Egresos** debe cumplir ciertas características:





# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 1. Planeación

En esta etapa se busca que los recursos asignados **contribuyan** a alcanzar los grandes **objetivos** reflejados en el **Plan Municipal de Desarrollo**.



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 2. Programación

En esta fase se definen, ordenan y jerarquizan los **Programas Presupuestarios** (PP's) partiendo de una selección de objetivos, metas e indicadores de desempeño, así como las unidades responsables de su ejecución.



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 3. Presupuestación

La forma como se organiza la asignación de recursos es a través de los **Programas Presupuestarios** de la etapa anterior, con los que se distribuye el gasto del municipio para el **cumplimiento** de sus **objetivos** y **metas**.

**Comisión de Hacienda,  
Presidente y Tesorero**

**Segunda Quincena de agosto.**  
Integración del Proyecto de  
Presupuesto de Egresos

**Ayuntamiento**

**Segunda quincena de septiembre.**  
Presenta al Congreso el Proyecto de  
Ley de Ingresos y Presupuesto de  
Egresos

**Primera quincena de septiembre.**  
Presenta al Cabildo para discusión y  
aprobación los Proyectos  
Presupuestales de Ingresos y Egresos  
para su remisión al Congreso

**Comisión de  
Hacienda**



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 4. Ejercicio y Control

En esta etapa se deben **ejecutar las acciones** y entregar los Componentes de los Programas Presupuestarios a los que se les designaron recursos, conforme a la programación realizada por cada área ejecutora.

Existen diversos instrumentos del Control entre los que se encuentran los **Informes Trimestrales** que dan cuenta del ejercicio de los recursos públicos.



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 5. Seguimiento

Se genera la información necesaria sobre el **avance en las metas de los indicadores de desempeño** y sobre el ejercicio de los recursos asignados a los programas.

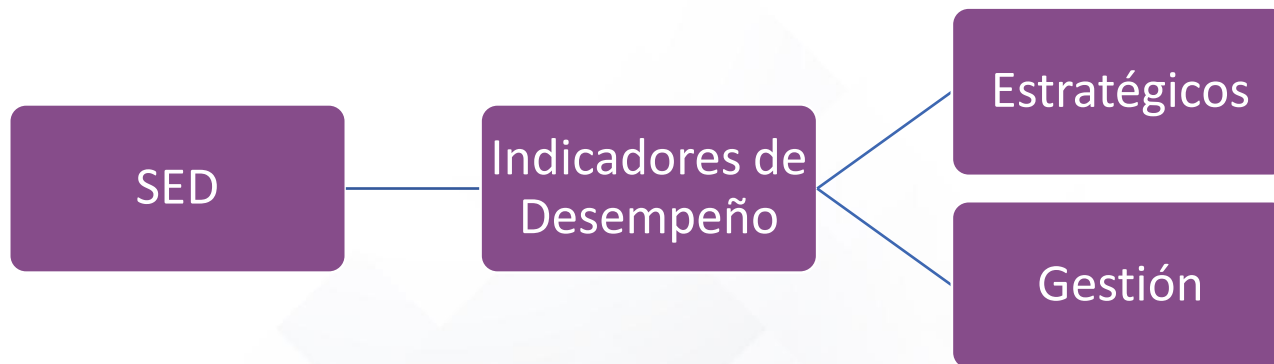
Es en esta etapa del ciclo presupuestario que surge el concepto del **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)**.



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 5. Seguimiento

SED: es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una **valoración objetiva** del desempeño de los programas, con base en indicadores estructurados en Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD) que permiten conocer el impacto de los programas y de los proyectos.



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 6. Evaluación

La evaluación es el análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios, con el fin de determinar la pertinencia y el **logro de sus objetivos y metas**, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

Con la finalidad de que las evaluaciones sean objetivas y sus resultados imparciales, éstas son realizadas por evaluadores externos expertos en la materia.



# EL CICLO PRESUPUESTARIO MUNICIPAL

## 6. Rendición de Cuentas

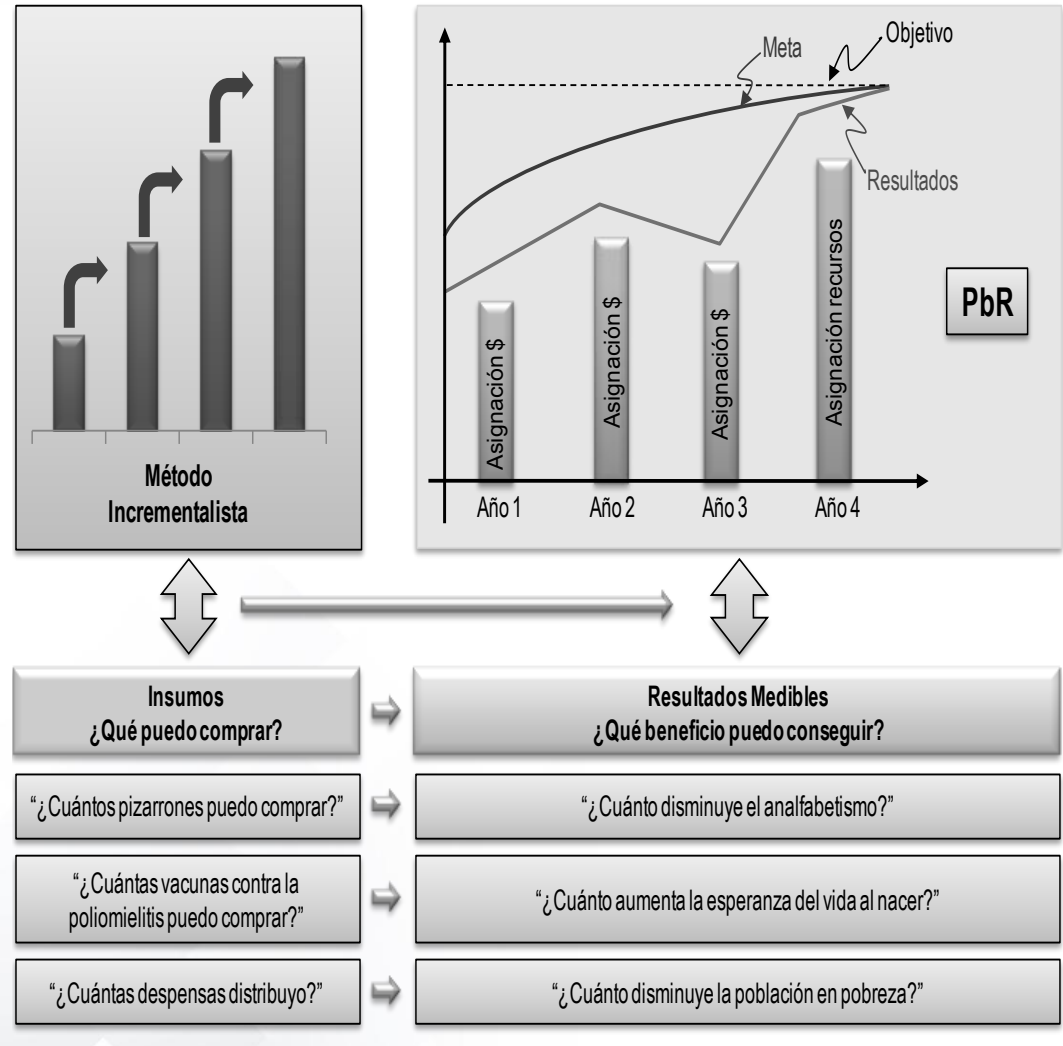
Es la **obligación de las autoridades** de informar a la ciudadanía, sobre su quehacer público, la aplicación de recursos, los resultados de su gestión y el logro de metas y objetivos.

Cada acción operada por la Administración Municipal, es verificada por la **Contraloría Municipal en primera instancia** para conocer el nivel de cumplimiento.

Asimismo, los H. Ayuntamientos rinden cuentas a través de la Cuenta Pública que se presenta al **Congreso del Estado**, misma que es remitida al **Órgano de Fiscalización Superior del Estado**, como su órgano auxiliar para la fiscalización de recursos públicos.

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

Consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permiten apoyar las decisiones presupuestarias en información, que incorpora sistemáticamente consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos.



# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

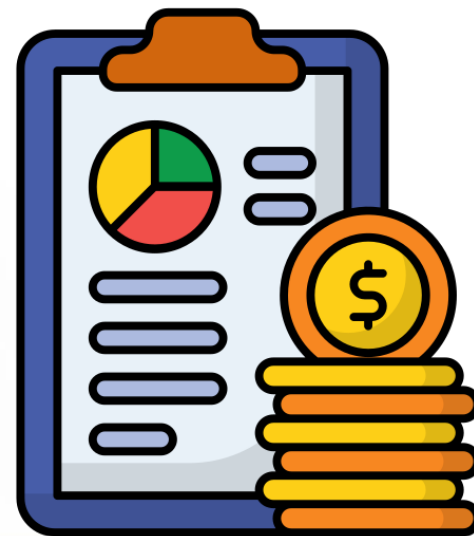
- Es un medio para mejorar la forma en que los gobiernos gestionan sus recursos.
- Genera información que permite a los gobiernos tomar decisiones eficientes y acertadas en materia del gasto.
- Ofrece información que demanda la sociedad.
- Permite a los gobiernos enfocarse más en los productos que en los insumos que se requieren para ello.
- Requiere de la definición de nuevas categorías programáticas, entre las que se encuentran los PPs y las AIs.



# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

El PbR pretende que las definiciones de los programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado con la planeación-programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores en esta lógica, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados.

Desde 2008 se procedió a modificar la estructura programática del presupuesto en México. Entre las diversas modificaciones es necesario destacar dos: la categoría “programa presupuestario” y la definición de “actividad institucional”.





# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

ACUERDO por el que se emite la clasificación programática

Objeto: Establecer la clasificación de los programas presupuestarios de los entes públicos, que permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los **programas presupuestarios**.

| Clasificación Programática  |   |
|---|---|
| Programas Presupuestarios   |   |
| Programas   |   |
| Subsidios: Sector Social y Privado o Entidades Federativas y Municipios |   |
| Sujetos a Reglas de Operación   | S |
| Otros Subsidios   | U |
| Desempeño de las Funciones  |   |
| Prestación de Servicios Públicos  | E |
| Provisión de Bienes Públicos  | B |
| Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas              | P |
| Promoción y fomento   | F |
| Regulación y supervisión  | G |
| Funciones de las Fuerzas Armadas (Únicamente Gobierno Federal)          | A |
| Específicos   | R |
| Proyectos de Inversión  | K |

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales

**PP:** Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos para programas, proyectos, actividades y fondos.

**AI:** Son el conjunto de acciones orientadas al logro de un objetivo concreto, en el marco de una actividad gubernamental para el cual se asignan recursos humanos, materiales, técnicos (insumos reales) y financieros necesarios para su desarrollo y unidad gubernamental responsable de su ejecución



# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Programas Presupuestarios

Para elaborar los Programas Presupuestarios se requiere de una herramienta que explique la razón de ser del PP, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica entre los mismos.

## Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

La MIR es un **instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas**, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la **Metodología de Marco Lógico (MML)**. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica:

Establece con claridad los objetivos del PP y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial

Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación

Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores

Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos

Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

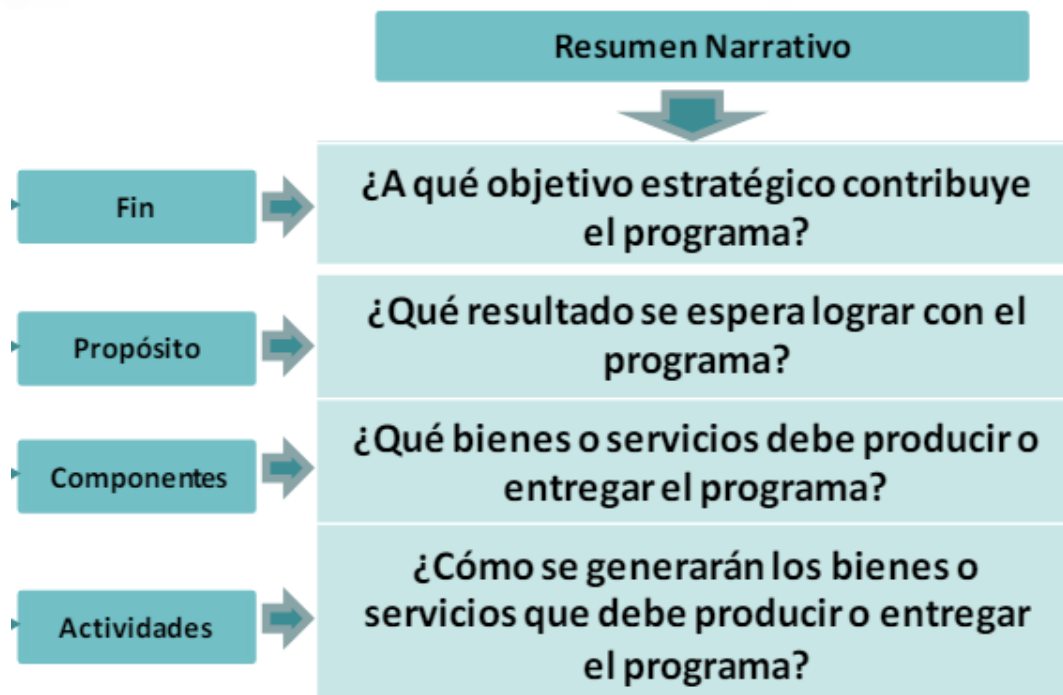
## Estructura de la MIR

|             | Resumen narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|-------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin         |                   |             |                        |           |
| Propósito   |                   |             |                        |           |
| Componentes |                   |             |                        |           |
| Actividades |                   |             |                        |           |

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Resumen Narrativo

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la matriz. Éste equivale a los objetivos que se pretenden alcanzar con el PP



# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Resumen Narrativo

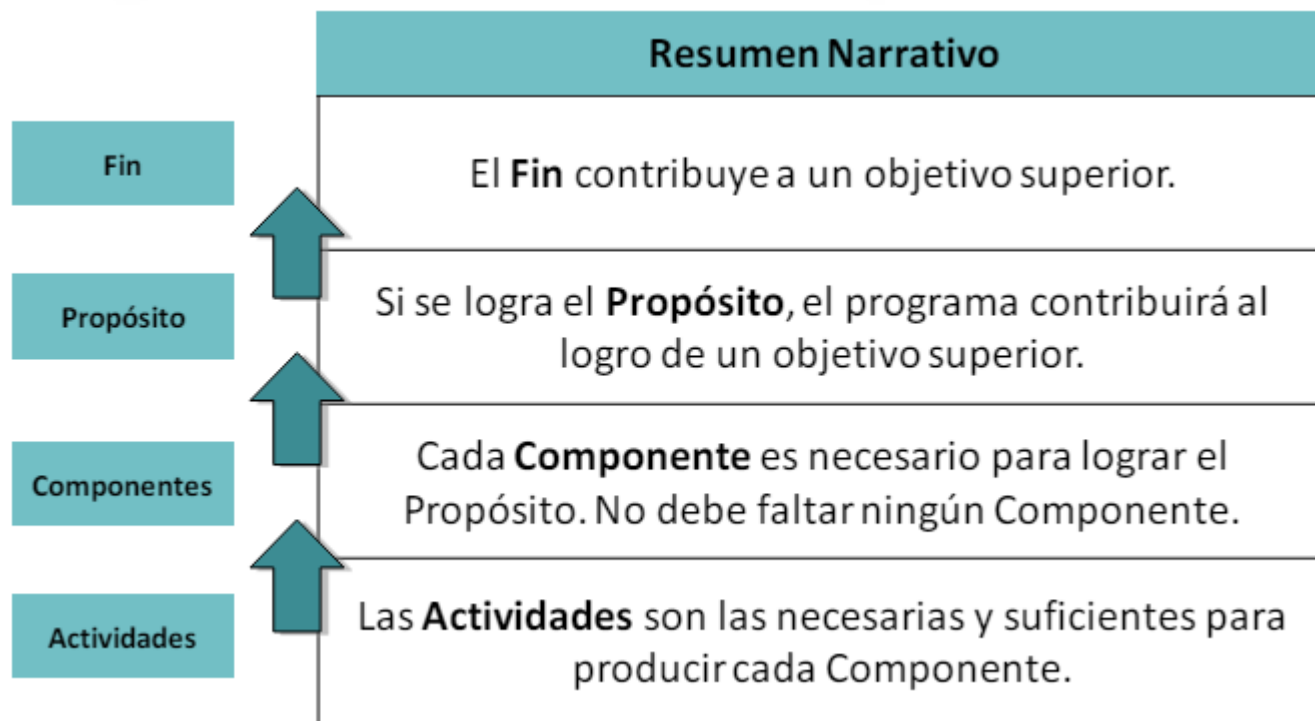
En el resumen narrativo de la MIR, se deben incorporar los 4 niveles de objetivos que corresponden a los tramos de control del proceso de un programa para alcanzar los impactos esperados:

| <b>Procesos</b>   | <b>Bienes y Servicios</b>   | <b>Resultado</b>  | <b>Impactos</b>  |
|---|---|---|--|
| <b>Actividades</b>  | <b>Componentes</b>  | <b>Propósito</b>  | <b>Fin</b>   |
| <p>Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.</p> | <p>Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.</p> | <p>Es el resultado directo a ser logrado en la población o área de enfoque como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.</p> | <p>Es la contribución del programa, en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo municipal (a la consecución de objetivos del PMD).</p> |

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Resumen Narrativo

Si el programa está bien diseñado, se pueden examinar las relaciones causa-efecto entre los diferentes niveles del resumen narrativo en dirección ascendente.





# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Indicadores

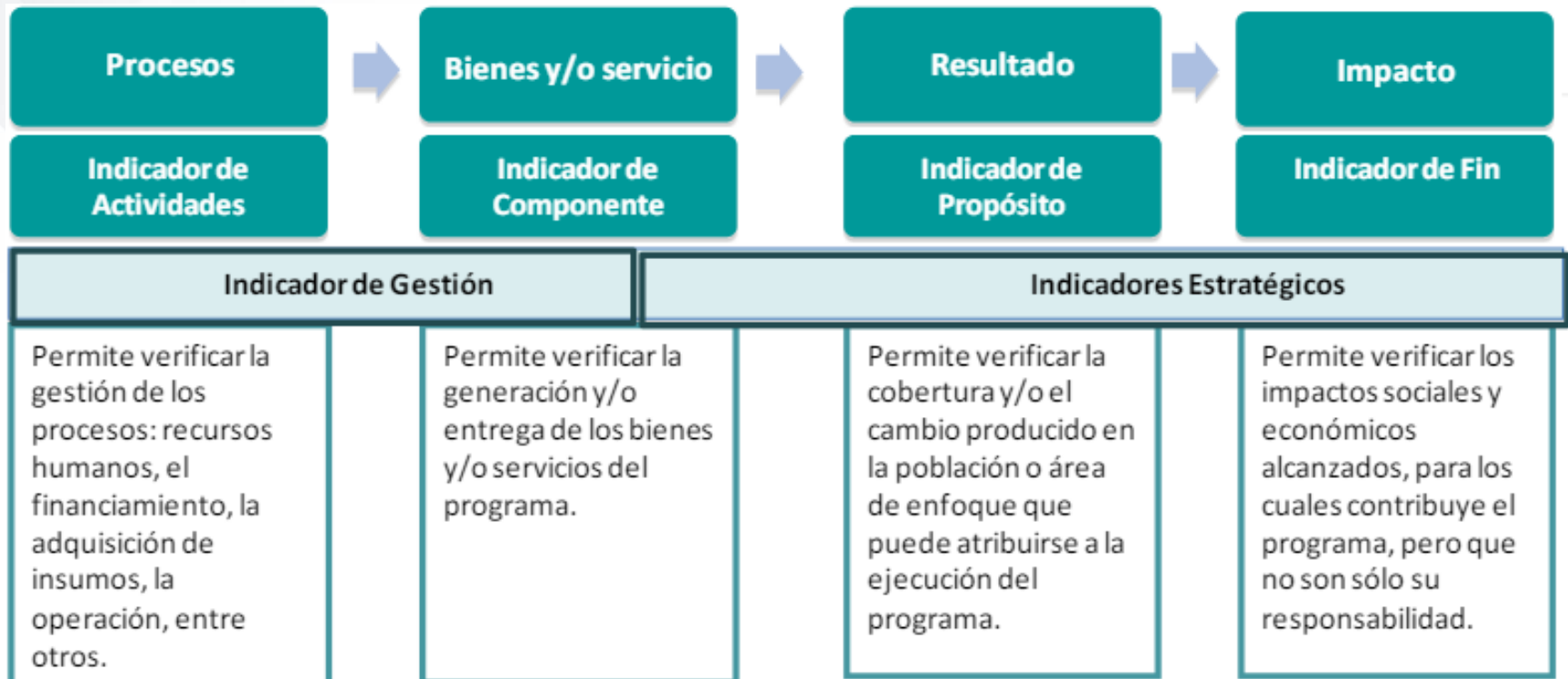
En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los indicadores se informan en la segunda columna de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño definidos como la **expresión cuantitativa** construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para **medir logros** (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.



# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Indicadores

La clasificación gráfica de los indicadores de la MIR es como sigue:



# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Medios de Verificación

Los medios de verificación se informan en la tercera columna de la matriz. Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores.

Estadísticas

Material  
Publicado

Inspecciones

Encuestas

Informes de  
Auditoría

Registros  
Contables

# PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADO (PBR)

## Supuestos

Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa.

Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.

|             | Resumen Narrativo | Indicadores | Medios de verificación | Supuestos |
|-------------|-------------------|-------------|------------------------|-----------|
| Fin         |                   |             |                        |           |
| Propósito   |                   |             |                        |           |
| Componentes |                   |             |                        |           |
| Actividades |                   |             |                        |           |

# PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

- Carecen de una metodología que establezca los criterios mínimos para la elaboración del PMD
- Falta de Actualización del PMD y evidencia de la participación ciudadana
- No se cuenta con un diagnóstico del PMD
- No se encuentran alineados al PND, el PVD y a la Agenda 2030
- En la Estructura del Plan no se tienen Objetivos, Estrategias o Líneas de Acción o equivalentes.
- Falta de difusión del Plan Municipal en portales de internet

# PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

- En su mayoría, los municipios no desarrollan Programas Presupuestarios, limitándose a Actividades Institucionales
- En los casos que se cuenta con PP's, éstos no se encuentran alineados con el Plan Municipal de Desarrollo
- No se aplica la MML para la elaboración de la MIR de los PP's
- La información programática no se desagrega en PPs y Als
- No se realiza evaluación previa de los Proyectos de Inversión para valorar el costo beneficio.

**GRACIAS POR  
SU ATENCIÓN**