



Título: Implementación del Presupuesto para Resultados en el Ayuntamiento de Veracruz

Categoría en la que se concursa: Presupuesto para Resultados

Nivel gubernativo: Municipal

Objetivo: Ser el municipio más avanzado en la implementación del presupuesto basado en resultados en el 2021, a través de la vinculación efectiva de los recursos presupuestarios con los resultados esperados, contribuyendo a aumentar la eficacia y eficiencia en la gestión pública, así como garantizando la transparencia y la rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos, obteniendo con ello reconocimiento a nivel nacional e internacional por los logros alcanzados, convirtiéndose en un ejemplo y referencia de buenas prácticas gubernamentales.

En México, el Presupuesto Basado en Resultados surge como modelo en el año **2006**, mediante un plan de acción en el que se articularon diversos elementos como los llamados programas presupuestarios, el monitoreo de las acciones y la evaluación de los resultados, a través de un Sistema de Evaluación de Desempeño, que permite la adecuación del gasto público orientado hacia el resultado y hacia un modelo de incentivos en las dependencias y entidades.

A lo anterior, se suma la **reforma al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el 2008**, para elevar a rango constitucional el modelo de Presupuesto basado en Resultados, obligando no solo a la federación, sino estados y municipios a administrar los recursos con eficacia, eficiencia, economía, transparencia y honradez y sometiendo a evaluación la gestión.

Posteriormente el pasado **28 de diciembre de 2018 El Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave** crea una nueva Ley de Planeación, la cual establece en su Art. 48 que las categorías programáticas denominadas Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales, serán elaborados por las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal, con base en la **metodología de la Gestión para Resultados**, impulsando con ello la implementación del Presupuesto Basado en Resultados a nivel Municipal.

Es por eso por lo que, el Ayuntamiento más antiguo de América Continental no se podía quedar atrás, **a partir de 2019** dan inicio formal los trabajos internos para detectar las áreas de oportunidad, compartir información entre las áreas participantes y trabajar de manera coordinada en la consecución del objetivo, partiendo de un **31.8% en su grado de avance en su implementación**¹.

¹ Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental - 2018. Pág. 81





Inspiración:

La inspiración principal para implementar el presupuesto para resultados en el H. Ayuntamiento de Veracruz se basó en la publicación de la OCDE "Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo" y la publicación del Banco Interamericano de Desarrollo del Libro de "Buenas prácticas de gestión para resultados en el desarrollo en Latinoamérica y el Caribe". Estas publicaciones proporcionaron referencias de buenas prácticas, incluyendo la necesidad de establecer objetivos y metas claros y medibles, identificar riesgos y obstáculos potenciales, establecer sistemas de monitoreo y evaluación efectivos, utilizar información recopilada, para mejorar la toma de decisiones, fomentar la participación de beneficiarios y partes interesadas, así como establecer asociaciones y colaboraciones efectivas internas.

Es por eso por lo que, a través de la coordinación interna entre la Tesorería Municipal, la Contraloría Municipal y la actual Coordinación de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria, se realizaron acciones para lograr avances significativos en la implementación del presupuesto basado en resultados, cuyos avances son evaluados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de manera imparcial, mediante un diagnóstico, evidenciando el avance en su implementación a nivel estatal y municipal.

Actividades desarrolladas:

La implementación del presupuesto basado en resultados en el H. Ayuntamiento de Veracruz inició en 2019 con la capacitación de 143 servidores públicos con el [Programa de Capacitación de Programas Presupuestarios bajo la metodología del Marco Lógico](#). A lo largo de 8 módulos y 2 meses de trabajo, se abordaron temas como la planeación, el marco lógico y la gestión para resultados, la elaboración de la matriz de marco lógico y la matriz de indicadores para resultados, la programación presupuestaria, el informe de resultados y las propuestas de mejoras.

Gracias a este programa, se pudo crear un presupuesto que responde a las necesidades reales de la ciudadanía y sentar las bases para la [Actualización y Realineación del Plan Municipal de Desarrollo](#), el cual está enfocado en el Plan Veracruzano de Desarrollo 2019-2024, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y en el cumplimiento de lo establecido en los artículos 45, 48 y 50 de la Ley de Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Asimismo, se busca cumplir con el compromiso de implementar la Agenda 2030: Los Objetivos del Desarrollo Sostenible en el quehacer de la Administración Municipal como agente local del cambio.

En 2020 se creó la [Guía para la Elaboración del Programa Anual de Trabajo](#) con el propósito de simplificar la elaboración y registro de dicho instrumento de planeación, que servirá como base para evaluar el desempeño de la Administración Municipal al final del año. Esto forma parte de las acciones que buscan mejorar la función pública local, desde la planeación, seguimiento y evaluación de sus actividades.





En 2021, la [Guía](#) fue actualizada para vincularla de manera explícita e implícita con la Agenda para el Desarrollo Sostenible, a fin de promover su implementación en la Administración Municipal.

El 7 de enero de 2021, se publicó el [Reglamento de Planeación, Seguimiento y Evaluación del H. Ayuntamiento de Veracruz](#), que tiene como objetivo regular, impulsar y asegurar la implementación del Presupuesto Basado en Resultados, así como fomentar una cultura de evaluación en la Administración Municipal.

En [2019](#) y [2020](#) se solicitó al personal del Ayuntamiento que se capacite en presupuesto basado en resultados, con el apoyo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante cursos gratuitos y con validez oficial de los Diplomados de Presupuesto Basado en Resultados. Hoy día es una práctica que se repite y solicita cada año al personal de la Administración Municipal.

En 2021 se crearon y se han realizado desde entonces de manera sistemática los [lineamientos específicos para la creación o modificación sustancial de programas presupuestarios de la administración pública municipal](#), los cuales establecen los mecanismos que deberán observar las áreas municipales para justificar la creación o modificación sustancial de programas presupuestarios incluidos en la estructura programática a emplear para el presupuesto de egresos del H. Ayuntamiento.

En ese mismo tenor y ya inmersos en el evento de pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19) se crearon los [lineamientos generales de austeridad y disciplina presupuestal de la administración pública municipal](#), con la finalidad de regular la optimización de los recursos públicos municipales, siendo de carácter general y de observancia obligatoria para todos los servidores públicos municipales.

Metodología:

La Gestión para Resultados es una metodología que se utiliza en la administración pública para asegurar que las acciones y programas implementados por una organización logren los resultados esperados. Esta metodología se enfoca en medir y evaluar el desempeño de la organización y sus programas, con el fin de identificar áreas de mejora y asegurar que los recursos se utilicen de manera efectiva.

En ese tenor en el H. Ayuntamiento de Veracruz se trabajó en sus cinco elementos fundamentales:

- **Planificación Estratégica:** Con la creación de los Programas Anuales de Trabajo de manera homogénea se pudo establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo, así como los resultados esperados de los programas que se implementaron para alcanzarlos. También permitió establecer los indicadores de desempeño que permitieron medir los resultados de los programas midiendo en todo momento el grado de avance y cumplimiento de los programas, lo anterior derivó en la Actualización al Plan Municipal de Desarrollo.





- **Presupuesto Basado en Resultados:** Derivado de contar con los programas homologados gracias a la Guía para la Elaboración del Programa Anual de Trabajo permitió a la Administración asignar recursos de manera más efectiva a los programas y acciones que se llevan a cabo. Ello permite contribuir a que la asignación de recursos se haga en función de los resultados esperados de cada programa.
- **Monitoreo y Evaluación:** Toda vez que se cuenta con metas claras y objetivas de manera mensual, esto nos permitió realizar un seguimiento constante de los programas y acciones implementados, midiendo los resultados en función de los indicadores de desempeño previamente establecidos. De esta manera se pudieron identificar oportunidades de mejora y realizar ajustes en el proceso.
- **Gestión de Riesgos:** Derivado del seguimiento de las acciones, fueron fundamentales sus resultados ante los impactos de la actual pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19) que obligó al replanteamiento de metas, ajuste de programas y presupuestos, para garantizar la continuidad de la administración pública y seguir atendiendo los requerimientos de la ciudadanía de manera proactiva.
- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** Desde el primer día de la administración, hemos actuado con total transparencia para que cualquier ciudadano pueda tener acceso a la información de cómo funciona su gobierno y el sustento jurídico para su actuación. Para ello creamos el portal <http://gobiernoabierto.veracruzmunipio.gob.mx/bi-marco-regulatorio/>.

Gracias a ello, en 2019 el H. Ayuntamiento de Veracruz ocupó el **primer lugar a nivel estatal y segundo a nivel nacional en transparencia**, de acuerdo con el reporte de Índice de Transparencia y Disponibilidad Fiscal de los Municipios publicado por ARegional, con 96.21 puntos.

Resultados propuestos y alcanzados:

Desde 2018 nos comprometimos que en el 2021 seríamos uno de los primeros 5 municipios más transparentes del país, conforme a los resultados de la Encuesta Nacional de Gobiernos Abiertos 2019 y la Métrica de Gobierno Abierto realizada por el Instituto Nacional de Transparencia y Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) y el Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE), el H. Ayuntamiento de Veracruz obtuvo el **primer lugar a nivel estatal en materia de gobierno abierto** y el 13º de 1,239 municipios evaluados a nivel nacional.

Esto contribuyó a que derivado de la evaluación efectuada por la calificadora de valores HR Ratings de México, S.A. de C.V., se obtuvo una evolución en la calidad crediticia al alza, manteniendo la Perspectiva Estable pasando de HR A+ a HR AA-. Lo anterior gracias al buen manejo de las finanzas y a pesar de padecer los estragos de la pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19). La revisión al alza de la calificación se debe al superávit observado en





el Balance Primario, como resultado de una contracción en el Gasto Corriente; así como en el gasto de inversión, lo que permitió al Municipio el pago de pasivos y, con ello, disminuir la métrica de Obligaciones Financieras sin Costo Netas.

Adicionalmente, en línea con el superávit en el Balance Primario, se registró un crecimiento en la liquidez. Con ello, la métrica de Deuda Neta disminuyó; lo que resultó en el alza de la calidad crediticia del Municipio.

Cabe señalar que, ante las condiciones políticas, económicas y sociales del entorno, dar solución a las necesidades de la ciudadanía es, ha sido y será una prioridad para el Gobierno Municipal de Veracruz, es por eso por lo que se ha creado un área estratégica especializada en la Gestión de Recursos, a través de la cual se analizan y gestionan proyectos que contribuyan a elevar la calidad de vida de los veracruzanos.

De igual forma nuestro principal indicador en la materia es el Informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, con el cual pasó desde **un 31.8% en su grado de avance en su implementación**² en 2018, el cual en su evaluación en 2020 se subió a la **posición núm. 22 a nivel nacional con un 42.7% en su grado de implementación**³.

Y gracias al cúmulo de actividades realizadas en 2021 el H. Ayuntamiento de Veracruz da un salto de calidad al llegar al **1er lugar nacional con un 83.4 % en su grado de implementación**⁴, cumpliéndose con ello con el principal objetivo de la administración municipal y otros objetivos adyacentes que dan fe de ello.

Desafíos pendientes y sostenibilidad:

La implementación del presupuesto basado en resultados (PbR) en el gobierno Municipal de Veracruz aun enfrenta varios desafíos y su sostenibilidad puede estar en riesgo si no se abordan adecuadamente algunos de ellos, sus consideraciones de sostenibilidad incluyen:

- **Cambio cultural:** La implementación del PbR al requerir un cambio cultural en la forma en que se concibe el presupuesto y se toman decisiones en la gestión pública, se hace imperativo una mayor capacidad técnica y de liderazgo, así como un

² Documento relativo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el párrafo tercero del artículo 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental - 2018. Pág. 81

³ Informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño - 2020. Pág. 2.

⁴ Informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño - 2021. Pág. 2.





compromiso de los actores clave para lograr resultados los cuales deben ser liderados desde la presidencia municipal.

- **Capacidad institucional:** La implementación del PbR requiere una capacidad institucional sólida para diseñar y ejecutar programas y proyectos orientados a resultados, así como para medir y evaluar el impacto de estas iniciativas. Las Dependencias municipales deben ser capaces de gestionar y utilizar la información generada por los sistemas de seguimiento y evaluación actuales y tomar en cuenta las recomendaciones emanadas de las mismas.
- **Financiamiento sostenible:** La implementación del PbR requiere de una inversión para establecer los sistemas y capacidades necesarios a través de la implementación de un nuevo Sistema de Evaluación del Desempeño vinculado al presupuesto. Es importante asegurar que se asignen los recursos adecuados y que se mantengan en el tiempo para garantizar la sostenibilidad de los programas municipales exitosos.
- **Coordinación interinstitucional:** La implementación del PbR requiere una estrecha coordinación entre las instituciones involucradas en la planificación, implementación, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos orientados a resultados en este caso se involucra a la Tesorería Municipal, la Contraloría Municipal, la Coordinación de Programade Gobierno y Mejora Regulatoria, liderados por la Presidencia Municipal. Es importante dejar establecidos los mecanismos efectivos de coordinación, para asegurar la coherencia y la complementariedad de las acciones.
- **Participación ciudadana:** La implementación del PbR también puede requerir la participación activa de los ciudadanos en el proceso de diseño y evaluación de los programas y proyectos orientados a resultados ello a través del Consejo de Planeación para el Desarrollo Municipal. Esto nos permitirá asegurar que se promueva la participación ciudadana y se genere confianza en los sistemas de seguimiento y evaluación.
- **Contexto político:** La sostenibilidad del PbR también puede estar influenciada por el contexto político. Reiterando que es importante que exista un compromiso político sólido para mantener y mejorar los sistemas de gestión orientados a resultados, independientemente de los cambios en el gobierno, para ello es fundamental crear un Servicio Profesional de Carrera enfocado a dar continuidad a las áreas medulares del gobierno que garanticen no solo la continuidad; sino el perfeccionamiento de los avances del PbR.

En resumen, para lograr la sostenibilidad en la implementación del PbR, es necesario abordar adecuadamente los desafíos y consideraciones mencionados, y asegurar un compromiso sólido y a largo plazo con la gestión orientada a resultados en la administración Municipal.





Autores:

Lic. Patricia Lobeira Rodríguez
Presidenta Municipal Constitucional
H. Ayuntamiento de Veracruz
presidencia@veracruzmunipio.gob.mx
+52(229)200-2038 Ext.1120 y 1121

Mtra. Rosario Ruiz Ramírez
Tesorera Municipal
H. Ayuntamiento de Veracruz
ruiz@veracruzmunipio.gob.mx

Mtro. Sergio A. Cortina Ceballos
Coordinador de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria
H. Ayuntamiento de Veracruz
progob@veracruzmunipio.gob.mx

Mtro. Jorge Romero Palomeque
Coordinador de Programa de Gobierno
Coordinador de Programa de Gobierno y Mejora Regulatoria
H. Ayuntamiento de Veracruz
gdm@veracruzmunipio.gob.mx

H. Ayuntamiento de Veracruz
Canal S/N Esq. Lerdo
Col. Centro
C.P. 91850
Veracruz, Veracruz de Ignacio de la Llave
México

