

# Elementos para Formular el Presupuesto de Egresos Municipal con Enfoque a Resultados

Antonio Pérez Angel

## *Datos Curriculares*

*Antonio Pérez Angel es Licenciado en Economía y Maestro en Gestión Pública por la Universidad de Guadalajara, actualmente se desempeña como Consultor-Investigador de la Dirección de Desarrollo Administrativo de la Hacienda Municipal de Indetec.*

*El presupuesto base resultados es la herramienta administrativa que permite diseñar y orientar el gasto municipal a programas y proyectos con objetivos previamente definidos acordes a las políticas públicas y ejes de desarrollo definidas en el Plan Municipal de Desarrollo.*

*El presente artículo proporciona ciertos elementos sobre la implantación del método que podrían ser de utilidad a los funcionarios hacendarios municipales para su análisis y reflexión sobre un tema en que se verán inmersos en el mediano plazo.*

El objetivo del presente artículo es describir ciertos elementos para la implantación del presupuesto de egresos con enfoque a resultados, que permita a los funcionarios hacendarios municipales que así crean conveniente, analizar la estructura del método para su futura implantación en el diseño presupuestal municipal.

En este artículo se describen elementos conceptuales sobre los que se desarrolla el presupuesto base resultados, describe el proceso de elaboración del presupuesto y la vinculación de las dependencias, sus objetivos y el Plan Municipal de Desarrollo.

Los elementos conceptuales del artículo, al igual que los esquemas que se presentan durante su desarrollo, son elaborados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), los cuales han elaborado y trabajado la concepción e implementación de dicha metodología a las economías latinoamericanas.

### ❖ ¿QUÉ ES LA GESTIÓN PARA RESULTADOS?

La gestión para resultados es el modelo teórico que da pauta al presupuesto base resultados, modelo éste que se concentra en la acción pública a través de la eficiencia y el control del gasto orientado a objetivos definidos, enfocados a satisfacer la demanda de la sociedad, bajo los criterios de eficiencia y eficacia administrativa.

La siguiente cita otorga criterios y elementos necesarios en la comprensión del desarrollo de la gestión por resultados.

*“La gestión por resultados puede definirse como el modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno, en un período de tiempo determinado.*

*De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad.”<sup>1</sup>*

Esta definición destaca la eficiencia de los recursos públicos enfocados a acciones y programas diseñados para cumplir las estrategias establecidas en los planes de gobierno diseñados con el objetivo de satisfacer la demanda de la sociedad.

En consecuencia, los fundamentos teóricos en que se basa el modelo de gestión para resultados, dan pauta en el desarrollo, elaboración y seguimiento del presupuesto base resultados, que permita optimizar el gasto a través de resultados establecidos.

### ❖ ELEMENTOS A CONSIDERAR EN LA GESTIÓN PARA RESULTADOS

El modelo de gestión para resultados, como se ha mencionado, se enfoca en la acción pública a través de la eficiencia de la administración pública orientado al cumplimiento de resultados y objetivos establecidos.

Con dichos objetivos el modelo busca fortalecer los siguientes elementos administrativos:

- Rendir cuentas a ciudadanos, contribuyentes e instancias que auditan.
- Reenfocar la gestión de programas de desarrollo por medio de resultados
- Optimizar recursos a través de programas más eficientes y eficaces
- Unificar métodos entre dependencias
- Tener el Presupuesto de Egresos realista y preciso
- Avanzar en la cultura de planeación estratégica

<sup>1</sup> Marcos Pedro Makón , *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional.*



- Fortalecer los instrumentos para mejorar la orientación y asignación del gasto público
- **Eficientar el gasto público**

Estos elementos justifican la acción del modelo y otorgan claridad sobre los objetivos que se pretende alcanzar con este, resaltando la

eficiencia en el gasto público a través de un presupuesto más realista y preciso.

Con la finalidad de alcanzar los objetivos descritos anteriormente, el modelo de gestión para resultados necesita fortalecer y trabajar con ciertas herramientas que se describen en el siguiente esquema.

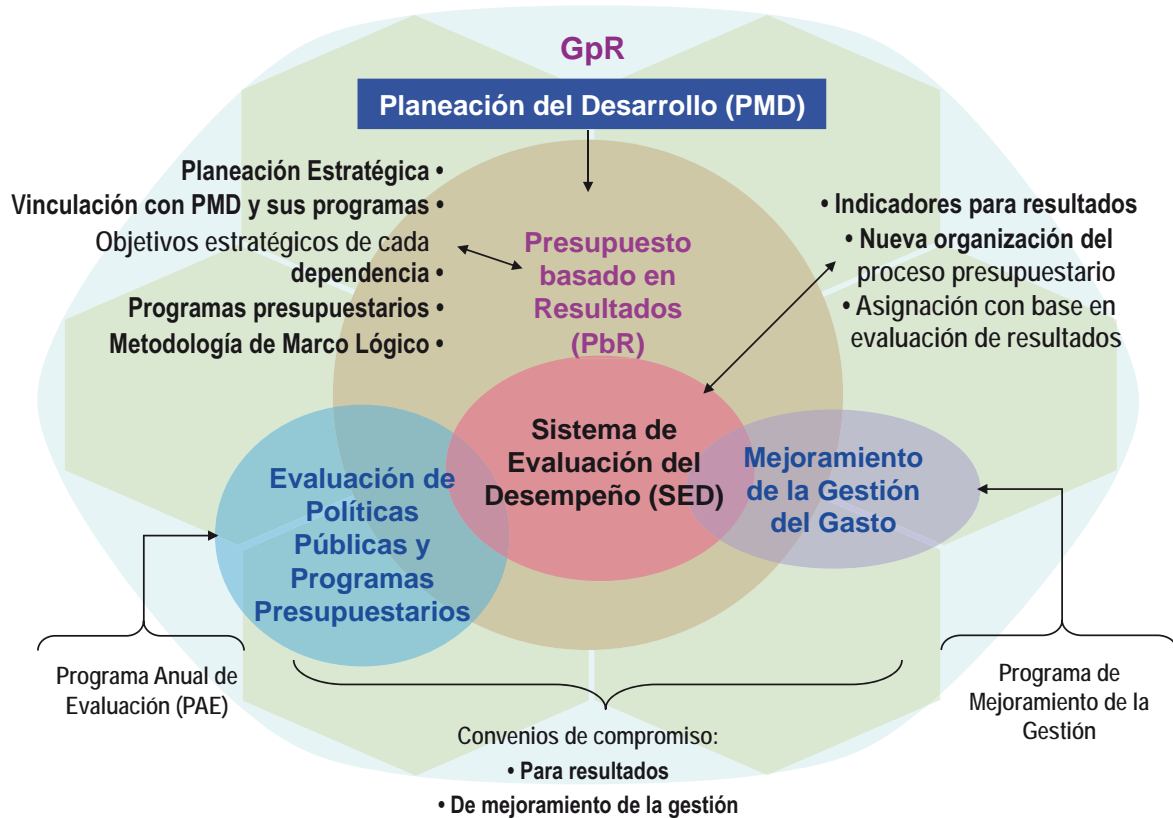


*Nota: Ciclo de la Gestión, elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe*

El esquema anterior describe los elementos necesarios en el ciclo de la gestión para resultados, en donde se establece que el modelo tiene su inicio en el desarrollo de planificación estratégica que otorga las pautas en la elaboración del presupuesto base resultados, que permite diseñar y gestionar los programas y proyectos de las dependencias, que son elaborados a través de metodologías como la del marco lógico. Dichos programas serán ejercidos y monitoreados por sistemas que permitan completar el ciclo de la gestión, garantizando la planificación y resultados previamente establecidos.

Sin embargo, el modelo tiene como condicionante, desarrollar cada una de las etapas del ciclo de la gestión, el desarrollar ciertos elementos administrativos que permitan cumplir y garantizar resultados en el gasto público.

En siguiente esquema elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público muestra la interacción con los componentes a desarrollar por cada una de las etapas de gestión y el flujo necesario para el control de la gestión presupuestal.



*Nota: Esquema elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Manual de Sistema de Evaluación del Desempeño, México, DF. 2008.*

*“El modelo de gestión tiene como objetivo eficientar el gasto público a través de herramientas administrativas que permitan diseñar y establecer el presupuesto acorde a programas y proyectos definidos, que garanticen resultado”*

El esquema anterior describe cada uno de los procesos a seguir en la administración pública en el cumplimiento del ciclo de la gestión por resultados.

En el esquema destaca la importancia de analizar y vincular los objetivos estratégicos de las dependencias, con las políticas y ejes de desarrollo del Plan Municipal, que permita diseñar programas presupuestarios definidos a través de la metodología de marco lógico, que dé como resultado el Presupuesto base Resultados, poniendo atención a los elementos que permitan monitorear el proceso presupuestario a través del Sistema de Evaluación del Desempeño.

Por lo tanto, el modelo de gestión como se ha descrito tiene como objetivo eficientar el gasto público a través de herramientas administrativas que permitan diseñar y establecer el presupuesto acorde a programas y proyectos definidos, que garanticen resultados establecidos, lo que da mayor relevancia el describir los pasos en la elaboración del presupuesto base resultados.

#### ❖ PASOS A SEGUIR PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Durante el desarrollo del presente artículo se ha descrito los elementos necesarios para el desarrollo de la gestión para resultados, en donde se marca la importancia de la elaboración del presupuesto base a resultados.

A continuación se describen brevemente los pasos a seguir por parte de cada una de las dependencias en la elaboración del presupuesto base resultados.

**Primer paso:** El primer paso se concentra en analizar los ejes de desarrollo del Plan Municipal de Desarrollo, elaborado al principio de gestión del municipio.

Dicho plan contempla las políticas institucionales, los objetivos y líneas de acción establecidas que se desarrollarán durante la gestión del municipio.

Por lo tanto, en el primer paso se centra en identificar y analizar por parte de cada

dependencia el eje de desarrollo, los objetivos estratégicos y las líneas de acción descritas en el Plan de Desarrollo en las que se interviene durante la gestión del municipio.

Este análisis se propone la finalidad de que la dependencia ubique su responsabilidad en el Plan Municipal de Desarrollo y establezca ideas claras en la elaboración de sus propios objetivos estratégicos.

**Segundo paso:** El segundo paso consiste en elaborar por parte de la dependencia los objetivos estratégicos que se desarrollarán y ejecutarán durante la gestión de municipio, que respondan a los ejes y objetivos en los que interviene en el Plan Municipal de Desarrollo.

Es importante destacar la importancia en la definición detallada de dichos objetivos estratégicos en relación a los objetivos que marca el Plan, ya que en la medida que aporten solución a los objetivos, la gestión municipal contará con mayor congruencia y efectividad en la ejecución del gasto.

**Tercer paso:** El tercer paso se enfoca a diseñar programas y proyectos que atiendan la necesidad y respondan a los objetivos estratégicos de cada dependencia.

En este paso, los funcionarios encargados de elaborar el presupuesto establecen los programas y proyectos necesarios y acordes a los objetivos, en relación a los problemas y necesidades que presente la dependencia.

En la elaboración de los programas y proyectos que vayan acorde al presupuesto base resultados, se utiliza la metodología del marco lógico, la cual permite definir programas en relación a problemas y necesidades que se enfrenta la dependencia para cumplir sus objetivos.

Dicha metodología permite analizar las causas y consecuencias sobre problemas identificados y definir la estrategia para el desarrollo del programa que atienda dicha necesidad. otorga claridad en el diseño y ejecución de los programas a través de indicadores de desempeño.

**Cuarto Paso:** En este paso se concentra en que los funcionarios conozcan y dominen la metodología del marco lógico, con el fin de establecer programas y proyectos más eficientes y eficaces en la ejecución del gasto.

Dicha metodología como se ha mencionado, otorga claridad en la definición de programas acordes a análisis previos sobre las causas y consecuencias de los problemas que enfrenta la dependencia en el cumplimiento sus objetivos.

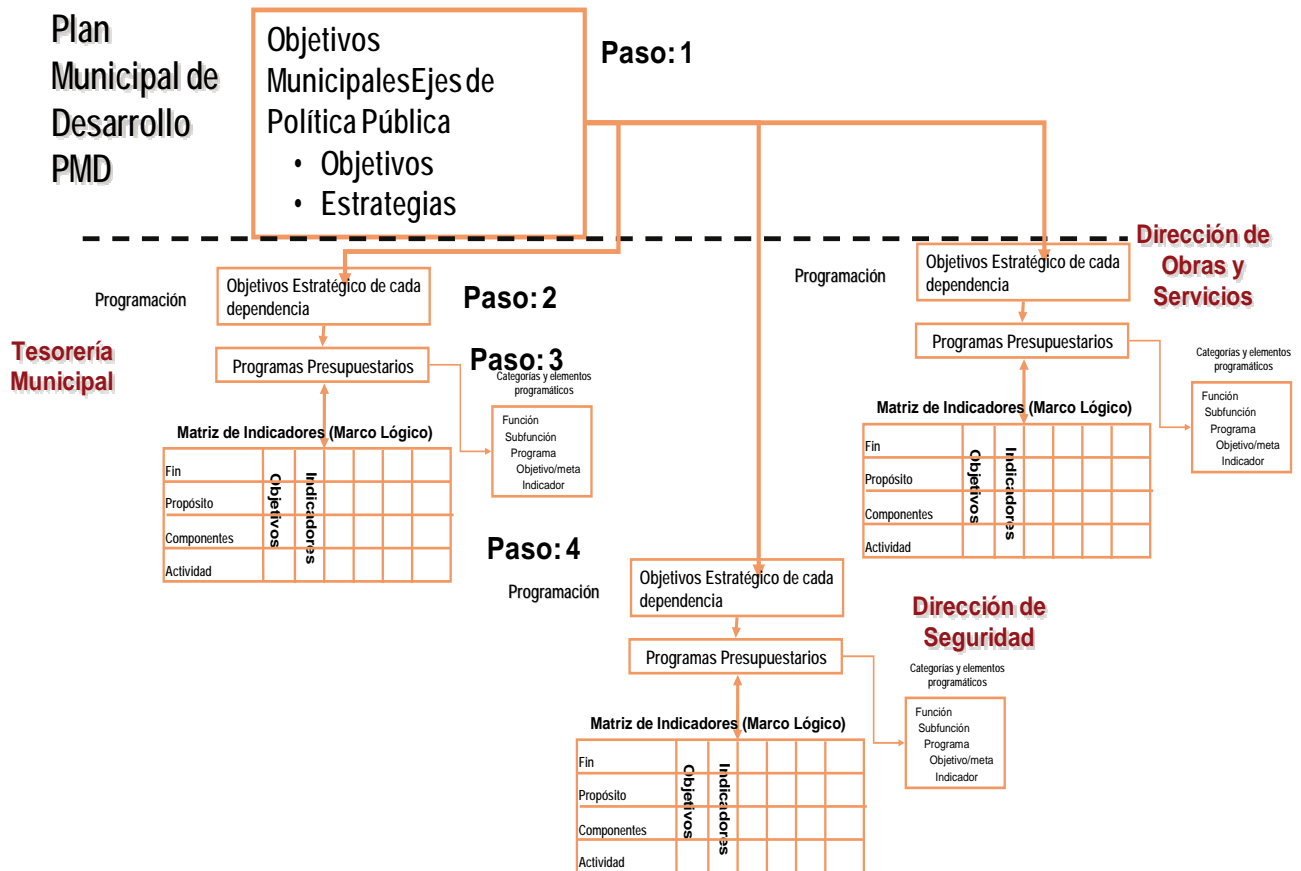
La metodología del marco lógico en el presupuesto base resultados otorga claridad en la ejecución del gasto, a través del análisis de una forma vertical sobre los elementos a desarrollar en cada etapa que permita cumplir con los objetivos establecidos, de tal forma que garantice resultados programados.

Dicha metodología resume en una matriz los elementos sustanciales de cada programa, de tal forma que permite a los funcionarios controlar la ejecución del proyecto y medir el avance de cada una de las etapas del proyecto, definiendo indicadores del desempeño en cada etapa.

En el siguiente esquema se muestra la estructura sobre la vinculación de los pasos a seguir en la elaboración del presupuesto base resultados, donde se puede apreciar la importancia de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo y la formulación por diferentes dependencias de sus objetivos estratégicos y programas presupuestarios elaborados a través de la metodología del marco lógico.



## Planeación estratégica: vinculación de objetivos



Si bien este artículo no concluye el proceso de la gestión para resultados, sí describe brevemente la razón del ser del presupuesto base resultados y los pasos a seguir en la elaboración del mismo, con la intención de brindar a los funcionarios municipales elementos en el diseño del presupuesto.

Es importante aclarar que este artículo describe la forma de elaborar el presupuesto base resultados; sin embargo, los procedimientos de aprobación y revisión del presupuesto a través de las diferentes comisiones designadas en el Cabildo son independientes al diseño de esta metodología.