

# Evaluación de Desempeño del Presupuesto Basado en Resultados como reflexión para el uso en programas en el estado de Sonora

EVALUATION OF BUDGET PERFORMANCE BASED ON RESULTS AS A REFLECTION FOR USE IN PROGRAM IN MUNICIPALITY OF HERMOSILLO, SONORA, MEXICO

Lourdes Rocabado Cuevas<sup>1</sup>

## Resumen

En este documento se hace reflexión sobre la evaluación del desempeño del presupuesto basado en resultados para el uso en los programas de recursos públicos del municipio de Hermosillo, Sonora. El propósito es conocer el desempeño de los proyectos de acuerdo a eficiencia, eficacia y economía de forma que los recursos sean transparente con calidad en el servicio y de acuerdo a su costo en beneficio al municipio de Hermosillo.

**Palabras clave:** Evaluación de desempeño, presupuesto basado en resultados.

## Abstract

This document reflects on the evaluation of performance of the budget based on results for use in public resource programs of the municipality of Hermosillo, Sonora. The purpose is to know the performances of projects according to efficiency, effectiveness and economy so that the resources are working with quality in the service and according to its cost in benefice the municipality of Hermosillo, Sonora.

**Keywords:** Performance – based budgeting.

---

<sup>1</sup> Ingeniero industrial, pasante de la Maestría en Administración, estudiante de la Maestría en Fiscalización y Control Gubernamental de la Universidad de Sonora. Auditor Supervisor de la Dirección de Auditorías al Desempeño en el Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización de Sonora. E-mail: rocabado.lourdes@gmail.com

## Introducción

En México por lo general los problemas recurrentes son el manejo de los recursos públicos, las personas demandan ya por un sistema transparente y efectivo en la transparencia del gasto público todo esto ha motivado al gobierno a mejorar la eficacia, eficiencia y economía con la que prestan sus servicios, y sean ejecutados los recursos y se ha generado mayor interés en la población en conocer los costos y la manera en que se gastan los recursos, los resultados que entregan y sobretodo la transparencia en cada peso asignado a cada programa. (Friscione, 2012)

Se ha dado a la introducción del presupuesto basado en resultados (PBR) en 45 países, todos los que pertenecen a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se comparan entre ellos; surge como el medio que los gobiernos gestionan sus recursos, tiene como fin gobiernos que tomen decisiones de forma eficientes, eficaces y de economía en materia del gasto público; así como transparentar la información que solicita la sociedad. (OECD, 2007)

## Antecedentes en México

En 2006 en México se introdujeron cambios al presentar la información; se establecieron obligaciones para la evaluación de los programas sociales en sus resultados y logros por cada entidad federativa y sus municipios todo esto con recurso federal; desde ese año se ha trabajado para que el presupuesto basado en resultados se convierta en una realidad para todos los niveles de gobierno. Fue necesario alinear los objetivos y las metas de los diversos programas federales con el plan nacional de desarrollo, que es el que determina las prioridades de nuestro país en cada periodo presidencial. (Friscione, 2012)

Fue necesario hacer reformas al marco jurídico mexicano, principalmente a la constitución política para dar cumplimiento con el presupuesto basado en resultado; en el marco del presupuesto basado en resultados se ha ido aplicando en análisis sistemático y los objetivos de los programas presupuestarios que la finalidad es los logros de los objetivos, metas, eficiencia resultado, calidad, impacto y sostenibilidad; es una

herramienta que se va construyendo gradualmente a todos los niveles de gobierno es el paso para la transformación en la administración de los recursos públicos. (Cámara de Diputados H.Congreso de la Unión, 2017)

Se han impulsado modificaciones al proceso para el logro de resultados y la consistencia con los objetivos, de esta forma se sabe en qué se gasta y que resultados se obtienen con la utilización del presupuesto se basa en herramientas metodológicas de planeación, análisis y evaluación para que la toma de decisiones se lleve a partir de consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos. (SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, 2011)

## Reflexión:

El presupuesto basado en resultados se relaciona con el plan de desarrollo Nacional en los objetivos estratégicos y programas, la finalidad es enlazar las asignaciones y el destino final de los recursos públicos, dando prioridad a los programas estratégicos para lograr los resultados esperados.

## Justificación de reflexión:

Los ciudadanos quieren saber en qué se gasta el recurso público asignado a cada obra por lo que es de suma importancia darle seguimiento al hilo conductor del destino del recurso y que sea medible de acuerdo a eficacia, eficiencia y economía, además, se toman en cuenta la competencia de los actores, calidad del bien o servicio, y ciudadano usuario o beneficiario.

La evaluación de desempeño da ventajas a los gobiernos porque promueve la rendición de cuentas y la buena gobernanza, fomenta la transparencia dando información confiable, promueve incentivos para el cambio, el aprendizaje y mejores formas de tomar decisiones. La evaluación de desempeño contribuye a mejorar la economía, la eficiencia y la efectividad por medio del análisis. (INTOSAI, 2014)

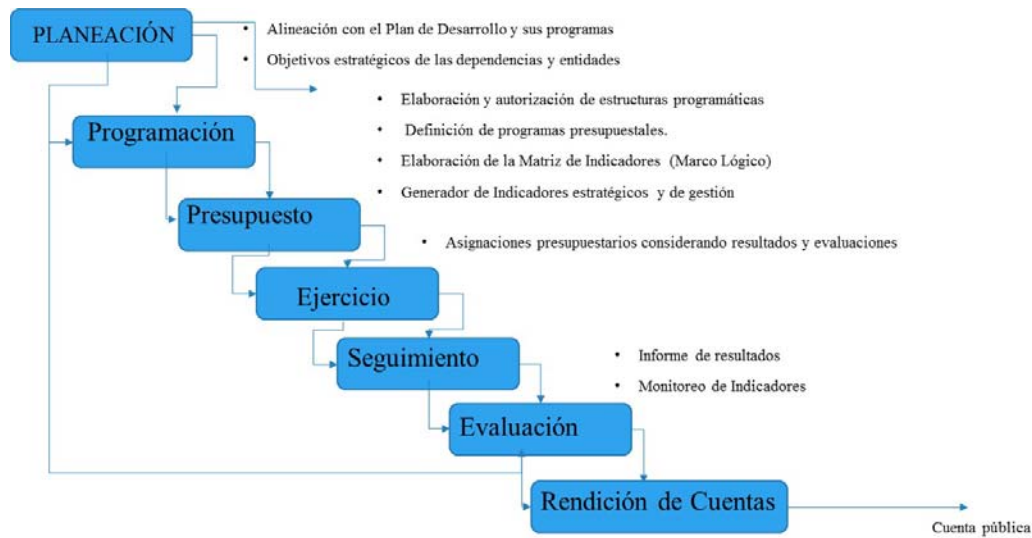
### **Objetivos hacia una visión 2030**

*“Hacia el 2030, los mexicanos vemos a México como un país de leyes, donde nuestras familias y nuestro patrimonio están seguros, y podemos ejercer sin restricciones nuestras libertades y derechos; un país con una economía altamente competitiva que crece de manera dinámica y sostenida, generando empleos suficientes y bien remunerados; un país con igualdad de oportunidades para todos, donde los mexicanos ejercen plenamente sus derechos sociales y la pobreza se ha erradicado; un país con un desarrollo sustentable en el que existe una cultura de respeto y conservación del medio ambiente; una nación plenamente democrática en donde los gobernantes rinden cuentas claras a los ciudadanos, en el que los actores políticos trabajan de forma corresponsable y construyen acuerdos para impulsar el desarrollo permanente del país; una nación que ha consolidado una relación madura y equitativa con América del Norte, y que ejerce un liderazgo en América Latina”. (Calderón,2013)*

### **Planteamiento metodológico**

El presupuesto basado en resultados busca orientar eficientemente bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a los programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados, esto conduce el proceso de asignar el gasto a través de un ciclo de planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas. Se hace matriz de indicadores de desempeño y se establecen metas a las actividades y programas presupuestarios a las que se les asigna un nivel de recursos compatibles con la meta. Da información y datos sobre el desempeño nos permite comparaciones entre lo observado y lo esperado, lleva a cabo evaluaciones regulares o especiales, acorde con las necesidades específicas de los programas. Los gobiernos de nivel federal, estatal y municipal también deben de administrar los recursos públicos bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, honradez con enfoque a resultados. Se evalúan los resultados del ejercicio propiciando se asignen tomando en cuenta los resultados alcanzados, esto hace que se cuente con sus propias instancias de evaluación independiente, distintas a los órganos de fiscalización, armonizar la contabilidad gubernamental, mediante la presentación homogénea de información en todos los niveles de gobierno. (Friscione, 2012)

Metodología del Proceso de Presupuestos Basado en Resultados.

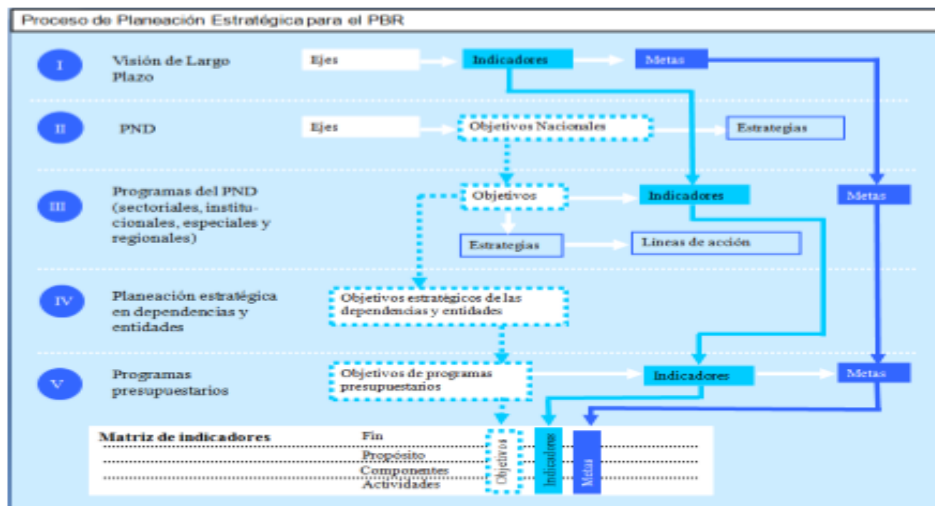


Fuente: Elaboración (Friscione, 2012) Fuente: Subsecretaría de Egresos. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. 2008.

**Método del Marco Lógico**

Para que el Presupuesto basado en resultados pueda tener éxito solo puede lograrse cuando hay una vinculación adecuada al esquema presupuestario con la parte programática, se encuentra en el punto para hacer los cambios que la población quiere para el resultado del buen uso de los recursos; se ha modificado el presupuesto de egresos de la federación para reflejar la

importancia de los programas de estrategia de desarrollo nacional con avances de metas en los objetivos. Tanto la aplicación de la matriz de indicadores de resultados como la Método del Marco Lógico y el marco normativo permiten identificar efectivamente el destino final del gasto público hacia el logro de resultados. (Prieto, 2015)



Fuente: Elaboración (Friscione, 2012)

## Método del Marco Lógico

Problema Público	Marco Legal y Normativo	Documentos Programáticos Presupuestales	Principales Resultados
Exposición de motivos de leyes	Constitución Política de México	Plan Nacional de Desarrollo	Cuenta Pública
Diagnóstico del plan nacional de desarrollo	Leyes	Programas Sectoriales	Informes de Gobierno
Diagnósticos programas sectoriales	Reglamentos	Pesupuesto de Egresos	Informes Institucionales
Problema de los programas	Reglas de Operación		Estadísticas Oficiales

Fuente: Elaboración Propia

**Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).**

Es una revisión independiente, objetiva y confiable para determinar si las acciones, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones del gobierno operan de acuerdo con los principios de eficacia, eficiencia y economía, e identificar si existen áreas de mejora en transparencia y honradez para cumplir con los objetivos del presupuesto basado en resultados cumpliendo los objetivos y metas a través de indicadores que pueden ser de tres categorías: estratégicos para la parte fundamental; de gestión evaluar la operación y de costos la ejecución y análisis de costos. (INTOSAI, 2014)

Con una revisión sistemática para utilizar los métodos y técnicas de las ciencias sociales para obtener evidencias y elaborar conclusiones, interdisciplinaria, organizada; por la ejecución que son de razonamiento lógico y de investigación científica normado por las reglas de la investigación social, objetiva; sus conclusiones están basadas en evidencias, propositiva;

porque están encaminados a la búsqueda de mejores prácticas gubernamentales, independiente interviene la razón y la objetividad y comparativa mide el impacto social de la gestión pública y compara lo propuesto con lo alcanzado, tanto de las actividades gubernamentales enfocadas en la ejecución de una política general, sectorial o regional, como de aquéllas inherentes al funcionamiento de los entes públicos. (ASF, 2012)

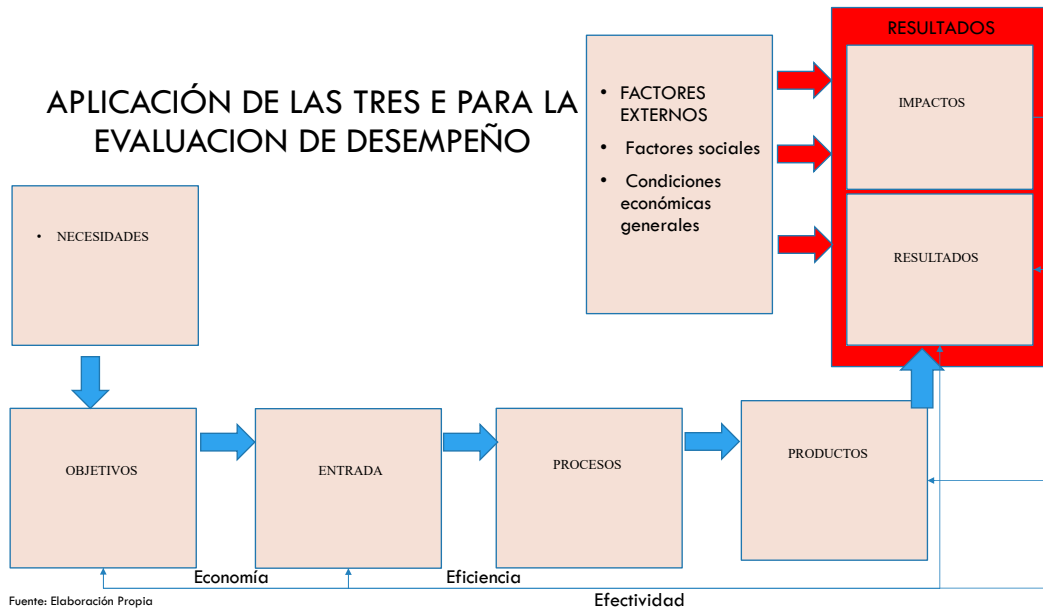
Para revisar el impacto social de la gestión pública, la Auditoría Especial de Desempeño se ocupa de examinar las tres “e”: eficacia, eficiencia y economía; responden a la pregunta: ¿cuál es la probabilidad de que una política pública logre sus objetivos orientados a la solución del problema, con qué medios y a qué costo? Además, se toman en cuenta las tres “c”: competencia de los actores, calidad del bien o servicio, y ciudadano usuario o beneficiario; responden a las preguntas: ¿quiénes realizan las tareas en el sector público?, ¿cómo se puede mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos? y ¿cuáles son las necesidades del ciudadano usuario?

Utiliza:

Indicadores estratégicos y de gestión integrados en una matriz de indicadores para resultados. Evaluaciones de diversas modalidades a las políticas públicas, los programas presupuestarios y las instituciones. Seguimiento sistemático al cumplimiento de metas y a los aspectos susceptibles de mejora derivados de las evaluaciones externas. Información de indicadores económicos y de desarrollo social del país. Información estadística económica, de gobierno y de desarrollo social del país.

La información del desempeño sólo tiene sentido cuando se utiliza como herramienta para la planeación y presupuestación basada en resultados. (SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, 2011)

Se deben de seleccionar los indicadores de desempeño de acuerdo al grado de: relevancia, representatividad, efectividad en términos de costos, comparabilidad y minimización de efectos perversos (Robinson, 2013)



Estructura de la Matriz del Marco Lógico					
Objetivos		Indicadores		Medios de Verificación	Supuestos
<b>Fin</b>	¿Por qué el proyecto es importante para los beneficiarios y la sociedad?	Los indicadores hacen específicos los resultados esperados en tres dimensiones: cantidad, calidad y tiempo	deben obtenerse a costo razonable, preferiblemente de las fuentes de datos existentes	Dónde el ejecutor o el evaluador pueden obtener información acerca de los indicadores	Cada proyecto comprende riesgos ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores que pueden hacer que el mismo fracase
<b>Propósito</b>	¿Por qué el proyecto es necesario para los beneficiarios?	Los indicadores nos dan información precisa para evaluar el logro de los objetivos dispuestos por cada proyecto.	Los indicadores de Propósito no sean un resumen de los Componentes, sino una medida del resultado de tener los Componentes en operación; • Los indicadores de Propósito midan lo que es importante		
<b>Componentes</b>	¿Qué entregará el proyecto?	son descripciones breves de los estudios, capacitación y obras físicas que suministra el proyecto	Todos los indicadores estén especificados en términos de cantidad, calidad y tiempo; • Los indicadores para cada nivel de objetivo sean diferentes a los indicadores de otros niveles		
<b>Actividades</b>	¿Qué se hará?	El presupuesto del proyecto	El presupuesto sea suficiente para llevar a cabo las Actividades identificadas		

Fuente: Elaboración (Prieto, 2015)

### REFORMA PRESUPUESTARIA EN MÉXICO MARCO INSTITUCIONAL

Se ha implementado un esquema de gestión presupuestal orientado a resultados que implica una serie de modificaciones a las leyes constitucionales mexicanas desde reformas constitucionales hasta reformas a nivel reglamentario, y diversas leyes federales, así como decretos y acuerdos institucionales. Los principales cambios legales se realizaron en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Se modificaron los artículos: 6, 73, 74, 79, 116, 122 y 134. También fue modificada la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) y la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG). (Cámara de Diputados H.Congreso de la Unión, 2017)

Por estas reformas se da el cambio para agregar el presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación de desempeño en los municipios, estados y a nivel federal, se brinda transparencia a los indicadores de desempeño afines con el gasto público; fortalecer y armonizar la contabilidad gubernamental.

Los recursos públicos ejercidos por municipios, estados y gobierno federal deberán ser administrados por los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia, honradez, y sobre todo, con un enfoque orientado a los resultados. De ese modo, se deben evaluar los resultados del ejercicio de esos recursos,

favoreciendo que éstos se asignen considerando los resultados alcanzados. (Cámara de Diputados H.Congreso de la Unión, 2017)

*“A partir de la publicación de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en el año de 2006, se fortalecen las bases para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño y la adopción del enfoque de Presupuesto Basado en Resultados (PBR), ya que se incorporan a nivel de ley principios específicos que rigen la planeación, programación y evaluación del gasto público federal. Para la correcta adopción del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, se buscó la adopción de mejoras cualitativas en la Estructura Programática, destacando a partir del ejercicio fiscal 2008 la incorporación del Programa presupuestario (Pp), como la categoría programática, que permite agrupar las asignaciones presupuestarias en conjuntos de acciones homogéneas y vincularlas al logro de resultados, a través de los objetivos y metas definidos con base en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Con lo anterior, se buscó articular las etapas del proceso presupuestario a partir de los Pp, centrando el análisis y las decisiones prevalecientes en las etapas de proceso presupuestario en esta categoría de la Estructura Programática” (Téllez, 2016)*

Se han impulsado modificaciones al proceso para el logro de resultados y la consistencia con los objetivos, de esta forma se sabe en qué se gasta y que resultados se obtienen con la utilización del presupuesto se basa en herramientas metodológicas de planeación, análisis y evaluación para que la toma de decisiones se lleve a partir de consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos.

*“Las Auditorías del Desempeño se orientan a constatar el cumplimiento de metas y objetivos de los programas gubernamentales, si fueron realizados con eficacia, eficiencia y economía, así como el impacto y beneficios que tuvieron entre la ciudadanía.* (Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización, 2014)

#### **Consideraciones Finales:**

La evaluación al desempeño del presupuesto basado en resultados es utilizar los escasos recursos públicos que componen el presupuesto de la mejor manera posible, se trata de obtener el máximo rendimiento por cada peso gastado. Las decisiones deben procurar maximizar el costo-beneficio, Esto es: gastar menos (economía), gastar mejor (eficiencia) y gastar sabiamente (efectividad). La información del desempeño, es una herramienta útil para la toma de decisiones presupuestarias. Todo gobierno deberá implementar mecanismos de monitoreo y evaluaciones de desempeño. Por lo que se hace la pregunta ¿cuáles son las capacidades institucionales con las que cuentan? Con esta situación da inicio al reto para rediseñar la gestión de recursos e incluir sistemas de evaluación basados en resultados e impactos sociales.

#### **Referencias**

- Arens, A. A. (2007). La Profesión de Auditor. En A. A. Arens, *Auditoría. Un enfoque integral* (págs. 4-5). México: Pearson Educación.
- ASF. (2012). Auditorías de Desempeño. *Revista Técnica sobre rendición de cuentas y fiscalización superior* Num.2, 49-68.
- Cámara de Diputados H.Congreso de la Unión. (24 de Mayo de 2017). *CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS*. Obtenido de Cámara de Diputados H.Congreso de la Unión: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Congreso del Estado de Sonora. (11 de Mayo de 2017). *Ley de Fiscalización del Estado de Sonora*. Obtenido de <http://www.congresoson.gob.mx/Legislatura/Diputados>
- Dávalos, V. B. (2012). La corrupción en el ejercicio de la función pública en el Estado de México.(2000-2008). *Espacios Públicos*, 120-137.
- Feliu, J. M. (2014). La Corrupción en la Contratación Pública. 13-49.
- Fiscalización, Instituto Superior de Auditoría y. (2013). *ISAF*. Obtenido de [http://www.isaf.gob.mx/index.php?option=com\\_content&view=article&id=80&Itemid=27](http://www.isaf.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=27)
- Flores, J. M. (2015). Auditoría Abierta. Alianza para el Gobierno Abierto. *Quid Iuris*, 76-77.
- Fox, J. (2002). La relación recíproca entre la participación ciudadana y la rendición de cuentas: La experiencia de los fondos municipales en el México rural. *Política y gobierno*, 95-133.
- Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *JOURNAL OF ECONOMICS, FINANCE*, 28-32.
- Friscione, D. P.-J. (2012). *Presupuesto basado en resultados: Origen y aplicación en México*. Mexico: SHCP.



- García, J. G. (2014). Gobierno Abierto. transparencia, participación y colaboración de administraciones públicas. *Innovar Journal*, 75-88.
- Haydee Enriquez Ochoa, Y. M. (2004). Rendición de Cuentas en la Gestión Pública: Reflexiones Teóricas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 455-472.
- Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización. (Marzo de 2014). ISAF. Obtenido de Guía Ciudadana: <http://www.isaf.gob.mx/Guia%20para%20el%20Ciudadano%20-%20QUE%20ES%20ISAF.pdf>
- INTOSAI. (2014). *GUÍA DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ISSAI AUDITORÍAS DE DESEMPEÑO*. LIMA: INTOSAI.
- Lomelí, D. V. (2016). Rendición de Cuentas y Gobiernos Locales. Retos y Perspectivas. *El Cotidiano*, 31-38.
- Luna, Y. B. (2009). *Auditoría Integral. Normas y Procedimientos*. ECOE EDICIONES.
- Nicolas Pineda Pablos, G. G. (2007). Democratización y Rendición de Cuentas. *Gestión y Política Pública*, 203-236.
- Norma de Información Financiera. (2014). Presentación y Revelación. En A-7 (págs. 165-179).
- OECD. (2007). *OECD Annual Report 2007*. FRANCIA: OECD.
- Pablos, O. N. (2013). El arte de contar cuentos y rendir cuentas. Revisión de las cuentas públicas del Gobierno de Sonora 2004-2010. *Región y Sociedad*, 231-268.
- Prieto, E. O. (2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Robinson, M. (2013). *Elaboración de presupuestos basados en resultados*. CLEAR Centros Regionales de Aprendizaje sobre Evaluación y Resultados.
- Salazar, N. P. (2011). La fiscalización sin dientes en el gobierno del Estado de Sonora 2004 y 2005. *Frontera Norte*, 151-176.
- SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. (2011). *CÉDULA: CONCEPTOS BÁSICOS DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS - SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (PBR-SED)*. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2014). *Transparencia Presupuestaria*. Obtenido de [http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Rendicion\\_de\\_Cuentas/CP\\_2014.pdf](http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Presupuesto/Rendicion_de_Cuentas/CP_2014.pdf)
- Sonora, H. C. (s.f.). *H. Congreso del Estado de Sonora*. Obtenido de <http://www.congresoson.gob.mx/Legislatura/Diputados>
- Téllez, G. T. (2016). Incrementalismo presupuestal en México: Un análisis de los programas presupuestarios del PEF 2010-2015. *GESTIÓN Y ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS*, Nueva Época.