



La Alineación de Programas Municipales como Elemento del Presupuesto basado en Resultados

Antonio Pérez Angel

En la etapa de planeación que deben seguir los municipios para diseñar programas públicos que garanticen atender a las necesidades de la sociedad y optimizar los recursos públicos con los que se disponga, la herramienta del Presupuesto basado en Resultados permite mejorar la calidad de acción pública, enfocándose a optimizar los recursos públicos y atender las demandas del municipio.

En este sentido, el proceso que debe seguir el municipio para adoptar dicha herramienta de gasto público, tendrá que considerar la alineación de la planeación municipal y el diseño de los programas presupuestarios que permita establecer diseños de armonización entre la acción municipal y la planeación del mismo.

Antonio Pérez Angel es Licenciado en Economía por la Universidad de Guadalajara y Maestro en Gestión Pública por la misma casa de estudios, actualmente se desempeña como Consultor-Investigador de la Dirección de Desarrollo Administrativo de la Hacienda Municipal de INDETEC. apereza@indetec.gob.mx

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) es una herramienta de acción pública que permite al municipio diseñar programas presupuestarios enfocados a la obtención de resultados y atención eficaz y eficiente de las necesidades que la sociedad le ha planteado al municipio.

La herramienta permite al responsable de los recursos públicos diseñar programas que estén enfocados en atender las necesidades primordiales del municipio, teniendo como prioridad las políticas públicas diseñadas en el municipio y las estrategias a implementar para cumplir con los objetivos trazados.

Los resultados que brinde la implementación de esta herramienta en el municipio estarán orientados a optimizar los recursos públicos en base a programas públicos que atiendan directamente

las necesidades reales de la población y brindando concordancia entre la planeación municipal y la instrumentación de la acción pública.

EL PROCESO DEL PBR EN EL MUNICIPIO

En el proceso de implementación de los programas presupuestarios con el enfoque basado en resultados, el municipio deberá de plantearse una serie de procedimientos que permita rediseñar sus programas y enfocarlos bajo esta perspectiva permitiendo obtener productos y servicios que respondan directamente a las necesidades planteadas por la sociedad.

En el esquema siguiente se muestra el proceso que deberá seguir el municipio en el diseño de programas presupuestarios bajo el enfoque de resultados.



Administrar, Evaluar y Asignar el PRESUPUESTO con criterios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que este destinado.

“La herramienta permite al responsable de los recursos públicos diseñar programas que estén enfocados en atender las necesidades primordiales de los habitantes”

El esquema anterior muestra las etapas necesarias a considerar por parte de los municipios para la adopción del modelo de PbR; estas etapas se definen de la siguiente manera:

- **Planeación del Desarrollo:** La planeación de desarrollo será el elemento esencial por el cual los municipios deberán diseñar la misión y visión de largo plazo sobre el desarrollo que pretenden generar, definir los ejes de desarrollo, los objetivos generales y estrategias durante su gestión otorgando claridad de acción y ruta sobre la cual se trabajará en la comunidad.
 - **Programas Públicos:** Se diseñan acciones que permitan atender con claridad las demandas de la sociedad; los programas que se desarrollen deberán otorgar valor público a la sociedad¹. Estos programas tienen como característica que cuentan con objetivos bien definidos, la población objetivo a
- la que el programa estará enfocado, y los indicadores necesarios para medir y evaluar el avance e impacto del programa en la sociedad.
- **Presupuesto base en Resultados:** Vincular la planeación del desarrollo municipal con los programas públicos definidos, con el diseño presupuestario permitiendo establecer objetivos y metas a alcanzar por parte del municipio y optimizando el gasto público, priorizando las acciones que generen valor público a la sociedad.
 - **Sistema de Evaluación del Desempeño:** Generar un sistema de evaluación del desempeño de los programas públicos, que permita monitorear y evaluar su desempeño en relación a los objetivos establecidos, teniendo como resultados información exacta y precisa sobre la gestión municipal que permite mejorar la toma de decisiones sobre la acción y demandas de la sociedad.
 - **Programas de Mejora de la Gestión:** Establecer procesos de mejora de la gestión de los programas públicos diseñados dentro del municipio a través la información obtenida

¹ Valor Público: ^{1/} se crea cuando se generan las condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para una 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. Sistema de Evaluación del desempeño, SHCP, 2008.

dentro del sistema de evaluación del desempeño.

Como se puede observar, la adopción del PbR dentro de los municipios cuenta con diferentes etapas y momentos que se tendrán que desarrollar con la intención que esta herramienta brinde los resultados esperados en el desarrollo de la comunidad.

Sin embargo, el elemento fundamental para que esto se realice deberá estar sustentado en la planeación municipal y en los procesos que esta se comprometerá a seguir para la alineación de la programación municipal con la planeación del mismo.

En este sentido, será necesario explicar en proceso de alineamiento en el municipio, las etapas que se consideran y los elementos que se deben de fortalecer dentro del ayuntamiento e identificar los actores involucrados en el diseño de programas públicos que deberán estar enfocados con la planeación municipal.

❖ **EL PROCESO DE ALINEAMIENTO EN EL MUNICIPIO**

En el siguiente esquema se muestra el inicio del alineamiento necesario a desarrollar en el municipio para el diseño de programas presupuestarios bajo el enfoque PbR.

El Alineamiento Municipal





El esquema anterior, muestra el proceso del alineamiento que debe ser un elemento fundamental en el desarrollo del PbR en el municipio, partiendo del principio que los municipios cuentan con elementos de planeación estratégica que orientan la acción pública.

La planeación estratégica del municipio describe ideas claras y precisas sobre la misión y visión de largo plazo del municipio y objetivos que se pretenden lograr en el desarrollo de la comunidad en un periodo de tiempo determinado. También proporciona ideas generales sobre las políticas públicas que deberán ser encaminadas por la gestión para su desarrollo.

Estas políticas determinadas en el municipio estarán plasmadas dentro del Plan Municipal de Desarrollo del municipio, el cual contemplará de forma clara y precisa los elementos y estrategias a seguir en la gestión municipal.

Los elementos más comunes que se presentan en el Plan Municipal de Desarrollo son:

- **Descripción del municipio:** En este apartado se enumeran los elementos básicos con los

que cuenta el municipio para su desarrollo, se describen la situación geográfica, la población y las costumbres que guardan, los sectores productivos del municipio y las actividades económicas más preponderantes que se desarrollan.

- **Diagnóstico del municipio:** Se describe la situación actual que guarda el municipio sobre los temas de desarrollo más relevantes, como son: desarrollo social, desarrollo económico, seguridad pública, desarrollo administrativo, medio ambiente, etc.
- **Objetivos Generales:** Se analizan y establecen los objetivos generales que se pretenden lograr en el municipio durante la gestión actual, describen logros y situaciones alcanzables por parte de la administración en beneficio de la sociedad.
- **Ejes de Desarrollo:** Se definen los grandes temas generales a desarrollar dentro del municipio, permiten orientar las políticas públicas a implementarse y dictan la política institucional por la cual la gestión municipal habrá de conducirse.

- **Objetivos particulares:** A través de la descripción de los ejes de desarrollo antes descrito se plantea el logro que se pretende alcanzar en cada uno de los temas generales descritos en los ejes de desarrollo, plantea y definen las ideas claras sobre las estrategias y acciones que deberán de seguir en el municipio para el logro del objetivo.
- **Estrategias y acciones:** Se establecen las estrategias y acciones a desarrollar e implementar para contribuir al logro establecido en los objetivos estratégico de cada eje de desarrollo.

Estos elementos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo serán fundamentales en el proceso de alineamiento de los programas presupuestarios, ya que otorgarán claridad e ideas básicas sobre la conducta y ruta que se deberá seguir en el desarrollo de los productos y servicios que se generen en beneficio de la sociedad.

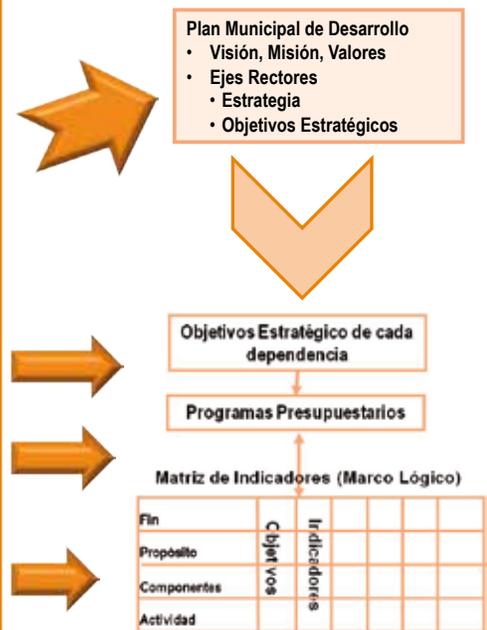
La vinculación entre la planeación del desarrollo y el diseño de los programas presupuestarios tendrá que estar sujeta a las responsabilidades y obligaciones que cada dependencia o departamento que administre recursos públicos cuenta en beneficio del municipio.

Este análisis considera pertinente identificar las dependencias o departamentos que administran recursos, sobre todo aquellas que sus productos y servicios otorguen valor público, ya que éstas serán las que podrán identificar con mayor claridad los objetivos y estrategias que tendrán que contribuir dentro del plan de desarrollo.

Por lo tanto, el proceso de alineamiento que se deberá seguir en el municipio tendrá que partir de la identificación por parte de las dependencias de los ejes de desarrollo y los objetivos que tengan que contribuir dentro de la gestión del ayuntamiento; en este proceso será necesario que las dependencias consideren lo siguiente:

CADA DEPENDENCIA O DEPARTAMENTO EN EL MUNICIPIO REALIZARÁ:

- Integrará su **equipo de trabajo** responsable del programa presupuestario que seleccionen.
- Revisará su Plan de Desarrollo Municipal para identificar el **Eje de Desarrollo**, los objetivos y líneas de política pública **de su competencia..**
- Considerará sus **obligaciones y atribuciones de ley** en cuanto a productos y servicios que debe proporcionar al ciudadano.
- Definirá su(s) **objetivo(s) estratégico(s)**
- **Definirá los programas** para cumplir con su objetivo estratégico y selecciona el que se convertirá en programa presupuestario.
- Para cada programa **formulará su matriz de indicadores de resultados MIR**



Administración de Egresos y Deuda Municipal

El esquema anterior, indica las etapas a seguir por parte de las dependencias al interior del municipio para establecer el proceso de alineamiento y definir programas presupuestarios acordes al PbR, destacando la identificación de ejes y objetivos dentro del plan municipal y la necesidad de elaborar objetivos estratégicos por cada dependencia que permita guiar las acciones emprendidas en pro de resultados para la sociedad.

En esta etapa de identificación y alineación con los ejes de desarrollo y objetivos estratégicos del municipio, las dependencias tendrán que diseñar programas presupuestarios que respondan a los planteamientos establecidos dentro de sus objetivos estratégicos teniendo en consideración que estos programas tendrán que otorgar valor público a la sociedad.

Es importante mencionar, que los programas presupuestarios realizados por las dependencias y que estén alineados con las políticas públicas y objetivos generales del plan municipal de desarrollo, tendrán que ser diseñados a través la Matriz de Marco Lógico que permita identificar con claridad los medios que se necesitan trabajar para la solución de problemas públicos.

❖ BENEFICIOS DEL ALINEAMIENTO EN EL MUNICIPIO

Aplicar el alineamiento de los programas presupuestarios bajo el esquema del Presupuesto base Resultados generará diferentes beneficios para la gestión municipal:

- Implementar este proceso permite establecer objetivos estratégicos dentro de cada dependencia, de forma clara y precisa que motiven el impulso de acciones correspondientes a las políticas públicas señaladas en la gestión municipal.

“El proceso de alineamiento que se deberá seguir en el municipio tendrá que partir de la identificación por parte de las dependencias de los ejes de desarrollo y los objetivos que tengan que contribuir dentro de la gestión del ayuntamiento”

- Toma como referencia las políticas públicas establecidas en el Plan Municipal de Desarrollo para la definición de estrategias y acciones que elaboran y desarrollan las dependencias municipales.
- Otorga corresponsabilidad de acción a todos los integrantes de las dependencias sobre las acciones y objetivos que deberán cumplir en pro del municipio.
- Permite desarrollar programas presupuestarios acorde al presupuesto basado en resultados que mida y evalúe el impacto de la acción pública, a través de la optimización del gasto público.
- Estable las bases para generar un sistema de evaluación del desempeño de los programas públicos.

En conclusión, el proceso de alineamiento en los municipios como elemento de la implementación de PbR es fundamental, ya que sin él, la elaboración de programas públicos no garantizaría estar en concordancia con los objetivos generales del municipio, provocando dispersión de recursos públicos y esfuerzos aislados en la solución de problemas públicos.