

# Diálogos del INAFED

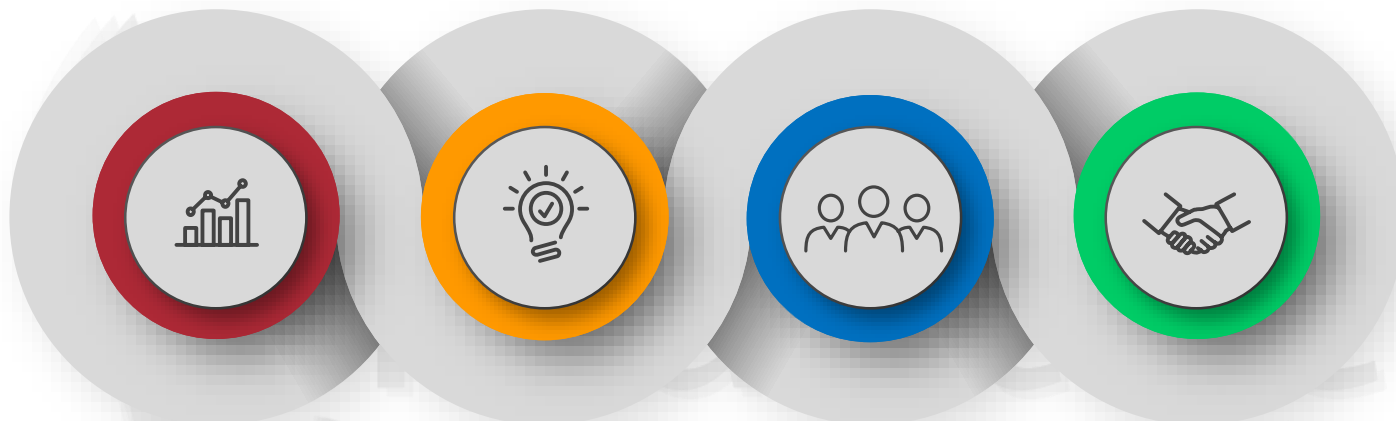
## Seminario en Hacienda Pública Municipal

### Tercera sesión: Administración del Gasto

Ponente: Mtra. Esmeralda Santana

25/julio/2023

# Consideraciones fundamentales



Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas

Administrar los recursos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados

Enfocar el presupuesto a resultados y obtener valor público (Resolver problemas y necesidades de la población)

Mantener un equilibrio entre las necesidades presentes y futuras de la población y/o de la región.

Cumplir con los compromisos legales y obligaciones contraídas

# Presupuesto de egresos: Herramienta estratégica

## Instrumento de política fiscal

Impuestos  
Gasto Público



## Carácter económico y social

Refleja las prioridades en la atención de los servicios y necesidades de la población



## Carácter normativo y financiero

Norma cuantitativa y cualitativamente las erogaciones presupuestarias



## Carácter administrativo

Implica: planear, tomar decisiones, ejecutar, controlar y dirigir RF, RH y RT y M como parte de un proceso presupuestario



# Ciclo presupuestario

## PLANEACIÓN

Alineación con el Plan Municipal de Desarrollo y sus programas

Determinación de objetivos a corto, mediano y largo plazo

## PROGRAMACIÓN

Definición y diseño de programas presupuestarios

Elaboración y aprobación de las clasificaciones programáticas

## PRESUPUESTACIÓN

Asignación de recursos a los códigos programáticos para cumplir los propósitos de los programas.

## EJERCICIO

Aplicación de los recursos en los diferentes destinos



## SEGUIMIENTO

Monitoreo del avance financiero y el avance físico de cada uno programas presupuestarios

## EVALUACIÓN

Comparación de los resultados logrados con respecto a los resultados programados o planeados para mejorar la gestión

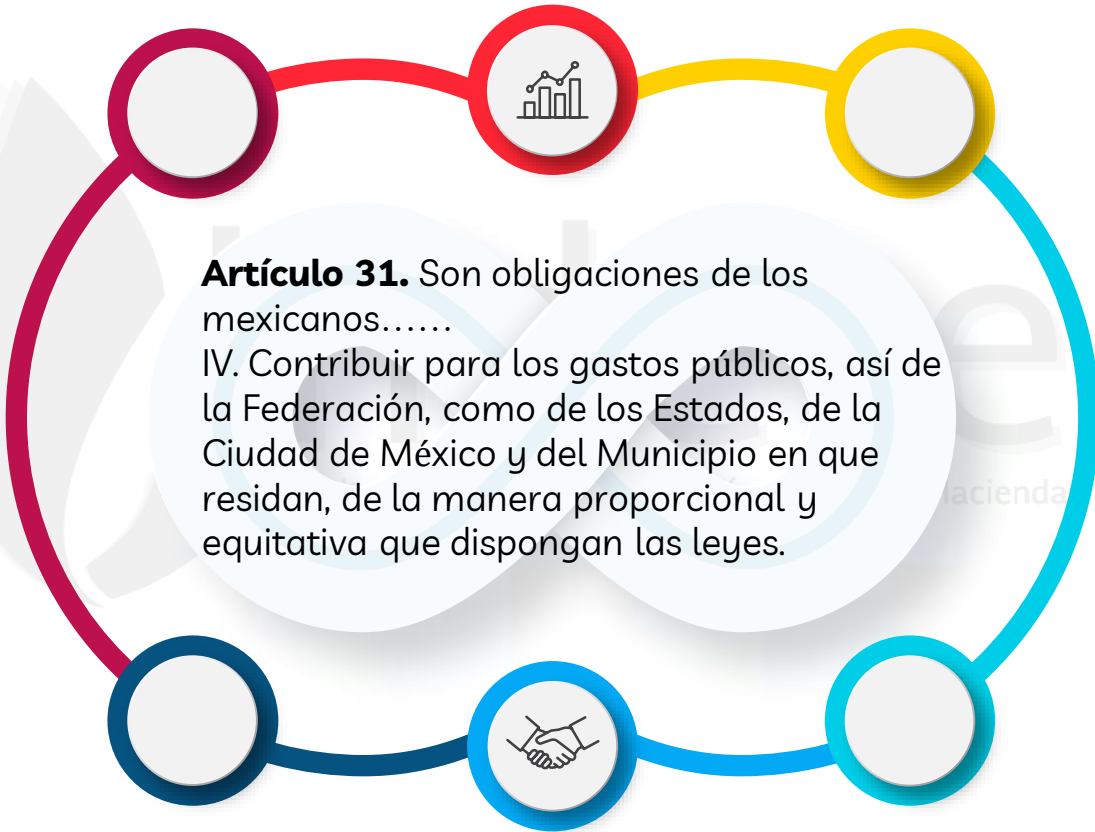
## RENDICIÓN DE CUENTAS

Transparentar los resultados logrados



# Marco normativo

# Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos



**Artículo 31.** Son obligaciones de los mexicanos.....

IV. Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como de los Estados, de la Ciudad de México y del Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes.

# Artículo 134 CPEUM



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.**

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán **evaluados** por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos **se asignen** en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente....

## ARTÍCULO 134 Constitucional



### LGCG

- **Art. 54:** La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas. Para ello, deberán utilizar indicadores.
- **Art. 61:** Obligación de incluir listado de programas, así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados en el presupuesto de egresos.
- **Art. 79:** Publicación del PAE
- **Art 80:** Informe del avance alcanzado por las entidades federativas y municipios (PbR-SED)

### LFPRH

- **Art. 85:** Los recursos federales serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión.
- **Art. 110:** La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

### LGDS (Art. 72 a 80)

- La evaluación de la Política de Desarrollo Social estará a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
- Los organismos evaluadores independientes que podrán participar serán instituciones de educación superior, de investigación científica u organizaciones no lucrativas.
- Para la evaluación de resultados, los programas sociales deberán incluir los indicadores de resultados, gestión y servicios para medir su cobertura, calidad e impacto.
- Los indicadores de resultados que se establezcan deberán reflejar el cumplimiento de los objetivos sociales

### LCF

- **Art. 48:** Los Estados y el Distrito Federal enviarán al Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, informes sobre el ejercicio y destino de los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales. Reportarán tanto la información relativa a la Entidad Federativa, como aquella de sus respectivos Municipios o Demarcaciones Territoriales para el caso del Distrito Federal, en los Fondos que correspondan, así como los resultados obtenidos;
- **Art. 49:** El ejercicio de los recursos a que se refiere el presente capítulo (Fondos de Aportaciones Federales) deberá sujetarse a la evaluación del desempeño en términos del artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

### LDFEFM

- **Art. 1:** Obligación de administrar los recursos con base en los principios de legalidad, honestidad, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas.
- **Art. 4:** El CONAC, emitirá las normas contables necesarias para asegurar su congruencia con la presente Ley, incluyendo los criterios a seguir para la elaboración y presentación homogénea de la información financiera referida en la misma
- **Art. 18:** Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de los Municipios se deberán elaborar con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño; deberán ser congruentes con los planes estatales y municipales de desarrollo y los programas derivados de los mismos; e incluirán cuando menos objetivos anuales, estrategias y metas.



# Lineamientos CONAC



# Lineamientos CONAC

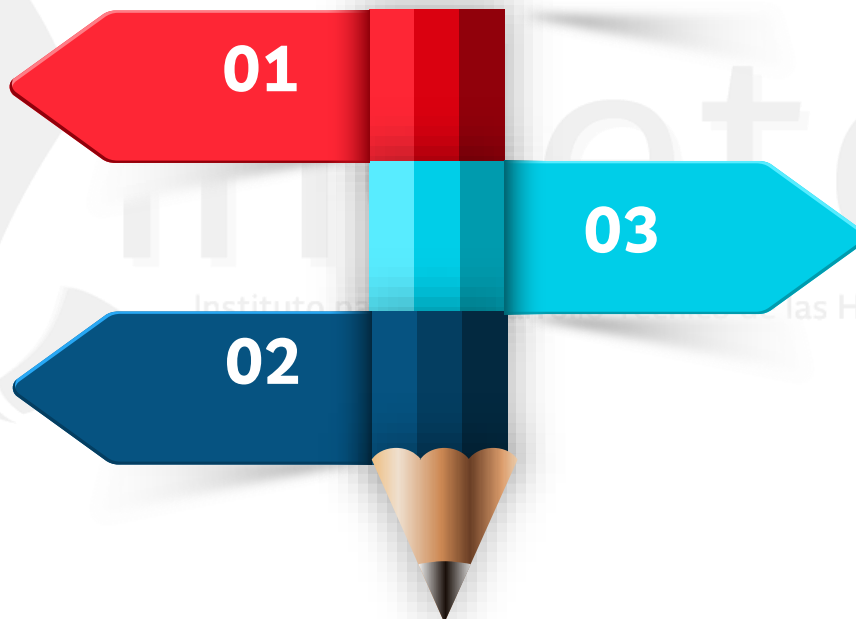
**Acuerdo por el que se emiten los lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales**

## Características y elementos de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño deberán:

Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios

Contar con metas



Contar con una ficha técnica que incluya al menos los siguientes elementos:

- Nombre del indicador;
- Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- Definición del indicador;
- Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- Método de cálculo;
- Unidad de medida;
- Frecuencia de medición;
- Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos;
- Línea base; y
- Metas

# Lineamientos CONAC

## Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico

Los indicadores de desempeño deben permitir la verificación del nivel de logro alcanzado por el Pp y cumplir los siguientes criterios denominados **CREMAA**:



# Clasificación del Gasto

## Administrativa

¿Quién gasta?



- Clasificación administrativa

## Funcional programática

¿Para qué gasta?



- Clasificación funcional del gasto
- Clasificación programática

## Económica

¿En qué gasta?



- Clasificador por Objeto de Gasto
- Clasificador por Tipo de Gasto
- Clasificador por Fuentes de Financiamiento

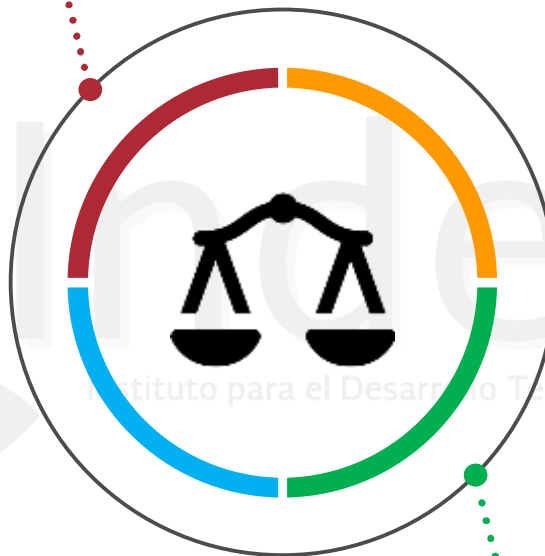
# Momentos contables



# Disciplina Financiera

## Balance presupuestario sostenible

- Ingresos totales  $\geq$
- Gasto total – Amortizaciones

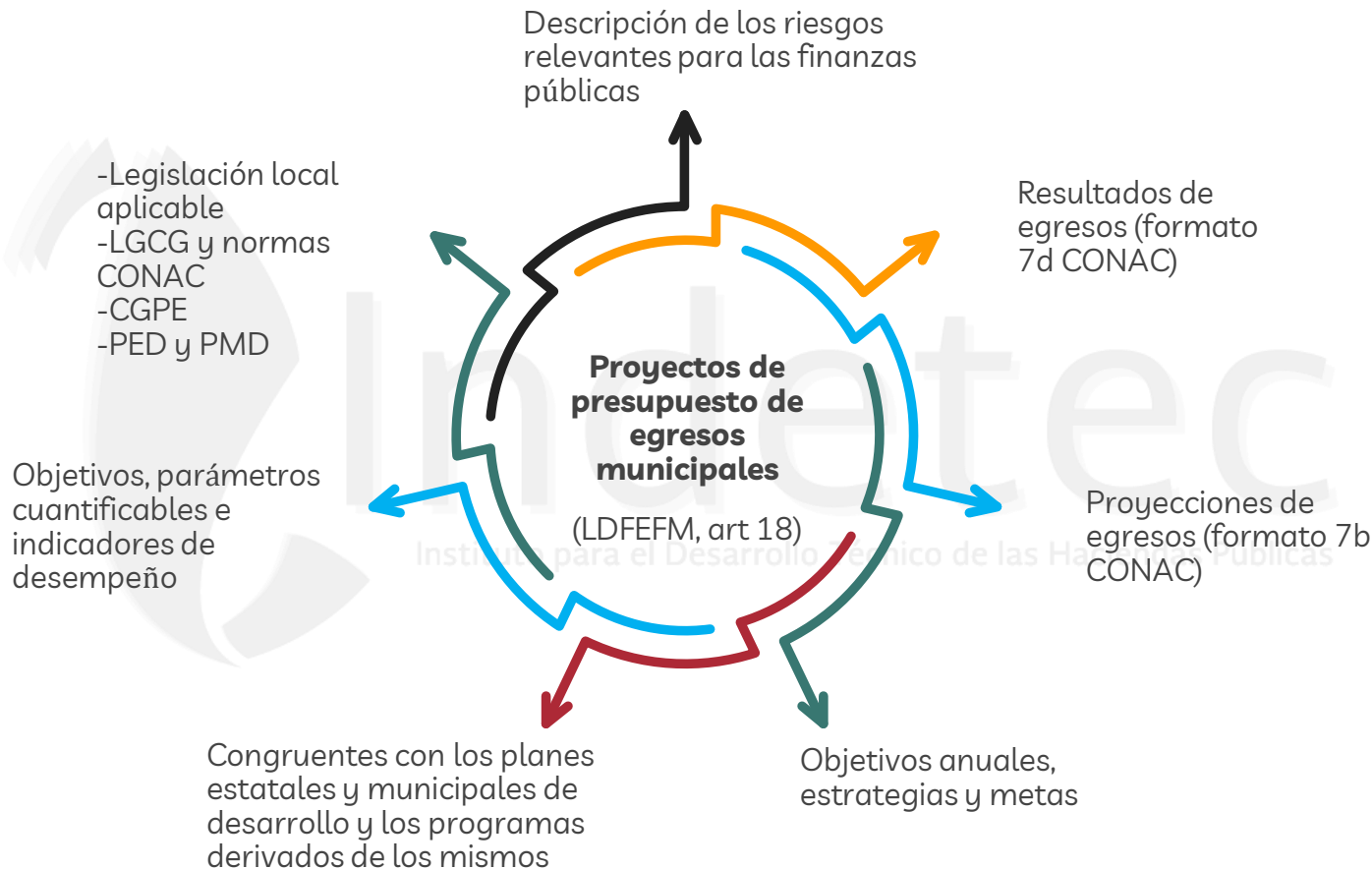


## Balance presupuestario de recursos disponibles sostenibles

- Ingresos de Libre Disposición + Financiamiento Neto  $\geq$
- Gasto No Etiquetado – Amortizaciones

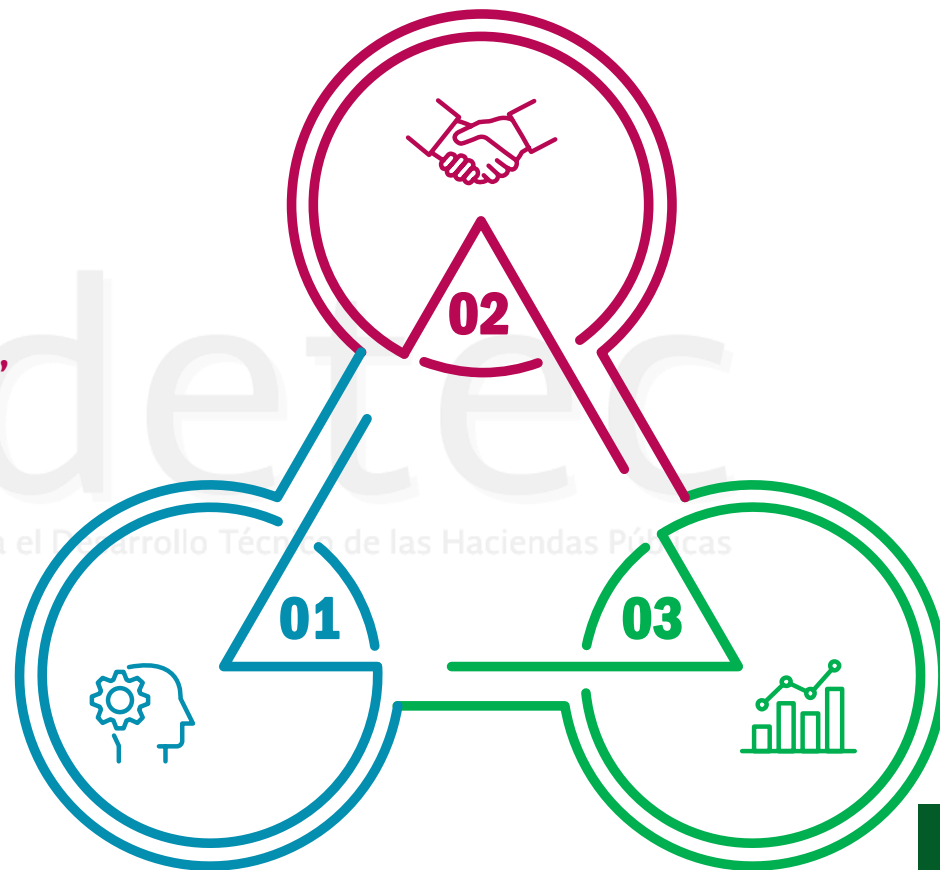
**LDFEFM**  
**Art. 19**  
**Art. 2 F. II y III**

# Disciplina Financiera



# Disciplina Financiera

- **Límite en la asignación del gasto en servicios personales (LDFEFM, art.10)**
  - Monto límite para el crecimiento de la partida global de servicios personales con la tasa menor entre:
    - a) 3 por ciento de crecimiento real
    - b) Crecimiento real señalado en los Criterios Generales de Política Económica. En caso de ser negativo deberá considerarse el 0 por ciento.
- **Sección específica de servicios personales (LDFEFM, art. 10)**
  - El proyecto de presupuesto de egresos deberá presentar una sección específica del gasto en servicios personales que detalle:
    - Las remuneraciones de los servidores públicos detallando las percepciones ordinarias y extraordinarias, así como las obligaciones de carácter fiscal y de seguridad social;
    - Las previsiones salariales y económicas para cubrir los incrementos salariales, la creación de plazas y otras medidas económicas.
- **Límite para cubrir ADEFAS (LDFEFM, art. 20)**
  - Los recursos para cubrir los Adeudos del Ejercicio Fiscal Anterior (ADEFAS), previstos en el proyecto de Presupuesto de Egresos, podrán ser hasta por 2.5 por ciento de los ingresos totales del municipio.

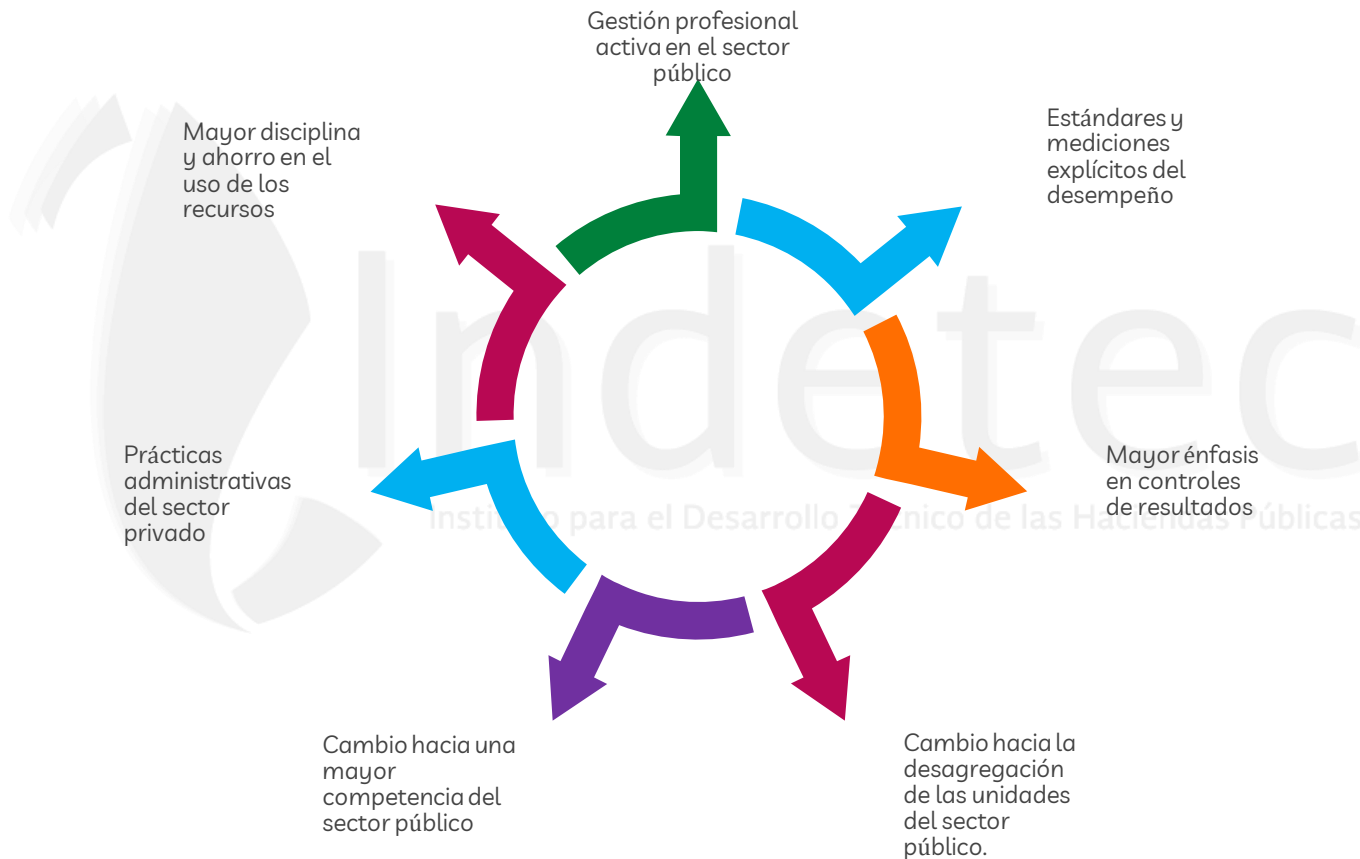






# GpR-PbR-SED

# Preceptos de la Nueva Gestión Pública



# GpR-PbR-SED

## Art. 134 Constitucional

LGCG

Art. 54, 61, 71, y 79

LFPRH

Art. 85 y  
110

LCF

Art. 48 y  
49

LGDS

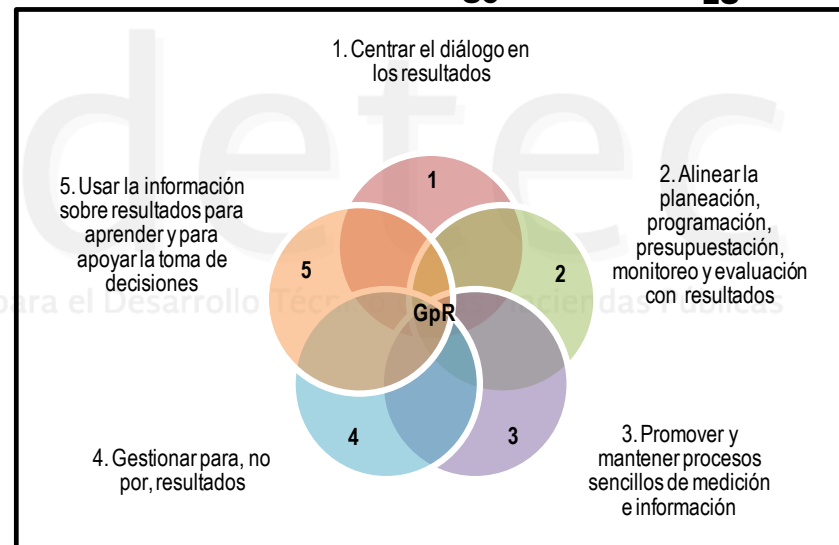
Art. 72 a  
80

LDFEFM

Art. 1,3,4, 5 y  
18

**El enfoque de Gestión para Resultados (GpR), que se basa en 5 principios básicos:**

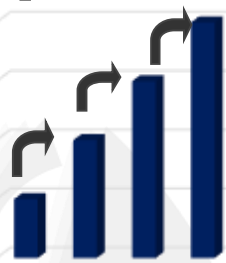
1. **Centrar el diálogo en los RESULTADOS;**
2. **Alinear el ciclo presupuestal con los RESULTADOS;**
3. **Procesos sencillos de medición e información;**
4. **Gestión para, no por, RESULTADOS; y**
5. **Tomar decisiones con base en los RESULTADOS.**



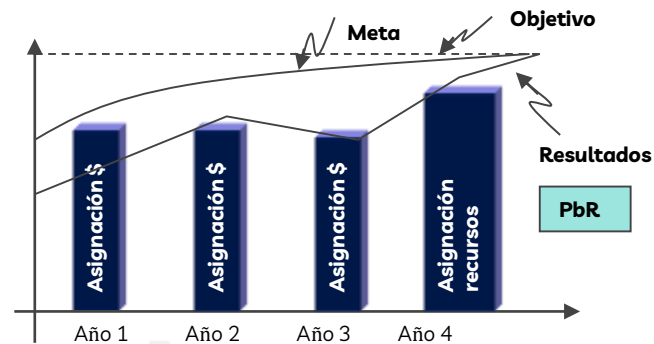
**FIJAR OBJETIVOS PARA OBTENER RESULTADOS**

E  
V  
A  
L  
U  
A  
C  
I  
O  
N

# ¿Porqué?



Método Incrementalista



¿Cuántas escuelas  
puedo construir?

¿Cuánto aumenta el  
promedio de  
escolaridad? o ¿Cuánto  
aumenta el rendimiento  
educativo en el nivel  
básico?

¿Cuántas vacunas  
he aplicado?

¿Cuánto aumenta la  
esperanza de vida  
al nacer?

¿Cuántas acciones para la  
prevención de la  
delincuencia se realizaron?

¿Cuánto disminuyo  
la incidencia  
delictiva?



# Esquema integral del PbR y del SED

- Centrar las decisiones en los resultados en todas las fases
- Alinear la planeación estratégica, el monitoreo y la evaluación, con los resultados
  - Mantener la medición e información sencillas
  - Gestionar para, no por, resultados
- Usar la información de resultados para el aprendizaje y la toma de decisiones, así como para la rendición de cuentas

## Que implica para la AP?

- Planeación Estratégica
- Vinculación con PED y sus programas
- Objetivos estratégicos de la dependencia
- Programas Presupuestarios
- Metodología de Marco Lógico



- Indicadores para resultados
- Nueva organización del proceso presupuestario
- Asignación con base en evaluación de resultados

- Tipos de evaluación
- Programa anual de evaluación
- Sistema de monitoreo y evaluación
  - Art. 79 LGCC
  - Art. 110 LFPRH
  - Art. 49 LCF

- Convenios de compromiso:
- Para resultados
  - De mejoramiento de la gestión

- Programa Marco
- Evaluación del desempeño institucional
- Programa de Mejoramiento de la Gestión



## Ventajas del PbR-SED

## a) Los programas presupuestarios se enfocan en la solución de una problemática social



Situación actual

¿Qué problema tratamos de resolver y a quién, con la gestión y entrega de los bienes y servicios que componen un Programa Presupuestario?

**IDENTIFICAR BRECHAS**

- Análisis situacional



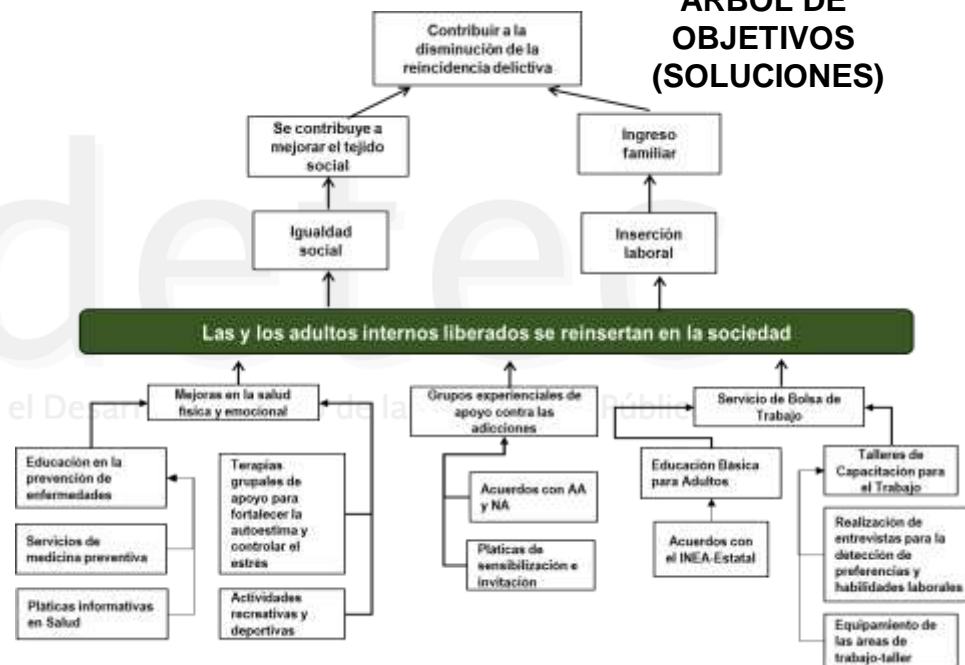
Situación deseada

## b) Establece relaciones causa-efecto

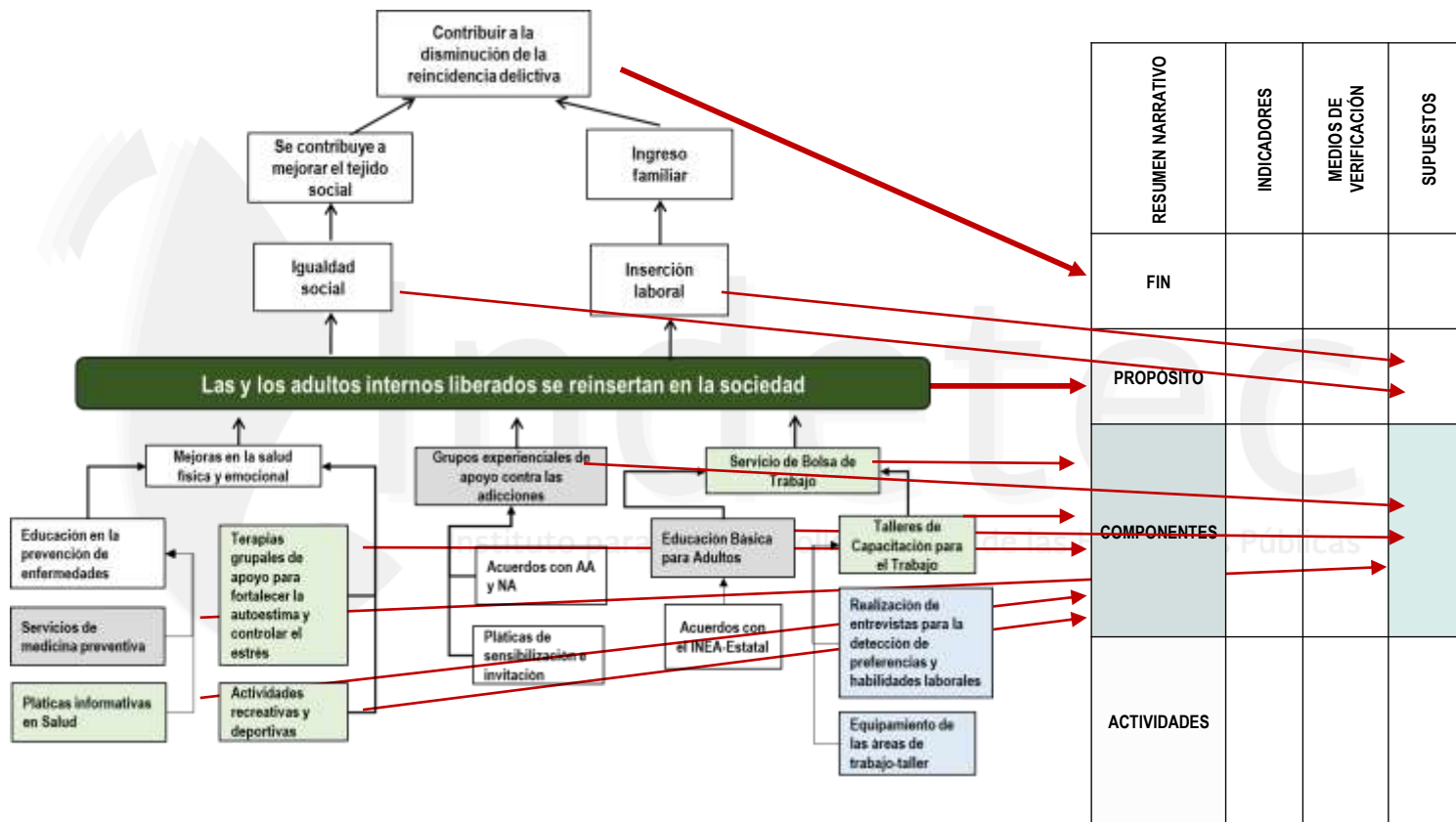
### ÁRBOL DE PROBLEMAS



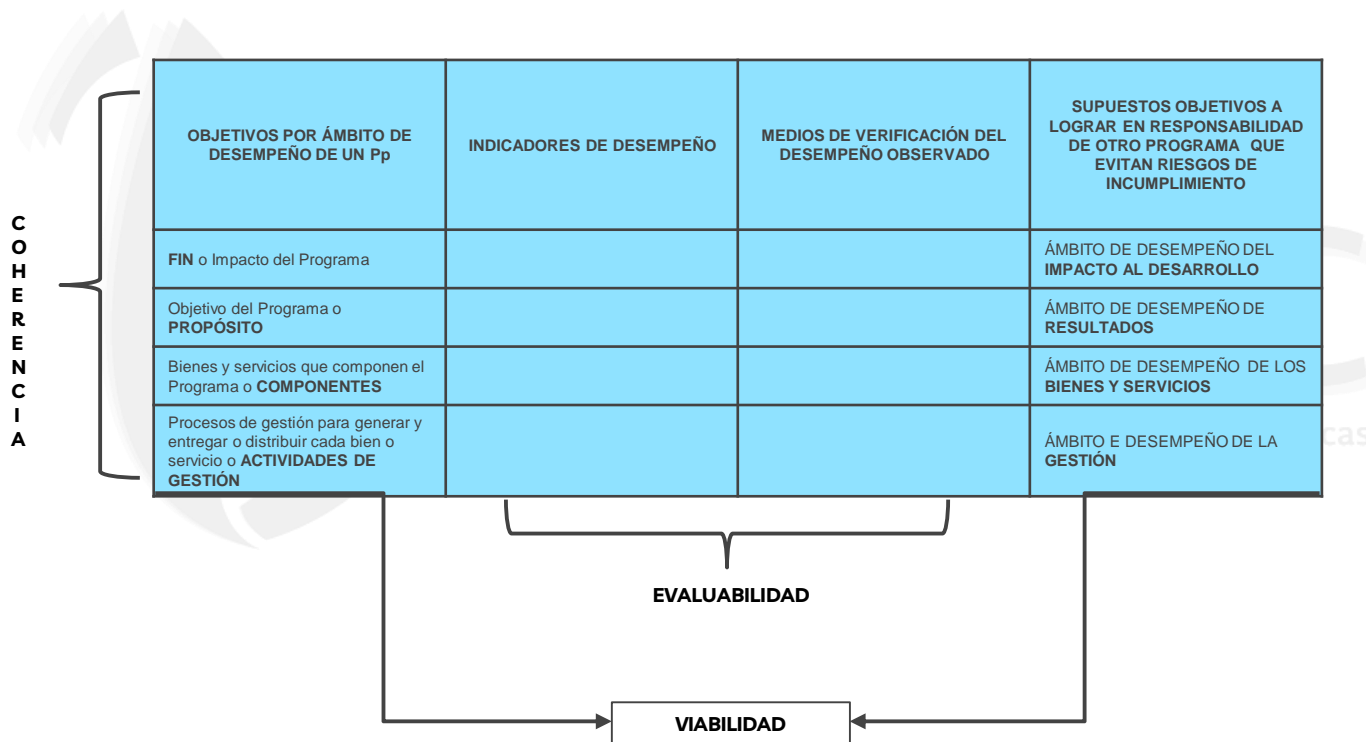
### ÁRBOL DE OBJETIVOS (SOLUCIONES)



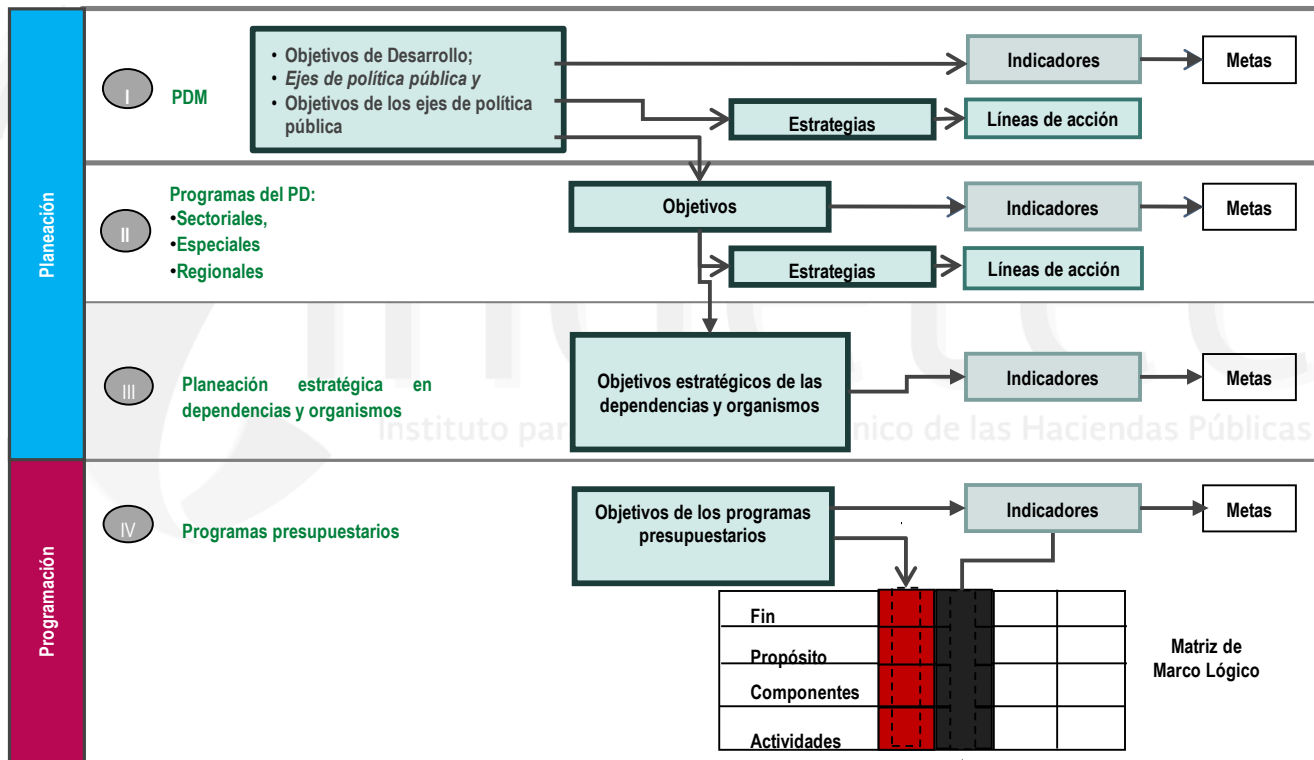




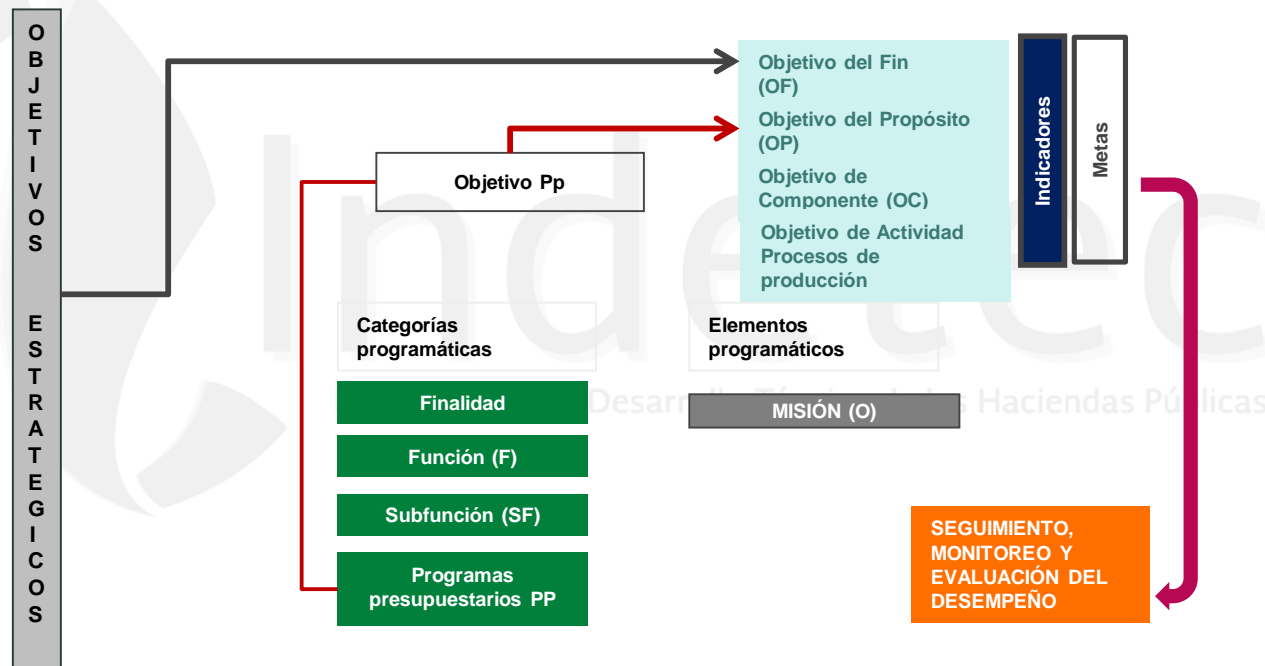
## c) Coherencia, viabilidad y evaluabilidad en los programas presupuestarios



## d) Alineación de los programas con el plan de desarrollo



## e) Programación con enfoque de resultados y asignación presupuestaria por resultados



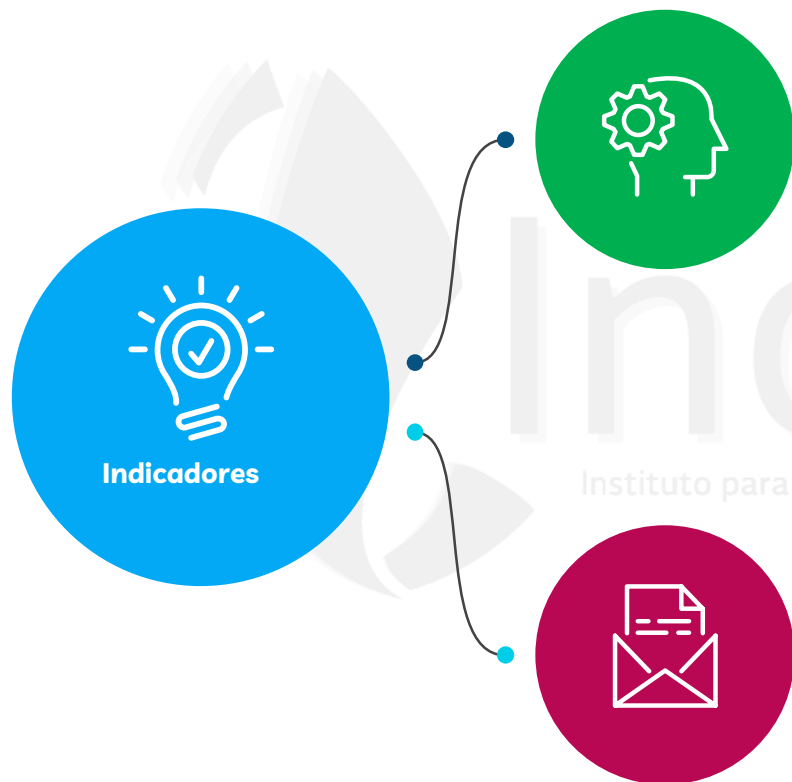
## f) Medición de los objetivos a través de indicadores

OBJETIVOS	INDICADORES							FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	DIMENSIÓN	COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN		
FIN									
PROPÓSITO									
COMPONENTES									
ACTIVIDADES									

EL FORMATO Y LA INFORMACIÓN VAN EN UNA LÍNEA

METAS															
LÍNEA BASE	META ANUAL	1er. Trimestre			2o. Trimestre			3er. Trimestre			4o. Trimestre			Logro Definitivo	
		Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Meta	Logro	%	Anual	%

## Tipos de indicadores de desempeño



### ESTRATÉGICOS

- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp.
- Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- Contribuyen a fortalecer las estrategias y a orientar los recursos públicos.
- Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

### DE GESTIÓN

- Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.
- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.

# Relación entre las dimensiones de evaluación y el ámbito de desempeño a medir

TIPO DE INDICADOR		ÁMBITO DE DESEMPEÑO	NIVEL DE RESULTADOS	DIMENSIÓN DEL OBJETIVO A MEDIR	DIMENSIÓN OPCIONAL
E S T R A T É G I C O S  G E S T I Ó N	FIN INDICADOR DE IMPACTO	Impacto generado en los objetivos de desarrollo sostenido	EFICACIA	EFICIENCIA	
	PROPÓSITO	Resultados logrados por los beneficiarios a partir del uso de los bienes y servicios	EFICACIA Y EFICIENCIA	CALIDAD	
	COMPONENTES	Bienes y servicios recibidos por parte del programa	EFICIENCIA Y CALIDAD	EFICACIA	
	ACTIVIDADES	Procesos de gestión realizados para generar y distribuir bienes y servicios	EFICACIA Y ECONOMÍA	EFICIENCIA	

# Seguimiento y monitoreo



## PROPÓSITO

**PROPÓSITO:** *Seguir y evaluar los resultados de las acciones para asegurar el cumplimiento de objetivos.*

## UTILIDAD

El seguimiento y evaluación de las actividades, ofrece un medio para aprender de la experiencia, mejorar la prestación de bienes y servicios, planificar y asignar recursos, y demostrar resultados.

## HERRAMIENTA

Es una herramienta que entrega **información cuantitativa** respecto del logro o resultado de los **objetivos** del **programa**, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos que sirve para la toma de decisiones



## g) Favorece la transparencia y la rendición de cuentas

**Mediante el PbR-SED se genera información ordenada y útil para los ciudadanos sobre:**

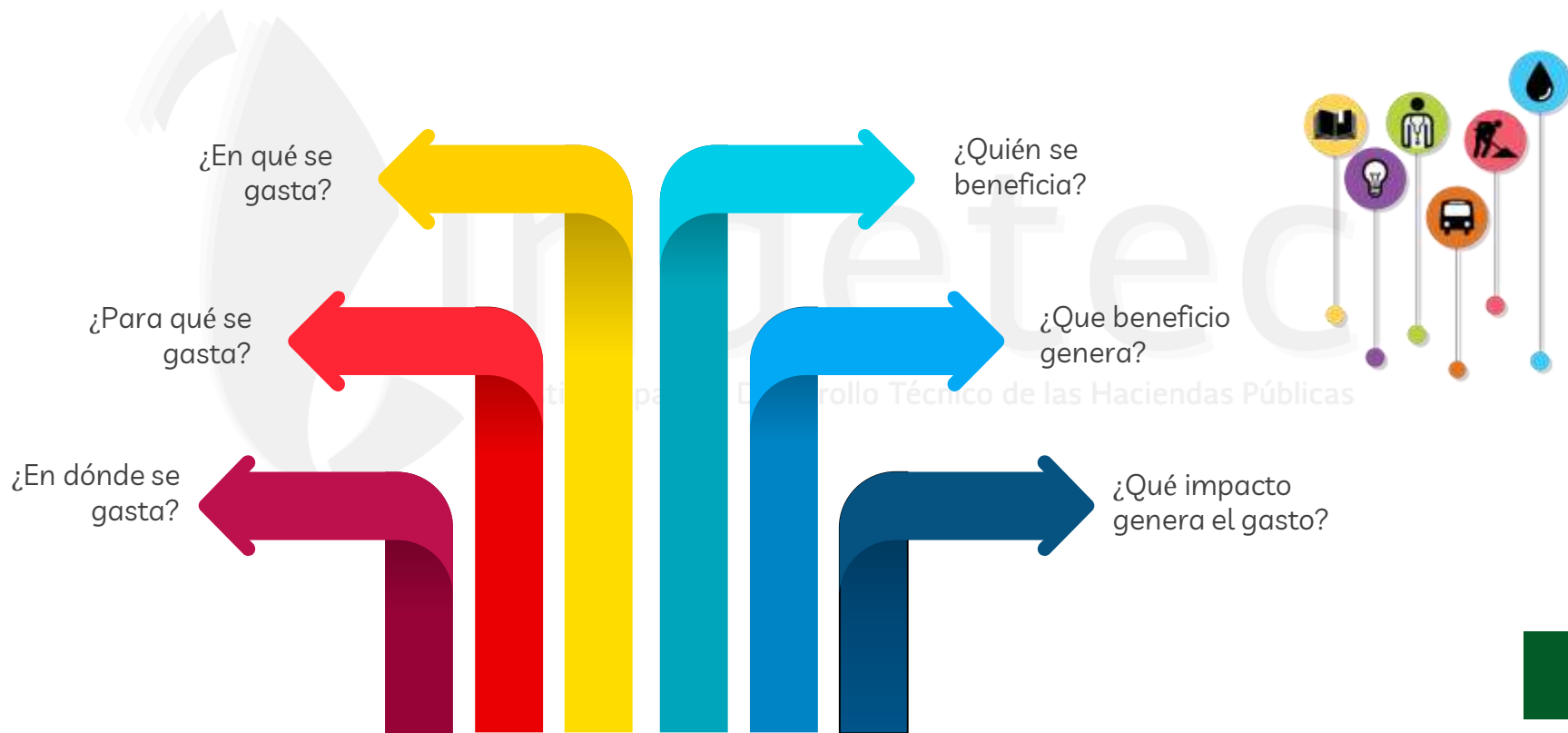
Las prioridades de  
gasto del municipio

Informe de los avances  
en el cumplimiento de  
los objetivos PDM y  
MIR

Las contribuciones de  
cada uno de los  
programas para el  
logro de las metas



## h) Calidad del gasto público



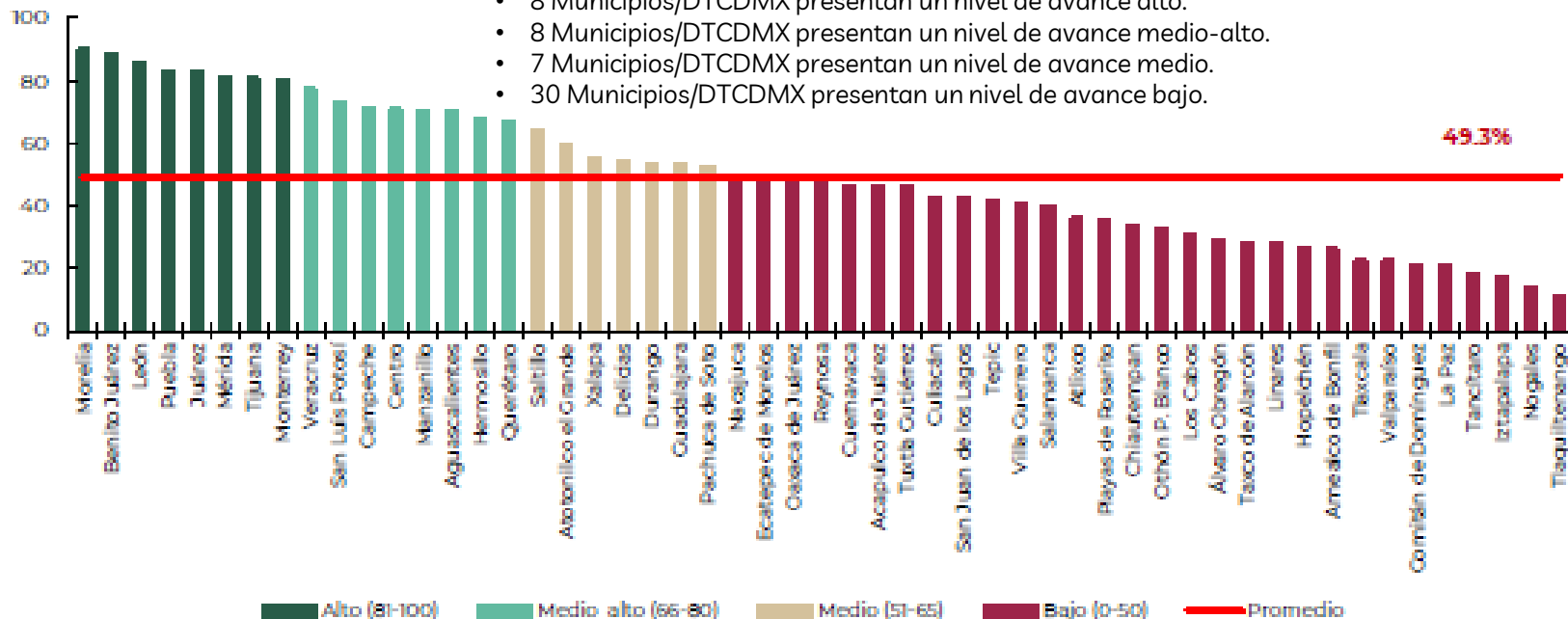


# Conclusión

# Nivel de avance en Municipios/DTCDMX 2023

El avance promedio local en el Diagnóstico PbR-SED 2023 para los Municipios/DTCDMX fue de 49.3%, considerando los 53 entes públicos participantes.

- 23 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance por encima del promedio.
- 8 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto.
- 8 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance medio-alto.
- 7 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance medio.
- 30 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance bajo.



# Algunos retos...

## Planeación

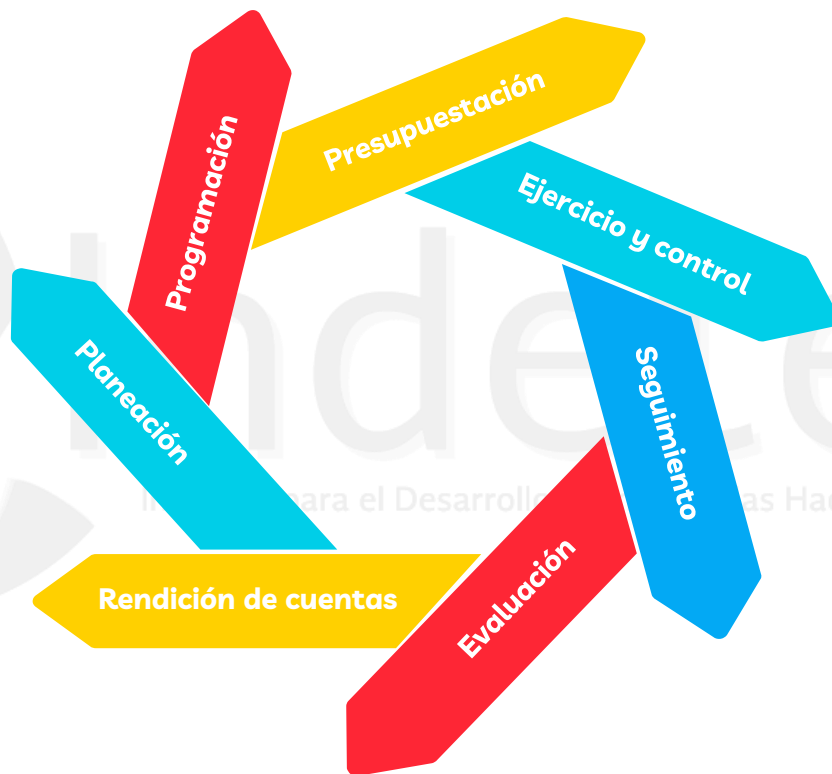
- Desarrollo de metodologías para la elaboración e integración de programas derivados del PMD y establecer en el marco normativo la necesidad de elaborar dichos programas.

## Programación

- Establecer en la normatividad local como condición necesaria el que se cuente con un documento diagnóstico que justifique la creación o modificación de los Pp.
- Contar con padrones de beneficiarios en los programas presupuestarios que entregan bienes y/o servicios directamente a la población.
- Establecer como requerimiento la elaboración de evaluaciones *ex ante* para determinar la viabilidad de realizar obras públicas y los impactos en la población beneficiaria.

## Presupuestación

- Establecimiento de políticas claras de ahorro y reasignación de recursos.
- Incluir en la normatividad disposiciones para modificar metas de indicadores de desempeño de los Pp en congruencia con adecuaciones presupuestarias.



## Ejercicio y control

- Documentos normativos que regulen la mecánica operativa de los Pp que entregan bienes o servicios directamente a la población.
- Contrataciones públicas mediante licitación pública.

## Seguimiento

- Realizar el análisis de los indicadores de desempeño a partir de los criterios CREMAA.

## Evaluación

- Realizarse de conformidad con los cronogramas de ejecución de los respectivos PAE y diversificar los tipos.
- Establecer mecanismos para regular el seguimiento a las acciones comprometidas.

## Rendición de cuentas

- Fortalecer los ejercicios de auditoría por parte de los órganos fiscalizadores correspondientes.
- Fortalecer los mecanismos de información a la ciudadanía sobre el cumplimiento de objetivos y metas de las diferentes etapas del ciclo presupuestario.

# Gracias por su atención

Mtra. Esmeralda Santana Guzmán  
Directora de Desarrollo  
Administrativo de la Hacienda  
Municipal

esantanag@indetec.gob.mx  
+52 33 3669 5550 ext. 401



INDETEC\_mx



indetec\_mx



Indetec\_MX

C. Miguel Lerdo de Tejada No. 2469  
www.indetec.gob.mx