

EL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DE ACAPULCO DE JUÁREZ, GUERRERO, 2024

Mayra Adriana Bravo Organís¹

Introducción

Los retos que hoy día enfrentan las administraciones públicas a nivel municipal hacen imprescindible la implementación de acciones de gobierno enfocadas a resolver problemas que afectan a la población, garantizando la eficacia y la eficiencia del uso de los recursos públicos. Para ello es necesario comprender e implementar los modelos administrativos que han sido diseñados para lograr mejores resultados en la gestión pública municipal.

En ese contexto, surge el interés de investigar sobre el nivel de comprensión que tienen los funcionarios públicos municipales sobre la presupuestación orientada a resultados, ya que ellos son quienes desempeñan un papel fundamental en la implementación del ciclo presupuestario con enfoque a resultados, desde la planeación hasta la última fase del presupuesto que muestra la transparencia en la gestión.

Por lo anterior, se considera importante conocer los resultados de la medición de avances de la implementación del modelo PbR-SED (Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño) que realiza la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al Municipio de Acapulco en el año 2024, lo cual permitirá relacionar los avances alcanzados con el nivel de comprensión del PbR que tienen los funcionarios municipales.

La pregunta por responder con esta investigación es: ¿Qué nivel de comprensión del Presupuesto basado en Resultados tienen los funcionarios públicos del Municipio de Acapulco, Gro. 2024?

El objetivo es analizar el nivel de comprensión que tienen los funcionarios públicos del Presupuesto basado en Resultados y contrastarlo

¹ Doctora en Educación y Maestra en Administración. Sistema Nacional de Investigadores e Investigadoras (SNII) Nivel I. Profesora investigadora de Tiempo Completo con Perfil Deseable. Adscrita a la Facultad de Gobierno y Gestión Pública de la Universidad Autónoma de Guerrero. Email: mayra_bravo@hotmail.com

con los resultados de la evaluación de avances del modelo PbR-SED que realizó la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en el 2024.

Para lograr el objetivo se diseñó un estudio con enfoque cuantitativo con el que se seleccionó una muestra representativa de los sujetos de estudio, se diseñó una encuesta dirigida a los funcionarios públicos municipales² que toman decisiones relacionadas con la implementación del modelo PbR-SED y se analizaron los resultados para determinar el nivel de comprensión del modelo PbR. Una vez procesados los datos se contrastaron con los resultados del Informe del Avance Alcanzado por las Entidades Federativas y los Municipios en la Implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño del periodo 2021-2024 que realiza la SHCP para explicar cómo se relacionan los resultados alcanzados con el nivel de comprensión que tienen los funcionarios del modelo.

De acuerdo con los resultados obtenidos, la baja calificación obtenida en la evaluación de avances del PbR, está relacionada con el bajo nivel de comprensión que tienen los funcionarios públicos, de los cuales el 65% considera que los resultados de una gestión dependen de la voluntad política y no de la implementación del PbR.

La Nueva Gestión Pública: origen, propuesta y experiencias de aplicación en el ámbito municipal

La Nueva Gestión Pública (NGP) se origina a partir de la crisis del Estado de bienestar y la ineficiencia percibida en la administración pública tradicional especialmente en países desarrollados de Europa tales como: Australia, Reino Unido y Nueva Zelanda. En los últimos años de la década de los 70's y primeros años de la década de los 80's, diversos países experimentaron dificultades económicas y sociales, lo que generó críticas hacia el modelo burocrático y centralizado de gestión pública (García & García, 2010).

Salomón (2002) ve a la Nueva Gerencia Pública (NGP) como una nueva herramienta del gobierno que se convierte en una guía para la nueva gobernanza, mientras que Hood (1991) propone que ésta surge como resultado de esa crisis económica que enfrentaron diversos países y que

2 Funcionarios públicos municipales: Son servidores del municipio, designados por disposición de la ley para ocupar grados superiores de la estructura orgánica y para asumir funciones de representatividad, iniciativa, decisión y mando.

tiene sus raíces en una combinación de ideas y enfoques teóricos, que incluyen:

- a) Disminuir el crecimiento del gasto público en el gobierno. La NGP adopta principios económicos como son: la racionalidad, la eficiencia y la maximización de valor, buscando aplicar estos conceptos a la gestión pública.
- b) Adoptar prácticas de la administración privada. Haciendo énfasis en la satisfacción de necesidades y demandas de la población, brindándoles una adecuada atención y calidad en los servicios públicos.
- c) Utilizar la tecnología en la automatización de procesos para agilizar la prestación de servicios públicos.

La gestión orientada a resultados es considerada como un nuevo diseño de gestión que considerara un cambio en la forma en cómo se diseñan las políticas públicas con enfoque a cliente-ciudadano.

La propuesta principal de la NGP es la satisfacción del ciudadano, que según Fefer (2000) requiere de racionalidad no sólo en la parte administrativa, sino también en la política con una clara orientación al éxito. La NGP propone cambiar la forma de cómo se administran las organizaciones públicas, buscando mejorar su desempeño y mejorando su capacidad de respuesta (Vélez, 2011).

Imagen 1. Aspectos relevantes de la Nueva Gerencia Pública (NGP)



Fuente: Elaboración propia basada en datos de estudio de Vélez, 2011.

Enfoque al ciudadano: En la NGP el ciudadano es el centro de la gestión, buscando la manera más efectiva de satisfacer sus necesidades.

Descentralización y autonomía: La NGP promueve una toma de decisiones descentralizada y promueve las organizaciones públicas autónomas, permitiéndoles adaptarse mejor a su entorno y tomar decisiones más ágiles.

Medición del desempeño y transparencia en la gestión: La NGP enfatiza la importancia de la medición de resultados en las organizaciones públicas, estableciendo indicadores claros y objetivos. Esto facilita la generación de informes que transparentan el uso de los recursos y generan evidencia de los resultados alcanzados.

Gestión por resultados: La NGP está orientada en el cumplimiento de los objetivos que se propone una organización, en lugar de centrarse únicamente en los procesos y procedimientos.

En relación con las experiencias de la aplicación de la NGP en administraciones públicas municipales, desde su surgimiento en la década de los 80's, la NGP ha impactado significativamente el cómo se gestionan organizaciones públicas en todo el mundo, incluyendo las administraciones municipales. Algunos ejemplos de cómo se ha aplicado la NGP en el ámbito municipal son:

- a) Sistemas de gestión de la calidad: Muchos municipios han adoptado sistemas de gestión de la calidad basados en normas ISO 9000 para mejorar la eficiencia de sus procesos y servicios. En el caso del municipio de Acapulco, el éxito de la implementación del SGC ISO 9001 en la administración municipal del CP. Zeferino Torreblanca Galindo (1999-2002), fue un parteaguas que representó un avance significativo en los procesos administrativos y en la atención a la ciudadanía.
- b) Descentralización de servicios: Algunos municipios han descentralizado la prestación de servicios públicos, transfiriendo la responsabilidad a entidades locales o a otras organizaciones.
- c) Fomento de la participación ciudadana: Muchos municipios han implementado mecanismos de participación ciudadana, como presupuestos participativos y consejos consultivos, para fomentar una mayor participación en la toma de decisiones.
- d) Evaluación del desempeño de los empleados públicos: Algunos municipios han establecido mecanismos de medición del desempeño del personal de la administración municipal basados en indicadores de resultados y competencias.

Por otro lado, aun cuando la NGP se enfoca en lograr mejoras significativas en los resultados de la gestión de gobierno, no ha estado exenta de críticas. A pesar de sus ventajas algunos de los cuestionamientos que se hacen son:

- Énfasis excesivo en la eficiencia: Se argumenta que la NGP puede llevar a un enfoque excesivo en la eficiencia a través de una reducción de costos descuidando valores como la participación y el combate a la desigualdad.
- Mercantilización de lo público: Se critica la aplicación de principios de mercado al sector público, argumentando que esto puede llevar a la mercantilización de servicios esenciales y a la pérdida de valores públicos.
- Dificultad para medir el desempeño: Se señala que puede ser difícil establecer indicadores claros y objetivos especialmente en áreas donde los resultados son intangibles o difíciles de cuantificar.

En resumen, la NGP impacta significativamente la gestión de las organizaciones públicas incluyendo las administraciones municipales, y si bien ha generado mejoras en la eficiencia y la orientación al ciudadano, también ha recibido críticas y ha mostrado limitaciones. Es importante reconocer tanto los beneficios como los desafíos de la NGP, buscando un equilibrio entre la eficiencia y otros valores públicos importantes.

De la Nueva Gerencia Pública a la Gestión para Resultados

Como ya lo hemos explicado en párrafos anteriores, la NGP, así como logra introducir importantes cambios en la gestión pública, también enfrenta críticas y desafíos. Pollit (2003) argumentó que la NGP se centraba demasiado en hacer más con menos (eficiencia de recursos), descuidando otros aspectos importantes como la equidad y calidad de los servicios.

En este contexto, surge la GpR como una evolución de la NGP. La GpR hace énfasis en los resultados y el informe de la valoración de éstos con la finalidad de garantizar la transparencia en la gestión durante el proceso presupuestario (OCDE, 2007).

Los principales elementos de la GpR incluyen:

1. Definición clara de objetivos y resultados: Se establecen metas claras y medibles para las organizaciones públicas, orientado la gestión al logro de resultados concretos.

2. Medición del desempeño: Se utilizan indicadores y herramientas de seguimiento para evaluar si los objetivos establecidos se cumplieron.
3. Rendición de cuentas: Se establecieron mecanismos para determinar cómo ha sido la gestión de las organizaciones públicas y si se informaron los resultados a los ciudadanos y a los responsables políticos.
4. Toma de decisiones: Se basa en el uso de la información generada durante el proceso de gestión para decidir si se requiere hacer cambios en el diseño de políticas públicas o hacer ajustes a los recursos asignados.

En ese orden de ideas, si la GpR integra esos elementos, ¿cuáles son sus desafíos y perspectivas? Si bien la GpR ha logrado incidir en los resultados de la gestión en las organizaciones del sector público, eso no la exenta de enfrentar dificultades, la primera de ellas es la dificultad para medir el desempeño en áreas donde los resultados son intangibles o difíciles de cuantificar (Radin, 2006).

Otro desafío importante son las capacidades desarrolladas por el personal de las organizaciones públicas para la implementación de la GpR. Esto incluye el desarrollo de competencias de empleados públicos en nuevas herramientas y metodologías de gestión, así como la adaptación de los sistemas y procesos organizativos.

A pesar de estos desafíos, la GpR se ha consolidado como un paradigma central en la gestión pública contemporánea, aunque también se espera que siga evolucionando, incorporando nuevas herramientas y enfoques que mejoren la eficiencia del presupuesto.

La presupuestación orientada a resultados

En párrafos anteriores hemos hablado de la Nueva Gestión Pública y de cómo ésta se enfoca en lograr resultados centrados en el ciudadano. En este apartado abordaremos la presupuestación orientada a resultados como factor clave en la gestión de los presupuestos en el ámbito municipal. Su objetivo principal es vincular la asignación de recursos presupuestarios con los resultados que se propone en beneficio de la ciudadanía. A continuación, se presenta información sobre las fases de ciclo presupuestario orientada a resultados en la administración pública municipal, destacando las experiencias y desafíos que ha enfrentado su aplicación.

I. Planificación Estratégica y Alineación de Recursos

La implementación del PBR requiere de una planificación estratégica sólida que determine cuáles son los objetivos a largo plazo del municipio y establezca las prioridades de inversión. El presupuesto debe estar alineado con estos objetivos estratégicos para asegurar la asignación presupuestaria a los programas y proyectos que contribuyan al progreso del municipio y al bienestar de sus habitantes.

En relación con los resultados obtenidos, algunos estudios han demostrado que la implementación del PBR ha llevado a una mejor alineación de los recursos presupuestarios con los planes de desarrollo municipal, lo que ha permitido una mayor concentración en los objetivos prioritarios (Allen & Tommasi, 2006). Sin embargo, un factor crítico es la baja capacidad técnica y la resistencia al cambio de los funcionarios públicos municipales, lo que puede dificultar la elaboración de planes estratégicos sólidos y la implementación efectiva del PBR (Jordan & Hackbart, 2012).

II. Establecimiento de Indicadores de Desempeño

Otro factor que contribuye al éxito en la implementación del PBR es la definición clara de objetivos, metas e indicadores de resultados esperados programas y proyectos, así como su impacto en la comunidad. Estos indicadores deben ser medibles, verificables y relevantes para los objetivos establecidos.

En ese sentido, en algunos municipios se ha logrado establecer Sistemas de Evaluación del Desempeños con los que pueden evaluar el progreso de sus programas y mejorarlos a través de las decisiones que se toman con base en información derivado de su seguimiento (Khan, 2010). Sin embargo, la falta de información confiable y la dificultad para medir resultados en áreas complejas pueden obstaculizar el establecimiento de indicadores de desempeño adecuados (OCDE, 2007).

III. Evaluación del Desempeño y Rendición de Cuentas

Una característica principal del modelo PBR es que promueve un monitoreo constante del desempeño de programas y proyectos, así como la gestión transparente de los presupuestos asignados parte de los funcionarios públicos. El modelo PBR propone generar información sobre los

resultados obtenidos, identificando oportunidades de mejora y realizando ajustes en las políticas públicas.

Al respecto, algunos municipios han implementado sistemas de evaluación del desempeño que les permiten conocer el impacto de sus programas y tomar decisiones basadas en evidencia (Polidano, 1999). Sin embargo, el hecho de que los órganos de evaluación no sean totalmente independientes y la resistencia a la rendición de cuentas pueden limitar la efectividad de este componente del PBR (Tommasi & Ponce, 2011)

IV. Participación Ciudadana

El modelo PBR es una herramienta que fomenta la participación de la población, desde visibilización de problemas públicos, la participación activa en el diseño de propuestas para atenderlos, hasta el seguimiento al ejercicio del presupuesto asignado, lo que favorece a transparencia en el uso de los recursos y los resultados esperados, facilitando a los ciudadanos medios para expresar sus opiniones y dar a conocer sus prioridades.

En las experiencias revisadas se encontró que algunos municipios ya han establecido canales de interacción con la población, lo que motiva su participación, algunas alternativas de las administraciones públicas para promover el interés de la población en participar son: los presupuestos participativos y consejos consultivos, con los cuales se involucran los ciudadanos en las decisiones sobre la asignación presupuestaria (Torres, 2015). Sin embargo, en algunos casos se han encontrado con la falta de interés y participación de la ciudadanía, así como la falta de canales de comunicación efectivos.

V. Fortalecer Capacidades Institucionales

Otro aspecto importante para la implementación exitosa del modelo PBR consiste en fomentar el desarrollo de capacidades técnicas y administrativas de los funcionarios públicos municipales. Es necesario capacitar a los funcionarios públicos en las metodologías del PBR, Planeación Estratégica y, diseño de indicadores.

Al respecto en algunos municipios como es el caso de Acapulco, Guerrero, se ha invertido en la capacitación de sus funcionarios y han fortalecido sus sistemas de información para apoyar la implementación del PBR. Sin embargo, los esfuerzos son limitados derivados de los escasos

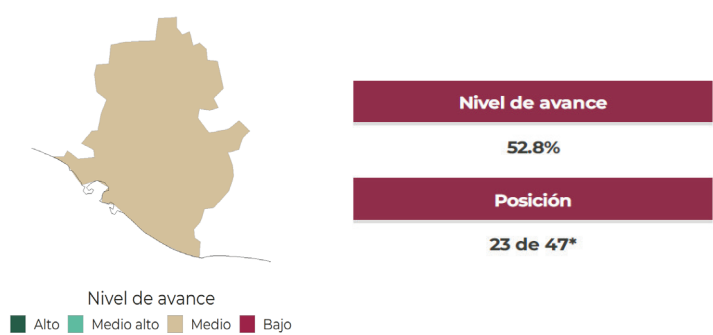
de recursos financieros y la rotación de personal, lo que dificulta el fortalecimiento de capacidades institucionales.

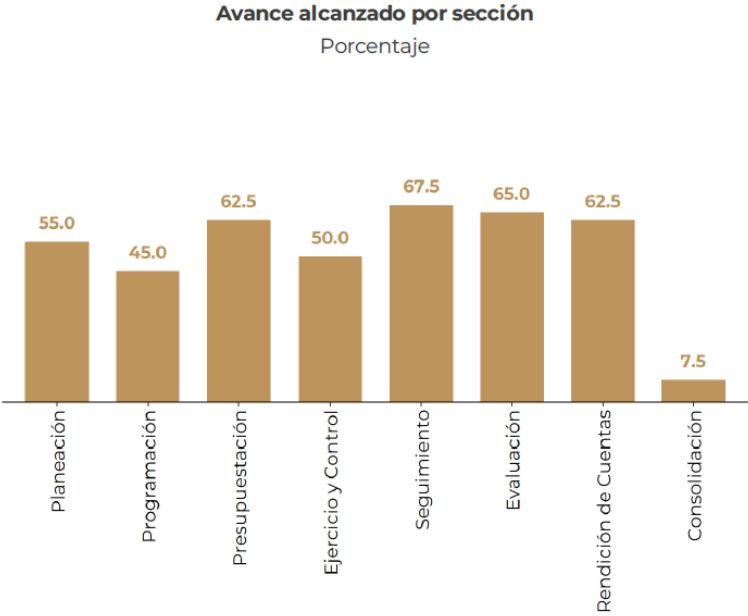
En conclusión, implementar un presupuesto orientado a resultados en la administración municipal representa la oportunidad de mejorar la gestión presupuestaria, además de que se fortalece la transparencia y la rendición de cuentas, y se promueve la participación ciudadana en la toma de decisiones. Sin embargo, su aplicación enfrenta diversos desafíos, como la falta de capacidades técnicas de los funcionarios públicos, la disposición al cambio y los sistemas de información limitados. Para superar estos desafíos, es fundamental que los municipios inviertan en la capacitación de sus funcionarios, establezcan mecanismos efectivos para involucrar a los ciudadanos y garanticen la independencia de los órganos de evaluación.

Avances de la implementación del presupuesto orientado a resultados en la Administración Municipal de Acapulco de Juárez, Guerrero

Para conocer los avances alcanzados por el municipio de Acapulco de Juárez, Guerrero en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño 2024, revisaremos los resultados del informe realizado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP, 2024).

Imagen 2. Nivel de avance alcanzado por el municipio de Acapulco 2024





Fuente: Informe del Avance en la Implantación y Operación del PbR y del SED del municipio de Acapulco 2024. (SHCP, 2024)

El avance general se ubica en una calificación media con 52.8 puntos porcentuales, colocándose en la posición 23 de un total de 47 municipios evaluados.

En relación con la calificación alcanzada en cada una de las secciones, el puntaje más alto lo tiene la etapa de seguimiento con un puntaje de 67.5%, mientras que la calificación más baja se tiene en la etapa de programación, la cual consiste en hacer un diseño de los programas específicos a través de los cuales se dará cumplimiento a los objetivos establecidos en la previa de planeación. En la evaluación resulta interesante que es la segunda etapa mejor evaluada, lo cual indica que aun cuando la programación tiene algunas oportunidades de mejora, se tienen los elementos suficientes para la etapa de evaluación que consiste en hacer una medición de los indicadores de desempeño, en el que mide la eficacia y eficiencia de este. A continuación, se presentan las calificaciones obtenidas en cada una de las etapas del ciclo presupuestario PbR-SED 2024, realizada por la secretaria de Hacienda y Crédito Público.

La calificación de 52.8 sobre 100 obtenida por el municipio de Acaapulco en la Implantación y Operación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) 2024 sugiere la existencia de áreas de oportunidad significativas en la fase de programación.

Para identificar en dónde se encuentran las áreas de oportunidad en el proceso de implementación del PbR-SED, revisaremos la literatura que nos explica cuáles podrían ser algunos factores que afecta su implementación, para ello las clasificaremos en tres tipos, las relacionadas con el diseño, las relacionadas con los procesos de implementación, y las relacionadas con un débil sistema de información para el seguimiento de la gestión presupuestaria. A continuación, se explican cada una de éstas.

1. **Deficiencias en el diseño del PbR-SED.** Este tipo de problemas se reflejan en la falta de claridad en los objetivos, lo que hace complejo que puedan ser medibles y alcanzables, afectando la evaluación del desempeño (OCDE, 2007). También es importante que se haga un diseño adecuado de indicadores de desempeño, esto requiere que cada indicador mida un resultado clave que se plasma en el objetivo y que resulta útil para la toma de decisiones con respecto a los resultados alcanzados (Radin, 2006). Por último, pero no menos importante es la alineación del PbR con los ejes estratégicos y objetivos de la planeación, este punto es clave para que se logre una asignación eficiente de recursos para lograr los resultados esperados (Jordan & Hackbart, 2012).
2. **Problemas en la implementación.** Estos están relacionados con la falta de personal capacitado en la metodología del PbR-SED, así como la comprensión de la importancia que tiene la implementación de este no sólo para dar cumplimiento a la normativa vigente, sino para lograr un ejercicio del gasto eficiente (Pollitt, 2003). También es importante considerar si los funcionarios públicos tienen una predisposición que esté motivada por la percepción de una amenaza a su estabilidad laboral (Hood, 1991). Un factor que es determinante en el manejo de esa resistencia al cambio es el liderazgo. Es necesario que haya un liderazgo efectivo y un compromiso continuo por parte de los funcionarios públicos del municipio para asegurar que se trabaja con un enfoque a resultados a los que se da seguimiento para tomar decisiones con base en información objetiva (Andrews y otros, 2011).
3. **Debilidades en el Sistema de Evaluación del Desempeño.** Estos problemas se relacionan con la falta de toma de decisiones con base en la información generada como resultado del ejercicio del gasto, decisio-

nes relativas a la asignación de presupuesto o la mejora de las políticas públicas implementadas (Pollit & Bouckaert , 2017). Por otra parte, también puede ser que las evaluaciones del desempeño no sean objetivas, que se realicen para dar cumplimiento y no para medir resultados, por lo que se requiere establecer criterios claros y transparentes (Perry, 2000). En un Sistema de Evaluación del Desempeño si no hay seguimiento y retroalimentación adecuado de los resultados a los responsables, se pierde el propósito principal que es ser un instrumento para el análisis de las actividades gubernamentales y ser el insumo para la toma de decisiones (González, 2010).

Lo anterior expuesto motiva la realización de este estudio en el que se analizarán problemas en la implementación, a partir de determinar el nivel de comprensión del modelo PbR-SED que tienen los funcionarios públicos del municipio de Acapulco de Juárez, Guerrero.

La comprensión del modelo PbR desde la administración municipal

Retomando los elementos teóricos revisados con anterioridad, así como los avances en la implementación del modelo PbR-SED en el municipio de Acapulco, 2024, es pertinente precisar que en México la presupuestación por resultados es un proceso institucionalizado publicado como acuerdo el 31 de marzo de 2008 en el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2008) del cual se derivan las adecuaciones en sus marcos normativos realizadas por las entidades federativas (incluidos los municipios) para armonizar los procesos de Gestión por Resultados con el Gobierno Federal.

Es a partir de la consideración anterior que surge el interés de conocer el nivel de comprensión del modelo PbR-SED que tienen los funcionarios públicos del municipio de Acapulco de Juárez. Por lo anterior, se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué nivel de comprensión del Presupuesto basado en Resultados tienen los funcionarios públicos del Municipio de Acapulco, Gro. 2024? El objetivo general es conocer el nivel de comprensión que tienen los funcionarios públicos del Presupuesto basado en Resultados y su relación con los resultados de la evaluación de avances del modelo PbR-SED que realizada la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en el 2024. El trabajo de investigación se centra en los funcionarios públicos de la administración municipal de Acapulco de Juárez 2021-2024, se profundiza en el grado de conoci-

miento, la aplicación práctica del PbR y la percepción de su efectividad en la Gestión por Resultados.

Para responder la pregunta de investigación se utilizó un enfoque cuantitativo, para un estudio no experimental de tipo explicativo cuya variable de estudio se analizó y vinculó estadísticamente al contexto sin ningún tipo de manipulación.

Para determinar el tamaño de la muestra se tomó como base a los funcionarios públicos de alto nivel que van desde la presidenta municipal hasta los coordinadores que suman en total 115. A partir de la determinación del tamaño de la población se aplicó una fórmula estadística para calcular una muestra representativa con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5% que dio como resultado un total de 89 encuestas por aplicar. La selección de funcionarios a encuestar se realizó a través de una selección aleatoria simple en la que sólo se consideró que formarían parte de la población objetivo del estudio.

Tabla 1. Funcionarios públicos del municipio de Acapulco de Juárez, administración 2021-2024

Presidenta constitucional	Secretarios	Subsecretarios	Directores	Coordinadores	Total
1	12	10	87	5	115

Fuente: Elaboración propia con datos de la Dirección de Recursos Humanos del H. Ayuntamiento Municipal Constitucional de Acapulco de Juárez, Guerrero.

El diseño del instrumento consistió en una encuesta con preguntas estructuradas que contempla una variable y tres dimensiones de las cuales se derivaron 10 preguntas estructuradas con opciones de respuesta.

Tabla 2. Operacionalización de las variables de estudio y diseño de preguntas.

Variable: Compresión de Presupuesto basado en Resultados		
Dimensión	Indicador	Pregunta
Conocimiento general del Presupuesto basado en Resultados.	Porcentaje de funcionarios que considera que el PbR es relevante para la gestión municipal.	1. ¿Está familiarizado(a) con los conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados (PbR)? 2. ¿Entiende el objetivo principal del PbR? 3. ¿Considera que el PbR es relevante para la gestión municipal?

Variable: Compresión de Presupuesto basado en Resultados		
Dimensión	Indicador	Pregunta
Aplicación práctica del PbR	Porcentaje de funcionarios que han participado en actividades relacionadas con la implementación del PbR en su área.	4. ¿Ha participado en actividades relacionadas con la implementación del PbR en su área? 5. ¿Utiliza indicadores de desempeño para planificar o evaluar programas en su área?
	Porcentaje de funcionarios que han participado en cursos sobre el PbR.	6. ¿Ha recibido capacitación formal sobre el PbR?
Percepción de efectividad del PbR	Porcentaje de funcionarios que Considera que el PbR mejora la transparencia en la gestión municipal.	7. ¿Considera que el PbR mejora la transparencia en la gestión municipal? 8. ¿Cree que el PbR permite una mejor asignación de recursos?
	Porcentaje de funcionarios que Percibe que el PbR contribuye a la mejora de los resultados de los programas municipales	9. ¿Percibe que PbR contribuye a la mejora de los resultados de los programas municipales? 10. ¿El tiempo y recursos destinados a la implementación del PbR en su municipio son adecuados?

Fuente: Elaboración propia a partir del objetivo de la investigación.

La hipótesis planteada parte de la pregunta de investigación y propone que: El nivel de comprensión del Presupuesto basado en Resultados de los funcionarios públicos del municipio de Acapulco es bajo, lo que se refleja en el resultado de los avances en la implementación del modelo PbR-SED evaluados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en 2024.

El instrumento de recolección de datos fue aplicado en el periodo comprendido de 1 de octubre al 29 de noviembre de 2024 a través de un formulario de Google. Es importante señalar que el cuestionario fue aplicado en un contexto en el que se iniciaba una nueva administración municipal, sin embargo, al ser un gobierno reelecto, la mayoría de los funcionarios públicos eran los mismos de la administración anterior, por lo que los funcionarios públicos tienen conocimiento y realizan actividades relacionadas con el diseño de programas y presupuestos para sus áreas.

Para una mejor comprensión de los resultados obtenidos estos fueron analizados por indicador en cada una de las dimensiones.

Tabla 3. Resultados de la encuesta por dimensión e indicador

Dimensión	Indicador	Resultado
Conocimiento general del Presupuesto basado en Resultados	Porcentaje de funcionarios que considera que el Modelo PbR-SED es relevante para la gestión municipal	• 55% entiende cuál es el objetivo principal del PbR y considera que si es relevante • 30% no lo considera relevante • 15% no entiende cuál es el objetivo.
Aplicación práctica del PbR	Porcentaje de funcionarios que han participado en actividades relacionadas con la implementación del PbR en su área.	• 65% ha participado • 35 % no ha participado
	Porcentaje de funcionarios que han participado en cursos sobre el PbR.	• 46 % han participado en cursos • 64% no ha participado en cursos sobre PbR
Percepción de efectividad del PbR	Porcentaje de funcionarios que Considera que el PbR mejora la transparencia en la gestión municipal.	• 53% considera que mejora la transparencia • 47% considera que no se mejora la transparencia y que sólo se genera más trabajo.
	Porcentaje de funcionarios que percibe que el PbR contribuye a la mejora de los resultados de los programas municipales.	• 25% considera que el PbR contribuye a la mejora de los resultados de los programas municipales • 65% considera que los resultados dependen de la voluntad del gobierno y no del PbR. • 10% no sabe.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados arrojados de la encuesta aplicada.

El análisis de los datos se relacionó con los factores que afectan la implementación del Presupuesto basado en Resultados. De acuerdo con Pollit (2003) uno de los principales problemas para lograr la implementación de PbR es que el personal no comprende su importancia y no está capacitado, al respecto el resultado de la investigación indica que el 55% de los funcionarios considera que el PbR es relevante, para la gestión municipal, sin embargo, el 64% de los funcionarios respondió que no ha participado en cursos de PbR. Este resultado explica por qué en la evaluación de los avances de la implementación del PbR que hace la SHCP, en la etapa de programación se obtuvo la calificación más baja. La etapa de programa-

ción requiere conocimientos específicos para el diseño de una Matriz de Indicadores de Resultados basada en la Metodología de Marco Lógico, con la que se definen los objetivos e indicadores que serán utilizados para las siguientes etapas del ciclo presupuestario.

Por otro lado, respecto al porcentaje de funcionarios que considera que el PbR mejora la transparencia en la gestión municipal, se encontró que el 53% considera que si se mejora mientras que el 47% considera que no. La transparencia es parte de la última etapa del ciclo presupuestario que corresponde a la rendición de cuentas, que consiste en informar formal y legalmente a los organismos fiscalizadores los resultados logrados con lo que se valora la responsabilidad de los servidores públicos encargados del ejercicio del gasto público (SHCP-UNAM, 2019).

Por último, en relación con la percepción de la efectividad del PbR, los resultados muestran que el 65% de los funcionarios consideran que los resultados de la gestión de gobierno dependen de la voluntad política del gobierno y no del PbR. La efectividad del PbR está determinada por el cumplimiento de las metas y objetivos que se miden a través de indicadores del desempeño, razón por la cual se requiere un adecuado desarrollo de la etapa de planeación y programación, a fin de poder evaluar los programas y el ejercicio del gasto en términos de eficacia, eficiencia, economía y calidad (SHCP-UNAM, 2019).

Consideraciones finales

Partiendo del objetivo general de este estudio que es: analizar el nivel de comprensión que tienen los funcionarios públicos del Presupuesto basado en Resultados y su relación con los resultados de la evaluación de avances del modelo PbR-SED que realizada la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en el 2024, es pertinente puntualizar que la comprensión del PbR se hizo considerando tres aspectos, el primero que es el nivel conocimiento, el segundo que es la aplicación práctica del PbR y el tercero que es la percepción de la efectividad del PbR en la transparencia y la mejora de los resultados, por lo que una vez analizados los resultados se puede concluir que el nivel de comprensión es bajo porque aun cuando el 55% de los funcionarios entiende el objetivo del PbR y lo considera relevante, el 64% de los funcionarios no han tomado cursos sobre el PbR, lo cual muestra que si bien reconocen su relevancia, le hacen falta conocimientos y herramientas para su adecuada implementación.

Los resultados obtenidos muestran que, los funcionarios públicos municipales perciben que el PbR no contribuye a los resultados de los programas municipales, al respecto 65% considera que los resultados dependen de la voluntad del gobierno y no del PbR y 10% adicional dijo no saber si contribuye a no a los resultados. Por los resultados anteriores se confirma la hipótesis que plantea que el nivel de comprensión del PbR que tienen los funcionarios públicos es bajo y eso explica porque se tienen un bajo nivel avance en la implementación de PbR en la administración pública municipal de Acapulco de Juárez, Guerrero.

Para mejorar el nivel de comprensión de los funcionarios públicos del PbR en el municipio de Acapulco, se hacen las siguientes recomendaciones:

- Invertir en el desarrollo de capacidades del personal. Diseñar un programa de capacitación dirigido a funcionarios públicos municipales que considere cursos sobre metodología de Marco Lógico para el diseño de programas municipales, diseño de indicadores para evaluación del desempeño, así como en el uso de herramientas y sistemas de información para realizar informes de transparencia y rendición de cuentas.
- Promover el Liderazgo y el compromiso. Fomentar el compromiso de los funcionarios públicos para asegurar un adecuado diseño de sus programas y un ejercicio transparente, eficaz y eficiente de gasto público con enfoque a resultados.
- Establecer procesos institucionales. Diseñar manuales de procesos en los que se documenten los pasos a seguir para la formulación de los programas operativos anuales que son la base de la asignación presupuestaria y definen con claridad resultados e indicadores del desempeño que se utilizarán para su evaluación.
- Fomentar una cultura de mejora continua. Fortalecer el Sistema de Evaluación del Desempeño, garantizando que haya retroalimentación de los resultados y, que la información que se genere sea la base para la toma de decisiones.

Finalmente se concluye que, invertir en el desarrollo de capacidades de personal, representa una de las áreas de oportunidad más prioritarias de atender, ya que ha quedado demostrado que la participación en la implementación del PbR que carece de conocimientos y herramientas para su correcta implementación, sólo genera la percepción de que el PbR significa más trabajo y no garantiza la mejora de los resultados de la gestión municipal.

Referencias bibliográficas

- ANDREWS, M., Boyne, G., & Walker, R. (2011). Departamentos del gobierno central y gestión del desempeño: un análisis comparativo. *Public Administration*, 89(4), 1381-1399.
- DIARIO Oficial de la Federación. (18 de mayo de 2008). *Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño*.
- FEFER, J. (2000). *Nuevos rumbos de las teorías de las organizaciones en México*.
- GARCÍA, R., & García, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano para el Desarrollo.
- GONZÁLEZ, J. (2010). La evaluación de la actividad gubernamental: premisas básicas y algunas anotaciones sobre la experiencia mexicana. En J. L. Méndez, *Los grandes problemas de México* (Vol. Tomo XIII Políticas Públicas, págs. 143-145). México: El Colegio de México.
- HOOD, C. (1991). ¿Una gestión pública para todas las estaciones? *Administración Pública*, 69(1), 3+19.
- JORDAN, M., & Hackbart, M. (2012). *Accounting for governmental & nonprofit entities*. John Wiley & Sons.
- KHAN, M. A. (2010). *Public administration: Concepts and practices*. S. Chand Publishing.
- OCDE. (2007). *Presupuesto basado en resultados en los países de la OCDE*. Publicaciones de la OCDE.
- PERRY, J. L. (2000). Bringing Society In: Toward a Theory of Public Service Motivation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 471-488.
- POLIDANO, C. (1999). The new public management in theory and practice. *Public Policy and Administration*, 14(3), 313-327.
- POLLIT, C., & Bouckaert, G. (2017). *PUBLIC MANAGEMENT REFORM. A Comparative Analysis into the Age of Austerity*, (Vol. 4.ª edición.). Oxford University Press, Oxford.
- POLLITT, C. (2003). *El gestor público esencial*. McGraw-Hill Education (Reino Unido).
- RADIN, B. (2006). Desafiando el movimiento del desempeño: por qué no deberíamos dejarnos llevar tanto por los resultados. *Public Administration Review*, 66(6), 883-891.
- SALAMON, L. (2002). *Las herramientas del gobierno: una guía para la nueva gobernanza*. Oxford University Press.

- SHCP. (2024). *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*. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- SHCP-UNAM. (2019). *Presupuesto basado en Resultados. Políticas públicas para no dejar a nadie atrás y no dejar a nadie fuera*. México. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- THORPE, R., & Holloway, J. (2010). *La GESTIÓN del rendimiento [Texto impreso]: perspectivas multidisciplinares / editado por Richard Thorpe, Jacky Holloway ; versión española a.* Universidad de Leeds, Reino Unido/ Escuela de negocios de The Open University, Reino Unido.
- TOMMASI, M., & Ponce, E. (2011). La implementación del Presupuesto Basado en Resultados en América Latina. *Revista de Economía Pública.*, 25(1), 87-112.
- TORRES, F. (2015). El Presupuesto Basado en Resultados como herramienta de gestión pública. *Revista de Administración Pública.*, 45(2), 123-145.
- VÉLEZ, S. C. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la Gestión Pública. *Administración y Desarrollo*, 50(39), 57-74.