

# **PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PbR-SED) DEL MUNICIPIO DE HUEJUTLA DE REYES, HIDALGO.**



## Contenido

PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PbR-SED) DEL MUNICIPIO DE HUEJUTLA DE REYES, HIDALGO .....	1
1.- Antecedentes .....	3
2.- Fundamento legal .....	5
En el ámbito federal: .....	5
En el ámbito Estatal: .....	10
3.- Gestión Para Resultados (GPR) .....	16
3.1 PbR-SED Municipal .....	18
Objetivos: .....	18
3.2 Herramientas del PbR-SED .....	20
PBR: Presupuesto basado en Resultados. - .....	20
SED: Sistema de Evaluación del Desempeño .....	22
3.3 Alineación de objetivos .....	24
Análisis del Plan de Desarrollo Municipal de Huejutla de Reyes, Hidalgo, 2020-2024.....	24
3.4 Diseño de Programas Presupuestarios (PP) .....	27
Programas Presupuestarios .....	28
3.5 Estructura Programática .....	29
Presupuestación programática .....	29
4.- Diseño de Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) con enfoque en la Metodología de Marco Lógico (MML) .....	32
5.- Conclusiones .....	35

## 1.- Antecedentes

En el año 2001, se creó la Auditoría Superior de la Federación (ASF), su función principal es llevar a cabo la fiscalización superior de la Cuenta Pública, en su carácter de órgano técnico especializado de la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión.

En el año 2002, fue promulgada la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública, con el objetivo de garantizar la organizado de registros administrativos que puedan ser de acceso público.

Derivado de lo anterior, se sentaron las bases para que en el año 2004 se promulgara la Ley General de Desarrollo Social (LGDS), en 2005 se publicó el Decreto de Creación del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), y en el 2006 fue publicada la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH).

Los hechos y normatividad citada enmarcaron los principios básicos del Desarrollo Social, así como la institucionalización del enfoque basado en resultados.

En el 2008, se crearon e incorporaron cambios legales que sentaron el andamiaje jurídico para que se promoviera la perspectiva de la Gestión para Resultados (GPR) y se pusieran en marcha dos de sus principales herramientas, *el Presupuesto basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*.

En concreto se pueden encontrar mandatos legales que permiten que las administraciones municipales diseñen sus propias herramientas inspiradas en el enfoque



de la GPR el cual requiere del desarrollo del PBR-SED. Estos diseños propios permiten tener una respuesta factible y acorde a las realidades locales.



## 2.- Fundamento legal

El diseño del PBR-SED se sustenta en el marco legal y normativo de la coordinación fiscal, la contabilidad gubernamental, el gasto público y la rendición de cuentas. Es necesario advertir que las fuentes de ingresos del Municipio pueden ser, entre otras, transferencias, aportaciones federales, recursos estatales y recursos propios, la normatividad citada es tanto Federal como Estatal.

### En el ámbito federal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El artículo 134 constitucional menciona que “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...”.

En el segundo párrafo del mismo artículo se indica que “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”.

- Ley de Planeación.

Por su parte, el artículo 2 de la Ley de Planeación menciona que, “La planeación deberá llevarse a cabo como un medio para el eficaz desempeño de la responsabilidad del Estado sobre el desarrollo integral y sustentable del país y deberá tender a la consecución de los fines y objetivos políticos, sociales, culturales y económicos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.”.

- Ley de Coordinación Fiscal.

El artículo 49, fracción V de la Ley de Coordinación Fiscal, menciona que “El ejercicio de los recursos a que se refiere el presente capítulo...”, haciendo referencia a los Fondos de Aportaciones Federales recibidas por los Municipios, “...deberá sujetarse a la evaluación del desempeño en términos del 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, 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, incluyendo, en su caso, el resultado cuando concurren recursos de las entidades federativas, municipios o demarcaciones territoriales de la Ciudad de México.”

- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

En cuando a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) en su artículo 85, fracción I, establece que “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”. Así mismo, el artículo 110, establece que “La evaluación de 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”. Adicional a lo ya expuesto en la LCF, la LFPRH menciona que las evaluaciones estarán a cargo de los ejecutores del gasto y que estos se deben realizar con base en indicadores estratégicos y de gestión.

- Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios.

En el caso de la LDFEFM en su artículo 18 menciona que “Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de los Municipios se deberán elaborar conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la Ley General de Contabilidad Gubernamental y las normas que emita el Consejo Nacional de Armonización Contable, 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....”.

- Ley General de Contabilidad Gubernamental

La LGCG, es el instrumento legal con el objeto de establecer los criterios generales que regirán la contabilidad gubernamental y la emisión de información financiera de los entes públicos, menciona en su artículo 54, que, al presentarse la cuenta pública por los tres órdenes de gobierno, estos deberán contener la siguiente: “La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo,

deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos... Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo. Adicionalmente se deberá presentar información por dependencia y entidad, de acuerdo con la clasificación establecida en la fracción IV del artículo 46 de esta Ley”.

Adicional a lo anterior, el artículo 61 fracción II, inciso a y b, menciona que, “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...

## II. Presupuestos de Egresos:

- a) Las prioridades de gasto, los programas...
- b) El listado de programas, así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados...”.

- Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2021

En el artículo 7 fracción VIII, del PEF 2021 indica que “Las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales de la Ciudad de México deberán enviar a la Secretaría, a través del sistema al que hace referencia el artículo 85 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria la información de las evaluaciones que lleven a cabo sobre recursos federales transferidos, en los términos de las disposiciones 8





aplicables. La Secretaría deberá reportar dicha información en los Informes Trimestrales...”.

- Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de marco lógico.

A lo largo del andamiaje jurídico que hasta ahora se ha revisado, se observa la obligación de los ejecutores del gasto de diseñar programas presupuestarios, establecer indicadores y llevar a cabo evaluaciones de desempeño, y es hasta la publicación de los lineamientos referidos, que el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC), como bien lo señala en sus considerandos, que con “la finalidad de definir y establecer las consideraciones en materia de Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PBR-SED), se hace necesario involucrar la Metodología de Marco Lógico dentro del proceso de armonización contable, para la generación periódica de la información financiera sobre el seguimiento, monitoreo y evaluación...”.

Los lineamientos tienen por objeto definir y establecer las disposiciones para la generación, homologación, estandarización, actualización y publicación de los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, que permitan dar cumplimiento a lo establecido en la LGCG.

Es importante señalar que en el numeral tercero de los lineamientos, se establece que “Las... disposiciones serán de observancia obligatoria para los entes públicos y éstos se ajustarán a la normativa federal en relación con los recursos públicos federales que utilicen.”, es decir, que en la ejecución de recursos federales por parte del municipio, estos deberán de observar lo señalado en los lineamientos.

### En el ámbito Estatal:

- Manual para la Construcción de la MIR 2021 de la Secretaría de Finanzas Públicas, Subsecretaría de Programación Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño

Documento normativo que emite la forma, características en que habrá de construir la Matriz de Indicadores de Resultados.

- Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo

En su artículo 40 refiere que las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal deberán realizar una planeación del desarrollo que incorpore las directrices generales del Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), a la planeación, evaluación y ejecución de los programas que se elaboren con base en los siguientes criterios:

- I. Impulsar la estrategia de la Gestión Pública por Resultados;
- II. Definir e implantar las bases para el Presupuesto Basado en Resultados (PBR);  
y
- III. Establecer la estructura básica de los Sistemas Estatal de Monitoreo y Evaluación, y el de Evaluación del Desempeño con sus principales componentes, así como el seguimiento al cumplimiento de los indicadores estratégicos contenidos en el Plan Estatal del Desarrollo.

En su artículo 87 refiere que para la evaluación y control del Plan Estatal de Desarrollo en lo correspondiente a sus líneas estratégicas, se contará con la implementación y operación de un Sistema de Indicadores Estratégicos, que definirá las metas de mediano y largo plazo. Cada indicador corresponderá a una prioridad del desarrollo estatal en cada

uno de los temas de política pública y su diseño y medición deberá corresponder preferentemente a esquemas de evaluación y control externos e independientes a la Administración Pública Estatal.

Como mecanismo de evaluación y control de los programas sectoriales y de los subprogramas que deriven de éstos o su equivalente estrategia presupuestaria, se definirá una matriz de indicadores de resultados para cada instrumento programático, que establecerá los fines, propósitos, componentes y actividades para cada subprograma. Los indicadores de resultados y de gestión implementados se evaluarán periódicamente en un corto plazo y medirán el cumplimiento de sus metas.

- Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo.

En su artículo 95 QUINQUIES refiere que el Presupuesto de Egresos Municipal será el que apruebe el Ayuntamiento respectivo, contendrá el ejercicio del gasto público municipal desde el primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre del ejercicio fiscal correspondiente.

Para tal efecto el Presidente Municipal, deberá presentar al Ayuntamiento la iniciativa de Proyecto de Presupuesto de Egresos previamente elaborado por la Tesorería Municipal, a más tardar el 1 de diciembre del año anterior al de su ejercicio, mismo que será turnado a la Comisión de Hacienda para su análisis y dictamen.

En caso de que al treinta y uno de diciembre del año que corresponda, el Ayuntamiento no apruebe el Presupuesto de Egresos que regirá el próximo año, se declarará aplicable para el siguiente ejercicio fiscal, el Presupuesto de Egresos que se encuentre vigente, sólo en lo relativo al gasto corriente.

Para la formulación y aprobación del Presupuesto de Egresos del Municipio se deberá observar lo siguiente:

I. El Presupuesto de Egresos, además de comprender las erogaciones a que se refiere el artículo 95 TER fracción II, deberá incorporar los subsidios, apoyos, donaciones, estímulos y demás conceptos de gasto que con el carácter de transferencias de recursos se otorguen a entidades, organismos e instituciones que realizan actividades, obras o servicios acordes a los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo, del Programa Municipal de Prevención y Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos y del Programa Municipal de Prevención Social de la Violencia y Delincuencia, así como la amortización y pago de intereses de la deuda pública municipal y pago de adeudos de ejercicios;

I BIS. El Presupuesto de Egresos podrá incorporar los subsidios, apoyos y donaciones que se otorguen a asociaciones no lucrativas que realicen actividades previstas en el artículo 5 de la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

La asociación no lucrativa para ser beneficiaria deberá cumplir con lo siguiente:

a) Demostrar estar al corriente en sus respectivas obligaciones fiscales y que sus principales ingresos no provengan del Presupuesto de Egresos del Estado ni del Presupuesto de Egresos del Municipio, salvo los casos que permitan expresamente las leyes;

b) No estar integrada en algún otro padrón de beneficiarios de programas a cargo del Gobierno del Estado;

c) No estar vinculada a asociaciones religiosas o a partidos y agrupaciones políticas;

d) Informar trimestralmente los avances físicos y financieros del proyecto financiado, así como los fines específicos del subsidio, apoyo, donación o estímulo otorgado, y

e) Presentar un proyecto que justifique y fundamente la utilidad social de las actividades a financiar con el monto del donativo, subsidio o apoyo.

II.- Para la asignación de las previsiones de gasto público municipal la Tesorería Municipal proyectará y calculará los egresos del gobierno municipal, haciéndolo compatible con la disponibilidad de recursos al proyectar y estimar los ingresos del Municipio;

III.- Para la formulación del proyecto de Presupuesto de Egresos las dependencias y entidades municipales elaborarán, oportunamente, sus anteproyectos de presupuesto, con base en las normas, montos y plazos establecidos. Las entidades paramunicipales formularán sus propios anteproyectos de presupuestos de egresos y, previa autorización de sus órganos de gobierno, los remitirán a la Tesorería Municipal, para que ordene su incorporación, en capítulo especial, al proyecto de Presupuesto de Egresos del Ayuntamiento;

IV.- Los programas, para efecto de su presupuestación, deberán contener:

- a) Los objetivos que se pretendan alcanzar, así como su justificación;
- b) La desagregación en subprogramas, cuando las actividades lo requieran;
- c) La cuantificación de metas por programa y subprograma, en su caso, con sus unidades de medida, indicadores de medición y denominación;
- d) Las previsiones de gasto;
- e) Las principales características de los programas y subprogramas, en su caso, y los criterios que justifiquen la asignación de los recursos; y

f) Las demás previsiones que estime la Tesorería Municipal.

V.- El proyecto de Presupuesto de Egresos deberá incluir la calendarización del ejercicio por cada mes, a nivel de capítulos y especificando importes por conceptos y partidas en forma consolidada respecto al total de dicho presupuesto. Además, las Políticas de gasto durante el ejercicio del presupuesto y rendición de cuentas al Ayuntamiento;

VI.- La Comisión de Hacienda del Ayuntamiento analizará el proyecto y elaborará el dictamen correspondiente que deberá ser sometido a la revisión y, en su caso, aprobación del Ayuntamiento, durante la segunda quincena del mes de diciembre del año anterior al de su ejercicio;

VII.- El proyecto de Presupuesto de Egresos y el dictamen deberán ser presentados a todos los integrantes del Ayuntamiento para su análisis, discusión y aprobación, en su caso, por las dos terceras partes de los integrantes del Ayuntamiento;

VIII.- Una vez aprobado el Presupuesto de Egresos, el Ayuntamiento, a más tardar el 31 de diciembre, por conducto del Presidente Municipal, deberá publicarlo en el Periódico Oficial del Estado y en su página de internet, remitiendo una copia del mismo con todos sus anexos, a la Auditoría Superior del Estado, dentro de los primeros diez días del ejercicio fiscal siguiente al que corresponda el presupuesto aprobado, en caso de existir adecuaciones presupuestales, se publicarán a través de los medios señalados y se remitirán a dicha Entidad de Fiscalización dentro de los 10 días hábiles siguientes a la fecha de su aprobación, en el entendido de que la información contenida en estas servirá para la revisión y fiscalización de la Cuenta Pública; y

IX.- Las modificaciones al Presupuesto de Egresos se podrán realizar solamente durante el mismo Ejercicio Fiscal de su vigencia y por causa justificada, éstas deberán ser





aprobadas en los términos señalados dentro del ejercicio fiscal al que correspondan y antes del gasto. Para lo cual se deberá seguir el mismo procedimiento que para su aprobación y ser sancionadas por las dos terceras partes del Ayuntamiento.



### **3.- Gestión Para Resultados (GPR)**

La GPR es un modelo de cultura organizacional que se pone en marcha en las administraciones públicas para privilegiar la perspectiva hacia el logro de resultados en la aplicación del gasto público y a través de ello, contribuir a la creación de valor público.

Esta perspectiva de la GPR da lugar a reconocer que el municipio, el orden de gobierno con mayor cercanía con las personas, tiene responsabilidad directa para con ellas. En este sentido el énfasis del quehacer gubernamental municipal está en la entrega de bienes, servicios y acciones públicas que atiendan necesidades inmediatas al mismo tiempo que contribuyen al logro del desarrollo y la prosperidad para el bien de la comunidad.

La SHCP4 ha señalado que la GPR se fundamenta en cinco principios para su puesta en marcha:

1. Centrar el diálogo en los resultados.
2. Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados.
3. Promover y mantener procesos sencillos de medición e información.
4. Gestionar para y no por resultados.
5. Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

La perspectiva GPR representa un cambio de paradigma en el desempeño de las administraciones públicas, en especial las municipales, ya que el principal foco de





atención de la gestión se define en el ámbito estratégico y, con menos intensidad, hacia los procesos.

Lo anterior, implica que la implantación de esta perspectiva requiere, para sí, ser monitoreada y evaluada para su perfeccionamiento permanente.



### 3.1 PbR-SED Municipal

Objetivos:

#### **General**

El objetivo general del presente proyecto es contribuir al proceso de implantación de la perspectiva de la Gestión para Resultados (GPR) en la Administración Municipal de Huejutla de Reyes, Hidalgo para orientar la aplicación del gasto público al logro de resultados para el desarrollo municipal a través del diseño del Presupuesto basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) municipal.

#### **Específicos**

1. Asegurar la alineación de los resultados establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo de Huejutla de Reyes, Hidalgo con los instrumentos de programación, presupuestación, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas mediante la definición de objetivos estratégicos.
2. Diseñar los Programas Presupuestarios (PP) mediante el enfoque de la Metodología de Marco Lógico.
3. Definir la Estructura Programática del Presupuesto 2021 para el Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo cumpliendo los criterios normativos establecidos por el CONAC en la materia.
4. Diseñar los indicadores estratégicos y de gestión a través de aplicar los criterios técnicos establecidos en la normatividad en la materia.

5. Elaborar las fichas técnicas de los indicadores estratégicos y de gestión mediante la definición técnica específica que corresponde a los niveles de objetivo contenidos en la Matriz de Indicadores para Resultados.



### 3.2 Herramientas del PbR-SED

La GPR como perspectiva conceptual no es un modelo acabado y único, es posible considerar que ha sido y seguirá siendo una fuente inagotable de aprendizaje orientada a mejorar la calidad del gasto, su eficacia y su eficiencia. Sin embargo, es factible establecer entre sus requisitos que las administraciones públicas cuenten con un sistema de gestión presupuestal que permita conocer, dar seguimiento, evaluar y tomar decisiones con base en información del desempeño confiable y oportuna, para ello se propone, la puesta en marcha de dos herramientas complementarias entre sí, el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y al Sistema de Evaluación de Desempeño (SED).

El PBR y el SED además de herramientas para la GPR, representan los elementos generadores de cualquier esfuerzo orientado a transitar de la administración pública tradicional hacia una administración pública interesada en crear valor público.

La SHCP, asignó a este esfuerzo de promoción del modelo GPR a nivel nacional el nombre Iniciativa PBR-SED. Lo anterior, para enfatizar que ambas herramientas, cada una con sus características conceptuales, legales, metodológicas y técnicas, requieren de comunicarse permanentemente pues la sinergia entre ellas es indispensable para el éxito de la implantación de la GPR.

**PBR: Presupuesto basado en Resultados. -**

El PBR es una herramienta para mejorar la gestión pública de manera permanente, su puesta en marcha implica introducir a la administración pública municipal en un proceso que tendrá como consecuencia, en el mediano plazo, elevar la calidad del gasto público mejorando la eficacia y eficiencia de su aplicación, el desempeño de los entes públicos, y propiciar la legitimidad y confianza ciudadana en torno a las decisiones públicas con lo cual se estará creando valor público. El presupuesto público define los recursos

asignados, las dependencias y órganos de gobierno, con los objetos legales que los crean, para concretar la entrega de bienes, servicios y acciones públicas que satisfagan las necesidades de las personas. En este sentido, el PBR traduce el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) y los programas derivados para hacer frente a las responsabilidades de satisfacer las demandas y propiciar el desarrollo municipal.

El diseño del PBR requiere de estos instrumentos –Plan Municipal de Desarrollo y Programas- para su diseño, y resultan indispensables ya que en ellos se plasman las situaciones deseadas para los ámbitos del desarrollo municipal y para las poblaciones y áreas de enfoque objetivo en donde se planea intervenir.

La perspectiva GPR alinea los objetivos de desarrollo municipal con la aplicación del gasto público. Este requisito obliga a que su diseño esté planteado con metodologías que permitan, tanto la vinculación con el resto de las herramientas de gestión implícitas en la GPR como su monitoreo y evaluación. El fin es propiciar, en la práctica, que la asignación presupuestal se base en información del desempeño que haga referencia al resultado alcanzado con las erogaciones públicas realizadas. Es decir, el PBR contribuye a modificar la visión de las administraciones públicas que se centra en las compras del gobierno hacia una en la que es más importante identificar los logros del gobierno, después de haber gastado el dinero público.

Las autoridades del Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo, al adoptar esta nueva perspectiva de gestión, sientan las bases para vincular claramente la ejecución de los recursos con el cumplimiento de objetivos de resultado; generar información sistemática sobre el desempeño para la toma de decisiones; priorizar con criterios de eficiencia y eficacia el gasto público municipal; mantener las prioridades establecidas en el PDM respecto del desarrollo municipal y fomentar la asignación de responsabilidades claras en el cumplimiento de objetivos entre los servidores públicos de los entes municipales.

## SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

Una de las piedras angulares, que forma del ciclo presupuestario, así como del engranaje para lograr una GPR, es la evaluación del desempeño, pues este proceso valora objetivamente los resultados obtenidos con el gasto público.

Lo anterior se logra a través del diseño del SED del Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo. El SED cubre una necesidad indispensable para mejorar los procesos de toma de decisiones sobre el impacto del gasto público; es un requisitos de ley, pues de acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 2, fracción LI, de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, hace referencia a este como el *“conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y proyectos.”*

Otra área que se fortalece con el SED municipal es la rendición de cuentas ya que permite al municipio, los legisladores, ciudadanos y empresarios, informarse sobre los resultados obtenidos de la ejecución del gasto público.

El SED, genera información del desempeño para conocer en qué medida las situaciones deseadas que se plasmaron en el PMD y los programas municipales se van logrando en la medida que se ejecuta el presupuesto que se ha asignado a ellos.

La información generada a través del SED tiene como propósito permitir que los directivos públicos puedan realizar una valoración objetiva de la forma en que se han llevado a cabo los programas, y lo más importante, si han cumplido con los objetivos que se plantearon

desde la perspectiva del resultado de la aplicación del gasto público.

La información del desempeño que se genera a través del SED, enriquece el proceso de toma de decisiones de los administradores públicos para mejorar las asignaciones presupuestales públicas. Es en este momento que se hace sinergia con el PBR, por lo que el proceso de implantación, de ambas herramientas, es requisito con la perspectiva del GPR.



### 3.3 Alineación de objetivos

En la perspectiva de la GPR, la planeación del desarrollo define los resultados esperados de la aplicación del gasto público, esto queda plasmado en el Plan de Desarrollo. Los objetivos de resultado se integran en la MIR de los Programas Presupuestarios, como condición metodológica, en los más altos niveles del resumen narrativo, es decir, a nivel de Fin.

Esta posición que se asigna a los objetivos de resultados es consecuencia de que su logro implica movilizar un conjunto de variables estructurales, responsabilidad de factores sociales, económicos, políticos y culturales, por lo cual alcanzarlos implica mantener su orientación en lapsos medianos o largos, esta es la esencia de medir para observar el impacto social del gasto público o, de acuerdo a la perspectiva de la GPR, el resultado.

Análisis del Plan de Desarrollo Municipal de Huejutla de Reyes, Hidalgo, 2020-2024.

El Plan de Desarrollo Municipal de Huejutla de Reyes, Hidalgo, 2020-2024 (PDM 2020-2024), presenta el proceso de integración del documento rector del desarrollo, un ejercicio de alineación con los objetivos nacionales establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo; el diagnóstico de la situación municipal en los ámbitos del desarrollo más trascendentes; establece seis temas para definir su estructura y, para en cada uno de ellos, describe las responsabilidades para cada orden de gobierno, define objetivos, estrategias base y líneas de acción. El desarrollo de este apartado para cada tema se complementa describiendo las responsabilidades y compromisos para cada órgano municipal cuyo actuar público incide directamente en el tema que corresponda, contemplado en el PDM 2020-2024. Así, la planeación del desarrollo municipal sintetizada en el PDM 2020-2024 precisa la situación inicial para la población del Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo y en este marco, se definen las situaciones deseadas. En



teoría lo anterior se logrará como consecuencia de las decisiones y erogaciones asociadas al gasto público. En este sentido el PBR-SED municipal, es un medio que propicia el desarrollo municipal, ya que dichos objetivos de resultados o estratégicos se constituyen en las principales orientaciones del gasto público municipal.

La estructura del PDM se definió a partir de seis temas los cuales, para el diseño de esta propuesta, se consideran las principales orientaciones del gasto:

- Política Social
- Crecimiento Económico y Trabajo de Calidad
- Seguridad y Transito
- Sostenibilidad
- Gobernanza y Rendición de Cuentas
- Planeación y Evaluación Sectorial

Con esta base, y para dar cumplimiento a los requisitos de sintaxis que marca la MML para los objetivos de Fin (nivel más alto de la MIR), se determinó que las orientaciones del gasto para el Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo se describirían de la siguiente forma:

*Política Social:* Objetivos y metas de desarrollo sostenible que se identifican como prioritarios para la política sectorial del Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo, en materia de política social, con un enfoque prospectivo para los próximos 10 años.

*Crecimiento Económico y Trabajo de Calidad:* Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de empleos decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación y alentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, entre otras cosas mediante el

acceso a servicios financieros.

*Seguridad y Transito:* En este componente se abordan los datos que nos permiten conocer el estado de fuerza con el que cuenta el gobierno municipal y describir la problemática que se tiene en materia de delitos y seguridad pública.

*Sostenibilidad:* La satisfacción de las necesidades actuales sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas, garantizando el equilibrio entre crecimiento económico, cuidado del medio ambiente y bienestar social.

*Gobernanza y Rendición de Cuentas:* Conformar un gobierno municipal honesto, transparente de la información pública, promotor de la legalidad, que rinda cuentas y controle sus procesos administrativos, mediante sistemas eficientes de información.

*Planeación y Evaluación Sectorial:* Constituye un enfoque de análisis e intervención organizacional empleado para fortalecer los procesos de gestión y obtención de resultados que permite establecer el quehacer y el camino que debe recorrer la administración municipal para el alcance de objetivos y metas.

### 3.4 Diseño de Programas Presupuestarios (PP)

Se diseñaron 08 PP y agregando uno más de Recursos Propios y sus correspondientes MIR. Los PP de la presente propuesta de diseño PBR-SED, se elaboraron con base en los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la metodología de marco lógico, emitidos por CONAC y la Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados publicada por la SHCP.

La definición del PP corresponde a la SHCP y es la siguiente: es la categoría programática que permite organizar en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos federales y del gasto federalizado a cargo de los ejecutores de este, para el cumplimiento de objetivos y metas.

Asimismo, representan la estrategia de solución que permitirá a la dependencia u organismo municipal alcanzar la situación deseada para la población a la que atiende, es decir, puede considerarse como una oferta de solución a un problema o la atención de demandas ciudadanas, y a la cual se les asignan recursos públicos, se mide y evalúa para conocer el resultado de la aplicación del gasto público.

La forma en que se describe dicha estrategia es a través de la MIR. La concreción de los PP y su diseño se logró a través del análisis de la información recopilada del trabajo de campo que se realizó con los ejecutores de gasto.

## Programas Presupuestarios

<b>Programas Presupuestarios</b>
MH01 Huejutla Honesto, cercano a la gente y moderno
MH02 Huejutla, Próspero y Dinámico
MH03 Huejutla con Desarrollo y Asistencia Social
MH04 Huejutla con Desarrollo Humano
MH05 Huejutla Seguro con Justicia y en Paz
MH06 Huejutla comprometido con el Medio Ambiente y sus Recursos Naturales
MH07 Huejutla con Obra Pública y Desarrollo Urbano
MH08 Huejutla con Servicios Públicos Eficientes
R001 2021/REPO028001 Terminación de cárcamo en barrio San Juan Loc. Chililico



### 3.5 Estructura Programática

La Estructura Programática (EP) para el Presupuesto Municipal de Huejutla de Reyes, Hidalgo, es el medio por el cual se integra el proceso de programación y presupuestación, ya que muestra el monto de asignación de recursos con los cuales las dependencias y organismos municipales proveerán de bienes, servicios y acciones públicas de calidad para contribuir al desarrollo municipal.

Con lo anterior, la propuesta de EP del ejercicio fiscal 2021, permite que el total del presupuesto se encuentre en el esquema de PBR, al considerar los 09 PP en la estimación del presupuesto.

Es de señalarse que los ingresos municipales se integran de recursos federales que tienen objetivos establecidos en leyes y lineamientos, por lo que fueron considerados en el presente diseño del PBR-SED.

Adicional a lo anterior, es de suma importancia mencionar que la CONAC, en materia de PBR-SED, retoma a los PP como una herramienta más dentro del proceso de armonización contable, pues es un mecanismo que proporciona información financiera periódicamente sobre el seguimiento, control, monitoreo y evaluación de los resultados de la aplicación del gasto de las entidades públicas.

**Presupuestación programática:** Con el diseño de los PP, el municipio cuenta con las bases para que se aplique la herramienta de la presupuestación programática.

Este tipo de presupuestación tiene como objetivo mejorar la priorización del gasto y determinar los indicadores estratégicos y de gestión que permiten medir el desempeño de los entes públicos municipales para que mejoren sus niveles de eficacia y eficiencia. Lo

cual es el objetivo principal del PBR: generar información del desempeño que permitan valorar objetiva e imparcialmente los resultados de la aplicación del gasto e incorporarla en las decisiones para mejorar la gestión o los resultados.

Este tipo de presupuestación clasifica el gasto por objetivos. Bajo el enfoque de la creación de valor público y, en consecuencia, para el PBR, los objetivos para resultados son aquellos que describen cambios que pueden observarse en el mediano o largo plazo, en la población después de que ha recibido, por parte de las autoridades municipales, bienes, servicios y acciones públicas para solucionar y atender necesidades y demandas sociales.

También se utiliza la MML como enfoque para describir aquellos procesos administrativos relacionados con las finanzas, servicios básicos, recursos humanos, entre otros procesos intermedios que es necesario cumplir para atender a los ciudadanos.

La EP es un sistema de categorías y elementos programáticos que definen, precisan y describen las acciones realizadas por los órganos públicos municipales para alcanzar sus objetivos y metas. Existe una nomenclatura para su clasificación emitida por CONAC en el Acuerdo por el que se emite la clasificación programática (Tipología General) publicada en el Diario Oficial de la Federación el 19 de julio de 2013.

Por su parte, el artículo 27 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) dice que la estructura programática facilitará la vinculación de la programación de los ejecutores del gasto con el PND y los programas, y deberá incluir indicadores de desempeño con sus correspondientes metas anuales.

Adicionalmente, se estipula que la EP deberá ser sencilla y facilitar el examen del Presupuesto y solo sufrirá modificaciones cuando estas tengan el objetivo de fortalecer



dichos principios.

De manera análoga la EP del municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo atiende a lo establecido en el PMD 2020-2024, por lo tanto, incluye indicadores y metas de desempeño.

La EP responde a las clasificaciones denominadas programáticas, funcional, administrativa y económica del presupuesto.

El artículo 2 fracción XXII de la LFPRH define que la EP es el conjunto de categorías y elementos programáticos que definen las acciones de los ejecutores de gasto para alcanzar objetivos y metas para el caso de Huejutla de Reyes, Hidalgo, se ordenan y clasifican las acciones para identificar la aplicación del gasto lo cual permitirá conocer el rendimiento del uso de los recursos públicos.

Con base en el artículo 27 de la LFPRH, la EP se constituye de categorías, elementos y acciones. Respecto de las categorías, éstas se definen de acuerdo al CONAC en Función, Subfunción, Programa Presupuestario, Actividad Institucional, Proyecto y Entidad Federativa (para la Federación); los elementos son la misión, los objetivos y metas con base en indicadores de desempeño, unidad responsable congruentes con los instrumentos de planeación, y las acciones se relacionan con la promoción de la igualdad entre mujeres y hombres, la erradicación de la violencia y cualquier forma de discriminación de género.

#### **4.- Diseño de Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) con enfoque en la Metodología de Marco Lógico (MML)**

La MIR es el resultado de la aplicación MML en la etapa de programación, así como un requisito estipulado por CONAC para el diseño de los PP.

El Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo, estableció una MIR, con base en el enfoque de la MML, para cada Programa Presupuestario.

Derivado de la MML, la MIR se elabora para cada uno de los problemas públicos identificados durante el proceso de planeación.

Para su construcción, la MML permite la definición de objetivos para cada nivel del resumen narrativo; los indicadores estratégicos y de gestión; las fuentes de información estadística que otorga validez a la información e integra un análisis de riesgos.

También, la MIR permite esclarecer y definir responsabilidades para cada área administrativa del Municipio involucrada para su cumplimiento.

La información definida en la MIR es la base para la construcción y diseño de los indicadores estratégicos y de gestión, requisito de ley en la ejecución del recurso público.

En la redacción de la MIR, es obligatorio tomar en cuenta una serie de características en cuanto a sintaxis, pues el cumplimiento de este requisito permite identificar los aspectos relevantes de los objetivos que se buscan alcanzar y es la base para el diseño del SED municipal.



La MIR asegura los siguientes ámbitos de la gestión:

- Garantiza la comprensión del PP al describir niveles de objetivos, de una manera directa, comprensible, y sencilla de leer para cualquier persona.
- Se constituye como un mecanismo de rendición de cuentas pues incorpora indicadores estratégicos y de gestión que deben ser claros, relevantes, económicos, susceptibles de medir, adecuados y deben aportar información consistente.
- Fortalece la transparencia pues cualquier ciudadano pueda verificar que la información que arroja un indicador puede ser reproducida.
- Además, incorpora un análisis de riesgo (denominados en la MIR como supuestos) ya que en ésta es posible describir las situaciones externas a la gestión del PP que pueden incidir en el logro de los objetivos.

#### Indicadores estratégicos y de gestión

El apartado de resumen narrativo, que describe los objetivos estratégicos para los niveles de Fin y Propósito y objetivos de gestión, para los Componentes y Actividades, de una MIR permite el diseño y construcción de los tipos de indicadores establecidos en la Ley.

Los primeros, denominados estratégicos, corresponden al ámbito de la política pública, y están relacionados con los resultados de impacto en la población objetivo, es por eso que este tipo de indicadores miden aquellos objetivos, cuyos cambios se pueden observar solo en el mediano o largo plazo y en el que, para su logro, se involucran no solo las autoridades del Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo sino otros actores sociales, políticos, económicos y gubernamentales.

Los indicadores estratégicos generalmente son emitidos por instancias especializadas en materia estadística, económica o social y las mediciones de temas de interés sirven para

identificar las áreas de oportunidad en cada materia; orientan las políticas públicas y sirven de “estándares” para establecer los alcances esperados.

Los indicadores de gestión, se refieren a la entrega de bienes, servicios y acciones públicas, y en su conjunto, estos se encargan de desplegar la estrategia descrita en la MIR.

Cabe mencionar, que los objetivos operativos, en donde encontramos los indicadores de gestión, son responsabilidad total del órgano público que ejecuta el programa, y los cambios que generan se pueden observar en el corto plazo, y en este sentido, contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es por ello, que los indicadores identificados en cada una de las MIR de los PP, cuentan con una ficha técnica de los indicadores estratégicos y de gestión para un correcto funcionamiento del SED.

## 5.- Conclusiones

La evaluación nos permitió valorar el establecimiento del marco institucional y operativo necesario para la implementación, operación y consolidación del PbR-SED. En donde a continuación se describen las etapas de este con las conclusiones obtenidas:

**Planeación:** permite identificar si los distintos programas y políticas públicas contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo.

El proceso de Planeación orientada a resultados permite identificar si los distintos programas presupuestarios y políticas públicas contribuyeron al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD); y tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político del gobierno estatal.

En donde se determina que los objetivos y las metas de cada programa y política pública estén alineados a dichos planes, considerando el contexto del entorno global, nacional y regional. Es importante señalar que los programas presupuestarios son los instrumentos con los que se materializa la atención a los objetivos y metas presentados en el PMD, cada uno de estos programas son creados y modificados con base en la identificación de los problemas públicos y poblaciones que requirieron de atención. Ya que el Municipio cuenta con un área encargada de recabar, conjuntar y analizar todo lo referente al PbR-SED, cuentan con su PMD vigente, en el cual se contemplan objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas vinculadas a indicadores, se cuenta con la formulación de los objetivos estratégicos en donde a cada uno cuenta con estrategias y líneas de acción que instrumenten los procesos.

**Programación:** permite identificar si el Municipio aplica los mecanismos y catálogos establecidos en la normatividad aplicable. Asimismo, se definen los Programas presupuestarios que tendrán a cargo durante el ejercicio fiscal (Estructura Programática).

La Programación nos permitió identificar que el Municipio utilizó los mecanismos y catálogos establecidos en la normatividad aplicable en la materia. Es la etapa en la que se definen los programas presupuestarios que se implementarán en el ejercicio fiscal; es decir, la Estructura Programática. Los criterios para el desarrollo de los programas es de suma importancia ya que un elemento fundamental para la implementación y consolidación del PbR-SED, los requisitos deben ser claros para la autorización de proyectos de inversión y que los ciudadanos puedan dar seguimiento al ejercicio de recursos públicos invertidos en obras públicas.

En donde el Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo, considero los elementos para el análisis de los problemas, tales como Identificación y descripción del problema, Determinación y justificación de los objetivos de la intervención, Árbol del problema y árbol de objetivos, Identificación, cuantificación y caracterización de la población o áreas de enfoque potencial y enfoque objetivo y Matriz de indicadores para Resultados.

**Presupuestación:** permite identificar si se cuenta con una adecuada asignación, distribución y destino de los recursos públicos, considerando las etapas de planeación y programación.

La Presupuestación del Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo permitió identificar la adecuada asignación, distribución y destino de los recursos públicos a los programas presupuestarios, considerando las etapas de Planeación y Programación.

Todo esto, a través del Presupuesto de Egresos, mismo que contempla el monto, la distribución y el destino de los recursos públicos, con los cuales se lleva a cabo la intervención pública en beneficio de la ciudadanía.

**Ejercicio y control:** permite identificar los elementos con los que cuentan los Municipios para verificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados, conforme a las reglas establecidas en distintas leyes y conforme a un calendario determinado, promoviendo así un ejercicio eficiente de los mismos y con enfoque al logro de resultados.

El Ejercicio y Control permitieron identificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados al Municipio acorde a un calendario determinado, promoviendo un ejercicio eficiente de los mismos y con enfoque al logro de resultados.

Donde el Municipio realizó los registros de las etapas contables relativas al gasto y al ingreso, de conformidad con los elementos establecidos por el CONAC.

Asimismo, ejerce un control sobre la ejecución de sus programas presupuestarios, con base en la existencia de los documentos normativos.

En donde los montos aprobados durante la etapa de presupuestación se ejercieron conforme a lo previsto, logrando los resultados y las metas establecidas.

**Seguimiento:** permite identificar si el Municipio genera la información necesaria sobre el avance en las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto.

El Seguimiento permitió identificar que el Municipio no generó la información necesaria

sobre el avance en las metas de los indicadores de desempeño y sobre el ejercicio de los recursos asignados, lo que limita la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto público. Se sugiere que el Municipio cuente con los elementos mínimos para realizar el monitoreo del ejercicio presupuestario, mediante la ejecución de los programas presupuestarios y el grado de cumplimiento de las metas definidas en los indicadores de desempeño.

**Evaluación:** permite identificar si el Municipio cuenta con el marco normativo, los mecanismos e instrumentos necesarios para desarrollar la fase de evaluación como un análisis sistemático y objetivo de los programas y políticas públicas para determinar si la asignación de recursos fue pertinente y se lograron los resultados esperados, así como su eficiencia, eficacia, calidad, impacto y sostenibilidad.

La Evaluación es un análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los programas para determinar si la asignación de recursos fue pertinente y si se lograron los resultados esperados, así como su eficiencia, eficacia, calidad e impacto.

El Municipio cuenta con el marco normativo y los mecanismos necesarios para desarrollar ejercicios de evaluación, sin embargo solo realiza un seguimiento al cumplimiento de las metas programadas mediante un formato de manera general, recordando que dicha evaluación busca conocer si cuenta con un Programa Anual de Evaluación (PAE) y si existen procesos documentados para mejorar la calidad de los informes de evaluación en donde se identifiquen áreas de oportunidad de los programas presupuestarios y se implementan las medidas correctivas para lograr mejores resultados.

**Consolidación:** busca identificar si los Municipios cuentan con el marco jurídico, así como con los instrumentos para la operación de procesos que permitan garantizar la continuidad en materia presupuestaria y programática, así como en el resto de las etapas. Asimismo,



se busca identificar si la información que se genera, sobre todo, en las etapas seguimiento y evaluación se utiliza efectivamente para informar las decisiones de asignación presupuestaria.

La Consolidación del PbR-SED implica no solo contar con elementos adecuados y bien implementados en las distintas etapas del Ciclo Presupuestario; sino también que en cada una de esas etapas se genere información relevante y oportuna y que sea, efectivamente, utilizada por los tomadores de decisiones en materia de presupuestación. Adicionalmente, el Municipio requiere de la generación y fortalecimiento de capacidades institucionales que les garantice la continuidad de los aspectos técnicos y operativos para una adecuada ejecución del Ciclo Presupuestario.

Por lo antes descrito se determina que el Municipio de Huejutla de Reyes, Hidalgo en el ejercicio fiscal 2021, denota un avance importante en su implementación del PbR-SED, recordando que la alineación de metas, colaboración y medición del desempeño tienen que estar encaminados a resultados, y esos resultados tienen que ser los que el Municipio determinó.

Por lo anterior es sumamente importante medir no el como se hizo sino medir los resultados finales, visibles y concretos que se obtuvieron.



L.C. JOSE ANGEL VARGAS CORTES

Ced. Prof. 4306449