

PROGRAMA PARA CONSOLIDACIÓN DEL PBR

El modelo de ICMA-ML permite que una metodología compleja sea entendible, útil y funcional para los servidores públicos involucrados en Pbr.

Antecedentes

En la última década, el modelo de Gestión para Resultados (GpR) ha sido adoptado entre los gobiernos nacionales y regionales de Latinoamérica como una opción para estructurar una estrategia de gestión que hace énfasis en los resultados y no únicamente en los procedimientos, como tradicionalmente venía sucediendo.

En este escenario, y como resultado de reformas legales acontecidas en años anteriores, el Estado Mexicano (así como otros de la región latinoamericana) decidió implementar a partir de 2007 el modelo GpR.



De entonces a la fecha, su adopción ha sido masiva y diferenciada en los tres órdenes de gobierno y en las entidades públicas mexicanas. El

avance en los gobiernos estatales y municipales mexicanos es [evaluado anualmente](#) por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), quien emite el reporte respectivo.

En estas evaluaciones anuales se puede confirmar que la GpR concluyó la etapa de migración, ubicándose ahora en la etapa de consolidación. Por lo anterior, el enfoque en los años por venir debe centrarse en mejorar la calidad de la GpR implementada, bajo el entendido de que una implementación inadecuada no permite obtener el logro esperado; gobiernos y entidades brindando resultados que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, al tiempo de aprovechar los limitados recursos públicos.

GpR y su componente Presupuesto Basado en Resultados (PbR)

La GpR posee diversos componentes. Dos muy relevantes son el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

El PbR consiste en un conjunto de actividades y herramientas que ayudan a tomar decisiones presupuestarias con información relevante sobre los resultados obtenidos con el ejercicio de los recursos públicos. El PbR también contribuye a mejorar la calidad del gasto público y, dado su estructura, facilita la rendición de cuentas.

Por su parte el componente SED ayuda a medir, monitorear y evaluar lo plasmado en los planes de trabajo, así como a las políticas públicas, bajo una estructura de GpR.

El GpR, un modelo dinámico y adaptable, hace uso de herramientas para planear, gestionar riesgos, monitorear progresos y evaluar resultados. Una de ellas es el Enfoque del Marco Lógico

(EML), cuyo uso es obligado en México y que sirve para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos y programas, incluyendo sus indicadores.

Con su uso se busca asegurar que solamente se llevan a cabo aquellas actividades específicas que son necesarias para generar productos, que a su vez contribuyen para el logro del propósito deseado. Adicionalmente, los elementos que forman parte del EML pueden utilizarse para el análisis de la pertinencia de los procesos en el marco programático y la asignación de recursos.

El uso del EML para desarrollar un PbR que se resume en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), no es una metodología sencilla de adoptar pues implica modificar la forma tradicional de formular y llevar a cabo actividades plasmadas en planes y programas operativos. En las grandes organizaciones el proceso de uso puede tomar años, existiendo en el camino varios riesgos como una aplicación errónea o una aplicación incompleta.

Consolidando el PbR

Una vez migrado al modelo GpR a través de PbR y acompañado de un SED sólido, el reto se ubica en dos aspectos:

- a) Revisión constante para mantenerlo alineado a la operación del gobierno o la entidad pública.
- b) Actualizarlo en los cambios de gobierno o administración.



El primer reto se enfrenta cotidianamente y se acentúa en los cambios de años fiscales, cuando deben revisarse y quizá actualizarse las MIR siguiendo metodologías y parámetros lógicos y de desempeño.

El segundo acontece cada cierto tiempo y exige un replanteamiento del PbR, así como del SED, para alinearlo a la nueva visión del gobierno o administración entrante. Aquí se presentan diversas disyuntivas, como elegir la ruta adecuada a seguir para realizar tal replanteamiento. Este hecho definirá el tipo de gestión a ejercer en los siguientes años y tendrá impacto directo en los resultados a esperar y logrados.

El segundo acontece cada cierto tiempo y exige un replanteamiento del PbR, así como del SED, para alinearlo a la nueva

La experiencia de ICMA-ML en PbR

Prácticamente desde que el modelo de GpR fue adoptado en México, ICMA-ML ha venido ejecutando múltiples proyectos con gobiernos y entidades públicas de muy diverso perfil, ayudándoles ya sea a migrar a PbR o a consolidarlo. Algunos de los municipios apoyados técnicamente por ICMA-ML han ocupado los primeros lugares en las evaluaciones de la SHCP, como Puebla y Acapulco. Toda nuestra experiencia en este y otros temas, como el SED, los puede conocer [aquí](#).

Programa para la Consolidación de PbR

En base a su vasta experiencia en la materia, y para acompañar a los gobiernos municipales/estatales y sus entidades públicas en su esfuerzo por consolidar la operación de un PbR de calidad, ICMA-ML ha desarrollado para México el *Programa para la Consolidación de PbR*.

El Programa tiene como eje central elaborar o consolidar, a partir del Plan Municipal/Estatal de Desarrollo (PMD/PED), las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), una herramienta del Marco Lógico que ayudarán a Tesorería, y al resto de las Dependencias Públicas, a producir y ejecutar mejores Programas Presupuestarios (PP). Estos, junto a otros elementos, conducirán hacia un PbR robusto y de calidad, al tiempo de motivar al personal para evitar el círculo vicioso de revisar o generar las MIR simplemente por cumplir con el marco legal.

Esta aproximación de ICMA-ML al PbR está reflejada en su modelo y metodología registrada ante INDAUTOR (03-2012-061512145400-01) para formular un presupuesto basado en los planes estratégicos de desarrollo generando MIR a partir del Marco Lógico.

Igualmente se consideran las disposiciones legales que exigen la implementación del PbR siguiendo ciertos parámetros de cumplimiento, así como el reforzamiento del marco legal propio para que haya una sincronización con la parte operativa.

Las Actividades del Programa

Para llevar a cabo el proceso de consolidación de PbR, se realizan las siguientes actividades genéricas:

1. Definición de alcances.
2. Desarrollo de estructura básica funcional, transversal o presupuestaria del PbR por medio de la metodología desarrollada por ICMA-ML.
3. Taller de reforzamiento sobre PbR/SED a personal involucrado.
4. Revisión de PP/MIR en colaboración con las áreas.
5. Visita para vinculación del presupuesto con PP/MIR.
6. Generación de PP/MIR versión final.

En cada actividad se llevan a cabo tareas y todas se desglosan en un plan de trabajo debidamente definido con tiempos y responsables.

Los Beneficios del Programa

Como resultado de la implementación, el Gobierno Municipal/Estatal o Entidad Pública contará con una **estructura presupuestal consolidada bajo el modelo de PbR**, teniendo los siguientes beneficios:

- Cumplimiento del Marco Normativo de Migración a PbR/SED.
- PP/MIR, por dirección centralizada, debidamente generados y revisados, lo que garantiza su vínculo al plan institucional y a las responsabilidades de cada una de las direcciones de área, permitiendo poseer un mejor enfoque de los recursos públicos y esfuerzos del gobierno municipal/estatal o de la entidad pública para un mayor logro de resultados.
- PP/MIR cuya vida útil puede ser mayor al período de la actual administración, pues obedece a una estructura operativa funcional o transversal y al plan institucional. Para las siguientes administraciones la estructura pudiera requerir ajustes, pero únicamente en aquellos puntos donde el plan institucional difiera significativamente con el actual.



- Tenencia de indicadores para los PP/MIR, los cuales enriquecerán el SED propio.
- Estructura sólida que facilita el desarrollo de PP/MIR de las direcciones de área, las cuales comprueban ante otras autoridades federales y estatales y órganos de fiscalización sobre avances en la consolidación del PbR.
- Tenencia de manuales para regular la elaboración del PbR y la operación del SED, lo que brinda certidumbre al proceso respectivo.
- Material de capacitación diseñado para el taller y otros documentos generados como parte de las actividades a ejecutar, todo lo cual es acervo documental.
- Personal capacitado para operar un PbR/SED y preparado para elaborar los PP de los siguientes años fiscales.
- Reporte final que detallará los avances logrados, así como las recomendaciones relativas para seguir consolidando el PbR.

Los Costos

Para gobiernos municipales:

| Número de Habitantes en el Municipio | COSTO* |
|--|-----------------|
| De 25K hasta 80K habitantes. | \$ 345,600 M.N. |
| Más de 80K y menos de 200K habitantes. | \$ 399,600 M.N. |
| Más de 200K a 300K habitantes. | \$ 453,600 M.N. |
| Más de 300K hasta 500K habitantes. | \$ 529,200 M.N. |
| Más de 500K Habitantes. | \$ 629,400 M.N. |

*Precios más IVA. Sujetos a cambio sin previo aviso.

Los costos para gobiernos estatales o entidades públicas se calculan en función de su tamaño presupuestal.

Para más información del programa o para solicitar una propuesta formal, por favor contáctenos en informes@icmaml.org o comunicarse telefónicamente a +52 (33) 3126-5690 /91.

Otros programas de ICMA-ML vinculados a PbR

Si su gobierno o entidad pública aún no ha migrado a PbR, ICMA-ML también puede ayudarle siguiendo una metodología muy similar a la consolidación de PbR. Asimismo, contamos con un [Programa de Implementación de una Estructura Básica de PbR](#), en la que varios municipios pueden agruparse para disminuir costos de contratación.

Contáctenos para brindarle información al respecto.

www.icmaml.org