

Presupuesto Basado en Resultados

Parte 1

Introducción

El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) es una metodología de gestión financiera pública que busca mejorar la eficiencia y efectividad del gasto gubernamental mediante la vinculación directa entre los recursos asignados y los resultados obtenidos. El PbR se enfoca en establecer objetivos claros y medibles para las distintas áreas de gobierno, con lo que se asegura que cada peso invertido se traduzca en beneficios concretos para la sociedad. Al priorizar la transparencia y la rendición de cuentas, el PbR promueve una cultura de desempeño que incentiva a las entidades públicas a optimizar sus procesos y a centrarse en la

obtención de resultados tangibles y verificables.

Debido a la importancia que reviste la utilización del gasto público bajo criterios de eficiencia y eficacia, en la presente nota se abordará al PbR como el principal medio con el que cuentan los gobiernos municipales para mejorar la calidad del gasto en beneficio de la población. Su propósito es identificar los aspectos más importantes del PbR. El tema resulta extenso, por lo que en este documento sólo se identificarán sus aspectos esenciales, como un medio para resaltar la importancia de su adopción por parte de los gobiernos municipales que todavía no lo han adoptado o lo han hecho de forma parcial.

Gestión para Resultados

Para hablar del Presupuesto Basado en Resultados es necesario partir del modelo de gestión centrado en el desempeño denominado Gestión para Resultados (GpR). Es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que

pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos¹. Es decir, cobra mayor importancia el impacto que va a generar en el bienestar de la población. Es decir, busca la creación

¹ Ídem

de valor público². La GpR surge a partir del cambio de paradigma en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, que busca “hacer más con los mismos recursos”, y rendir cuentas a los ciudadanos sobre el uso de los recursos públicos.³

La Gestión para Resultados (GpR) se basa en cinco principios, los cuales

son fundamentales en la determinación de la Política Pública, durante todo el proceso de gestión y el arreglo institucional que las hace posibles: centrar las decisiones en resultados, alinear la planeación, sistemas de información orientados a resultados, gestionar para, y por último, información de los resultados para la toma de decisiones.

Objetivos de la GpR



Ahora bien, la implementación de la GpR se apoya en dos pilares: El Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.

Como se señalaba, el Presupuesto Basado en Resultados (PbR), es el

proceso que integra de forma sistemática consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados en la toma de decisiones. Lo anterior, con el objetivo de entregar mejores bienes

² El valor público se crea cuando se generan las condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para su vida digna, de empleo y bienestar, y garantizar el acceso a dichas oportunidades; es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la

Población.
³ Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>

y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas.

Por otro lado, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del

seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores para conocer de manera transparente los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas, identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto y aumentar la productividad de los procesos gubernamentales.⁴

¿Qué es el Presupuesto Basado en Resultados?

El Presupuesto Basado en Resultados (PbR), consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto, así como la mejora de los bienes y servicios públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas.⁵

El fundamento legal se encuentra en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, diversas leyes federales y el marco normativo local. La CPUEM señala en su artículo 134 que los recursos públicos se deberán administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y

honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados. Y, además, los resultados del ejercicio de esos recursos se deberán de evaluar para asegurarse que realmente se asignen con los principios que se mencionaron. Con ello, los objetivos que deben de satisfacerse mediante el ejercicio de los recursos públicos son aquellos que se establecen en el Plan de desarrollo ya sea Nacional, estatal o municipal; así como aquellos objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados y de los programas que derivan de ella. Los resultados al evaluarse mostrarán el tipo, magnitud y sentido de la transformación, impacto o beneficio que se pretende lograr.⁶

El PbR, tiene como principales objetivos:⁷

⁴ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Introducción a la Gestión para Resultados (GpR), Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/introduccion_PbR_SED.pdf

⁵ Gobierno Municipal de Cuernavaca. Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Municipal.

⁶ Presidencia Municipal de Mineral de la Reforma, Unidad de Planeación y Evaluación. Criterios Generales de la Implementación y Operación del PbR-SED en Mineral de la Reforma, Hidalgo. http://www.mineraldelareforma.gob.mx/transparencia/articulo70/1/Normatividad_PDF/decretos/Criterios_Generales_Implementacion_y_Operacion_PbR-SED_MR.pdf

⁷ Presupuesto basado en resultados en el Distrito Federal. Disponible en <https://procesos.finanzas.cdmx.gob.mx/pbr/presupuesto.html>

- Reducir la inercia presupuestaria, logrando una eficiente vinculación entre las asignaciones, los productos y servicios públicos ofrecidos a la ciudadanía.
- Articular la planificación estratégica con los procesos de programación, presupuestación y optimización de los recursos, a través de programas y políticas más eficientes y eficaces que sean medibles a partir de indicadores estratégicos.
- Generar incentivos en el proceso presupuestario para lograr una gestión eficaz y alcanzar los resultados esperados por los ciudadanos.
- Sentar las bases en el desarrollo de evaluaciones efectivas que generen información adecuada para la toma de decisiones y con ello retroalimentar las fases del proceso presupuestario a través de indicadores de desempeño, estratégicos y de gestión, por último,
- Lograr que el presupuesto sea una herramienta real de gestión que incida en la eficacia y eficiencia de la acción gubernamental en cumplimiento de las funciones del gobierno.



Marco normativo del PbR

De acuerdo con nuestra jerarquía normativa y como se mencionó anteriormente, la Constitución

Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en el artículo

134⁸. el cual expresa que los recursos federales, de las entidades federativas y de los municipios, se deberán administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, menciona la obligación de evaluar el ejercicio de estos recursos, la cual deberá realizarse por las instancias correspondientes.

De igual modo, la Ley General de Contabilidad Gubernamental, establece en la fracción IV del artículo 19⁹ que los entes públicos deberán asegurarse de que el sistema, donde se opera el presupuesto, gasto y la contabilidad,

⁸ 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.

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. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 26, Apartado C, 74, fracción VI y 79 de esta Constitución.

⁹ Artículo 19.- Los entes públicos deberán asegurarse que el sistema:

IV. Permita que los registros se efectúen considerando la base acumulativa para la integración de la información presupuestaria y contable

¹⁰ Artículo 61.- Además de la información prevista en las respectivas leyes en materia financiera, fiscal y presupuestaria y la información señalada en los artículos 46 a 48 de esta Ley, la Federación, 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:

I. Leyes de Ingresos:

a) Las fuentes de sus ingresos sean ordinarios o extraordinarios, desagregando el monto de cada una y, en el caso de las entidades federativas y municipios, incluyendo los recursos federales que se estime serán transferidos por la Federación a través de los fondos de participaciones y aportaciones federales, subsidios y convenios de reasignación; así como los ingresos recaudados con base en las disposiciones locales, y

b) Las obligaciones de garantía o pago causante de deuda pública u otros pasivos de cualquier naturaleza con contrapartes, proveedores, contratistas y acreedores, incluyendo la disposición de bienes o expectativa de derechos sobre éstos, contraídos

genere en tiempo real estados financieros, de ejecución presupuestaria y otra información que coadyuve a la toma de decisiones, a la transparencia, a la programación con base en resultados, a la evaluación y a la rendición de cuentas.

Asimismo, el Artículo 61¹⁰ de la misma ley en comento, menciona que las leyes de ingresos y presupuestos de egresos, deberán incluir apartados con el listado de programas así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados, la aplicación de los recursos conforme a las clasificaciones administrativa, funcional, programática, económica

directamente o a través de cualquier instrumento jurídico considerado o no dentro de la estructura orgánica de la administración pública correspondiente, y la celebración de actos jurídicos análogos a los anteriores y sin perjuicio de que dichas obligaciones tengan como propósito el canje o refinanciamiento de otras o de que sea considerado o no como deuda pública en los ordenamientos aplicables. Asimismo, la composición de dichas obligaciones y el destino de los recursos obtenidos;

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, incluyendo el analítico de plazas y desglosando todas las remuneraciones; las contrataciones de servicios por honorarios y, en su caso, previsiones para personal eventual; pensiones; gastos de operación, incluyendo gasto en comunicación social; gasto de inversión; así como gasto correspondiente a compromisos plurianuales, proyectos de asociaciones público-privadas y proyectos de prestación de servicios, entre otros;

b) El listado de programas, así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados, y

c) La aplicación de los recursos conforme a las clasificaciones administrativa, funcional, programática, económica y, en su caso, geográfica y sus interrelaciones que faciliten el análisis para valorar la eficiencia y eficacia en el uso y destino de los recursos y sus resultados.

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, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El consejo establecerá las normas, metodologías, clasificadores y los formatos, con la estructura y contenido de la información, para armonizar la elaboración y presentación de los documentos señalados en este artículo para cumplir con las obligaciones de información previstas en esta Ley.

y, en su caso, geográfica y sus interrelaciones que faciliten el análisis para valorar la eficiencia y eficacia en el uso y destino de los recursos y sus resultados.

Por su parte, la Ley de Coordinación Fiscal, señala en la fracción IV del artículo 49¹¹, que el control, evaluación y fiscalización del manejo de los recursos federales deberá sujetarse a la evaluación del desempeño de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

La Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios en su artículo 5 establece que las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas se deberán elaborar conforme a lo establecido en la legislación local aplicable¹². Asimismo, enuncia las principales reglas que deben de contener el PEF.

Por otro lado, la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en el artículo 45 establece quienes fungirán como las personas responsables del ejercicio del gasto público.¹³ Además, el

¹¹ El Art. 49, señala que el control, evaluación y fiscalización del manejo de los recursos federales será de la siguiente manera:

IV. El ejercicio de los recursos a que se refiere el presente capítulo deberá sujetarse a la evaluación del desempeño a que se refiere el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Los resultados del ejercicio de dichos recursos deberán ser evaluados, con base en indicadores, por instancias técnicas independientes de las instituciones que los ejerzan, designadas por las entidades, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados los Fondos de Aportaciones Federales conforme a la presente Ley. Los resultados de las evaluaciones deberán ser informados en los términos del artículo 48 de la presente Ley.

¹² Artículo 5.- Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas se deberán elaborar conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y las normas que para tal efecto emita el Consejo Nacional de Armonización Contable, con base en objetivos, parámetros cuantificables e indicadores del desempeño; deberán ser congruentes con los planes estatales de desarrollo y los programas derivados de los mismos, e incluirán cuando menos lo siguiente:

I. Objetivos anuales, estrategias y metas;

II. Proyecciones de finanzas públicas, considerando las premisas empleadas en los Criterios Generales de Política Económica

Las proyecciones se realizarán con base en los formatos que emita el Consejo Nacional de Armonización Contable y abarcarán un periodo de cinco años en adición al ejercicio fiscal en cuestión, las que se revisarán y, en su caso, se adecuarán anualmente en los ejercicios subsecuentes;

III. Descripción de los riesgos relevantes para las finanzas públicas, incluyendo los montos de Deuda Contingente, acompañados de propuestas de acción para enfrentarlos;

IV. Los resultados de las finanzas públicas que abarquen un periodo de los cinco últimos años y el

ejercicio fiscal en cuestión, de acuerdo con los formatos que emita el Consejo Nacional de Armonización Contable para este fin, y

V. Un estudio actuarial de las pensiones de sus trabajadores, el cual como mínimo deberá actualizarse cada tres años. El estudio deberá incluir la población afiliada, la edad promedio, las características de las prestaciones otorgadas por la ley aplicable, el monto de reservas de pensiones, así como el periodo de suficiencia y el balance actuarial en valor presente.

Las Leyes de Ingresos y los Presupuestos de Egresos de las Entidades Federativas deberán ser congruentes con los Criterios Generales de Política Económica y las estimaciones de las participaciones y Transferencias federales etiquetadas que se incluyan no deberán exceder a las previstas en la iniciativa de la Ley de Ingresos de la Federación y en el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal correspondiente.

En los casos en que las Entidades Federativas aprueben sus Leyes de Ingresos y Presupuestos de Egresos, después de la publicación de la Ley de Ingresos de la Federación y el Presupuesto de Egresos de la Federación, las estimaciones de participaciones y Transferencias federales etiquetadas que se incluyan no deberán exceder a las previstas en la Ley de Ingresos de la Federación y en el Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal correspondiente.

Para aquellas Transferencias federales etiquetadas, cuya distribución por Entidad Federativa no se encuentre disponible en el Presupuesto de Egresos de la Federación, las Entidades Federativas podrán realizar una estimación con base en los Criterios Generales de Política Económica, el monto nacional y la distribución realizada en ejercicios fiscales anteriores.

¹³ Artículo 45.- Los responsables de la administración en los ejecutores de gasto serán responsables de la administración por resultados; para ello deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas, conforme a lo dispuesto en esta Ley y las demás disposiciones generales aplicables.



artículo 85¹⁴ numeral 1, señala que los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y por conducto de éstas a los municipios serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión. Por último, el artículo 110¹⁵ de la misma ley en comento menciona que la Secretaría de Hacienda y

Crédito Público es la encargada de realizar la evaluación trimestralmente de los ingresos y egresos y, además, 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.

Con base en lo anterior, la Secretaría y la Función Pública podrán suscribir con las dependencias y entidades, convenios o bases de desempeño, cuya vigencia podrá exceder el ejercicio fiscal correspondiente, a fin de establecer compromisos de resultados y medidas presupuestarias que promuevan un ejercicio más eficiente y eficaz del gasto público, así como una efectiva rendición de cuentas. Las dependencias y entidades que suscriban dichos convenios o bases se sujetarán a los controles presupuestarios establecidos en dichos instrumentos, conforme al marco jurídico aplicable, a sus presupuestos autorizados y a las medidas que determine la Secretaría, en los términos del Reglamento.

Las dependencias y entidades deberán publicar en el Diario Oficial de la Federación un extracto de los instrumentos suscritos, incluyendo sus compromisos de resultados y, bimestralmente, con desglose mensual, los resultados de desempeño.

Los ejecutores de gasto deberán contar con sistemas de control presupuestario que promuevan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto de conformidad con los criterios establecidos en el párrafo segundo del artículo 1 de esta Ley, así como que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas aprobados en el Presupuesto de Egresos.

El control presupuestario en las dependencias y entidades se sujetará a las políticas y disposiciones generales que determine la Secretaría. Las dependencias y entidades, con base en dichas políticas y disposiciones, realizarán las siguientes acciones:

I. Los titulares de las dependencias y entidades vigilarán la forma en que las estrategias básicas y los objetivos de control presupuestario sean conducidas y alcanzados. Asimismo, deberán atender los informes que en materia de control y auditoría les sean turnados y vigilarán y se responsabilizarán de la implantación de las medidas preventivas y correctivas a que hubiere lugar;

II. Los subsecretarios y oficiales mayores o equivalentes de las dependencias, así como los directores generales o equivalentes de las entidades, encargados de la administración interna, definirán las medidas de

implementación de control presupuestario que fueren necesarias; tomarán las acciones correspondientes para corregir las deficiencias detectadas y presentarán a la Secretaría y a la Cámara de Diputados informes periódicos sobre el cumplimiento de los objetivos del sistema de control, su funcionamiento y programas de mejoramiento, y

III. Los servidores públicos responsables del sistema que controle las operaciones presupuestarias en la dependencia o entidad correspondiente responderán dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

Los Poderes Legislativo y Judicial y los entes autónomos establecerán sistemas de control presupuestario, observando en lo conducente lo dispuesto en las fracciones anteriores

¹⁴ Artículo 85. Los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos para ser transferidos a las entidades federativas y, por conducto de éstas, a los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal se sujetarán a lo siguiente:

1. Los recursos federales que ejerzan las entidades federativas, los municipios, los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, así como sus respectivas administraciones públicas paraestatales o cualquier ente público de carácter local, serán evaluados conforme a las bases establecidas en el artículo 110 de esta Ley, con base en indicadores estratégicos y de gestión, por instancias técnicas independientes de las instituciones que ejerzan dichos recursos, observando los requisitos de información correspondientes,...

¹⁵ Artículo 110.- La Secretaría realizará trimestralmente la evaluación económica de los ingresos y egresos en función de los calendarios de presupuesto de las dependencias y entidades. Las metas de los programas aprobados serán analizadas y evaluadas por las Comisiones Ordinarias de la Cámara de Diputados.



Importancia de la implementación del PbR para los municipios

El desarrollo municipal es un objetivo esencial de cualquier municipio y se refiere al conjunto de acciones y políticas implementadas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y fomentar un crecimiento sostenible y equitativo de la población en el municipio.

Ahora bien, el municipio identifica problemas públicos que requieren atención para ser solucionados, por lo cual se establecen objetivos, estrategias y políticas que van a guiar esa solución. Lo anterior, se aborda a través de políticas públicas. Por lo que el PbR, se enfoca en definir y establecer los objetivos y resultados que se pretende alcanzar con los programas a los cuales se les están asignando recursos presupuestarios.

El PbR implica que los recursos públicos se asignen y se utilicen con base en el logro de objetivos y metas específicas, en lugar de simplemente gastar según partidas presupuestarias tradicionales. Al

centrarse en resultados concretos, los municipios pueden identificar y priorizar proyectos que generen el mayor impacto positivo en la comunidad. Es decir, hay mayor eficiencia. De igual manera, la administración municipal debe rendir cuentas sobre los logros alcanzados con los recursos asignados, lo que promueve una gestión más transparente.

Por otro lado, para la implementación del PbR, es esencial que los municipios desarrollen planes estratégicos que definan claramente sus objetivos de desarrollo. Lo anterior, se realiza a través del diagnóstico y análisis de necesidades que requieran intervención del municipio, así como por medio de la definición de metas e indicadores que sean claros y medibles, con la finalidad de evaluar el progreso. Por último, se realiza a través de la planificación presupuestaria, es decir, la

asignación de recursos financieros, humanos y materiales alineados con los objetivos establecidos.

El PbR requiere un sistema robusto de monitoreo y evaluación para medir los resultados de las políticas y programas implementados. Lo anterior se puede realizar a través del seguimiento continuo, es decir, monitorear la implementación de los proyectos y programas para asegurar que se están ejecutando según lo planeado y, por último, a través de la evaluación de impacto, es decir, medir el impacto de las iniciativas en el desarrollo municipal, utilizando indicadores previamente establecidos.

La participación de la comunidad es crucial en el desarrollo municipal y en un enfoque de PbR, al involucrar a la

ciudadanía en la identificación de necesidades y prioridades, así como en la evaluación de los resultados obtenidos, y a través de la transparencia al informar a los ciudadanos sobre cómo se están utilizando los recursos y cuáles son los resultados obtenidos.

Por último, a través de la mejora continua se permite una retroalimentación constante, al realizar ajustes y correcciones con base en la evaluación de resultados, los municipios pueden realizar ajustes en sus políticas y programas para mejorar su eficacia. Además, a través de la innovación y aprendizaje se fomenta una cultura de aprendizaje y mejora continua dentro de la administración municipal.



Por otro lado, la implementación del PbR trae consigo beneficios a los municipios. Por ejemplo, la implementación del PbR garantiza

que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y con ello alcanzar mayores beneficios para la población.

De igual manera, contribuye a mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, así como a mejorar la capacidad

institucional del gobierno municipal para planificar, implementar y evaluar políticas públicas.



El ciclo presupuestario basado en resultados

El ciclo presupuestario en México es el proceso mediante el cual el gobierno planifica, aprueba, ejecuta, controla y evalúa el presupuesto público. Este ciclo se desarrolla en varias etapas, cada una con actividades específicas que involucran a diferentes actores y entidades gubernamentales en un determinado periodo¹⁶.

El Presupuesto basado en Resultados involucra a todo el ciclo presupuestario de la siguiente manera:

Planeación. Es la primera etapa del proceso presupuestario y tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político del Estado. En esta etapa se realiza el cruce de los recursos

necesarios y disponibles, con los grandes objetivos y metas que contemplan los planes de desarrollo y otros programas. Esta etapa es crucial para que la asignación de recursos y partidas presupuestarias no se desvíen de los objetivos y metas del gobierno. En esta etapa se implementa la Metodología del Marco Lógico, que se expondrá en el en la segunda parte de esta nota.

Programación. Se establecen objetivos e Indicadores estratégicos y de gestión, define bienes y servicios a producir y actividades para su ejecución, así como los beneficiarios del Programa. Es decir, se definen los programas presupuestarios que tendrán a cargo las dependencias y entidades. Recordemos que los

¹⁶ En México el ejercicio fiscal y presupuestario es de un año, comenzando el 1 de enero y finalizando el 31 de diciembre.



recursos públicos son limitados, es por ello que se deben de administrar de manera adecuada para sea posible atender las necesidades de los municipios. En esta etapa se vincula la planeación con los programas presupuestarios y éstos a su vez con el presupuesto, las metas y objetivos.

Ejercicio y control. Una vez que se aprobó el presupuesto de egresos por la legislatura, la responsabilidad de los recursos públicos, los entes y dependencias deben ejercer esos recursos que les fueron asignados de acuerdo con la normatividad aplicable y con el calendario determinado, así como de acuerdo con metas y finalidades específicas.

Seguimiento. Se implementa el sistema de evaluación de desempeño para realizar un análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los programas y determinar si la asignación de recursos fue pertinente y se lograron los resultados esperados. Es decir, da seguimiento y evaluación a los indicadores de los programas públicos, establece los criterios de evaluación y genera información para la toma de decisiones y la

asignación de recursos. En esta fase se utiliza la Matriz de Indicadores para resultados.

Evaluación. Se analizan las recomendaciones y hallazgos derivados de las evaluaciones y se definen los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). La etapa de evaluación inicia con la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE), el cuál determina el programa o política a evaluar y el tipo de evaluación que se le aplicará.¹⁷ El objetivo principal de realizar evaluaciones es determinar si la asignación de recursos se realizado como se estableció y si se cumplieron los resultados que se esperaban. Estas evaluaciones pueden realizarse por evaluadores externos a fin de que sean objetivas.

Rendición de cuentas. Se informa y justifica cada peso gastado a los ciudadanos, además de corregir las deficiencias en el gasto y garantizar un adecuado ejercicio de los recursos. El objetivo de esta fase es impulsar el gobierno abierto a través de sus principales elementos como la transparencia, uso de la tecnología y la participación ciudadana.

¹⁷ Transparencia presupuestaria, disponible en <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Ciclo-Presupuestario>

Etapas del Proceso presupuestario

07 – Rendición de Cuentas

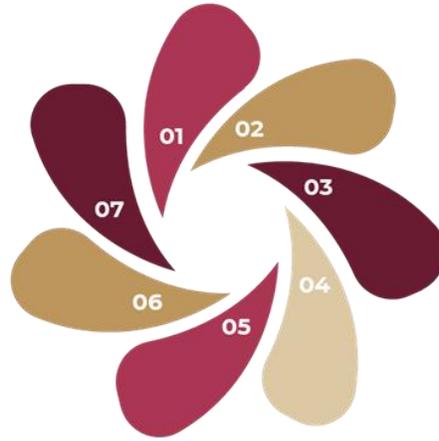
Información y Justificación de los resultados

06 - Evaluación

¿Se puede hacer mejor?

05 - Seguimiento

¿Está ofreciendo los beneficios previstos?



01 - Planeación

¿Qué se quiere hacer?

02 - Programación

¿Cómo se va a hacer?

03 - Presupuestación

¿Cuánto se requiere para hacerlo?

04 – Ejercicio y Control

¿Se está gastando conforme a lo planeado?

Comentarios finales

El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) en México ha mostrado importantes avances y desafíos desde su implementación en las Entidades Federativas y los Municipios y Demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, los cuales realizan esfuerzos para consolidar sus procesos operativos y presupuestarios en la implementación del PbR-SED. Sin embargo, los municipios se enfrentan a un obstáculo, ya que su periodo constitucional de gobierno es de tres años, por lo representa un reto en la consolidación de acciones y estrategias en el marco del PbR-SED.

La implementación del PbR ha permitido una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos y ha facilitado la rendición de cuentas. Al vincular el presupuesto a

resultados específicos y medibles, se ha hecho más fácil evaluar el desempeño de los programas gubernamentales y justificar los gastos públicos.

Asimismo, ha impulsado a las instituciones a centrarse en la eficiencia y eficacia de sus programas. Esto se ha logrado a través de la implementación de la Metodología de Marco Lógico y la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), herramientas que permiten una mejor planificación y evaluación de los resultados.

Sin embargo, y a pesar de los avances, la implementación del PbR enfrenta desafíos significativos. Entre ellos se incluyen la resistencia al cambio dentro de algunas instituciones, la necesidad de mejorar las capacidades técnicas del personal y la falta de una cultura de



evaluación y monitoreo en algunas áreas del gobierno.

El Presupuesto Basado en Resultados en México ha logrado avances significativos en la mejora

de la gestión pública y la eficiencia del gasto, aunque todavía enfrenta retos importantes para su plena consolidación

Referencias

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Última Reforma 22 de marzo de 2024). Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Gobierno Municipal de Cuernavaca. Manual para la elaboración de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Municipal.

Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>

Instituto Mexicano de la Competitividad A.C. Ciclo presupuestario. Disponible por consulta en: https://imco.org.mx/finanzaspublicas/ciclo-presupuestario#_ftn1

Ley de Coordinación Fiscal (Última Reforma publicada en el DOF 03 de enero de 2024). Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>

Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios (Última Reforma publicada en el DOF el 10 de mayo de 2022). Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (Última Reforma publicada en el DOF el 30 de abril de 2024). Disponible en <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

Ley General de Contabilidad Gubernamental (Última Reforma publicada en el DOF el 30 de enero de 2018). Disponible en https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCC_300118.pdf.

Para las definiciones de las etapas del ciclo presupuestario se consideró la información disponible en: Presupuesto Basado en Resultado. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/ProcesoPBR.aspx

Pérez-Jácome D.F. Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://www.hacienda.gob.mx/egresos/sitio_pbr/documents/pbr_mex_02072012.pdf&ve



[d=2ahUKEwiRivOXv8CGAxX1L0QIHaj2B1sQFnoECAgOAO&usg=AOVvaw2EyXb-e6DX5GgmqL024uXm](https://www.mineraldelareforma.gob.mx/transparencia/articulo70/1/Normatividad_PDF/decretos/Criterios_Generales_Implementacion_y_Operacion_PbR-SED_MR.pdf)

Presidencia Municipal de Mineral de la Reforma, Unidad de Planeación y Evaluación. Criterios Generales de la Implementación y Operación del PbR-SED en Mineral de la Reforma, Hidalgo. http://www.mineraldelareforma.gob.mx/transparencia/articulo70/1/Normatividad_PDF/decretos/Criterios_Generales_Implementacion_y_Operacion_PbR-SED_MR.pdf

Presupuesto Basado en Resultados en el Distrito Federal. Disponible en <https://procesos.finanzas.cdmx.gob.mx/pbr/presupuesto.html>

Rascón Manquero L.E. Gestión Pública y Presupuesto para Resultados. De la Planeación a la Evaluación. Serie Estudios Estatales: Gasto. INDETEC. 2010

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Informe de avances alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño. 2023. Disponible en <https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Informe-PbR-2023.pdf>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Introducción a la Gestión para Resultados (GpR), Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/introduccion_PbR_SED.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Introducción a la Gestión para Resultados (GpR), Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/introduccion_PbR_SED.pdf

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Sistema de Evaluación del Desempeño. <https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/directricessed.pdf>

Transparencia presupuestaria, disponible en <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Ciclo-Presupuestario>

Transparencia Presupuestaria. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Ultima_Publicacion

1. Para las definiciones de las etapas del ciclo presupuestario se consideró la información disponible en: Presupuesto Basado en Resultado. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/sitio_pbr/Paginas/ProcesoPBR.aspx



2. Transparencia Presupuestaria. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
http://transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Ultima_Publicacion