



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO

FACULTAD DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

MAESTRÍA EN GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

Tesis

**Análisis del Presupuesto basado en
Resultados en el H. Ayuntamiento de
Acapulco de Juárez, 2018-2021**

Que para obtener el grado de

Maestro en Gobierno y Gestión Pública

Presenta

Lic. Eduardo Añorve García

Director

Dr. Edilberto Gallardo Valente

Chilpancingo de los Bravo, Guerrero, mayo del 2024.

DEDICATORIAS

Para Alicia, mi madre, por ser mi soporte y motivación en todos los proyectos que emprendo.

A mi abuela, Raquel García Cárdenas, aunque ya no está con nosotros, siempre pienso en ella.

AGRADECIMIENTOS

A mis familiares y amigos.

A la planta docente de la Facultad de Gobierno y Gestión Pública por las facilidades brindadas en estos dos años de maestría.

Al Dr. Edilberto Gallardo Valente por sus atinadas observaciones en relación con el trabajo de investigación, sin lugar a duda sus aportaciones me sirvieron demasiado para la conclusión del trabajo.

A la Dra. Olivia Leyva Muñoz, por las atenciones brindadas en el proceso de dos años de maestría en el cual ella fungió como directora.

A Pao por su apoyo incondicional durante todo el proceso de estudio.

A mis amigos, Fernando, Alejandro, Moisés, Giancarlo, Diego y mis amigas Janiseli y Sissy por su invaluable apoyo durante nuestra estancia en otra ciudad, por apoyarnos entre sí y seguir sus consejos.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS.....	9
1.1. Origen del Presupuesto basado en Resultados.....	9
1.2. La Nueva Gestión Pública y el Presupuesto basado en Resultados en América Latina	11
1.3. Presupuesto Basado en Resultados en México.....	14
1.4. Marco normativo del Presupuesto Basado en Resultados en México.....	18
1.5. Evolución del Presupuesto basado en Resultados en México	21
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	25
2.1. La Nueva Gestión Pública	25
2.2. Gestión por Resultados	28
2.3. El Presupuesto Público	31
2.3.1. Tipología de los presupuestos.....	35
2.3.2. El Presupuesto por Programas.....	35
2.3.3. El presupuesto base cero	37
2.3.4. El Presupuesto basado en Resultados.....	37
2.4. Plan Municipal de Desarrollo	41
2.5. Planeación estratégica	42
2.6. Desempeño Institucional	43
2.7. Valor Público	46
CAPÍTULO 3. EL MUNICIPIO DE ACAPULCO Y EL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS.....	48
3.1. Características territoriales, socioeconómicas y de gobierno del Municipio de Acapulco de Juárez.....	48
3.2. Planeación Estratégica municipal y Presupuesto basado en Resultados en el Municipio de Acapulco de Juárez	49
3.3. Formulación e implementación del Plan Municipal de Desarrollo	52
3.4. Evaluaciones del PbR-SED en el municipio de Acapulco de Juárez	59
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS	64
4.1. Diseño metodológico	64
4.2. Hipótesis de la investigación.....	65
4.3. Diseño de la investigación.....	65
4.4. Universo, muestra, sujetos de investigación	65
4.5. Instrumento y diseño del muestreo.....	67

4.6. Recolección de datos.....	68
4.7. Análisis y resultados de la aplicación	68
4.7.1. Información demográfica	74
CONCLUSIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
ANEXOS	103

INTRODUCCIÓN

En la década de los 70's, el modelo de desarrollo del Estado de Bienestar se encontraba en una fase de agotamiento. Esta situación, junto con las crisis económicas de la época, impulsó a los países desarrollados y en vías de desarrollo a implementar reformas en materia fiscal. Estas reformas fueron conocidas como la Nueva Gestión Pública, inspiradas en los procesos gerenciales del sector privado, con el fin de modificar el modelo burocrático tradicional. En América Latina y el Caribe, los primeros esfuerzos por implementar la Nueva Gestión Pública surgió en la década de los 80's, en el contexto del auge del neoliberalismo, se priorizó el ajuste fiscal, la reducción de la participación del Estado en la economía y la incorporación de los países a los mercados internacionales.

En el contexto de la diversidad de instrumento de la Nueva Gestión Pública, emerge la Gestión para Resultados, como un pilar esencial del planteamiento. Surge como una visión de fortalecer las capacidades de los Estados para enfrentar los problemas y promover el desarrollo. Su objetivo consiste en crear marcos de referencia que “faciliten herramientas a las organizaciones públicas hacia una dirección efectiva e integrada en su proceso de creación de valor público, optimicen los procesos, busquen la mayor eficacia y eficiencia en su desarrollo, prioricen los objetivos y mejores de forma continua a las instituciones” (BID y CLAD, 2007).

Desde el año 2006, diversos países, entre ellos México, han implementado esfuerzos institucionales para mejorar la gestión pública. En México, se promulga la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), con el objetivo de otorgar bienes y servicios de calidad a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas. De dicha Ley se desprende el Presupuesto basado en Resultados y se pone en práctica por primera vez en 2008 y extiende su ámbito de aplicación con los años posteriores.

El presente trabajo de investigación adquiere relevancia al establecer la importancia del Presupuesto basado en Resultados (PbR), como una herramienta que busca “mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando los recursos financieros con los objetivos y resultados esperados de las instituciones” (Vargas y Zavaleta,

2020). Su implementación en el Ayuntamiento de Acapulco de Juárez durante el periodo 2018-2021, representa una oportunidad para analizar su efecto en el desempeño institucional. Si bien existen estudios sobre el PbR, hay una escasez de investigaciones que analicen su impacto específico en el desempeño institucional a nivel municipal en México.

Este estudio busca contribuir a generar conocimiento en el área, crear evidencias a partir del siguiente objetivo general: analizar el efecto del grado de cumplimiento del PbR en la mejora del desempeño institucional en el Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, durante el periodo correspondiente de 2018 al 2021.

A partir del objetivo general, se establecieron los siguientes objetivos específicos: 1) Describir el proceso de evolución del Presupuesto basado en Resultados a nivel internacional y su adaptación en el contexto mexicano, 2) Analizar los conceptos relacionados a las variables de estudio, 3) Revisar y dar a conocer la integración de la metodología del Presupuesto basado en Resultados en el Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, así como la influencia del grado de cumplimiento del Presupuesto basado en Resultados en la mejora del desempeño institucional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez. Para el desarrollo de la presente investigación se empleó un diseño no experimental, exploratorio y transversal de tipo correlacional con un enfoque cuantitativo con el fin de dar respuesta a la siguiente hipótesis planteada: A mayor grado de cumplimiento del PbR, existe un efecto positivo en el desempeño institucional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

El desarrollo de esta investigación se divide en 4 capítulos. En el primer capítulo se investigaron los antecedentes del Presupuesto basado en Resultados en contexto internacional, las causas de su surgimiento y la adopción de diferentes países en América Latina hasta llegar a México, su fundamento legal y operativo del mismo instrumento.

En el capítulo 2 se describen los diferentes conceptos relacionados con la investigación, problematizar las dimensiones de los mismos conceptos y relacionarlos, para dar sustento teórico a la investigación. El presente trabajo de investigación retoma

los aspectos teóricos de Campbell (1990) en su modelo de desempeño en organizaciones.

El capítulo 3 se analiza la situación del Presupuesto basado en Resultados en el contexto del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez. Este análisis abarca los antecedentes de su implementación, evaluaciones previas realizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, además, se examina los procesos de adopción del PbR por parte del Ayuntamiento, incluyendo datos actualizados de la situación demográfica de la Ciudad de Acapulco de Juárez, así como el proceso de construcción del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021.

El capítulo 4 se encuentra el análisis de resultados, así como el diseño metodológico para el desarrollo del presente trabajo de investigación. En este capítulo se presentaron hallazgos que dieron respuesta a las variables de estudio. En el apartado de Desempeño Institucional y Presupuesto basado en Resultados y sus dimensiones que los componen, los resultados obtenidos presentan índices de bajo desempeño institucional en relación con el grado de cumplimiento del PbR en el Ayuntamiento de Acapulco, generando áreas de oportunidad para el fortalecimiento de las distintas áreas de estudio. Al final se presenta un apartado correspondiente a las conclusiones a las que se han llegado en el desarrollo del presente.

CAPÍTULO I. MARCO CONTEXTUAL DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

1.1. Origen del Presupuesto basado en Resultados

A través de los siglos, la organización de las sociedades ha permanecido en manos del Estado, quien impulsa los cambios necesarios para que la sociedad logre mejores niveles de desarrollo. Así se tiene que, su participación en el ámbito económico ha sido determinante en los diferentes tipos de sociedades conocidas a través de la Historia. Los periodos correspondientes del siglo XVI al XVIII fueron épocas de consolidación de los Estados-Nación, involucró la creación de ordenamientos jurídicos para realizar contratos, una moneda común, tarifas, acompañado por el periodo denominado mercantilismo, misma que le otorga participación e involucramiento del gobierno en la economía, principalmente en la industria y comercio.

El desvanecimiento parcial del mercantilismo, la llegada del liberalismo a fines del siglo XVIII y en el desarrollo de todo el siglo XIX dieron paso al establecimiento de nuevas ideas en relación con el papel del Estado en la economía, basados en principios en donde la provisión de bienes sería otorgada primordialmente por los mercados, por lo tanto, las regulaciones mercantilistas serían eliminadas.

Con la llegada del siglo XX y los problemas que trajo consigo La Primera Guerra Mundial, la Gran Depresión de 1929 y la nueva composición del mundo, diversos economistas y políticos comenzaron a replantear el papel del Estado y los efectos que había ocasionado al desprenderse de los aspectos sociales que los mercados no podían satisfacer “La necesidad de que el Estado intervenga encuentra respaldo en aquellas circunstancias en donde el mercado no es eficiente en el sentido de Pareto (Stiglitz, 2000)”. Según Stiglitz, los mercados no satisfacen bienes como el Estado, ya que sus principios no son los mismos, su marco de actuación busca corregir imperfecciones del mercado, constituidas por factores externos, monopolios, mercados incompletos y asimetrías de la información.

La distribución de la riqueza también será otra razón por la cual el Estado intervenga. El mercado puede presentar fallos al momento de querer otorgar bienestar, dicha

herramienta distributiva se desarrolla a través del gasto público para otorgar bienes de uso colectivo (bienes públicos y bienes preferentes). Ante este contexto, se deberán establecer los mecanismos y criterios para la clasificación del gasto: “1) por su impacto económico y 2) por el propósito del gasto” (Hernández Mota, 2009).

Para el funcionamiento y realización de actividades, el gobierno trae consigo un nivel de gasto público que pueden tener resultados económicos negativos. En la medida en que el gobierno decida ejercer el gasto público también podrá influir en variables económicas, tales como el PIB, la inflación y de igual forma en los bienes y servicios que otorga.

Después de la gran depresión y los problemas que había ocasionado, surgieron gobiernos con tendencias de carácter nacionalista, definidos por una fuerte inversión pública. Este periodo es considerado como el surgimiento del Estado de Bienestar, que trajo consigo una reconfiguración en el gasto público gubernamental.

El agotamiento del Estado de Bienestar en los países desarrollados durante la década de los años 70's, como producto de diversos elementos interrelacionados, entre los que destacan los cambios económicos y sociales, los procesos de globalización y el neoliberalismo, que trajo consigo diversas modificaciones en las estructuras fiscales.

Los países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) en la década de los 70's, entre los que destacan Dinamarca, Corea del Sur, Suecia, y Reino Unido, buscaron generar mayor eficiencia y control del gasto público, consecuencia de las crisis financieras ocasionadas por caídas del crecimiento del PIB, la inversión, elevadas tasas de inflación y de desempleo. Particularmente, el caso de Reino Unido “La nula programación de los recursos obligaron a replantear la forma de presupuestación, los recursos disponibles que tenía el gobierno eran planeados y ejecutados por año, sin ningún tipo de consideración al contexto, ni efectos macroeconómicos” (Arellano Gault, 2004).

En la década de los 80's, el proceso de reformas al Estado de Bienestar también se hizo presente en América Latina y el Caribe, se emprendieron reformas graduales a las estructuras fiscales, como consecuencia del “desmantelamiento del modelo de

sustitución de importaciones, vigente desde los años 50 y las crisis surgidas por el endeudamiento externo” (García López, 2010). Las reformas empleadas por los países de la región surgieron con el nacimiento del modelo neoliberal y de los ajustes fiscales, disminución de las funciones del Estado en la economía y el aumento de intercambios comerciales entre países.

Ante tal situación, los Estados hicieron cambios estructurales profundos, no solo en los aspectos fiscales y administrativos, sino también, en su capacidad de enfrentar las demandas y expectativas de una ciudadanía activa en los procesos de toma de decisiones públicas.

Los países de la OCDE, en la búsqueda de optimizar el funcionamiento de los Estados y afrontar las problemáticas antes mencionadas, incorporan una nueva tendencia gubernamental denominada la Nueva Gestión Pública, que modifica el modelo tradicional de organización y la forma en cómo se entregan los servicios públicos, priorizar aspectos de racionalidad económica, buscar la eficiencia y eficacia (García López, 2010). Al interior de la Nueva Gestión Pública se encuentran diversos instrumentos y enfoques que buscan modernizar las capacidades del Estado en relación a la generación de desarrollo, una de ellas es la Gestión para Resultados, que es definida como “marco conceptual, que tendrá como finalidad dotar a las organizaciones públicas la capacidad efectiva compuesta para poder generar valor público, lograr la mayor eficacia, eficiencia y efectividad en torno a los objetivos planteados por los gobiernos” (BID Y CLAD, 2007).

1.2. La Nueva Gestión Pública y el Presupuesto basado en Resultados en América Latina

En la búsqueda de generar mayor eficiencia y eficacia en la distribución de los recursos públicos, la región de América Latina y el Caribe, emprendió un proceso gradual de reformas para implementar la GpR. En Europa, la adopción de estas herramientas se desarrolla en contextos distintos, sin embargo, los instrumentos se complementan. Así se tiene que, mientras Francia, Alemania e Irlanda priorizaron los procesos presupuestarios; Dinamarca, Holanda, Noruega y Suecia mostraron interés por el

monitoreo de las actividades y/o productos; y otros países en poder elevar la capacidad de gestión de los indicadores, procesos de evaluación, etc.

La adopción de la GpR en América Latina, del mismo modo que en los países desarrollados, fueron aplicados en contextos y ámbitos de gestión distintos, “cada uno con sus particularidades mediante los principios de la GpR como un marco general para cada Estado, con sus características institucionales, enmarcando a la GpR, no como un modelo único, sino más bien, reconocer que existen distintas vías para poder llevarla a cabo” (BID Y CLAD, 2007).

El BID establece que, los retos para la implementación del PbR en Latinoamérica han sido mayores en comparación con los países desarrollados, debido a las particularidades que presentan cada país en la región, tales como la capacidad e integración económica, educación, cultura política y organizacional, entre otras.

Por otra parte, en esta región el PbR no se logró integrar como un proceso automático, porque, no depende sólo de los factores económicos de los países, sino también, de los políticos, debido que, se requieren reformas al marco jurídico para los procesos presupuestarios. De esta forma, se cumple con lo que sostiene el BID que “para el establecimiento de reformas más avanzadas, tales como el PbR, es necesario que los países hayan impulsado reformas básicas, pero integrales que pudiese cubrir aspectos de administración financiera, presupuestal y de cuantificación de metas físicas” (BID, 2012).

Desde principios de la década de los 90's, los países de la región han sido parte de un proceso gradual de reformas a las instituciones fiscales, desde “restricciones numéricas, fondos de estabilización, marcos plurianuales y restricciones al endeudamiento de los gobiernos subnacionales” (Gabriel, 2012). El desarrollo de estas reformas viene acompañado de procesos de transparencia y evaluación de los recursos públicos.

Los esfuerzos institucionales del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el Banco Mundial (BM) han creado metodologías para su ejecución, reconocen los objetivos y

necesidades particulares de los Estados. Así mismo, dichas organizaciones evalúan periódicamente a los países de la región y establecen rangos de implementación del PbR.

Chile es uno de los países modelo en la implementación del PbR en América Latina y al mismo tiempo resulta ser pionero en el desarrollo de este. Desde el año 2000 (con esfuerzos institucionales que surgen desde 1994) incluye las “evaluaciones del desempeño de las instituciones públicas con el presupuesto que se les otorgaba” (Ramírez de la Cruz, 2004). El Estado chileno, a través de la Dirección de Presupuestos (DiPres) llevó a cabo de un proceso de reformas presupuestarias, en el que implementa un *Sistema de Evaluación y Control de Gestión*, retoma aspectos de la forma de programación del gasto público llevadas a cabo finales de los 90's y al mismo tiempo, logra incorporar los nuevos mecanismos de evaluación de programas.

Cabe destacar que, el Sistema de Evaluación y Control de Gestión ayuda a generar información útil para la toma de decisiones, con la finalidad de que los involucrados en el proceso presupuestario mejoren la calidad del gasto público.

El caso chileno ha logrado tener la atención de diversos países de la región en torno al establecimiento del PbR, los aportes para el desarrollo de este han sido interesantes. Desde la adopción del PbR como una herramienta de carácter público que articula desde los principios de planeación hasta el de rendición de cuentas pasa por dos procesos: el primero que realiza la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, para posteriormente vincularlo con la programación encargada por el gobierno central.

El desarrollo de estos casos de éxito en América Latina y su incorporación de forma masiva en todos los países de la región, diversos autores han coincidido que la adopción de la Gestión para Resultados, lograron concluir la etapa de migración, ubicándose en estos momentos en la etapa de consolidación, aunque los resultados por región han sido muy diversos. El camino por seguir debe enfocarse en mejorar la calidad de la GpR y el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), con el fin de optimizar la calidad del gasto público, que al

mismo tiempo se verá reflejado en la ampliación de la calidad de vida de los ciudadanos.

A modo de conclusión, podemos decir que, en América Latina, la implementación del PbR tiene un enfoque distinto al de los países desarrollados, dicho de otra forma, esta herramienta buscaba generar presupuestos con enfoques de transparencia, promueve una cultura de rendición de cuentas requerida por los ciudadanos y actores políticos, busca medir los resultados de las acciones públicas en beneficio de la población.

De igual forma, el proceso de implementación del PbR-SED no tiene fecha de vencimiento o conclusión, sino que la misma dinámica se ubica en un proceso continuo de mejora y ajustes, de tal forma que en algunos países esto se ha denominado prácticas innovadoras.

1.3. Presupuesto Basado en Resultados en México

El desarrollo de los principios de la Nueva Gestión Pública y en específico de la Gestión por Resultados en México, al igual que la mayoría de los países de América Latina trajo consigo un proceso de reformas graduales al sistema fiscal mexicano a mediados de los años 90.

El desarrollo de la nueva estructura programática del Estado mexicano responde a los principios de la Gestión para Resultados contempla sus orígenes en 1995, el proceso de reforma administrativa estuvo a cargo del Programa de Modernización Administrativa 1995-2000 (Promap), logró introducir los primeros esquemas de planeación estratégica e indicadores de gestión, impulsado por el presidente Ernesto Zedillo. La finalidad del programa era la de abandonar el viejo esquema gubernamental y transformar los principios de la administración pública federal hacia la eficiencia y eficacia de los bienes y servicios que otorga.

Para conseguir los objetivos planteados por el Promap, el proceso de reestructuración administrativa contemplaba dos apartados generales:

El primer apartado contemplaba modificaciones a las leyes vigentes, donde buscarlas mejorar la transparencia al actuar de los servidores públicos, y otorgarles más

responsabilidades a los gobiernos subnacionales, para acercar los bienes, servicios y demandas de los ciudadanos con los entes gubernamentales. El segundo elemento era la modificación organizacional para que los servicios públicos fueran más eficientes” (Arellano Gault, 2004).

El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo (Pronafide) correspondiente al año de 1997 tuvo mucha influencia para el desarrollo del PbR en México, logró replantear principios que antes no existían, tales como la clasificación y descripción de las actividades a realizar por parte del gobierno y de la misma forma, el inició para el desarrollo de indicadores de los recursos con un enfoque por resultados.

Ambos programas son pilares para el desarrollo de la reforma al sistema presupuestario, generaron modificaciones al proceso presupuestario tradicional, con la incorporación de la evaluación del desempeño como un proceso para dar seguimiento a los objetivos planteados por el gobierno federal y los gobiernos estatales. A partir del ejercicio fiscal de 1998, el desarrollo de la denominada *Nueva estructura programática* se llevó a cabo, mediante un ciclo de extensión y educación de los servidores públicos para el desarrollo de este.

Para el año 2000, el escenario político había cambiado. Por primera vez, el país presentó la alternancia política, al triunfar en las elecciones presidenciales el Partido Acción Nacional (PAN), oposición que desplazó al Partido Revolucionario Institucional (PRI), hegemónico por más de 70 años. Con ello, también se modificaron las estructuras gubernamentales. El periodo correspondiente del 2000-2012 es conocido como la tercera etapa de la administración pública en México, denominada de redimensionamiento estatal, donde surgieron grandes procesos de ajustes fiscales.

La renovación de la administración pública en México se acompañó de nuevos cambios en las estructuras sociales, en donde la ciudadanía jugaría un papel determinante para incluir en la agenda gubernamental aspectos que antes no eran previstos con tanta importancia, una de ellas es la transparencia y rendición de cuentas por parte de los entes públicos.

Un suceso sin antecedentes en la administración pública mexicana es la entrada en vigor de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Gubernamental en el año

2003, la cual generó un nuevo esquema de relación entre las dependencias, entidades y ciudadanía en general.

Los procesos de profesionalización de los funcionarios públicos ha sido parte del mismo proceso, con la entrada en vigor de la Ley sobre el Servicio Profesional de Carrera en el 2003, herramienta necesaria para una correcta función de las políticas y programas.

La política de innovación gubernamental en el gobierno de Vicente Fox Quesada estuvo a cargo de la denominada Agenda del Buen Gobierno y el Modelo INTRAGOB 2000-2006, bajo la premisa de incorporar la “filosofía de la calidad en el gobierno” (Moyado Estrada, 2011) en todos los ámbitos y niveles de gobierno.

La Agenda del Buen Gobierno contenía 6 estrategias para la consolidar la calidad en los servicios que otorgaba el gobierno:

“1) Gobierno que cueste menos: dicha estrategia plantea fortalecer al presupuesto de egresos bajo estándares de austeridad y competitividad, para lograr aprovechar al máximo los recursos públicos; 2) Gobierno de calidad: con la insignia de mejorar los servicios públicos a través de una asignación de recursos y utilización de herramientas técnicas para su ejecución; 3) Gobierno profesional: buscar promover personal capacitado que lograrán garantizar que la administración pública transmitirá sexenalmente bajo los mismos estándares de calidad; 4) Gobierno digital: con la finalidad de acercar y mejorar los servicios, existía la necesidad de incorporar las tecnologías de la información y la comunicación; 5) Gobierno con mejora regulatoria; para poder asegurar que la ciudadanía y los servidores públicos puedan realizar trámites con rapidez y seguridad; 6) Gobierno honesto y transparente: necesaria para recobrar la confianza e interlocución entre los ciudadanos y el gobierno” (Moyado Estrada, 2011).

El modelo de calidad INTRAGOB logró aplicarse en todos los organismos de la administración pública federal, integradas por 18 secretarías de Estado, la Oficina de la Presidencia y la Procuraduría General de la República, obtuvo resultados de certificaciones a más de 1722 centros de trabajo por parte de dependencias y entidades, bajo la certificación de la norma ISO-9000 de calidad en la gestión.

La conjunción de todos estos procesos y programas son el fruto de un proceso de más de 10 años en busca de mejorar la calidad en la gestión de la administración pública federal en México. El PbR, a pesar de tener fines y objetivos distintos a todos los antes

mencionados, es importante destacar que, sin el desarrollo con anterioridad de estos, el camino hacia la construcción del PbR en México sería distinto.

El 30 de marzo del 2006, se promulgó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), considerada el primer gran movimiento hacía un cambio de paradigma en la dirección de los recursos públicos y la construcción del PbR-SED en México. La LFPRH regula la programación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación del gasto público, funda la obligación a todas las dependencias y organismos a evaluar de forma periódica los resultados obtenidos de los programas y presupuestos puestos en marcha mediante un Sistema de Evaluación del Desempeño.

La puesta en marcha del método representó un giro en la estructura programática, debido a que todos aquellos que ejercieran dinero público tienen la obligación de incrementar la rendición de cuentas, esto se obtenía a través de la incorporación de indicadores de resultados “con énfasis en los procesos de eficiencia, economía, eficacia y calidad de los servicios que otorga el Estado mexicano, con especial énfasis en poder medir la satisfacción del ciudadano” (Lepore, 2010).

Los cambios institucionales en las estructuras programáticas se hicieron presentes hasta el año 2008, con la entrada del nuevo gobierno federal (2006-2012). Las modificaciones que se hicieron a la organización constan de dos partes: la primera con la incorporación de la categoría *programa presupuestario* y el nacimiento de la definición de *actividad institucional*. Los programas presupuestarios “admiten la identificación de la existencia directa de los programas y actividades que realizan de forma específica en las dependencias o entidades y/o unidades responsables que son parte de ejecutar el presupuesto asignado” (Pérez-Jacome, 2008) y, por otro lado, la actividad institucional tiene la tarea de “poder identificar cuáles son los objetivos que se plantean los ejecutores de gasto mediante las acciones que van a implementar” (Pérez-Jacome, 2008). El objetivo de estos cambios permite conocer el vínculo entre los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo y las instancias o dependencias, mediante un sistema que permite conocer el gasto público de forma detallada.

Para el desarrollo del PbR-SED y la alineación de los programas con los objetivos de las entidades y entes gubernamentales con el PND, es necesaria la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML), que tiene por objetivo optimizar el diseño y lógica al interior de los programas presupuestarios, establecer los objetivos, indicadores y metas, a través de la Matriz de Indicadores para Resultados.

La incorporación del PbR en el contexto mexicano responde a un esfuerzo por “suministrar los recursos y atender necesidades para el desarrollo de un país, sin tener que dejar toda la carga fiscal a los contribuyentes, sino que esto fuese recíproco, que el gobierno logrará garantizar que los recursos que son gastados sean asignados en función de las prioridades de los ciudadanos, a través del establecimiento de metas, objetivos específicos, que puedan ser evaluados y que sus resultados puedan ser medidos con la incorporación de indicadores” (Payán Serna, 2019).

En conclusión, podemos decir que a más de 14 años de implementar el PbR en México se produjeron cambios tanto en las leyes, como en la cultura organizacional al interior de la administración pública. Actualmente los avances de esta herramienta han sido notorios, expanden su implementación en más dependencias del gobierno federal, instancias gubernamentales dependientes del ejecutivo federal, organismos constitucionalmente autónomos, gobiernos estatales y municipales de todo el país.

1.4. Marco normativo del Presupuesto Basado en Resultados en México

Para la implementación de una nueva estructura programática y presupuestal con orientación a resultados, es necesaria la modificación del marco legal que lo regula, para lo cual se requieren desde reformas constitucionales hasta modificaciones en los reglamentos internos de las dependencias.

Las principales modificaciones constitucionales en 2006 fueron a los artículos: 6°, 73, 74, 116, 122 y 134. Este último establecía un cambio en los tres niveles de gobierno en torno a la administración de los recursos públicos, bajo los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

Tabla 1. Artículos relacionados con el PbR

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)	Art. 1. La presente Ley es de orden público, y tiene por objeto reglamentar los artículos 74 fracción IV, 75, 126, 127 y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control y evaluación de los ingresos y egresos públicos federales.
	El artículo 2, inciso LI, se refiere al Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual utiliza elementos metodológicos para evaluar el desempeño de los programas, basándose en indicadores estratégicos y de gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de metas y objetivos, y conocer el impacto social de los mismos.
	Artículo 24 como sigue: La planificación y asignación de recursos del gasto público implica la determinación de las actividades que las diferentes entidades y dependencias deberán realizar para cumplir con los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas establecidas, tomando como base los indicadores de desempeño. Asimismo, se deben hacer provisiones de gasto público que contemplen los recursos humanos, materiales, financieros y demás necesarios para llevar a cabo dichas actividades.
	El Artículo 45 establece que los responsables de la administración pública en cuanto al gasto deben aplicar la administración por resultados, y que deben actuar con prontitud y eficacia para lograr los resultados esperados, tal como lo ordena la ley correspondiente. Por lo tanto, se necesita un parafraseo del texto.

Fuente: elaboración propia con datos de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

En 2007 se produjo otra reforma para el fortalecimiento del PbR-SED en México, la introducción de la Reforma Hacendaria Integral, con el fin de generar mayores beneficios, distribuidos en cuatro pilares: I) El fortalecimiento de los ingresos públicos, II) La simplificación de los procesos y la equidad tributaria, III) Aprovechamiento del gasto público, IV) El establecimiento de un nuevo federalismo fiscal. La finalidad de reforma era poder elevar el nivel de recaudación del Estado mexicano a través de las estrategias planteadas.

En el mismo año entró en vigor la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en sustitución de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal. Las modificaciones relacionadas con el PbR fueron las siguientes:

En correlación con las entidades federativas, el Artículo 85 establece el proceso para transferir recursos federales con previa autorización mediante el Presupuesto de Egresos de la Federación hacia las entidades federativas y municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal. La LFPRH también instituye la imposición de elaborar indicadores de desempeño para el ejercicio de los fondos del

Ramo 33, porque el gasto de la federación que se ejerce a través de este ramo va para estados y municipios, necesarios para poder brindar servicios en diversas materias.

Lo correspondiente al artículo Sexto Transitorio de la LFPRH, previó al ejercicio fiscal del 2008, se sentaron las bases para desarrollar el Sistema de Evaluación del Desempeño, la necesidad de evaluar los programas, responder a los principios de metas y objetivos, incorporar indicadores estratégicos y de desempeño.

En su primer artículo, al entrar en vigor este nuevo ordenamiento jurídico establece que será de orden público, esto significa que la Ley tiene derechos irrenunciables, lo conforman un conjunto de normas positivas obligatorias y la no aplicación puede tener sanciones, por afectar a ella.

La Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG) publicada el 31 de diciembre de 2008 entró en vigor en 2009, pretende establecer criterios específicos que conducirán la contabilidad gubernamental y la información de los entes públicos, armonizar el registro y fiscalización de las entidades públicas, sus activos, pasivos, ingresos, y gastos. En lo que corresponde al PbR en ella se establece la obligatoriedad de las entidades federativas para asumir la responsabilidad de generar estrategias para la conjunción de que los municipios desempeñen lo determinado en la misma ley. Los artículos relacionados al PbR son los siguientes:

“El Artículo 54 establece que la información presupuestaria y programática que formen parte de la cuenta pública deben estar relacionadas, en lo pertinente, con los objetivos y prioridades de la planificación del desarrollo. Además, se deben incluir los resultados de la evaluación del rendimiento de los programas federales, estatales, municipales y del Distrito Federal, así como de aquellos vinculados al uso de los recursos federales que se les hayan transferido. Para lograr esto, se deben emplear indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada programa, y establecer un vínculo entre ellos y la planificación del desarrollo.”
(H. Congreso de la Unión, 2008).

Las Entidades Federativas tendrán que asumir la responsabilidad de armonizar dicha ley para que los municipios que los conforman puedan cumplir los objetivos que la ley establece. Los gobiernos estatales deberán brindar el apoyo de carácter técnico y de asistencia necesaria a los gobiernos municipales que así lo requieran.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público será el ente encargado de dar seguimiento a los objetivos planteados por el PbR-SED, a través de la generación de reportes trimestrales al Congreso de la Unión, tal y como lo determina el marco normativo de esos años.

Los artículos 6 y 9, fracción IX y tercero transitorio, fracción III de la LGCG emitieron los lineamientos *Sobre los Indicadores para Medir los Avances Físicos y Financieros Relacionados con los Recursos Públicos Federales*.

El artículo Cuarto Transitorio de la LGCG establece que, para cumplir los objetivos de la Ley, el Gobierno Federal y las entidades federativas, deberá crear los indicadores necesarios para medir el desarrollo de las actividades físico-financieros con el uso de los recursos públicos.

En conclusión, el desarrollo gradual de las leyes en relación con el PbR-SED ha logrado modificar la forma en cómo se relacionan las instancias gubernamentales en materia de planeación, presupuestación, gasto, evaluación y control. De igual forma, la obligatoriedad de los entes gubernamentales en generar y proveer información pública para una correcta toma de decisiones, su relación con las entidades federativas y municipios para saber cómo ejercen el gasto público.

1.5. Evolución del Presupuesto basado en Resultados en México

El proceso de implantación del PbR-SED a nivel federal en México ha sido continuo, ha logrado responder a las dinámicas internas de las instituciones en el país. Las propuestas de modernización de la administración pública realizadas en el sexenio de Vicente Fox Quesada (2000-2006), dieron continuidad en el gobierno entrante de Felipe Calderón Hinojosa (2006-2012), permiten institucionalizar los procesos de evaluación por resultados en todos los ámbitos de gobierno (aunque sin establecer la obligatoriedad de los gobiernos estatales para adoptar dicho sistema).

Los esfuerzos y retos derivados del PbR consistiría en que las entidades lograrán adoptar dicho sistema como propios. En relación con esto, para la implementación del PbR-SED a nivel estatal, deben incorporar cinco elementos procesales:

- a) Planeación estratégica: son desarrollados los programas que formarán parte del presupuesto y su alineación con los objetivos del Plan Nacional y Estatal de Desarrollo.
- b) Reformas al marco jurídico-institucional estatal: Las modificaciones necesarias a los marcos jurídicos estatales que regulen la operación del PbR-SED. En las mismas se determinarán las instituciones y capacidades.
- c) Programación y presupuesto: Será construida conforme a la estructura programática en relación con los programas y disposiciones legales en la materia.
- d) Seguimiento y evaluación: Los programas presupuestales se deberán monitorear con el cumplimiento de sus metas y medirse con los indicadores de desempeño definidos en la MIR. El producto del trabajo realizado se resumirá en el Programa Anual de Evaluación.
- e) Contabilidad, rendición de cuentas y transparencia: Como última parte del proceso de PbR, se efectúa todo el registro contable de la información financiera en relación con los indicadores de desempeño. Toda la información obtenida servirá para optimizar la rendición de cuentas y transparencia” (Caso Raphael, 2011, p. 329).

Tal y como se estableció en el tema anterior, la LGCG con fecha de publicación de diciembre del 2008 y sus reformas, establece criterios específicos para consolidar la armonización con las leyes estatales, la obligatoriedad a las entidades federativas, municipios y las Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (DTCDMX) de evaluar los resultados que obtengan en la aplicación de los recursos.

Como se ha dicho, la LGCG establece criterios específicos para consolidar la armonización con las leyes estatales, la obligatoriedad a las entidades federativas, municipios y DTCDMX de evaluar los resultados que obtengan en la aplicación de los recursos.

Para 2014, la integración del tercer diagnóstico, además de las 32 entidades federativas, se logró integrar a un municipio con mayor número de población de cada estado, y evaluar aspectos no presentados en evaluaciones anteriores. El diagnóstico de 2015, además de incorporar a los municipios, se hizo comparativo entre los mismos, con diferentes tamaños poblacionales respecto al promedio de cada estado.

En el diagnóstico del año 2016 se modificó, el cuestionario usado por la SHCP, para obtener más información precisa sobre la implementación del instrumento. En concreto, se añadieron preguntas sobre la evaluación y uso de la información de desempeño en el desarrollo del proceso presupuestario.

El 2020 hubo un proceso de rediseño en toda la metodología, en materia de obtención, análisis y valoración de los datos, como resultado de un proceso de aprendizaje de las evaluaciones anteriores. El diagnóstico del año 2020 contempla los aspectos de las siete etapas del Ciclo Presupuestario, la consolidación a nivel local y la incorporación de buenas prácticas.

Tabla 2. Etapas del ciclo presupuestario 2020

Sección	Elementos para analizar
1. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Plan Estatal/Municipal/Local de Desarrollo - Los programas que derivan de la planeación estatal - Vinculación con los ODS
2. Programación	<ul style="list-style-type: none"> - Información programática - Diagnósticos de Programas Presupuestarios - Beneficiarios
3. Presupuestación	<ul style="list-style-type: none"> - Situación financiera - Criterios establecidos del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) - Endeudamiento - Información de Desempeño - Paquete económico
4. Ejercicio y control	<ul style="list-style-type: none"> - Etapas contables de ingresos y egresos - Regulación de la mecánica operativa de los Programas Presupuestarios - Métodos de contratación pública
5. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de desempeño - Seguimiento de objetivos y metas
6. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Programa Anual de Evaluación - Evaluaciones parciales - Seguimiento a recomendaciones de evaluaciones
7. Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> - Cuenta pública - Auditorías - Control interno
8. Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación y operación del PbR-SED
9. Buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones innovadoras por parte de los gobiernos estatales para implementar el PbR-SED

Fuente: Elaboración propia con datos del 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. SHCP.

Podemos concluir que la evolución del PbR-SED en las entidades federativas y municipios, representa un esfuerzo institucional en donde los resultados de cada diagnóstico realizado generan retroalimentación para un correcto diseño institucional. Las entidades federativas y municipios, a pesar de entregar resultados dispares en el establecimiento del PbR, no significa que los esfuerzos institucionales no sean idóneos, sino todo lo contrario, los resultados también serán un reflejo de la importancia que le dan los ejecutores del gasto público en sus respectivos niveles de gobierno.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

2.1. La Nueva Gestión Pública

La Nueva Gestión Pública (NGP) es una corriente que nace en países de Nueva Zelanda, Australia y Reino Unido en los años setenta, con la finalidad de incorporar en los gobiernos una nueva visión gerencial en la administración del Estado, busca sustituir el proceso tradicional de organización y prestación de servicios y responder a manuales de planeación, centralización y dirección por un modelo que pudiera incorporar la eficiencia y eficacia como eje rector de su actuar. La adopción de la NGP se transformó en la base principal de las reformas burocráticas de los Estados miembros de la OCDE.

La NGP busca transformar la administración pública de tal forma que, “aunque no sea una empresa, pero que se vuelva más empresarial” (Schroder, 2006). Sin dejar a un lado su principal función que es la de prestar servicios eficientes y eficaces, aún y cuando el Estado no busca la generación de utilidades tal y como lo plantea una empresa, sino prestación de mejores servicios a los ciudadanos.

La etapa inicial del proceso de institucionalización de la NGP en los países de la OCDE se caracterizó por la adopción de procesos administrativos y tecnológicos correspondientes al ámbito privado, racionalización de estructuras y procesos, toma de decisiones y creación de un nuevo tipo de servidores públicos que busquen elevar su productividad.

El desarrollo de la NGP siguió la ruta de las nuevas tendencias administrativas, desde el entusiasmo inicial por instalar sus postulados, pero que encuentra resistencias y críticas para su instalación, diferentes prácticas y reformas adoptadas al contexto de los Estados.

Christopher Hood (1991) publicó el artículo “A New Public Management for All Seasons” considerado como el texto base para el debate de carácter académico en torno a la NGP, en el cual no pretende generar principios, sino que realiza un análisis parcial y descriptivo de los fenómenos mundiales que acontecen en los países anglosajones, cuestiona el modelo imperante de administración pública. Los principios establecidos

por Hood, para desarrollar la teoría de la NGP se basan en las teorías de los Costes de Transacción, de la Elección Pública y de Agencia.

Los principios y técnicas que conforman al New Public Management fueron presentadas en un principio como un compilado de iniciativas que podían ser aplicados a todas las organizaciones, los beneficios que otorgaba a través de “una fusión entre los postulados entregados por la administración pública tradicional y la orientación de la gestión general” (Perry, 1983).

“La Nueva Gestión Pública se enfoca en la aplicación de principios de economía, eficiencia y eficacia incorporada a los entes gubernamentales, sus procesos, instrumentos y programas, con el fin de conseguir el nivel de calidad total en la prestación de servicios, con el mínimo énfasis en las prescripciones procedimentales y normas” (Leeuw, 1996).

A diferencia de los principios de la NGP anglosajona (economía, eficacia y eficiencia), la OCDE plantea los mismos, incorpora aspectos de mercado en el sector público y el vínculo del gasto con el desempeño. Sus principios son:

“1) Reponer autoridad y flexibilidad; 2) fortalecimiento del desempeño y control; 3) desarrollo de la competencia; 4) suministro de servicios de calidad a los ciudadanos; 5) optimizar el desarrollo del capital humano; 6) perfeccionar el uso de las TIC's; 7) elevar los estándares de regulación; 8) fortalecimiento de las instituciones gubernamentales” (OCDE, 1995).

Por otro lado, el Banco Mundial (1997), a través de su informe sobre el desarrollo mundial instituye que los procesos de reforma a las instituciones del país no podrán limitarse a una función reduccionista del Estado. Para la instalación de estos procesos de la NGP, el Estado deberá de aumentar sus capacidades mediante el reacomodo institucional, en aspectos fundamentales como:

“1) Establecimiento de un marco jurídico básico; 2) aspectos macroeconómicos y su permanente estabilización; 3) Inversión en infraestructura y servicios; 4) Protección y promoción de los grupos vulnerables; 5) Políticas de protección al medio ambiente; 6) instalación de mecanismos autorreguladores; 7) Adopción de instrumentos de eficacia y mercado” (Banco Mundial, 1996).

La explicación para que las teorías de la NGP encuentren un soporte y aceptación en los países es diversa. Desde la perspectiva política, se le atribuye al surgimiento de la

denominada Nueva derecha, aunque eso no explica del todo la instauración de los gobiernos laboristas opuestos a las tendencias de derecha.

Una posible explicación del ascenso de la NGP puede ser atribuida a la relación de un momento específico, auge y oportunidad del periodo de gestión, diversos autores han interpretado a la NGP como una tendencia o moda administrativa. Aunque este argumento puede desecharse porque por más de dos décadas ha existido resistencia de actores interesados en que la NGP se desarrolle en los diferentes países.

Otra explicación, es la interpretación de dos enfoques históricos de administración pública que se contraponen y que de cierta forma se fusionan en la NGP. Una de ellas es el modelo alemán, donde el desarrollo de la economía es guiado por el Estado (*Volkswirtschaft*) fundado a principios del cameralismo en contraposición de la tradición anglosajona liberal de la economía.

Hay teóricos que desechan la idea de que el Estado, mediante la implantación de procesos privados, pueda satisfacer las demandas de los ciudadanos, parten de que el sector privado no busca generar ni satisfacer bienes públicos. Para lograr hacer esta separación, de acuerdo con Metcalfe (1999) establece una distinción desde la perspectiva sistémica entre lo público y lo privado, forma un modelo de dicotomía entre lo que denomina *macrogestión* y *microgestión*. La gestión macroeconómica puede entenderse como un proceso a gran escala, su objetivo consiste en generar cambios en la estructura, aparece cuando los procesos de intereses públicos y privados no están en coincidencia y el proceso macro aparece para crear la transición hacia una nueva estructura organizacional. Por otra parte, la microgestión se encargará de los procesos a menor escala, se le confiere la gestión de las organizaciones individuales.

La NGP, como cambio de paradigma en las normas entre la dotación de servicios y los destinatarios, de la misma forma la integración de demandas diferenciadas a distintos grupos, la provisión de calidad en los bienes y servicios, la introducción de mecanismos de participación y consulta forman parte de esta tendencia.

En más de cuatro décadas de la implantación de la NGP en el mundo —con más énfasis en los países europeos—. Tal y como lo establece la OCDE, muy pocos

Estados han adoptado dicho sistema como propio, considerándolos en sus declaraciones de principios.

“Lo interesante de la NGP en la reforma, tanto para la política, como para la administración pública suelen ser muy diversos y al mismo tiempo difusos. Por un lado, la parte administrativa busca generar más autonomía y reducción de la burocracia. Por otro lado, la parte política, buscan generar mayores beneficios a la población mediante finanzas públicas limpias” (Schroder, 2006).

La NGP, a pesar de no poseer una teoría conveniente y basar los fundamentos en prácticas adquiridas por distintos países, la búsqueda constante de generar mayores estándares de calidad al interior de las administraciones públicas es notorio. De igual forma, no existe ningún manual que explique cómo se logra introducir la NGP y que su aplicación garantice el éxito. Muchos autores coinciden que, para una aplicación correcta deberá existir voluntad política de todos los participantes para que el modelo logre prosperar.

2.2. Gestión por Resultados

El Estado ha modificado su génesis respecto a las atribuciones de los esfuerzos institucionales a principios de los noventa, se ha transformado en pieza esencial en la generación de valor público, lo que genera condiciones para el desarrollo y bienestar.

Los cambios de paradigma han sido la transformación de “la exigencia en la rigidez de los procesos administrativos a la demanda en la entrega de los resultados” (BID Y CLAD, 2007) como una práctica inherente a los Estados en la prestación de bienes y servicios, necesarias para el desarrollo y bienestar.

El estudio del BID Y CLAD (2007) establece criterios para instaurar una nueva cultura organizacional, deja la lógica de control y procedimiento, así mismo, el crecimiento de una ciudadanía exigente por mayor y mejores servicios.

En resumen, el estudio estableció los distintos retos que enfrentan las administraciones: fondos insuficientes para el seguimiento de demandas ciudadanas, la asociación de políticas que consideren a los ciudadanos en el proceso de creación,

aumento en la calidad de los servicios, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas.

Para lograr estos principios, es necesario un reacomodo institucional al interior de estas, identificar y priorizar procesos, productos y personas beneficiadas. Deberá existir mayor coordinación de procesos y rutinas operativas entre distintas áreas de una institución, que permitan incorporar nuevas prácticas de trabajo.

La Gestión para Resultados, a pesar de no contar con un concepto universalmente aceptado y promovido cuenta con principios fundacionales que le dan vida al sistema, tales como:

- “a) Priorizar en el centro los resultados en el desarrollo de todas las fases.
- b) Alineación de los principios de programación, monitoreo y evaluación de los resultados.
- c) Obtención de información y medición sencilla.
- d) Gestionar *para*, no *por*, resultados.
- e) Utilizar la información obtenida para una correcta toma de decisiones” (OCDE, 2012).

En el desarrollo del primer punto, es necesaria la incorporación del diálogo entre todos los actores involucrados, ellos mismos definen y ejercen una gerencia que busca generar resultados en todas las fases. Para asegurar que los involucrados puedan entender los riesgos que probablemente se presenten en el desarrollo de los planes y programas, utilizan herramientas de evaluación de riesgos.

El segundo apartado, en relación con el primero, es que todo el proceso de actividades y estrategias están hechas para poder apoyar la obtención de resultados, para lograr adaptarse de forma continua con el tiempo. Para su óptimo desempeño se utilizan indicadores relacionados lógicamente, para presentar los resultados obtenidos.

El uso de indicadores forma parte del tercer proceso. La utilización de estos a través de la medición e información será necesaria para crear sistemas más eficientes.

El cuarto punto es un cambio en la forma de gestionar, no para obtener resultados sin sentido, sino que los resultados obtenidos deberán ser congruentes con los objetivos planteados, definidos claramente al inicio de cualquier intervención pública, con la identificación de los recursos e insumos que se utilizarán.

El uso de la información, como última fase del proceso, resulta interesante comparado con las formas tradicionales de programación, ya que es un ejercicio de retroalimentación, donde se puede verificar si los resultados obtenidos fueron los planteados y, si no, analizar la información obtenida y generar nuevos esquemas que sirvan para la posteridad.

Emery (2005) establece que la Gestión por Resultados contempla tres tipos de modificaciones que se consideran al interior de las administraciones públicas:

- “1. Aspectos constitucionales: los aspectos legales relacionados al uso de los fondos públicos
2. Aspectos políticos: las autoridades deberán responder a su actuar y al contenido de las propuestas que presenten, haciéndolos responsables de los resultados esperados.
3. Aspectos ciudadanos: Según los principios de la democracia representativa, los ciudadanos en su pleno derecho de elegir autoridades, les otorga confianza para la administración de los recursos públicos” (BID y CLAD, 2007).

La CEPAL concibe a la GpR como un proceso de priorización de los objetivos logrados, tanto generales, como concretos en el proceso de gestión de los recursos. La evaluación de los resultados es guiada por criterios de eficacia, eficiencia, economía y calidad en el quehacer gubernamental.

Los principios fundacionales de la GpR generan una base sólida para la gestión del desempeño, logra aplicar a cualquier nivel u orden de gobierno, una diversidad de intervenciones que lo conforman, mediante el uso de estrategias y herramientas a las distintas fases de la programación, tanto nacional, como de desarrollo.

Las dimensiones que componen a la GpR son diversas, su evolución conceptual ha logrado adoptar más criterios, tanto en lo teórico, como en lo práctico. La GpR puede ser entendida como un marco de carácter conceptual, utilizado para una correcta gestión organizativa, tanto pública como privada, en el que, sin importar al ámbito de aplicación, el factor principal será la obtención de los resultados, también ha sido considerado como un sistema de referencia de responsabilidad de los tomadores de decisión y finalmente, también puede ser entendida como una propuesta de cambio en la cultura organizacional, directiva y de gestión.

Esta dicotomía entre lo público y lo privado se hace presente la mayoría de las veces en el modelo de GpR, desde la perspectiva estratégica en el ámbito privado, el

resultado será generar mayor valor para los accionistas. Dicho concepto, trasladado al espacio público, según los resultados que busca el gobierno es la generación de valor público.

2.3. El Presupuesto Público

La noción de presupuesto ha estado presente en el desarrollo de los humanos, mismos que ha evolucionado con el tiempo. Las sociedades egipcias hacían estimaciones con la finalidad de poder proveer los resultados de las cosechas de trigo, con el propósito de notificar la escasez, mientras que los romanos y su sistema impositivo, intentaban estimar las posibilidades de pago de los pueblos que habrían de conquistar, en función de las personas, esto con la finalidad de cobrarles el impuesto correspondiente, a principios del siglo XVIII, la idea de presupuestar comenzó como una herramienta del Ministerio de Finanzas de Inglaterra, en donde el Parlamento tendría injerencia en su aprobación para el gasto público de los años consiguientes, incluían la síntesis de gastos anteriores, instalación de nuevos impuestos y diversas recomendaciones para su uso.

El desarrollo del presupuesto se logró extender hasta el siglo XIX, en Francia y otros Estados europeos acogieron el presupuesto, necesario para el desarrollo y base de sus gobiernos, mientras que, en Estados Unidos en 1821, se sientan las bases para el desarrollo de un presupuesto, en un principio rudimentario, pero que con el paso del tiempo lograría mayor madurez. Después de la Primera Guerra Mundial y la escasez de recursos que ésta había dejado, industrias y gobiernos ven la necesidad y conveniencia del control de los gastos a través de un proceso de presupuestación del gasto.

El sector público, tras un largo proceso histórico, ha ganado peso en la economía de los países y, a su vez, ha desarrollado atribuciones nuevas, tales como el desarrollo de la política de bienestar social y servicios (infraestructura, salud, educación, entre otras), sin dejar de lado las tareas básicas del Estado (garantizar la defensa nacional, orden y justicia).

El Presupuesto también puede ser definido como el plan de acción de las actividades económicas con características de lo que se desea alcanzar y posteriormente, el estimado económico de los costes. El presupuesto será el anticipo de los costes de las actividades a realizar.

Neumark entiende al Presupuesto del Sector Público como “el resumen sistemático, confeccionado en periodos regulares, de las previsiones, en principios obligatorias, de los gastos proyectados y de las estimaciones de los ingresos previstos para cubrir dichos gastos” (Neumark, 1994).

Para Emilio Albi (2013), el concepto de Neumark se aleja de las premisas básicas del presupuesto – plan económico a corto plazo, cuantificación económica de las políticas económicas del gobierno, expresión contable del plan económico del Sector Público para un periodo determinado, entre otras -, el autor intenta aglutinar todas estas características en su concepto.

Las notas características del presupuesto son las siguientes:

1) Anticipación. La herramienta del presupuesto es un acto de anticipación, ya que en ella se van a incorporar todas las necesidades públicas para un determinado tiempo (regularmente un año).

2) Cuantificación. Todo lo que se prevé deberá contener un valor numérico, se clasifican por criterios de orden (órganos por categorías, funciones y programas). Lo que ingresa y se gasta se deberán de encontrar equilibradas según los principios de planeación.

3) Obligatoriedad. Las obligaciones de las administraciones públicas deberán estar previstas por la Ley. Su ámbito de aplicación contiene un límite de gasto (limitativo) y en caso de ser superado, la ley también deberá de determinar los casos específicos. Los ingresos públicos son provisiones según lo recaudado, si los ingresos previamente presupuestados se superan, dependerá de las proyecciones o imprevistos.

4) Regularidad. La ejecución del presupuesto tiene previsto un tiempo determinado, el ejercicio de este se realizará de forma anual” (Albi, 2017, p. 85).

Estas características extienden el alcance del presupuesto, logrando determinar previamente los acontecimientos financieros que comprenden un periodo dado, para compensar las necesidades colectivas.

El Estado tendrá la función de ser un proveedor de bienestar a través de la dotación y elaboración de bienes y servicios. El presupuesto, en este sentido, se convierte en un instrumento público y se divide en dos dimensiones: económico (asignación de recursos) y político (interacción de actores políticos que conforman el poder).

“El Estado obtendrá su legitimidad a través del cumplimiento de la justicia social” (Serrano Caldera, 2004) y será a través de las actividades e intervenciones públicas, las cuales realizan una serie de transferencias de poder adquisitivo, de los particulares, y de éste de nueva cuenta a la colectividad, originan modificaciones en la producción y distribución de la riqueza, la máxima ventaja de este asunto se traducirá en el mayor bien posible para la sociedad. El proceso de presupuestación significa planear de forma estratégica, definición de los objetivos sociales, el tipo de política a realizar, y el uso y práctica de los recursos (Lyden & Miller, 1983).

Para Musgrave, el Estado tiene la obligación de intervenir en la economía dando respuesta a los fallos del mercado (monopolios, externalidades) y la capacidad de este último en la provisión de bienes y servicios. El autor le asigna tres funciones específicas al presupuesto público, sirven para aplicar medidas correctivas a los mercados.

- 1) Asignación de recursos
- 2) Distribución del ingreso
- 3) Estabilización macroeconómica

La función de *asignación* de los recursos establece la relación entre los bienes de carácter público frente a los bienes de carácter privado “los bienes privados no cuentan con una necesidad de que su percepción sea vista desde una perspectiva colectiva” (Musgrave, 1992).

“La función de distribución se enfoca en redistribuir la renta y la riqueza para lograr una mayor equidad social” (Musgrave, 1992). La distribución de dichos bienes sociales es a través de la captación de impuestos, después será invertido en bienes y servicios, sin ningún tipo de obligación al consumidor.

El Presupuesto, entendido como “un suceso de previsión de gastos y de ingresos de una población para un tiempo expreso, realizado por el Poder Legislativo” (Laufenburger, 1951). Bajo esta noción, el presupuesto queda condicionado por el poder legislativo, convirtiéndose en un instrumento jurídico, que se utiliza como dispositivo de redistribución de la renta nacional.

Aaron Wildavsky nos dice que el Presupuesto es “una serie de objetivos con etiquetas de precios adheridas” (Wildavsky, 1992, p.15). El autor relaciona al proceso presupuestario como un proceso político que estará condicionado por los propósitos humanos.

Una característica importante del presupuesto es que, con todas las capacidades técnicas, logra establecer antes los sucesos financieros que perciben los gastos a realizar en un tiempo determinado para integrar necesidades colectivas, pero a la vez, los recursos que se estiman recolectar para considerarlos gastos.

Los Estados Modernos no solo utilizan el presupuesto para la realización de ciertas actividades económicas, sino que también buscan generar orden y dirección a la economía en su conjunto. Algunas finalidades del Presupuesto pueden ser las siguientes:

- “1. Como herramienta de control. A través del gasto se logra evaluar las unidades administrativas, su correcta gestión y cumplimiento del volumen de gasto previamente establecido.
2. Herramienta de gestión administrativa. El uso del presupuesto nos ayuda a generar control de los costos, temporalidad específica y naturaleza de la obtención de los resultados previstos.
3. Como instrumento de política económica” (Tránchez, 2013, p.9).

En México, la manera genérica de comprender al Presupuesto Público como el Presupuesto de Egresos, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público lo establece como: “los recursos que el Gobierno requiere para poder cumplir sus funciones. El monto total de tales recursos constituye el Gasto Público” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2018).

Desde la perspectiva más pragmática, el presupuesto público es una de las formas de expresión de poder más importante que tiene el Estado y desde su lógica instrumental, solamente ellos lo operan.

El presupuesto puede abordarse desde diferentes perspectivas, tales como un instrumento para ejercer control por parte del gobierno, para programar la actividad económica y social, para administrar los recursos públicos, o como un acto legislativo. Independientemente de su enfoque, es evidente que el presupuesto, ya sea en su interpretación clásica o moderna, constituye el instrumento de gestión más crucial a disposición de los administradores.

2.3.1. Tipología de los presupuestos

Las formas de planificación de los ingresos y egresos en el sector público han sido dinámicas, durante muchos años diversos países han tenido que experimentar con distintas formas y metodologías para ejercer el gasto público. El presupuesto ha sido la herramienta principal de distribución de los recursos públicos, asigna de forma específica las erogaciones. Para el caso de México, el encargado de la creación del presupuesto será el Poder Ejecutivo, mediante la secretaría de Hacienda y Crédito Público, posteriormente pasado al Poder Legislativo para su aprobación o en su caso, algún tipo de modificación.

Existe una variedad de metodologías para la asignación del presupuesto, con funciones y características distintas. Según la composición de cada presupuesto, se puede clasificar en 3 grupos.

2.3.2. El Presupuesto por Programas

La División Fiscal de las Naciones Unidas establece que el Presupuesto por programas es:

“Un método en el que la vigilancia está fijada en las acciones gubernamentales que ejecuta frente a las cosas que consigue. Mismas que pueden definirse como los servicios, personas, equipos, medios, provisiones, etc., no son más que medios que los mismos emplean para el desempeño de sus funciones. Los objetivos que un gobierno pretende realizar son los bienes

creados mediante acciones públicas, como escuelas, puentes, carreteras, trámites y un sinfín de acciones más. A diferencia de los sistemas presupuestarios tradicionales en relación con el presupuesto por programas es en la definición clara entre lo que el gobierno obtiene y las acciones que efectúa” (Naciones Unidas, 1959).

El Presupuesto por Programas pretende clasificar el gasto según los programas propuestos, donde se definen tareas específicas y actividades que se realizarán, para lo que, se obliga a los funcionarios a elaborar un programa de acción y a cumplir ciertas metas.

Dicho mecanismo también logra ligar los fondos obtenidos con los productos y metas que son perseguidos, armoniza los recursos financieros y reales con los objetivos establecidos. El Presupuesto por Programas crea un cambio en la organización tradicional de presupuestación que posibilita la medición de los resultados obtenidos.

La medición del Presupuesto por Programa estará conformada de aspectos o categorías programáticas que son:

“Una serie de componentes y factores importantes en la gestión de proyectos, como la necesidad pública a satisfacer, los resultados y productos finales a obtener, los subproductos finales que puedan surgir, las tareas a realizar, la fuerza de trabajo necesaria, los materiales y herramientas necesarias, el coeficiente de rendimiento y los insumos requeridos” (Martner, 1976, p.68).

En el caso de México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público define al Presupuesto por Programas como:

“Un tipo de clasificación presupuestaria, que tiene como fin establecer los propósitos y objetivos por el que los fondos públicos serán utilizados, de igual forma, integra el costo monetario de los programas para la obtención de los objetivos, el proceso de programación y el tipo de información que va a arrojar, principalmente cuantitativa” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016).

De esta definición se desprenden otras especificaciones, tales como:

- I. Un tipo de clasificación presupuestaria que forma parte y no excluye a las otras formas de presupuestación existentes.
- II. Los propósitos y objetivos presentados son la finalidad del sistema, se priorizan estos aspectos antes que la magnitud del gasto.

III. Los costos del programa son obtenidos.

IV. Los trabajos a realizar son programados, mismos que se necesitarán para obtener los objetivos programados.

V. Para finalizar, añade elementos para la medición de los resultados logrados” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013).

El uso del Presupuesto por Programas puede considerarse el antecedente inmediato del Presupuesto basado en Resultados, ya que la técnica dispone de instrumentos que vinculan la creación de bienes y servicios con los resultados y objetivos planteados por los planes institucionales (Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo, Plan Municipal de Desarrollo). Esta visión institucional relaciona a que la construcción del presupuesto se enmarcará en el proceso de planificación, coordinará los resultados anuales, además, se asignan los recursos en función de sus necesidades para realizarlas a largo y mediano plazo.

2.3.3. El presupuesto base cero

Es conceptualizado como un método de priorización de las operaciones gubernamentales, herramienta utilizada para generar análisis, sin el compromiso de tener sustentos pasados de financiación. El objetivo del presupuesto base cero es analizar los programas y actividades, considerando los niveles progresivos de éxito en cuanto al rendimiento y financiamiento, empezando desde cero. De esta manera, se puede evaluar y clasificar cada programa y actividad según su nivel de prioridad en una escala determinada.” (Arellano Gault, 2004).

El Presupuesto Base Cero consiste en la realización de un presupuesto basado en las expectativas que se planteen los gobiernos para el año siguiente, sin ningún tipo de marco de referencia de los años anteriores, ni datos. Proporciona información sobre el dinero que será utilizado para la obtención de los objetivos planteados.

2.3.4. El Presupuesto basado en Resultados

El PbR es un instrumento de gestión que emana de la GpR, su función consiste en la utilización de herramientas que admitan una correcta toma de decisiones públicas que

se sustentan en el involucramiento de un proceso sistemático, se consideran los resultados obtenidos en la ejecución de los recursos públicos.

El Presupuesto basado en Resultados tiene diversas acepciones, sin embargo, no cuenta con un concepto aceptado de forma universal, los autores les han dado diversas clasificaciones e interpretaciones.

“Como un compilado de metodologías, procesos y herramientas que admiten que la toma de decisiones al interior del presupuesto, sean añadidas con el objetivo de incorporar consideraciones sobre los resultados, su ejecución y que permitan añadir principios de motivación y facilitación para que las instituciones pueden lograr con sus objetivos” (Marcel, 2009).

El PbR, según la SHCP es “una metodología que permite mejorar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2013). La orientación de dicha metodología se sustenta en los resultados que los ciudadanos esperan conseguir y no en las materias o actividades que los funcionarios públicos realizan de forma cotidiana para cumplir con sus obligaciones.

La Secretaría de Hacienda establece que es:

“Un conjunto de actividades y herramientas que se respaldan mediante un proceso de generación de información, que es esencial para establecer opciones en los resultados de las iniciativas llevadas a cabo, sirve de incentivo para que las instituciones gubernamentales las logren. El objetivo es mejorar la calidad del gasto público y de la generación de bienes y servicios, lo que se traduce en un aumento de la transparencia y de la rendición de cuentas.” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016)

Para la ejecución del PbR debe de existir un cambio en las metodologías de presupuestación, pasar del modelo tradicional hacia una metodología para la creación de bienes y servicios que el Estado otorga hacia la colectividad. Es fundamental incorporar a los actores involucrados en la prestación de servicios para garantizar una distribución equitativa y eficiente de los recursos públicos.

Los procesos de construcción del Presupuesto basado en Resultados deben contar con: “Información generada presente en todo el ciclo presupuestario, con mayor

énfasis en los procesos de elaboración, para garantizar que la mejora del gasto público se realice” (Carrasco, 2015). La información resulta ser relevante para los tomadores de decisiones, porque con esta los programas podrán ser evaluados con indicadores de desempeño.

Los autores, García López y García Moreno lo definen como un:

“Proceso presupuestal (programación, aprobación, ejecución y rendición de cuentas) que añade los resultados obtenidos de un proceso de análisis de los trabajos realizados por el sector público. El gasto que realicen las instituciones deberá de clasificarse por programas. Su análisis está sustentado en indicadores de desempeño” (García y García, 2010).

Para que la ejecución del PbR resulte exitosa, solicita de la ejecución de una serie de requisitos, que van desde la producción de indicadores de desempeño, con sustento de información, organización programática para el presupuesto, reducción de los controles del presupuesto tradicional, rigidez en el gasto, entre otras.

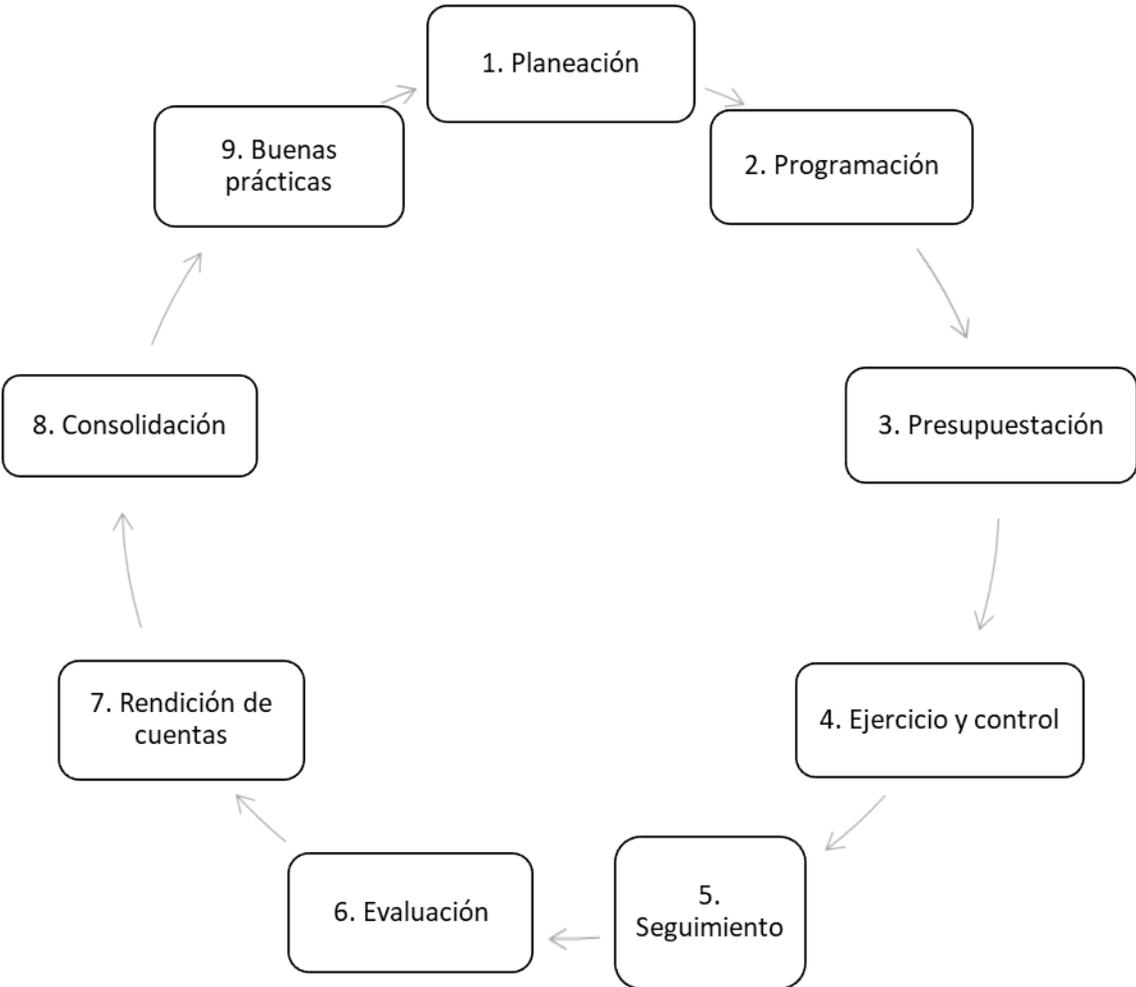
El PbR encuentra soporte para su ejecución en diversas herramientas programáticas, una de ellas es la aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML) que facilita la conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de los programas presupuestarios. La MML en los entes gubernamentales se usa con mayor frecuencia como instrumento de dirección de programas y proyectos hace que las acciones gubernamentales encuentren sentido y lógica con los objetivos planteados. Además, se utiliza en todas las etapas del programa presupuestario, desde identificar y apreciar las operaciones que apoyan a la creación de valor público a nivel nacional y en todas las entidades públicas, de igual forma, como soporte para diseñar los programas presupuestarios que incluyen el monitoreo, revisión y evaluación del desempeño.

Otro mecanismo en el que se apoya el PbR es el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que busca incidir sobre la programación y, por otra parte, en la definición de los programas que el Presupuesto de Egresos de la Federación toma en consideración en torno a la alineación de los objetivos estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas que se deriven de este, para las entidades y dependencias.

La conjunción de estas herramientas son el ejemplo de la relevancia que se le da a los programas en el desarrollo nacional y el cumplimiento de metas y objetivos. Las mejoras al proceso presupuestario siguen en constante cambio, identifican el destino de los recursos públicos ejercidos con herramientas metodológicas para obtener resultados.

Para el desarrollo del Presupuesto basado en Resultados en México, se contemplan las siguientes etapas:

Imagen 1. Etapas para Presupuesto basado en Resultados en México



Fuente: Elaboración propia con información obtenida del 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, 2023.

2.4. Plan Municipal de Desarrollo

El proceso de descentralización administrativa en el mundo ha logrado convertirse en una necesidad para impulsar el desarrollo a nivel local. Lo que implica la necesidad de generar cambios de actitudes y de transformación de la gestión tradicional del gobierno.

Ante esta situación, los gobiernos municipales deben generar condiciones e instrumentos adecuados para hacer más eficiente y eficaz su gestión. Incluso replantear el actuar que tienen en torno al progreso, para que se conviertan en impulsores del desarrollo.

Este cambio de paradigma obliga a los municipios a fortalecer, no solo los sistemas financieros, contables y administrativos, sino crear ecosistemas en donde respondan a las demandas ciudadanas, otorgar mejores servicios y mejorar la calidad del gasto público, esto se logrará con la integración de mecanismos de planeación para gestionar los recursos disponibles.

El Plan Municipal de Desarrollo es el instrumento rector del desarrollo local, forma parte de un proceso de planeación. En este documento, se expresan voluntades, acuerdos entre la comunidad, mediante la participación ciudadana y coordinación entre instancias estatales y federales.

Para el desarrollo municipal, contiene aspectos claros hacia dónde quiere ir el gobierno municipal, establece objetivos, metas y prioridades, define acciones específicas y recursos asignados, para el desarrollo del municipio.

La planeación nos ayuda a identificar y diagnosticar en primer plano, los problemas y necesidades que tienen los municipios, para la elaboración de políticas públicas. El diagnóstico, tienen la mayor información posible, si no se cuenta con este, los objetivos, metas, estrategias y acciones del gobierno no tienen un impacto positivo en el desarrollo.

Después de la realización de un diagnóstico, la información obtenida nos ayuda a construir los objetivos hacia dónde quiere ir el gobierno, se establecen las propuestas y ejes de desarrollo.

La integración del Plan Municipal de Desarrollo tiene objetivos, metas y estrategias que definen políticas y líneas de acción que se llevarán a cabo a través de los Planes Operativos Anuales (POA). De acuerdo con la normativa municipal a nivel nacional, los municipios deben contar con los Comités de Planeación Municipal (COPLADEMUN) y el presidente Municipal convoca a las organizaciones de la sociedad civil, comunidades y sus representantes para la intervención en su diseño, formulación y definición de los objetivos y prioridades del municipio.

2.5. Planeación estratégica

La planeación estratégica (PE) es una herramienta que nace en el sector privado estadounidense en los años 70's y con un proceso de decadencia en los años 80's. Su uso sigue vigente en otros países como mecanismo de orientación organizacional, incorpora la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y metas, da sentido a las organizaciones e individuos para modificar en cierta forma su entorno.

La PE no solo nos permite establecer el punto o meta al que queremos llegar, sino que define las estrategias, para cumplir con todos los pasos. También entendido como un proceso de formulación de objetivos y las estrategias para lograrlos.

El uso de la PE, aplicada a organizaciones, permite establecer tareas específicas y alinear a sus integrantes para buscarlas, basados en información estratégica, permitirán también formular alternativas (si son necesarias) para aprovechar las oportunidades que tendrá la organización.

La utilización de la Planeación Estratégica al interior de las organizaciones nos ayuda a fomentar la disciplina en la dirección, fomenta actitud de cambio y al mismo tiempo ofrece un método operativo para hacerle frente a los problemas.

La Planeación Estratégica en el sector público funciona como herramienta que permite mejorar la eficiencia y eficacia de las instituciones. La PE permite una definición correcta de las decisiones a tomar, con objetivos claros, estrategias y acciones específicas a realizar.

Autores como J. Matus, G. Steiner, I. Mintzberg, entre otros, establecen diversas teorías sobre la planeación estratégica en el sector público. Aquellas que encuentran mayor relevancia, incluyen el enfoque de planeación estratégica, el enfoque de la prospectiva estratégica y el enfoque de la gestión para resultados.

Aun y cuando los enfoques de la PE en el sector público son diversos, de forma resumida se pueden entender como enfoques de análisis o de intervención mediante un proceso metodológico, además incorpora actores como ciudadanos, evaluación y monitoreo de resultados, asignación de recursos, tecnologías, entre otras.

2.6. Desempeño Institucional

El estudio de las Instituciones ha estado presente en diversas áreas del conocimiento, tales como la Filosofía, el Derecho, la Sociología y la Ciencia Política. El concepto de Institución no ha encontrado la suficiente aceptación por toda la comunidad científica, por lo cual, las aproximaciones teóricas son diversas.

Antes de iniciar con las aproximaciones teóricas del desempeño institucional, nos abocaremos al desempeño del personal desde la perspectiva de Campbell y lo define como “acciones o funciones concretas realizadas por individuos, mismas que son significativas en el contexto de los objetivos y metas de la organización a la que pertenezcan” (Campbell, et al, 1990), el desempeño laboral, necesario para poder cumplir con las funciones sustantivas, no puede ser definido desde una óptica o variable, sino que, su medición está compuesta por múltiples factores.

Para el cumplimiento de dichas funciones sustantivas “las instituciones alcanzan objetivos mediante el uso de recursos, y son ejecutados a través de áreas especializadas, y la implementación de planes operativos y estratégicos, todo en relación con el logro de metas institucionales” (Campbell, et al, 1990).

Las aportaciones de Campbell al estudio de las instituciones recaen en la preocupación por entender la dinámica de las instituciones en la sociedad, su relación con la misma y sus dinámicas de adaptación y cambio, lo que se denomina *teoría del cambio institucional*. El autor define al cambio institucional como:

“Al esfuerzo deliberado con la finalidad de reorganizar o modificar las instituciones ya existentes, mismas que contienen reglas formales e informales, así como mecanismos de supervisión y ejecución y los sistemas de significancia que definen el contexto en el que los actores operan y se relacionan entre sí” (Martínez, 2010, como se citó en Campbell, 2010).

Campbell acuñó el término de *bricolaje*, para poder explicar que el cambio institucional implica combinar elementos que ya existen al interior de las instituciones. La dinámica evolutiva o de cambio se encuentra supeditada a algo que ya existe y cuando se introducen factores externos que rompen con la dinámica establecida, existe un cambio institucional revolucionario, permitiendo que la inercia establecida se rompa, introduciendo nuevas posibilidades de adaptación institucional.

Por otro lado, el concepto de Desempeño puede ser definido, de acuerdo con Toro, A. (1993) como:

“un conjunto de acciones realizadas por una persona, orientada hacia la consecución de un resultado específico o un conjunto de resultados. Para el desarrollo de dichas acciones, deben de ocurrir en un momento determinado y son influenciados por diversos factores” (p. 30).

Esto significa que el desempeño está relacionado y definido, desde la perspectiva del individuo, por el conocimiento específico en el trabajo, sus habilidades intelectuales y motoras pertinentes para desarrollar sus funciones, sus niveles de motivación y elementos de su personalidad.

En relación con estas dos variables, el desempeño institucional, siguiendo el modelo de Campbell puede ser medido en cuatro dimensiones:

“a) de carácter conductual, ya que a través del comportamiento del trabajador (en este caso servidor público) cuando desarrolla alguna función o actividad, sus resultados pueden ser observables, descritas o verificadas. b) de carácter episódico, ya que el desempeño institucional no debería entenderse como un proceso continuo durante la duración de la jornada laboral, sino mediante actividades que contribuyen a lograr los objetivos de la organización. c) de carácter evaluable, ya que pretende medir el valor asociado con la eficacia a nivel organizacional o

individual. d) de carácter multidimensional, ya que las conductas laborales al interior del contexto organizacional, tanto directas, como indirectas, son estudiadas por el desempeño” (Moreno, 2020).

Para el desempeño institucional también existen otras variables que se relacionan entre sí, tales como “los factores motivacionales y su impacto positivo en el puesto, las obligaciones y las funciones, cuando estas variables encuentran un alto grado de relación dan como resultado en un aumento en la productividad” (Chango, 2021). De igual forma, no solo consta en cómo el actor o tomador de decisiones se encuentra motivado al interior de la organización y también en cómo se adapta a las circunstancias, mediante la misión, consistencia y grado de involucramiento en la toma de decisiones.

A nivel organizacional, la adaptación a nuevas realidades requerirá el “equilibrio entre la exploración de nuevas posibilidades y la explotación de las certidumbres internas existentes” (Holland, 1992, como se citó en Roncancio, 2021. p. 204). Dicho de otro modo, el equilibrio adecuado entre los conceptos de exploración implica una búsqueda y experimentación de lo que ya se conoce internamente, mientras que la explotación se refiere al aprovechamiento y perfeccionamiento de las prácticas y conocimientos existentes. La clave para la adaptación de nuevas estrategias, políticas, metodologías, planes, programas, entre otros, es en la combinación de ambas estrategias, permitiendo a la organización innovar y al mismo tiempo, aprovechar las fortalezas internas.

Para los fines de la gestión pública, sus procesos e instrumentos, las redes de colaboración juegan un papel relevante para los logros y metas institucionales, el impulso de estas redes “Es vital en la reestructuración gubernamental, fomentando la colaboración para abordar asuntos públicos de manera más amplia” (Uvalle, 2009). Los cambios estructurales tienen como objetivo la promoción de una mayor cooperación entre las distintas áreas al interior de una organización con la finalidad de poder “diseñar y guiar el curso de las políticas públicas” (Uvalle, 2009. p, 51).

Y, por último:

“La importancia de los procedimientos de medición y monitoreo del desempeño institucional para poder medir los resultados y encontrar áreas de mejora al interior de la institución a través de la identificación del desempeño, su función y tiempo de evaluación, los indicadores que se utilizarán y la metodología que emplean. El conjunto de estas herramientas permite medir el desempeño individual e institucional "(Chiavenato, 2006).

2.7. Valor Público

Mark H. Moore es el autor que por primera vez utiliza el concepto de valor público en su obra: *Creating Public Value: Strategic Management in Government* en 1995, en dicha obra establece que las estructuras y el funcionamiento de estas determinan el pensamiento de los “gestores” públicos. El objetivo es presentar un nuevo enfoque de gestión pública, sustituir al modelo tradicional, en donde los tomadores de decisiones pudieran tener la capacidad de “razonamiento práctico” (Mark. H, 1998). Necesaria para una adecuada toma de decisiones.

El concepto de valor público encuentra un problema en su definición, ya que presenta diversas formas y enfoques en la que puede ser medido dicho valor. Desde la perspectiva de la democracia, el valor público es establecido en función de la satisfacción que es generada en los tomadores de decisiones (nivel político) y los resultados que obtienen las organizaciones.

“El propósito del valor público es poder ampliar el grado de satisfacción de forma individual (aquellos que son acreedores a un servicio público y forman parte de un sistema). El valor público solo puede ser asignado por el Estado a través de acciones gubernamentales que ayudan a obtenerlo de forma colectiva, pero que encuentran un fin último en el beneficio individual”. (Mark. H, 1998)

Desde la perspectiva democrática, la generación de valor público es un fin último del Estado, así que el involucramiento del ciudadano es importante en la creación de valor público, ya que se establecen las prioridades hacia los ciudadanos y se aprende de ellos mediante sus opiniones e intereses.

Dicha perspectiva representa un espacio de oportunidad en donde los tomadores de decisión busquen generar mayores resultados se deberá de incorporar principios técnicos de evaluación de los programas “que busquen ir más allá de las preferencias propias, hacia propósitos contruidos colectivamente” (Mark. H, 1998).

El establecimiento y desarrollo de estrategias en las organizaciones públicas comienzan con la instauración de propuestas de valor público. La composición del valor público, de acuerdo con Mokate y Saavedra (2005) son: los mandatos, la misión y visión de las organizaciones.

“Los mandatos se dividen en dos: los formales e informales. Los primeros de estos comprenden leyes, artículos constitucionales, órdenes, entre otros. Los informales se refieren a los que son la parte informal de las organizaciones, los objetivos y expectativas de los funcionarios y otros actores clave.

Entonces, los mandatos que plantean Mokate y Saavedra también contienen una esfera política necesaria para la creación del valor público, en donde el proceso para ingresar problemas públicos a las agendas gubernamentales también es definido por procesos electorales.

La importancia de la creación de valor público a través del proceso político encuentra legitimación en la forma en cómo se canalizan y son presentados los intereses que en ocasión se contraponen uno sobre el otro. Dicho de otra forma, la generación de valor público representará aspectos de carácter técnico y político.

CAPÍTULO 3. EL MUNICIPIO DE ACAPULCO Y EL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

3.1. Características territoriales, socioeconómicas y de gobierno del Municipio de Acapulco de Juárez

Antes de referirnos a aspectos de Planeación Estratégica y de Presupuesto basado en Resultados en el municipio de Acapulco de Juárez en el periodo correspondiente a la administración 2018-2021, es necesario conocer sus características territoriales, socioeconómicas y de gobierno, para dar contexto a la situación que se estudia.

Imagen 2. Localización geográfica de Acapulco



Fuente: Marco Geoestadístico del INEGI

Acapulco significa “lugar donde fueron destruidos o arrasados los carrizos”, corresponde a uno de los 85 municipios que conforman al estado de Guerrero, colinda al norte con los municipios de Chilpancingo de los Bravos y Juan R. Escudero; al Sur con el Océano Pacífico; al Este con el municipio de San Marcos y al Oeste con el municipio de Coyuca de Benítez. Cuenta con una superficie total de 1,882.60 kilómetros cuadrados, representa el 2.95% de la superficie de la entidad federativa.

El municipio cuenta con características urbana, semiurbana y rural. Está constituido por 123 comisarías y 56 delegaciones. Lo anterior, hace que la orientación de planes y programas cuenten con un enfoque de aplicación distinto.

Según el Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), la población de Acapulco de Juárez es de 779,566 personas, representando el 22,0% de la población estatal. De lo anterior, el 52.3% son mujeres y el (47.7%) son hombres. A diferencia de otros municipios donde la concentración poblacional es de adultos mayores, en Acapulco de Juárez, la población de 5 a 19 años concentra el 25.1% de la población total.

En relación con los ingresos a través del coeficiente de Gini, el municipio de Acapulco de Juárez presenta un 0.383, indicando un nivel moderado de desigualdad en la distribución de ingresos o riqueza. Aunque el coeficiente no es extremadamente alto, indica que existen disparidades económicas dentro de la población, ya sea por algunos individuos o grupos que tienen más ingresos que otros. “El coeficiente de Gini es una medida de desigualdad en la distribución de ingresos o riqueza dentro de una población en específico” (CONEVAL, 2019).

De acuerdo con información del CONEVAL en 2020, el 35.5 % de la población estaba en situación de pobreza moderada y 16.7 % en situación de pobreza extrema. Las principales carencias de la población este municipio, en el año 2020 fueron: carencia por acceso a la seguridad social, por accesos a los servicios de salud y carencia por acceso a la alimentación. Las opciones de atención más utilizadas en 2020 fueron: IMSS 275 mil personas, Centro de Salud u Hospital del Seguro Popular 226 mil personas.

En relación con el gobierno, se encuentra conformado por 23 ediles: 1 presidente Municipal, Dos Síndicos y 20 Regidores

3.2. Planeación Estratégica municipal y Presupuesto basado en Resultados en el Municipio de Acapulco de Juárez

El fundamento jurídico del desarrollo de la economía mexicana se encuentra en el artículo 25 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en donde el

Estado mexicano tiene la obligación de planear, conducir, coordinar y orientar la actividad económica nacional, así mismo, llevar a cabo la regulación y fomento de las actividades que demande el interés general en el marco de libertades que otorga la Ley.

El espacio local ha sido relevante en los procesos de integración económica en las últimas décadas, según las dificultades del modelo de desarrollo predominante, ya que los recursos locales han incorporado capacidades de innovación, creatividad e incorporación de nuevos agentes relacionados con el contexto.

“La irrupción de los gobiernos locales añade a la dimensión territorial como objeto de valor, además de la oportunidad de incorporar a la toma de decisiones como resultado de un ejercicio de retroalimentación con los ciudadanos, aumentan la capacidad de las instituciones y los tomadores de decisión, generan un ambiente idóneo para las oportunidades económicas” (Victory, 1997).

Las políticas de desarrollo regional y federal necesitan incorporar las demandas locales para generar oportunidades de desarrollo en el municipio. De acuerdo con Catalina Victory (1997) deberán existir 3 condiciones necesarias para la generación de desarrollo local.

La primera tiene relación con el sector privado y social, con la capacidad de incorporar sus proyectos e iniciativas de desarrollo a la agenda gubernamental requiere de liderazgos en los distintos ámbitos (políticos, profesionales, empresarios, entre otros).

En segundo plano debe existir una valoración sobre las fortalezas y debilidades del territorio, de igual forma, identifica las áreas de oportunidad y posibles amenazas del futuro. Para el desarrollo de este apartado deberá existir un sistema de información local eficaz, apoyándose las estadísticas nacionales).

El territorio municipal comprende características específicas que deben entenderse desde su propia realidad, decisión y acción que incorpora a los actores e intereses. La tercera condición incorpora dichos aspectos donde las iniciativas que emergen tienen una dimensión local, coordina los aspectos económicos, políticos y sociales.

El Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Acapulco de Juárez, tienen sus antecedentes con la Administración 2012-2015.

La entrada en vigor de la Ley General de Contabilidad Gubernamental en el año 2008 y la obligatoriedad a las entidades federativas, municipios y DTCDMX de tener que integrar indicadores y evaluar los resultados que obtuvieron, a través de la aplicación de recursos públicos.

La construcción del Plan Municipal de Desarrollo 2012-2015, había encontrado problemas al momento de integrar y procesar la información recabada en los diversos espacios que se abrieron para la participación ciudadana. Los planes y programas no encontraban mucha coherencia entre lo planeado y lo ejecutado.

Como se expuso en el apartado 1.3, las evaluaciones del Presupuesto basado en Resultados de la SHCP, para el año 2014, integraron a los municipios con mayor número de población, para Guerrero fue Acapulco de Juárez. La incorporación de indicadores de desempeño se convirtió en una obligación para obtener buenos resultados en las mediciones.

La integración del Sistema de Indicadores para el Desempeño en Acapulco de Juárez, estuvo a cargo de la empresa ICMA-México-Latinoamérica afiliada a la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados, con la finalidad de comparar y medir 101 indicadores en materia de: Gobierno y Administración, Marco Jurídico, Servicios Públicos, Hacienda Pública, Planeación y Ordenamiento Territorial, Seguridad Pública, Políticas Públicas para el Desarrollo e Infraestructura con distintos municipios que participaban, entre ellos: Monterrey, Chihuahua, Puebla o León.

Esto ante un contexto de expansión en la adopción de Sistemas de Evaluación del Desempeño ante las disposiciones expuestas por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) de la ASF. El CONAC estableció como fecha límite diciembre de 2015 para que las entidades adoptarán dicha herramienta de administración, componente central de la Gestión para Resultados y el Presupuesto basado en Resultados.

3.3. Formulación e implementación del Plan Municipal de Desarrollo

El Plan de Desarrollo Municipal (PDM) es el documento rector de desarrollo local y el futuro planeado, donde, se describen las necesidades y posibles soluciones, se articulan políticas con áreas definidas que direccionan la gestión municipal.

Los Planes de Desarrollo integran dos aspectos importantes: por una parte, la técnica de elaboración del Plan de Desarrollo y por otra, las políticas de Desarrollo que se implementarán. La primera integra aspectos metodológicos previamente definidos por los ordenamientos jurídicos; el segundo aspecto es producto de un proceso de conciliación de intereses entre actores gubernamentales y de la sociedad civil.

Para el proceso de elaboración del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 fueron incorporados los compromisos adquiridos en campaña por la C. Presidente Municipal, la realización de foros de consulta a la ciudadanía y los Programas Operativos Anuales que realizan las dependencias que integran la Administración Pública Municipal del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez. El Plan de Desarrollo Municipal (PDM) es el documento rector de las políticas, planes y programas a ejecutar, en el que se establecen los objetivos, metas y fines institucionales.

El gobierno municipal adquiere relevancia en actuar al convertirse en el ente de mayor cercanía con los habitantes, mediante ejercicios democráticos que deberán desarrollar con los sectores de la sociedad, que resultan en la inclusión de programas y proyectos para el municipio.

El ente encargado de la recopilación de información y posteriormente la formulación del PDM es la Secretaría de Planeación y Desarrollo Económico, a través de la Dirección de Planeación, son quienes emiten las convocatorias y coordinan los trabajos de los foros denominados “Transformando Acapulco”, así como el desarrollo de las Asambleas Comunitarias realizadas en localidades rurales, con la participación de Comisarías Municipales, Comisarías Ejidales y Delegaciones Municipales.

a) Etapa de diagnóstico

La planeación estratégica establece en su metodología la realización de diagnósticos situacionales que permitan conocer y analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y

amenazas que presentan las distintas áreas que se pretende intervenir y generar estrategias de proyección a futuro.

Cuando el problema no es bien identificado, las capacidades institucionales de los gobiernos municipales no solucionan dicho problema o sus acciones se encuentran limitadas para hacer una propuesta de solución. Esta etapa es importante, ya que permite tener una dirección correcta de la gestión pública.

Los diagnósticos nos permiten entender las distintas realidades a las cuales se enfrentan los próximos tomadores de decisiones, su importancia no debe ser minimizada. La realización de diagnósticos incompletos impacta en la calidad de las decisiones a tomar.

Acapulco de Juárez, cuenta con lo que denominamos “distintas realidades”, ya que su extensión territorial, número de población, integración económica y social hace que se convierta en un municipio complejo para gobernar. El municipio cuenta con características de ser un municipio rural, semiurbano, urbano y metropolitano, situación que hace a los diagnósticos complejos a la hora de seleccionar prioridades. El proceso para determinar que se va a diagnosticar y para qué, es importante en la creación de los Planes Municipales de Desarrollo.

Para el diagnóstico del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez fueron necesarios datos oficiales, comparativos nacionales, información proporcionada por las dependencias y habitantes con las distintas localidades.

b) Etapa de formulación

Después de la integración del diagnóstico del municipio y sus distintos espacios de intervención y desarrollo en las distintas áreas de gobierno, se logra establecer el proyecto y las estrategias a seguir. Dicha etapa se caracteriza por integrar a la ciudadanía en los procesos de toma de decisión. Los mecanismos de participación se hacen presentes y juegan un papel relevante en la promoción de un proyecto homogeneizado para el municipio, donde existe consenso y se crean estrategias en común.

Para formular el Plan de Desarrollo Municipal en Acapulco de Juárez, la ciudadanía se integró mediante mecanismos, como las Asambleas Comunitarias divididas en seis temas prioritarios: Transparencia, Seguridad Pública, Salud, Proyectos de Desarrollo Económico, Servicios Públicos y Obra Pública, además de priorizar los problemas en sus comunidades. Se registró una participación de 1,497 mujeres y 1,479 hombres.

El foro denominado Transformando Acapulco, se dividió en temas como Construcción de Paz; Transparencia, Rendición de Cuentas y Acceso a la Información; Administración Confiable y Eficiente; Seguridad Ciudadana; Movilidad Vehicular; Servicios Públicos; Servicios de Salud; Impulso a la Educación y Cultura; Fortalecimiento de la Familia; Deporte; Grupos Vulnerables y Personas con Discapacidad; Grupos Étnicos; Vivienda e Infraestructura Social; Igualdad entre Mujeres y Hombres; Agua y Drenaje; Turismo; Inversión Privada y Emprendimiento; Sector Agropecuario, Pesquero y Acuícola; Sustentabilidad y Cambio Climático y Planeación Territorial y Urbana, en cumplimiento con lo establecido en la Ley Número 684 de Participación Ciudadana del Estado Libre y Soberano de Guerrero, con la finalidad de integrar a la ciudadanía en los procesos de elaboración de los Planes Municipales de Desarrollo y conocer de forma directa las necesidades y propuestas de la población para incorporarlas en el PDM.

La realización del Foro “Transformando Acapulco” tuvo la finalidad de recabar propuestas de la ciudadanía en general y especialistas en sus áreas y posteriormente ponerlas en consideración para ser añadidos al Plan Municipal de Desarrollo y los Programas Operativos Anuales de las dependencias. Se organizaron 22 mesas de trabajo divididas en 3 ejes estratégicos, que se convirtieron en los ejes rectores del PMD.

- **MUNICIPIO CON GOBERNABILIDAD Y EMPODERAMIENTO CIUDADANO:** Con temas referentes a armonización de la normatividad municipal, paz, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, acceso a la información, mecanismos de administración responsable y eficiente, movilidad urbana.
- **MUNICIPIO CON EQUIDAD Y BIENESTAR SOCIAL:** La presente mesa fue dividida en temas de servicios de acceso a la salud, educación y cultura, fortalecimiento de

vínculos familiares, actividades recreativas, grupos vulnerables, migrantes y personas con algún tipo de discapacidad, grupos étnicos, juventudes, vivienda e infraestructura social y equidad entre hombres y mujeres.

- **MUNICIPIO CON DESARROLLO ECONÓMICO SOLIDARIO Y CRECIMIENTO SOSTENIBLE:** Incluyen temas de turismo, inversión privada, emprendimiento, sector agropecuario, pesquero y acuícola, sustentabilidad, cambio climático, planeación territorial y urbana.

En este foro se obtuvieron 510 asistencias y 328 propuestas, además, con participación del 53 % de hombres y 47 % de mujeres.

Después de las Asambleas Comunitarias, el Foro de Consulta, la incorporación de los planes y programas por parte de las dependencias y los compromisos adquiridos en campaña se construyeron los mecanismos de planeación estratégica, donde se definieron objetivos, estrategias, líneas de acción y se construyeron los indicadores para seguir y evaluar el desempeño de lo planeado y realizado.

Este apartado es uno de los más extensos dentro del PMD, ya que se debe construir un FODA por cada eje, elaborar estrategias y líneas de acción específicas por cada objetivo trazado, así que la forma de medir las actividades es crucial, necesitarán indicadores (tanto de resultados, como de gestión) para medir el alcance de las estrategias planeadas.

c) Etapa de discusión y aprobación

La etapa final del Plan Municipal de Desarrollo es la discusión y posteriormente su aprobación ante el cabildo municipal. Para la realización de dicho ejercicio democrático es necesario la presencia de distintos actores, entre ellos los regidores que integran el máximo órgano de gobierno a nivel municipal.

La composición política del Ayuntamiento es de carácter inevitable. Los intereses y posicionamientos partidistas también se incluyen en los planes municipales de desarrollo. No basta solo con relacionar a la ciudadanía en los métodos de toma de decisiones, sino también, es necesario generar consensos entre los Síndicos y Regidores municipales.

La segunda sesión extraordinaria realizada el 03 de abril del año 2019 y la discusión de la segunda lectura del dictamen presentado por las Comisiones Unidas de Gobernación y Seguridad Pública y Hacienda y luego de aprobar el proyecto en general y por mayoría del trienio de 2018-2021. Las consideraciones en lo particular serían votadas en días próximos.

Los Planes Municipales de Desarrollo no son creados de la espontaneidad, sino todo lo contrario, son componentes de los sistemas nacionales de planeación y deberán seguir una vinculación que logre congruencia con estos objetivos. Después de aprobarse a nivel municipal, debe enviarse al Congreso Local, para discutirlo y aprobarlo. En este espacio, se verifica su adecuada relación entre los sistemas de planeación.

Cumplir el marco jurídico, vinculado a la planeación es un requisito indispensable para evitar retrasos en la publicación de los planes municipales y que los programas planeados puedan incorporarse a los presupuestos anuales. En caso de no cumplir con los requerimientos jurídicos, las instancias de fiscalización pueden solicitar las modificaciones necesarias y nuevamente turnarse a los Ayuntamientos.

La herramienta de Planeación Estratégica que utiliza el Ayuntamiento de Acapulco resulta ser benéfica, genera áreas de oportunidad para una correcta gestión y al mismo tiempo implica un reto para el servidor público.

En el caso del Plan Municipal de Desarrollo del Ayuntamiento de Acapulco, no se logró incorporar un apartado importante en materia de creación de los Planes Municipales de Desarrollo, que es El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) de acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 115 constitucional, son órganos auxiliares que apoyan en labores de planeación, promueven la participación de distintos sectores de la sociedad en materia de formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los planes municipales de desarrollo municipales.

Los COPLADEMUN resultan ser relevantes para los Ayuntamientos, ya que, concentran en un órgano la representación ciudadana y asegura que puedan ser

garantes de sus derechos, además de promover la rendición de cuentas de forma permanente.

El no poder contar con un titular en la Secretaría de Planeación y Desarrollo Económico en el municipio, generó retrasos para la integración del Comité. El COPLADEMUN debe estar integrado de forma previa, estos cuentan con la función de generar la metodología a seguir para la creación del PMD. Hasta junio de 2019 se volvió a contar con un titular de la Secretaría de Planeación que pudiera retomar los esfuerzos en materia de Presupuesto por Resultados y el Sistema de Evaluación de Desempeño.

En el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 fueron incorporados aspectos de Presupuesto basado en Resultados en los siguientes apartados:

Eje 1. Municipio con gobernabilidad y empoderamiento ciudadano.

El siguiente tiene la finalidad de:

“Restaurar la confianza de la población en el gobierno municipal mediante el cumplimiento efectivo de la ley, fomentando la participación y la corresponsabilidad ciudadana en todas las acciones del gobierno. Se busca lograr una gestión honesta y eficaz de los recursos públicos, ofrecer servicios públicos eficientes y, como objetivo principal, promover la recuperación de la seguridad pública y la reconciliación social” (H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, 2019)

En este eje, se encuentran establecidos temas relacionados a la gestión gubernamental y la participación ciudadana. De acuerdo con el diagnóstico de dicho eje y estudios como el índice básico de las ciudades prósperas de la ONU-HÁBITAT e INFONAVIT, el municipio de Acapulco de Juárez obtuvo una calificación de 29.43 puntos sobre 100, en temas de participación ciudadana, capacidad institucional y gobernanza en la urbanización, da como resultado una puntuación negativa en materia de prosperidad urbana.

Dichos índices representan áreas de oportunidad para el Ayuntamiento de Acapulco. La capacidad institucional, finanzas y recaudación de ingresos propios estaban por debajo de los ingresos totales del municipio, representa mayor dependencia de las transferencias federales y estatales, impide la capacidad para desarrollar proyectos y políticas.

Según la agencia Fitch Ratings, el Ayuntamiento de Acapulco tiene fuentes de endeudamiento bajo, y establece al turismo como potencias recaudatorias como relevancia económica para el estado de Guerrero (el que aporta mayor parte del Producto Interno Estatal). En el apartado de debilidades, las finanzas municipales se ven disminuidas debido al gasto operativo elevado en servicios personales, además, de presentar una posición débil en liquidez y uso frecuente de créditos a corto plazo.

Para el ejercicio fiscal del año 2017, los ingresos propios del municipio disminuyeron en 2.6%, debido a problemas de carácter legal y rezagos de años anteriores, así como recaudación ineficiente del impuesto predial. Las áreas de oportunidad se presentan en materia de contabilidad, administrativa, planeación y presupuestación del gasto.

De acuerdo con reportes de la Secretaría de Hacienda y Crédito en 2018, el municipio de Acapulco de Juárez obtuvo una calificación de 64.9% de avance de implantación del Presupuesto basado en Resultados. Dicho documento pone al municipio en el número 11 sobre el cumplimiento de las disposiciones requeridas, con un incremento del 35% respecto a la evaluación de 2017. De igual forma, la evaluación nos ayuda a conocer las capacidades existentes en distintos espacios para el desarrollo de la gestión del gasto.

De acuerdo con información del Instituto Mexicano para la Competitividad A.C, en su estudio sobre el Índice de Información Presupuestal Municipal (IIPM) Acapulco logró la posición 90 de 453 entidades y delegaciones revisadas. Según el Índice del IMCO, el Ayuntamiento logró un avance significativo de 56,2 puntos porcentuales.

El desglose de líneas de acción específicas en relación con el Presupuesto basado en Resultados en el Ayuntamiento se contempla en el siguiente programa.

Programa 4. Transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información pública.

Objetivo. Crear las situaciones necesarias para que el ciudadano se mantenga informado sobre el trabajo realizado por las autoridades, así como sus responsabilidades, procedimientos, reglas, normas e información generada en la administración pública municipal.

Para el desarrollo de dicho programa se busca elaborar planes de acción, normas e información tecnológica necesaria para que las entidades municipales rindan cuentas de forma accesible a la ciudadanía.

Las líneas de acción específicas del PbR son las siguientes:

4.1 Planeación y control interno.

4.1.1 Consolidar la presupuestación basada en resultados (PbR) logra escalar de forma positiva en el índice de información presupuestal que analiza el Instituto Mexicano para la Competitividad.

4.1.2 Obtener mejor posicionamiento en el índice general de avance del PbR-SED en el ámbito municipal implementado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

4.1.4 Fortalecer las capacidades en temas estratégicos como: Planeación Estratégica, Metodología del Marco Lógico, Construcción de Indicadores de Resultados y Presupuesto basado en Resultados.

4.1.7 Capacitar continuamente en temas de planeación y gestión municipal.

3.4. Evaluaciones del PbR-SED en el municipio de Acapulco de Juárez

El Municipio de Acapulco de Juárez ha estado presente desde 2014 en las evaluaciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para cumplir e implantar el Presupuesto basado en Resultados en los gobiernos locales. El desarrollo del PbR y la metodología que utiliza la SHCP han sido distinta a través de los años, incorpora y elimina aspectos que han sido considerados mediante criterios de evaluación

En 2014 la Secretaría de Hacienda y Crédito Público logró coordinar a las 32 entidades federativas y usar un muestreo de 31 municipios que se incorporarán por primera vez a la evaluación federal. Los indicadores utilizados para hacer las evaluaciones integran aspectos de grado de avance de los componentes del PbR, indicadores de transparencia, adquisiciones y recursos humanos.

Los últimos dos indicadores, que también se usarían por primera vez, buscan medir cuál es el nivel de avance de los municipios en mecanismos que garanticen que los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios se hayan realizado con equidad y eficiencia. De igual manera, conocer el grado de avance en materia de profesionalización del servidor público y el desarrollo del Servicio Civil de Carrera.

Para la evaluación de 2014, la entidad guerrerense se colocó en el lugar número 28 de 32, en materia de avance con un promedio de 54.2 puntos porcentuales sobre cien. A nivel local, el municipio de Acapulco de Juárez se situó en la posición número 3 a nivel nacional, con un 64.7 puntos porcentuales sobre cien, de acuerdo con información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La primera sección correspondiente a los componentes básicos del PbR (ciclo presupuestario), el municipio de Acapulco de Juárez registró un nivel de avance entre el 60% y 70%, ocupa la sexta posición a nivel nacional. En la sección de transparencia ocupa el séptimo lugar a nivel nacional con un 54.2%. En materia de capacitación logró la posición número uno a nivel nacional con un 83.3% de avance.

“El apartado de adquisiciones, el municipio logró retroceder hasta la posición número diecinueve con un nivel de avance del 60%, apartado que representaría un reto en el futuro para la administración municipal” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2020).

La metodología utilizada para el informe sobre la situación de la implementación del PbR-SED en municipios y DTDF 2015, utilizó los mismos aspectos a medir que la evaluación del año anterior. De acuerdo con el Índice General de Avance en PbR-SED Municipal/Delegacional, el municipio de Acapulco de Juárez había logrado mantener buenos números para dicha evaluación, con un puntaje de 78.6%, el municipio lograba la posición número cinco a nivel nacional. Entre el año 2014 y 2015 el municipio obtuvo una variación positiva del 13.9%.

Para la realización del Informe sobre la Situación de la Implementación del PbR-SED en Municipios y DTCDMX 2015, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de nueva

cuenta utilizó los indicadores pasados, contempló los mismos aspectos de PbR-SED, Transparencia, Capacitación, Adquisiciones y Recursos Humanos.

A nivel municipal, el contexto había cambiado a finales del año 2015, con la llegada de otro partido (Partido de la Revolución Democrática) a la administración pública, podría suponer una serie de modificaciones y acciones a realizar en la administración pública a través de disposiciones previamente planeadas, entre ellas el Presupuesto basado en Resultados.

Acapulco de Juárez presentó retrocesos significativos para el Informe del año 2016. La posición significó un retroceso de la posición número cinco en 2015, a la posición número diez en el año 2016, con un 56.4% de avance.

De acuerdo con modificaciones en los marcos normativos durante el año 2017, el cuestionario realizado para la creación del Informe sobre la Situación de la Implementación del PbR-SED en Municipios y DTCDMX 2017 y la incorporación de una nueva sección a evaluar denominado “Buenas prácticas”, evalúa acciones innovadoras de los gobiernos municipales para el cumplimiento de los objetivos nacionales en materia de PbR-SED.

La variación de un puesto entre el año 2016 y 2017, disminuye su posición hacia el número once a nivel nacional en relación con el Índice General de Avance en PbR-SED en el ámbito municipal/DTCDMX con un 48.0%, con obtención de una evaluación ubicada en rango “bajo” de avance.

A nivel nacional, los gobiernos locales que habían logrado establecerse en las primeras posiciones desde el inicio de las evaluaciones realizadas por la SHCP, habían logrado mantener su posición o con variaciones mínimas, pero en el caso de Acapulco, las posiciones año con año presentan una tendencia negativa en todos los aspectos evaluados, fue rebasado por municipios que habían obtenido números similares en evaluaciones pasadas. El panorama para el municipio de Acapulco no era alentador para los siguientes años.

La metodología para la realización del diagnóstico del año 2018 incorpora 18 preguntas relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible a la Planeación, de igual forma, actualizó las valoraciones de las distintas secciones a evaluar.

El municipio de Acapulco de Juárez siguió en la misma tendencia, la puntuación que obtuvo fue de 64.9% y en la posición número catorce a nivel nacional, dentro del rango de avance medio bajo. Para el año 2018, no había logrado incorporar una sistematización del PbR en todas sus áreas, generó dicho estancamiento en los números nacionales.

Dicho contexto también se presentaba como un área de oportunidad para el gobierno municipal que recién ingresaba. Las acciones específicas en materia de PbR serían plasmadas en el Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021, descritas en el apartado anterior.

Los objetivos establecidos en el PMD eran específicos, lograba mantener una actitud positiva frente a los lineamientos federales, que iban desde el fortalecimiento de las capacidades institucionales, hasta el avance en los Índices Generales de PbR-SED, fueron los retos que la administración entrante se había propuesto.

El inicio de la nueva gestión municipal y los problemas que implicó para el PbR-SED, se hicieron notorios en la evaluación del año 2020. El promedio local para los municipios se había establecido en 39.4 puntos porcentuales, para poder cumplir con una valoración que pudiera medir el nivel de avance de los ayuntamientos. Para el caso de Acapulco de Juárez, en su evaluación de dicho año logró la posición número 40, con números por debajo del promedio nacional.

En conclusión, se considera que los indicadores en materia de avance reflejaban que sucedía a nivel local. En materia de capacidad institucional, el municipio de Acapulco de Juárez logró números negativos conforme pasó el tiempo, tal y como se refleja en el Informe del año 2021, donde el municipio no apareció en las evaluaciones realizadas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, debido a que los entes públicos no cumplieron con los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información.

Este descuido le costó al municipio retroceder 29 posiciones desde el inicio de dicha gestión. El retroceso de los indicadores no puede considerarse como un simple cambio de posición en puntuaciones federales y también en la calidad y capacidad de articular los objetivos para una mejor prestación de servicios.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La presentación clara y organizada de los resultados es fundamental para que los lectores comprendan fácilmente la relevancia y las implicaciones de los datos recopilados. Además, se espera que el análisis de resultados sea objetivo y basado en evidencia, respaldado por herramientas estadísticas adecuadas sí es necesario.

El capítulo de análisis de resultados en un trabajo de investigación desempeña un papel crucial, ya que es donde se presentan, interpretan y discuten los datos recopilados durante el estudio. Dicho apartado es esencial para demostrar la validez de las hipótesis planteadas, así como proporcionar respuestas a la pregunta de investigación. El análisis de resultados contribuye a generar conclusiones sólidas y respalda la toma de decisiones informadas sobre el objetivo de la investigación.

4.1. Diseño metodológico

Para el desarrollo del presente trabajo se buscó responder la siguiente **pregunta de investigación**: ¿Cómo influye el grado de cumplimiento del PbR en la mejora del desempeño institucional en el Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, en el periodo 2018-2021?, a partir de esta, la investigación toma los aspectos del grado de cumplimiento del Presupuesto basado en Resultados y su influencia en la mejora del desempeño institucional.

El **objetivo general** del trabajo de investigación radicó en, analizar el efecto del grado de cumplimiento del PbR en la mejora del desempeño institucional en el Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, durante el periodo correspondiente de 2018 al 2021.

A partir del objetivo general, se establecieron los siguientes **objetivos específicos**: Describir el proceso de evolución del Presupuesto basado en Resultados a nivel internacional y su adaptación en el contexto mexicano, analizar los conceptos relacionados a las variables de estudio, revisar y dar a conocer la integración de la metodología del Presupuesto basado en Resultados en el Ayuntamiento de Acapulco de Juárez y analizar la influencia del grado de cumplimiento del Presupuesto basado

en Resultados en la mejora del desempeño institucional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

4.2. Hipótesis de la investigación

Hipótesis general

A mayor grado de cumplimiento del PbR, existe un efecto positivo en el desempeño institucional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

Hipótesis nula

A menor grado de cumplimiento del PbR, existe un efecto negativo en el desempeño institucional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

4.3. Diseño de la investigación

En el presente trabajo de investigación se empleó un diseño **no experimental, exploratorio y de tipo correlacional**, ya que, se pretende establecer relaciones causales entre la variable dependiente: Desempeño Institucional y su variable independiente: Grado de cumplimiento del Presupuesto basado en Resultados.

Así mismo, se empleará un enfoque cuantitativo, caracterizado por su capacidad para proporcionar datos numéricos y estadísticos que permiten un análisis objetivo y riguroso a partir de la información proporcionada por el personal involucrado en alguna fase del Presupuesto basado en Resultados y cómo influye en la mejora del desempeño institucional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

4.4. Universo, muestra, sujetos de investigación

En relación al **Universo de estudio** fue el total de servidores públicos que integran la administración central del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez en relación al Organigrama Estructural, excluyendo a los Institutos Municipales, tratándose del Instituto Municipal de la Juventud y el Instituto Municipal de la Mujer, las áreas que integran la Oficina de la Presidencia, así como la Dirección General de Salud

Municipal, Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Acapulco (CAPAMA) y la Dirección de Educación y Cultura de la Movilidad.

Para la delimitación de la muestra, se utilizó la fórmula de población conocida que integran a la administración central, considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95% para asegurar que la encuesta tuviera índices de confianza alto.

El universo fue de 3,284 servidores públicos del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

El cálculo de la muestra se llevó a cabo de la siguiente manera:

Tabla 3. Parámetros		
Valor	Significado	Parámetro
N=	Universo Poblacional	=3282
Z=	Factor de Confiabilidad	95%=1.96
P=	Probabilidad de éxito	50%=0.5
Q=	Probabilidad de fracaso	50%=0.5
E=	Error muestral	5%=0.05
n=	Tamaño de la muestra	=?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

La sustitución, el valor de n= 345, dando como resultado una población muestral de 345 servidores públicos para la aplicación del instrumento en el H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

4.5. Instrumento y diseño del muestreo

El instrumento que se utilizó en esta investigación consiste en un cuestionario que contiene 20 preguntas cerradas. Aplicándose personalmente a los servidores públicos de las áreas. El cuestionario se encuentra estructurado en tres apartados; en el primero se recolectan datos como Sexo, Edad y Grado Académico, la segunda sección responde a la primera variable de Desempeño Institucional y sus dimensiones que lo componen (Contexto ambiental, contexto institucional, redes, organización y personal) y la tercera sección responde a la segunda variable Grado de Cumplimiento (Planeación, Programación y Presupuestación, Implementación y Monitoreo, Evaluación y Rendición de Cuentas). Los Item se pueden observar en el anexo 1. Para el desarrollo del cuestionario, se utilizó la Escala de Likert de 5 Puntos para recabar información más precisa.

Tabla 4. Variables de análisis		
VARIABLE		DIMENSIONES
VARIABLE DEPENDIENTE	Desempeño institucional	<ul style="list-style-type: none"> ○ Contexto ambiental ○ Contexto Institucional ○ Redes ○ Organización y personal
VARIABLE INDEPENDIENTE	Grado de cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planeación Estratégica y diseño del PbR ○ Programación y Presupuestación ○ Implementación y monitoreo del PbR ○ Evaluación ○ Rendición de cuentas y transparencia

Fuente: Elaboración propia

El instrumento se validó con el método de coeficiente de Alfa de Cronbach, al ser uno de los métodos de confiabilidad usados en la investigación científica. Se aplicó una prueba piloto realizado a 20 servidores públicos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, para determinar e identificar futuros problemas, realizando su ajuste y correcciones al proyecto de investigación, antes de la aplicación a gran escala.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach
.851

El cuestionario piloto obtuvo un índice de 0.851, de acuerdo con George y Mallery (2003) resulta ser “Bueno”.

Para cumplir el objetivo de la investigación, se utilizó un muestreo estratificado proporcional probabilístico, para obtener una muestra representativa de la población objetivo.

La división de la administración pública como objeto de estudio contempla 7 Secretarías y el Órgano Interno de Control. Para el cálculo de la muestra del universo poblacional (n), se contempló un total de 345 servidores públicos.

4.6. Recolección de datos

Para desarrollar el proceso de recolección de datos hacia los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, se utilizó primero la socialización del instrumento en el área correspondiente a la Dirección de Planeación y luego mediante el tipo de recolección cara a cara, presencial.

Una vez que se recopiló la información requerida, se procedió a la realización de la captura de los datos y posteriormente el análisis a través del Programa IBM SPSS Statistics, en su versión 25.

4.7. Análisis y resultados de la aplicación

Tablas de frecuencia

Tabla 5. Sexo del encuestado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
--	------------	------------	-------------------	----------------------

Válido	Masculino	159	44.8	46.1	46.1
	Femenino	186	52.4	53.9	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Edad del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Menor de 25 años	23	6.5	6.7	6.7
	De 26 a 36 años	20	5.6	5.8	12.5
	De 37 a 47	142	40.0	41.2	53.6
	De 48 a 58	130	36.6	37.7	91.3
	Más de 59 años	30	8.5	8.7	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Grado académico del encuestado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Preparatoria	18	5.1	5.2	5.2
	Licenciatura	261	73.5	75.7	80.9
	Maestría	39	11.0	11.3	92.2
	Doctorado	27	7.6	7.8	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el entorno político, económico y social?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy baja capacidad de adaptación	36	10.1	10.4	10.4
	Baja capacidad de adaptación	153	43.1	44.3	54.8
	Neutral	111	31.3	32.2	87.0
	Alta capacidad de adaptación	33	9.3	9.6	96.5
	Muy alta capacidad de adaptación	12	3.4	3.5	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. ¿Qué tan rápido y efectivo considera que el Ayuntamiento logra adoptar nuevas metodologías para el cumplimiento de sus funciones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy lento y muy poco efectivo	101	28.5	29.3	29.3
	Lento y poco efectivo	138	38.9	40.0	69.3
	Neutral	44	12.4	12.8	82.0
	Rápido y efectivo	59	16.6	17.1	99.1
	Muy rápido y efectivo	3	.8	.9	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. ¿Cómo calificaría la cultura organizacional en el Ayuntamiento en cuanto a la promoción de la eficiencia, la innovación y la colaboración?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Cultura poco favorable	84	23.7	24.3	24.3
	Cultura poco favorable en algunos aspectos	126	35.5	36.5	60.9
	Cultura neutral	79	22.3	22.9	83.8
	Cultura favorable en algunos aspectos	48	13.5	13.9	97.7
	Cultura muy favorable	8	2.3	2.3	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. ¿Considera que los objetivos de su área de trabajo se encuentran alineados con los objetivos generales de la organización?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No están alineados en los absolutos	56	15.8	16.2	16.2
	Están poco alineados	82	23.1	23.8	40.0
	Están moderadamente alineados	82	23.1	23.8	63.8
	Están bastante alineados	103	29.0	29.9	93.6
	Están completamente alineados	22	6.2	6.4	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan efectiva considera que es la colaboración del Ayuntamiento con otras instituciones (gobierno estatal, organizaciones no gubernamentales) para lograr objetivos comunes?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inefectiva	92	25.9	26.7	26.7
	Inefectiva	99	27.9	28.7	55.4
	Neutral	76	21.4	22.0	77.4
	Efectiva	62	17.5	18.0	95.4
	Muy efectiva	16	4.5	4.6	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. De acuerdo con su experiencia ¿Cómo calificaría la colaboración y comunicación entre diferentes departamentos y áreas dentro del Ayuntamiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy inefectiva	86	24.2	24.9	24.9
	Inefectiva	73	20.6	21.2	46.1
	Neutral	95	26.8	27.5	73.6
	Efectivas	67	18.9	19.4	93.0
	Muy efectiva	24	6.8	7.0	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. ¿Cómo calificaría la inversión y el apoyo brindado por el Ayuntamiento en la capacitación y desarrollo profesional de su personal?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy insatisfactorios	81	22.8	23.5	23.5
	Insatisfactorios	133	37.5	38.6	62.0
	Neutrales	48	13.5	13.9	75.9
	Satisfactorios	72	20.3	20.9	96.8
	Muy satisfactorios	11	3.1	3.2	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la disponibilidad de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) para el cumplimiento de las metas institucionales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Recursos muy limitados	77	21.7	22.3	22.3

	Recursos limitados	119	33.5	34.5	56.8
	Recursos adecuados	69	19.4	20.0	76.8
	Recursos suficientes	57	16.1	16.5	93.3
	Recursos abundantes	23	6.5	6.7	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. ¿En qué medida considera usted que los empleados del Ayuntamiento se encuentran motivados y comprometidos en la búsqueda de mejoras en el desempeño institucional?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	No están motivados ni comprometidos en lo absoluto	85	23.9	24.6	24.6
	Están poco motivados y comprometidos	118	33.2	34.2	58.8
	Están moderadamente motivados y comprometidos	77	21.7	22.3	81.2
	Están motivados y comprometidos	53	14.9	15.4	96.5
	Están muy motivados y comprometidos	12	3.4	3.5	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. ¿En qué medida considera que la planeación y diseño de los planes y programas en su área son coherentes con las necesidades y objetivos de la comunidad?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada coherente	68	19.2	19.7	19.7
	Poco coherente	67	18.9	19.4	39.1
	Neutral	102	28.7	29.6	68.7
	Bastante coherente	80	22.5	23.2	91.9
	Totalmente coherente	28	7.9	8.1	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan claro considera usted que es el proceso de planeación y diseño del PbR en su área de trabajo en relación con los objetivos y necesidades de su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada claro	70	19.7	20.3	20.3
	Poco claro	107	30.1	31.0	51.3
	Moderadamente claro	90	25.4	26.1	77.4
	Muy claro	70	19.7	20.3	97.7

	Completamente claro	8	2.3	2.3	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. ¿Qué tan de acuerdo está con esta afirmación? “El proceso de presupuestación basado en resultados permite una correcta distribución equitativa de los recursos del Ayuntamiento”

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	52	14.6	15.1	15.1
	En desacuerdo	56	15.8	16.2	31.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	98	27.6	28.4	59.7
	De acuerdo	110	31.0	31.9	91.6
	Totalmente de acuerdo	29	8.2	8.4	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 20. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la alineación de los programas y proyectos de su área con los objetivos del PbR durante el proceso de programación y presupuestación?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada alineado	57	16.1	16.5	16.5
	Poco alineado	104	29.3	30.1	46.7
	Moderadamente alineado	83	23.4	24.1	70.7
	Muy alineado	91	25.6	26.4	97.1
	Totalmente alineado	10	2.8	2.9	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21. ¿Cuán efectiva ha sido la implementación de los programas y proyectos del PbR en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nada efectiva	87	24.5	25.2	25.2
	Poco efectiva	125	35.2	36.2	61.4
	Moderadamente efectiva	57	16.1	16.5	78.0
	Muy efectiva	61	17.2	17.7	95.7
	Totalmente efectiva	15	4.2	4.3	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. De acuerdo con su experiencia, ¿Considera que existe un sistema efectivo de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso de los objetivos y metas planteadas en su área?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Completamente en desacuerdo	59	16.6	17.1	17.1
	En desacuerdo	79	22.3	22.9	40.0
	Neutral	120	33.8	34.8	74.8
	De acuerdo	69	19.4	20.0	94.8
	Completamente de acuerdo	18	5.1	5.2	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 22. En su experiencia personal, ¿Cómo calificaría la utilización de los resultados de las evaluaciones para la mejora de la toma de decisiones y la asignación de recursos en su área de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Los resultados no se utilizaron en lo absoluto	62	17.5	18.0	18.0
	Los resultados se utilizaron mínimamente	118	33.2	34.2	52.2
	Los resultados se utilizaron moderadamente	86	24.2	24.9	77.1
	Los resultados se utilizaron considerablemente	61	17.2	17.7	94.8
	Los resultados se utilizaron de manera integra	18	5.1	5.2	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. ¿Usted considera que el cumplimiento del PbR favorece al desempeño institucional del Ayuntamiento?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	18	5.1	5.2	5.2
	En desacuerdo	49	13.8	14.2	19.4
	Neutral	102	28.7	29.6	49.0
	De acuerdo	113	31.8	32.8	81.7
	Totalmente de acuerdo	63	17.7	18.3	100.0
	Total	345	97.2	100.0	
Perdidos	Sistema	10	2.8		
Total		355	100.0		

Fuente: Elaboración propia

4.7.1. Información demográfica

La primera sección corresponde a los datos de tipo demográfico de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez que fueran parte de la muestra.

Gráfico 1. Sexo del encuestado

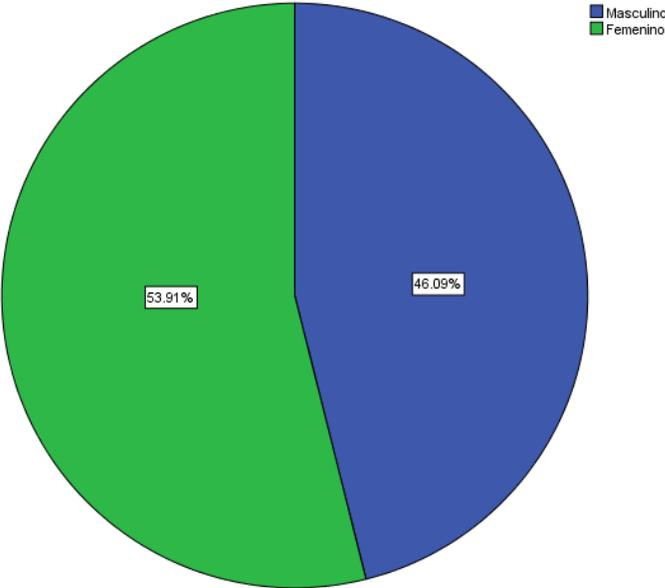
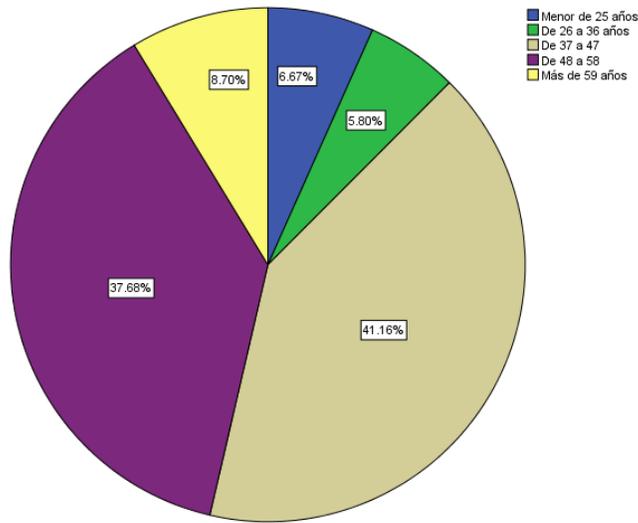


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia

La participación de la encuesta se integra de la siguiente forma: de las 135 personas que se tenía previsto encuestar, se logró una población total de 345 encuestados, de los cuales el 53.91% corresponden al sexo femenino, mientras que el 46.09% corresponden al sexo masculino. La finalidad de integrar esta pregunta era conocer, socio demográficamente la forma en como está constituido el Ayuntamiento, como un reflejo parcial de la población a nivel municipal, donde las mujeres resultan ser más del 50%.

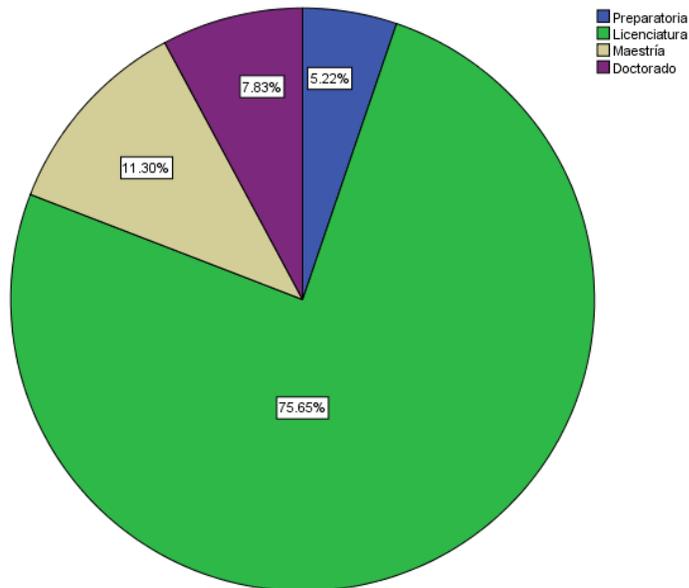
Gráfico 2. Edad de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez



Fuente: Elaboración propia

En relación con los rangos de edad de los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Acapulco en relación con las áreas que se estudiaron, como se muestra en el gráfico 2, que la mayor población ronda entre los 37 a 47 años con un 41.16% de concentración, seguido de los servidores públicos con rango de edad de 48 a 58 años, representando un 37.68% total de los encuestados.

Gráfico 3. Grado académico del encuestado



Fuente: Elaboración propia

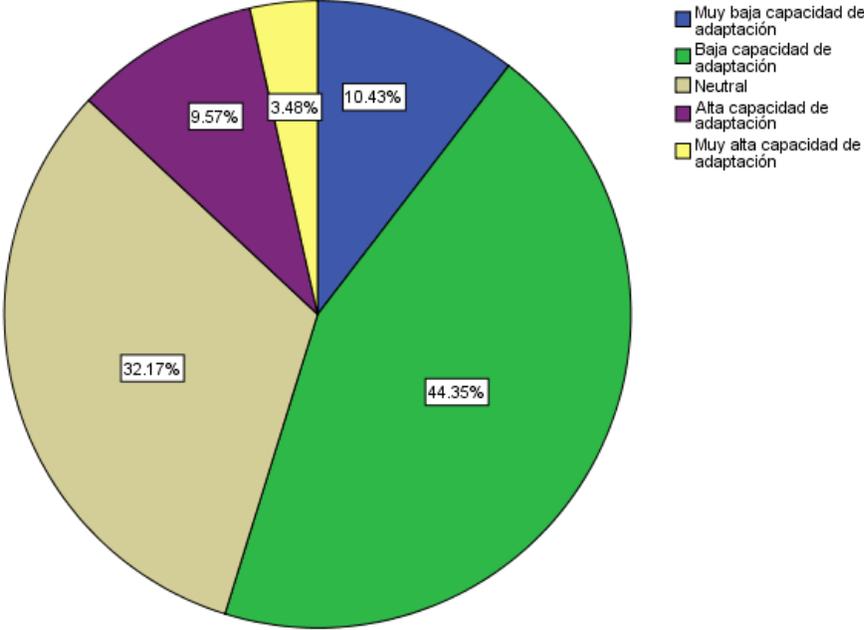
El promedio del servidor público es de licenciatura con un 75.79 %, el 11.58 % dice tener Maestría culminada, seguido de un 7.37 % de los servidores públicos afirman tener título de Doctorado, mientras que el número más bajo fue con escolaridad de preparatoria (5.26 %). Esta información nos permite conocer cuál es el mayor grado académico preponderante y su enfoque por competencias, necesario para la implementación del PbR en donde se requiere un cambio en el enfoque a la hora formular objetivos y metas de las áreas, así como una cultura de preparación continua para la toma de decisiones hacia otra dimensión de análisis.

Desempeño Institucional.

El desempeño institucional, descrito en el apartado teórico cuenta con diversas dimensiones de análisis y formas de entender el desarrollo de una institución, para una comprensión dividida por dimensiones, se presenta la siguiente estructura.

- a) Contexto ambiental

Gráfico 4. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el entorno político, económico y social?

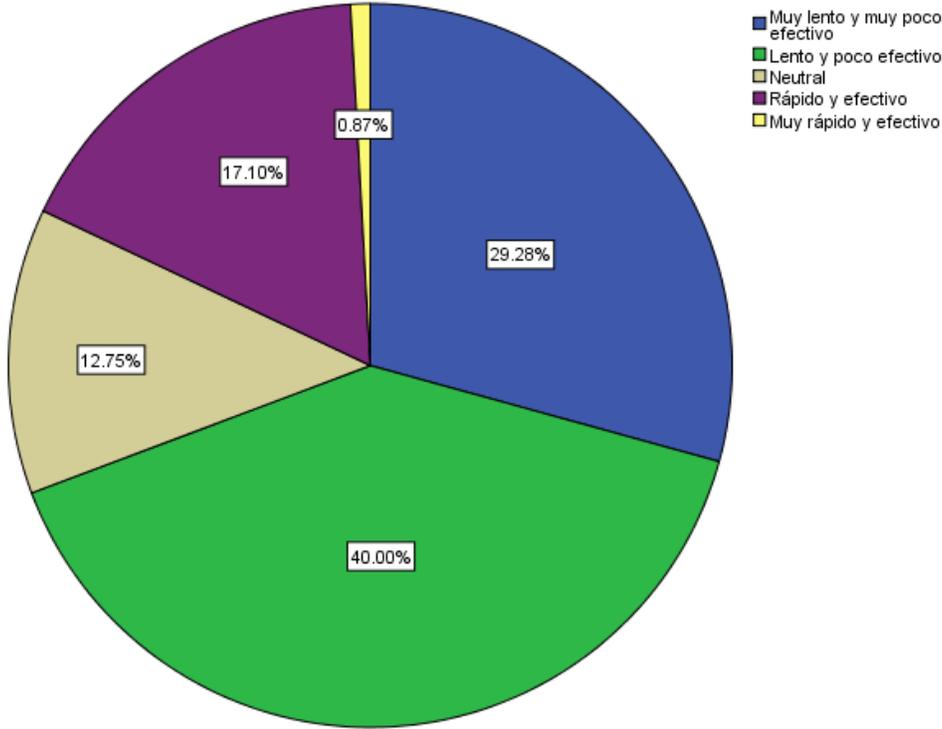


Fuente: Elaboración propia

El 44.35% de los servidores públicos afirman que en el contexto de desarrollo de la organización consideran que la misma tiene una baja capacidad de adaptación a las realidades económicas, políticas y sociales de su entorno. Por otro lado, el 32.17% considera que la capacidad que tiene al ayuntamiento es neutral y un 10.43% considera que la organización tiene una muy baja capacidad de adaptación.

La necesidad de incorporar dicha pregunta al trabajo de investigación recae en que, en este caso, el Ayuntamiento del Municipio de Acapulco de Juárez presenta niveles bajos para adaptarse a las variaciones que existen en el entorno político, económico y social, necesarios para responder de forma efectiva y eficiente en las demandas ciudadanas. Solo un 3.48% respondió que la organización cuenta con una capacidad muy alta de adaptación.

Gráfico 5. ¿Qué tan rápido y efectivo considera que el Ayuntamiento logra adoptar nuevas metodologías para el cumplimiento de sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el apartado de contexto ambiental y con la finalidad de conocer el ritmo y la eficacia con la que cuentan los Ayuntamientos para adoptar nuevas metodologías

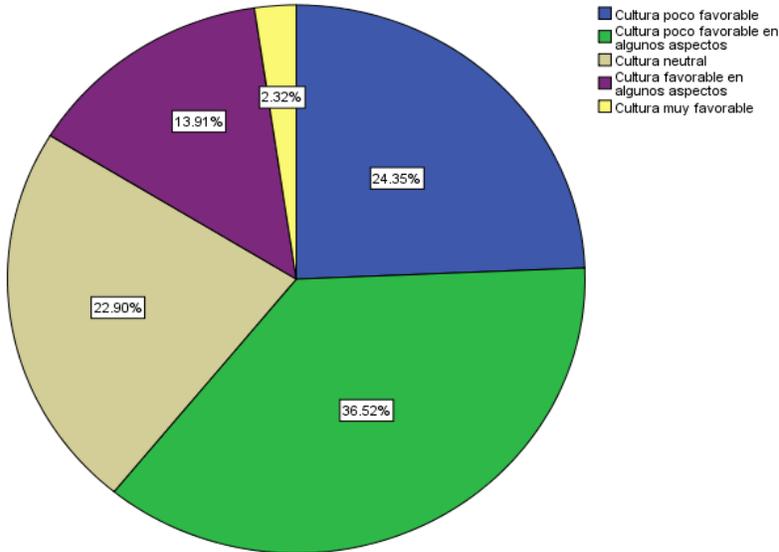
que le permiten mejorar la capacidad en su toma de decisiones se decide incorporar dicha pregunta. El 40% de los servidores públicos encuestados indica que en la adopción de nuevas metodologías el Ayuntamiento es lento y poco efectivo, seguido de un 28.28% que considera que es muy lento y poco efectivo. La velocidad y eficacia es crucial en un contexto dinámico, ya que la capacidad de adaptación que puedan tener las organizaciones permite a la misma mantenerse relevante en el proceso de creación de valor público.

Analizar la dimensión de contexto ambiental nos permite tener un primer acercamiento en relación con la situación del ayuntamiento, específicamente en la capacidad de adaptación de la organización de hacer frente a nuevas metodologías.

De acuerdo con la teoría del cambio institucional planteado por Campbell, la introducción de nuevas reglas formales e informales, tales como una nueva metodología representan un área de mejora al introducir nuevas posibilidades de adaptación institucional. De acuerdo con la percepción de los servidores públicos, la capacidad que tiene la organización resulta estar muy limitada, generando efectos negativos en los objetivos que se plantea la organización.

b) Contexto Institucional

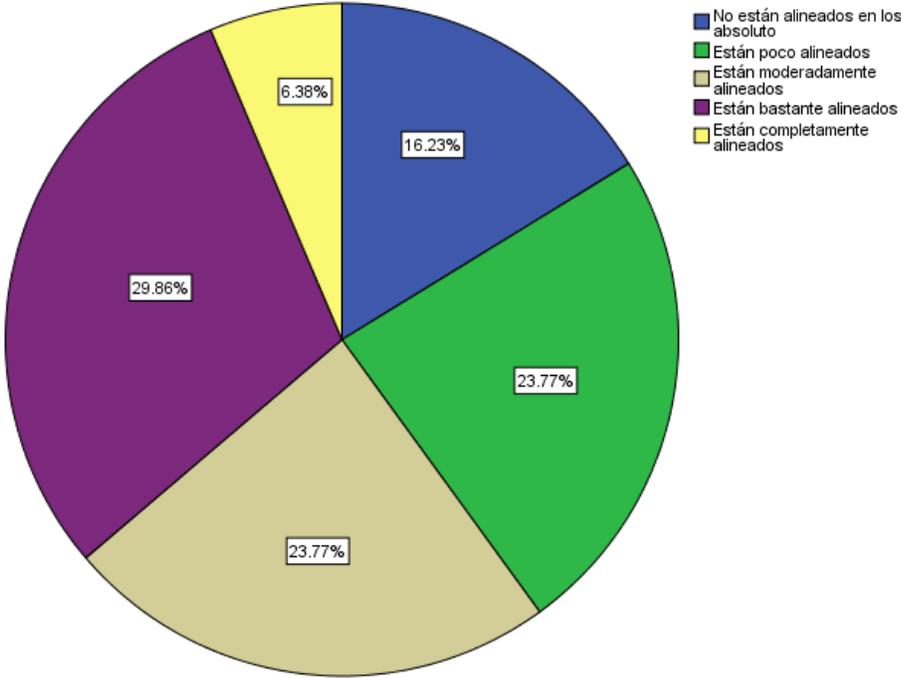
Gráfico 6. ¿Cómo calificaría la cultura organizacional en el Ayuntamiento en cuanto a la promoción de la eficiencia, la innovación y la colaboración?



Fuente: Elaboración propia

Las organizaciones, entendidas como el conjunto de individuos en la búsqueda de resultados en común, deben promover los valores de la eficiencia, innovación y colaboración socializados y practicados en común, para ello, la pregunta propone indagar en estos aspectos y entender cómo influyen en el desempeño institucional. El 36.52% de los servidores públicos consideran que existe una cultura poco favorable en algunos aspectos y en 24.35% considera que existe una cultura poco favorable y de igual forma, una cultura neutral. El 13.91% considera que existe una cultura favorable en algunos aspectos, mientras que el 2.32% restante considera una cultura muy favorable.

Gráfico 7. ¿Considera que los objetivos de su área de trabajo se encuentran alineados con los objetivos generales de la organización?



Fuente: Elaboración propia

La alineación de los objetivos de cada área específica con los objetivos generales de la organización es necesaria para su funcionamiento eficaz y coherente de estrategias y políticas. En el contexto del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, donde diferentes niveles y áreas desempeñan funciones específicas, la cohesión en la dirección

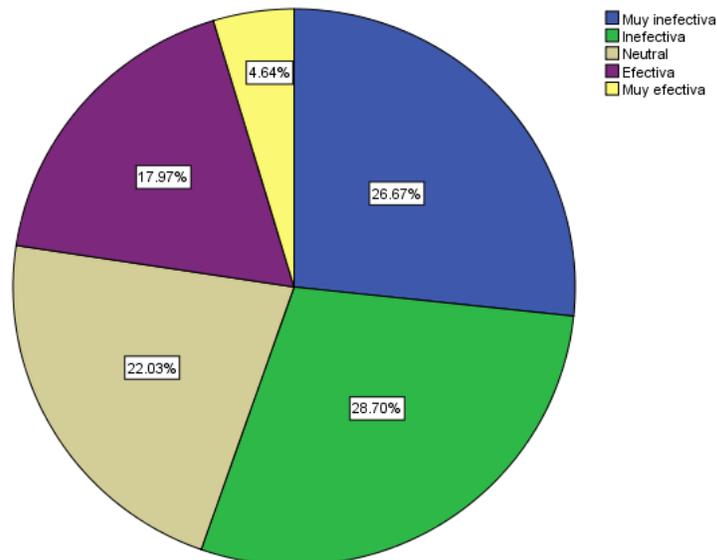
estratégica es fundamental para el logro de los objetivos planteados en sus políticas rectoras.

Los servidores públicos consideran que, para lograr los objetivos generales, los objetivos de sus áreas se alinean bastante con un 29,86 %, mientras que un 23,77 % consideran que están moderadamente alineados, 23.77 % consideran que están poco alineados y 16.23 % no están alineados en lo absoluto. Con los resultados obtenidos en este apartado, se encuentra otra deficiencia en el desempeño institucional, ya que, cuando los objetivos generales se encuentran socializados, existe una gestión más eficiente de los recursos y se optimiza el logro de metas institucionales.

La introducción de valores, como la innovación y la colaboración, es vital para la obtención de resultados, que, según Toro, A (1993) es uno de los fines realizados por una persona al interior de una institución y que, según el modelo de Campbell, es parte del desarrollo de la dimensión de conducta.

c) Redes institucionales

Gráfica 8. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan efectiva considera que es la colaboración del Ayuntamiento con otras instituciones (gobierno estatal, organizaciones no gubernamentales, etc.) para lograr objetivos comunes?

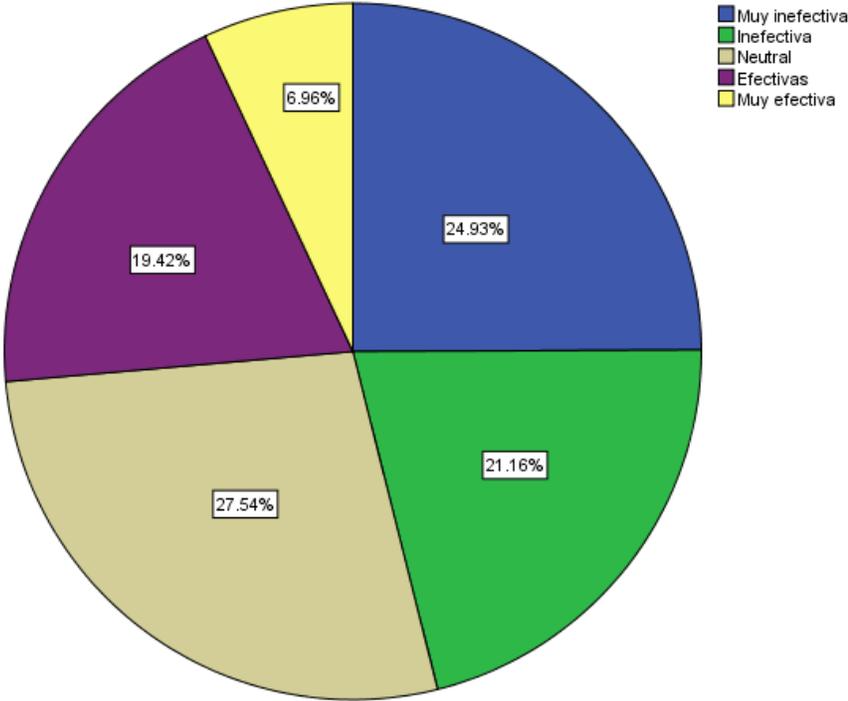


Fuente: Elaboración propia

La colaboración interinstitucional juega un papel primordial para el éxito, ya que una buena comunicación y colaboración permite sinergia en la aplicación de los recursos,

conocimientos y esfuerzos para abordar desafíos y alcanzar objetivos compartidos. En el contexto del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, los servidores públicos consideran que la colaboración es inefectiva con un 28,70%, seguidos con un 26,67 % muy inefectiva y luego un 2,03 % neutral. La capacidad de una organización de poder colaborar con otras demuestra que, de manera general, su desempeño institucional aportaría algo fuera de los límites municipales, en este caso, existe una coincidencia negativa generalizada sobre la forma en que se desarrolla el ayuntamiento al colaborar con otras instituciones.

Gráfico 9. De acuerdo con su experiencia ¿Cómo calificaría la colaboración y comunicación entre diferentes departamentos y áreas dentro del Ayuntamiento?



Fuente: Elaboración propia

Ahora, de manera interna, una correcta comunicación y la colaboración entre diferentes áreas puede conducir a solucionar problemas como la duplicación de esfuerzos y/o funciones, coordinación a la hora de implementar políticas, en otras palabras, en una ejecución eficiente del presupuesto en la búsqueda de los mismos

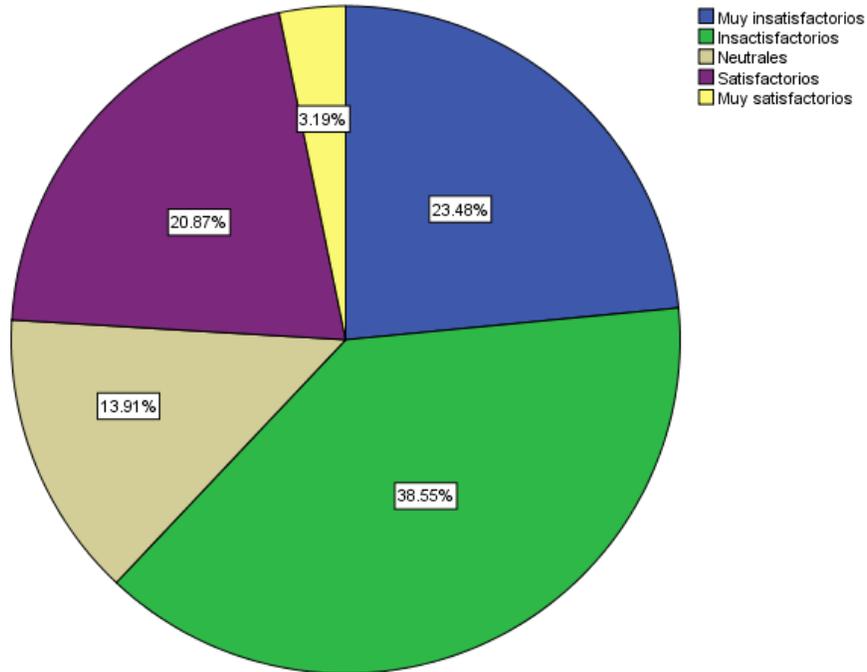
resultados. En relación con esta pregunta, el servidor público considera en un 27.54 que la colaboración y comunicación entre diferentes departamentos y áreas del Ayuntamiento es neutral, seguido con un 24.93 % que la considera muy inefectiva y un 21.16 % que la considera inefectiva. Representando un problema para el desempeño institucional en el Ayuntamiento, ya que una buena coordinación entre áreas crea mejores condiciones para que las políticas y programas puedan tener coherencia, optimiza los recursos y fortalece a la organización. Al mismo tiempo, los resultados nos permiten encontrar un desafío y áreas de mejora en la interacción interna.

La forma de interacción de una institución con otra es crucial del desempeño institucional, ya que al pretender que una organización trabaje de la mejor forma por sí sola, sería un error, ya que los asuntos públicos y sus posibles soluciones, de acuerdo con Uvalle (2009), se basan en promover una colaboración y cooperación, aprendiendo desde otras experiencias, como resolvieron un conflicto y sus posibles soluciones.

La relación al interior determinará cómo gestionan los problemas internos y la organización hacia el exterior, comunicación y búsqueda de soluciones con organizaciones externas. De igual forma, Uvalle (2009) lo considera relevante, ya que una cooperación interna diseña y guía las políticas públicas de mayor relevancia para la sociedad.

d) Organización y personal

Gráfico 10. ¿Cómo calificaría la inversión y el apoyo brindado por el Ayuntamiento en la capacitación y desarrollo profesional de su personal?



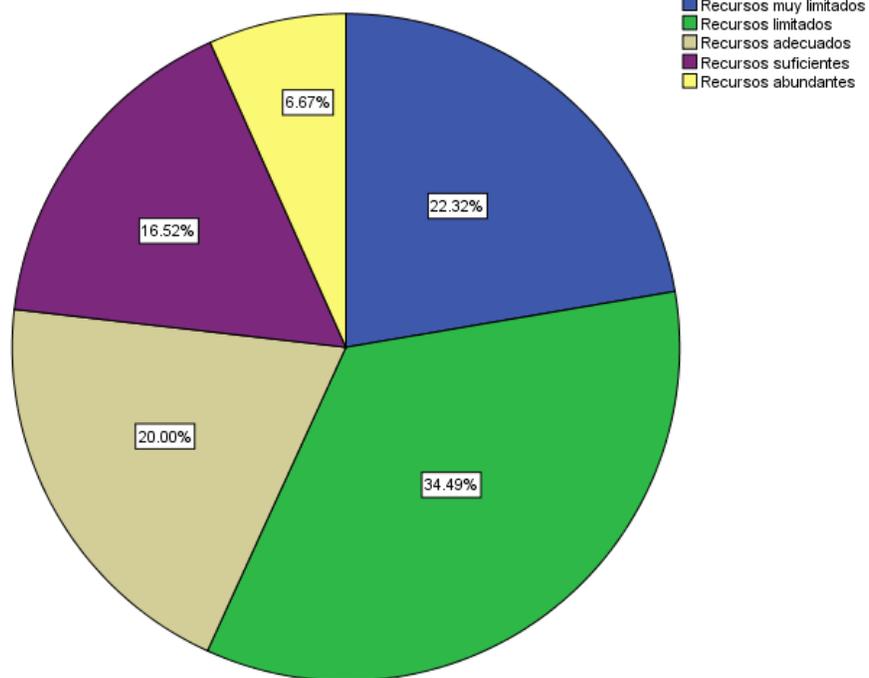
Fuente: Elaboración propia

La integración de la siguiente pregunta de investigación recae en la necesidad de recalcar la importancia de la capacitación en el desarrollo profesional del personal para el crecimiento y la eficiencia de cualquier organización, incluyendo un Ayuntamiento. Los resultados suelen ser reveladores, ya que el 38.55% de los servidores consideran que el apoyo brindado por la organización es insatisfactorio, mientras que un 23.84% considera muy insatisfactorios los apoyos.

Esto resulta ser un problema grave para cualquier organización, ya que refleja cuál es el nivel de prioridad en el desarrollo de habilidades y competencias en su personal. Un personal capacitado denota rasgos de motivación y con ello estar en la predisposición de enfrentar desafíos y contribuir al éxito de las metas.

Por otro lado, la inversión en la capacitación y desarrollo del personal suele ser benéfico a cualquier organización, ya que influye en la retención y compromiso del personal.

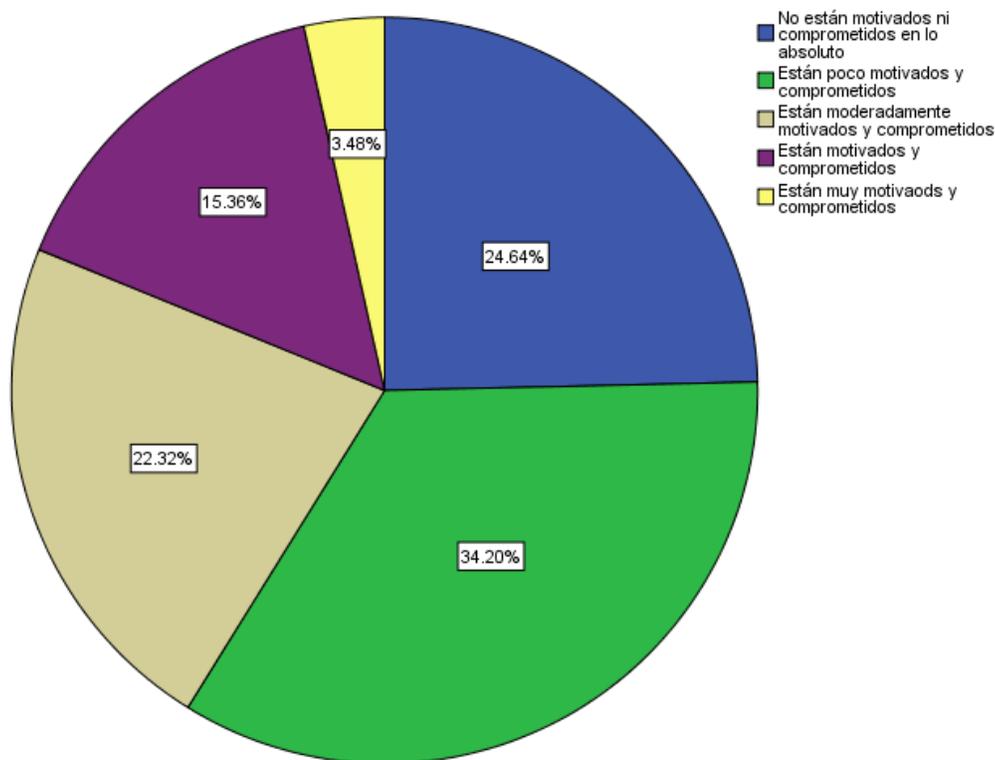
Gráfico 11. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la disponibilidad de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) para el cumplimiento de las metas institucionales?



Fuente: Elaboración propia

La disponibilidad de recursos ayuda a las organizaciones a cumplir funciones básicas y de toma de decisiones, el 34,49 % de los servidores públicos considera limitados para desarrollar sus funciones. El 22.32% considera que los recursos son muy limitados, la misma cifra también considera que los recursos que se utilizan son los adecuados.

Gráfico 12. ¿En qué medida considera usted que los empleados del Ayuntamiento se encuentran motivados y comprometidos en la búsqueda de mejoras en el desempeño institucional?



Fuente: Elaboración propia

La motivación y el compromiso al interior de una organización son vitales al conectar el desempeño de los individuos con los objetivos institucionales. Al reflejar conexión emocional, el servidor público interioriza los valores institucionales como suyos, reflejando positivamente en el desempeño institucional.

Para el caso del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, el servidor público correspondiente a las áreas de estudio presentadas en su mayoría (34.20%) consideran que se encuentran poco motivados y comprometidos con el cumplimiento de sus funciones, por otro lado, el 24.64% de los servidores no se encuentran motivados, ni comprometidos con la organización. De igual forma, el 22.32% considera que su nivel de motivación y compromiso es moderado. La pregunta aborda la capacidad de los empleados para poder hacer frente a los desafíos y obstáculos en la búsqueda de mejoras en el desempeño institucional.

La motivación y compromiso indican una cultura organizacional que valora la mejora continua, por lo que un servidor público que está motivado se inclina por optimizar procesos y contribuir a un mejor desempeño institucional. De acuerdo con Chango (2021), los factores motivacionales encuentran un alto grado de relación, dando como resultado un aumento en la productividad, de igual forma, también dependerá de la importancia que se le otorgue y en la forma en como lo involucran en la toma de decisiones.

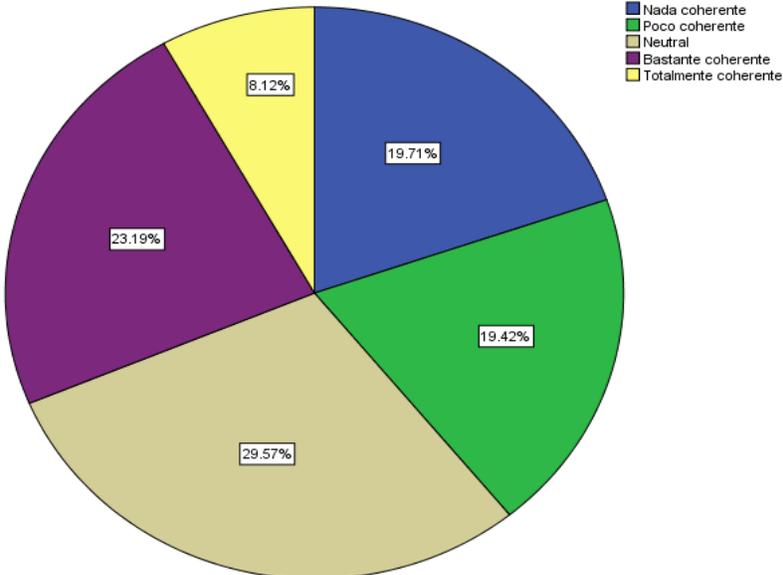
Estas características son muy relevantes, ya que para el H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, los empleados están alejados en el compromiso e involucramiento, considerando factores como los recursos que se utilizan para cumplir sus funciones.

Grado de cumplimiento

El grado de cumplimiento del Presupuesto basado en Resultados es el fin último de la implementación de la metodología en su totalidad. El grado de cumplimiento nos permite conocer por áreas específicas el nivel de avance de los apartados que componen el PbR, tales como:

- a) Planeación y diseño del PbR

Gráfico 13. ¿En qué medida considera que la planeación y diseño de los planes y programas en su área son coherentes con las necesidades y objetivos de la comunidad?

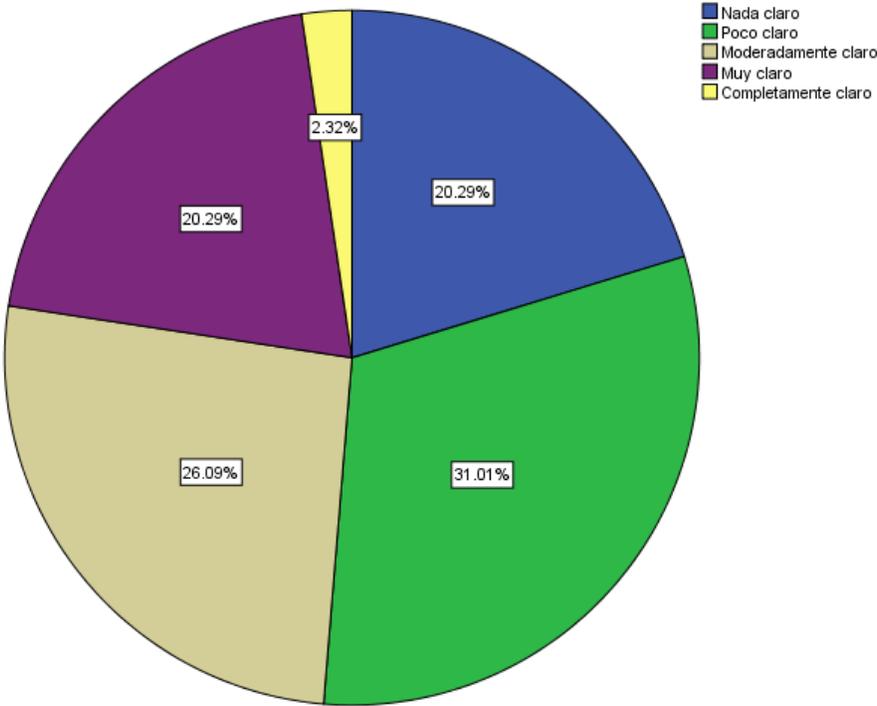


Fuente: Elaboración propia

La relevancia de esta pregunta radica en la capacidad que pueda tener la organización para poder alinear su planeación de planes y programas con las necesidades y metas de la comunidad. El 29.57% de los servidores públicos del H. Ayuntamiento considera que su planeación y diseño de programas son coherentes de forma neutral con las necesidades y objetivos de la comunidad, mientras que el 23.19% considera que son bastantes coherentes.

La coherencia en la alineación es fundamental, porque la planeación y diseño es el punto de partida de cualquier organización, a partir de ahí se fijan las directrices y el rumbo que tomará la organización para obtener los resultados. El 8.12% considera que su planeación y diseño cuentan con total coherencia.

Gráfico 14. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan claro considera usted que es el proceso de planeación y diseño del PbR en su área de trabajo en relación con los objetivos y necesidades de su área?



Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión, no se pretende saber la forma en cómo impacta la planeación y diseño de planes y programas hacia el exterior, sino como es entendida y socializada

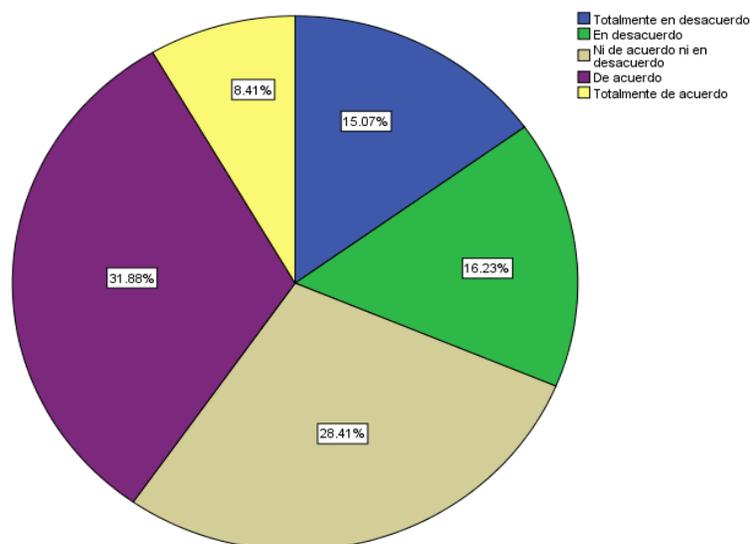
al interior de su área de trabajo. El nivel de claridad en el proceso de planeación y diseño del PbR resulta ser trascendental en el entendimiento de cómo los objetivos y necesidades específicas de cada área son comprendidos por los actores involucrados. Los servidores públicos consideran que en el proceso de planeación y diseño del PbR en su área de trabajo en relación con los objetivos y necesidades, el número con mayor frecuencia es el 31.01% y consideran que el proceso es poco claro, el 26.09% considera que el proceso es moderadamente claro, seguido de 20.29% consideran que es muy claro y 20.29% nada claro, culminando con un 2.32% considerando que el proceso es completamente claro.

En este sentido, se asume que la comprensión y claridad en la fase de planeación aún necesita atención para el mejoramiento de este, sin antes decir que los resultados no se encuentran tan dispares.

La planeación, característica primordial del presupuesto, según Emilio Albi (2013), funciona como un acto de anticipación, para cuantificar los resultados obtenidos. De igual forma, la planeación como eje rector del Presupuesto basado en Resultados, considerándolo como el punto de partida de este.

b) Programación y Presupuestación

Gráfico 15. ¿Qué tan de acuerdo está con esta afirmación? “El proceso de presupuestación basado en resultados permite una correcta distribución equitativa de los recursos del Ayuntamiento”

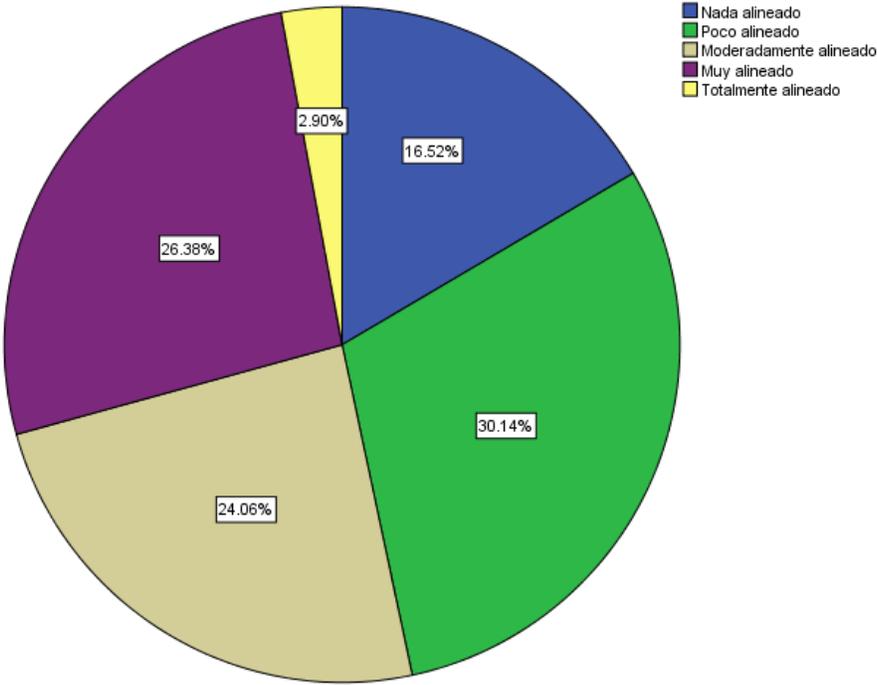


Fuente: Elaboración propia

El apartado de programación y presupuestación nos permite conocer una etapa diferente en el desarrollo del PbR. El apartado de presupuestación y programación nace a partir de las necesidades detectadas en el apartado anterior, así como asignarle un valor de carácter numérico a las acciones previamente planeadas. Una equitativa distribución de los recursos permite que los programas puedan ser orientados a quienes más lo requieran. El 31.88% de los servidores públicos considera estar de acuerdo con la afirmación, seguido del 28.41% que no se encuentra de acuerdo, ni en desacuerdo. Tan solo el 8.41% se considera totalmente de acuerdo con esta afirmación.

Los servidores públicos que integran el área de estudio podrían estar dispuestos a implementar dicha metodología para el desarrollo de sus funciones. La equidad presupuestaria es un componente esencial en la administración pública, y su logro es relevante para el mantenimiento de la legitimidad y la eficacia de la gestión gubernamental.

Gráfico 16. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la alineación de los programas y proyectos de su área con los objetivos del PbR durante el proceso de programación y presupuestación?

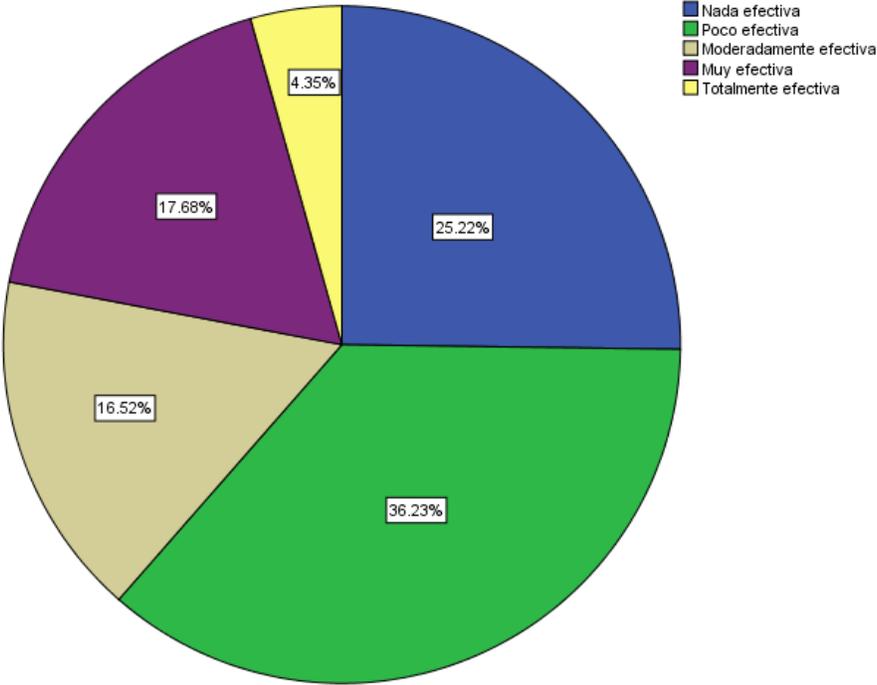


Fuente: Elaboración propia

El propósito fundamental de esta interrogante radica en obtener una percepción precisa y evaluativa por parte de los servidores públicos sobre la alineación de los programas y proyectos dentro de sus respectivas áreas con los objetivos delineados por el PbR durante el proceso de programación y presupuestación.

El 30.14% de los servidores públicos considera que la alineación de los programas y proyectos de su área con los objetivos del PbR se encuentran poco alineados, reflejando una preocupación en los resultados, tanto del cumplimiento del PbR como para el desempeño institucional. El 24.06% considera que su alineación se encuentra moderadamente alineada y el 16.52% considera que no está nada alineado.

17. ¿Cuán efectiva ha sido la implementación de los programas y proyectos del PbR en su área de trabajo?



Fuente: elaboración propia

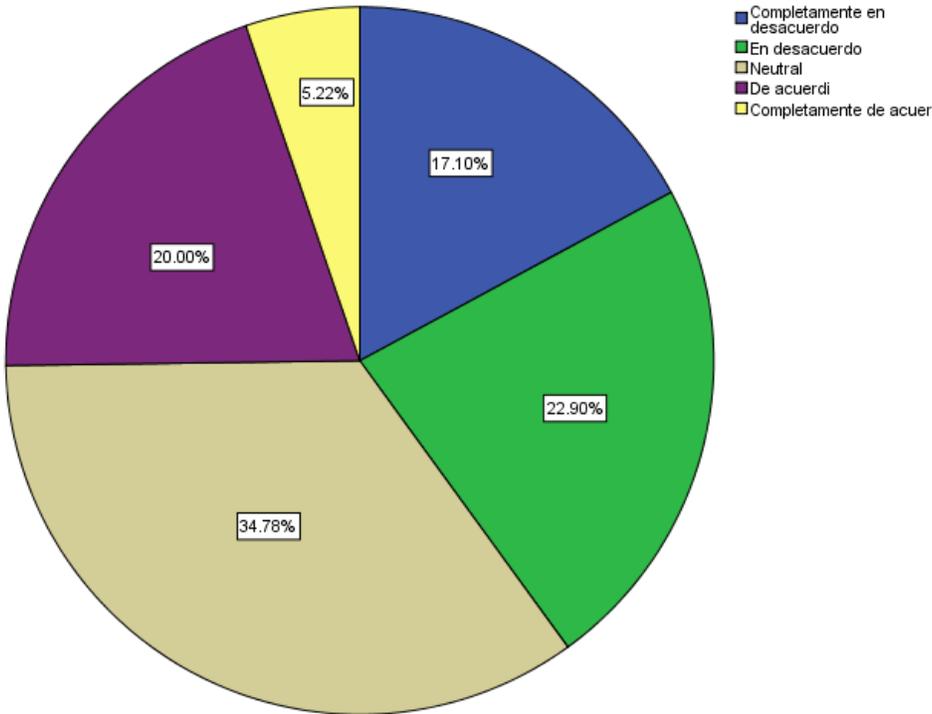
En este apartado, la necesidad de responder al apartado de implementación es de vital importancia. ya que se intenta medir la capacidad operativa que tiene el Ayuntamiento para poder implementar nuevas metodologías. La finalidad de esta pregunta es poder recabar percepciones y experiencias específicas relacionadas con la implementación,

lo que permite obtener una comprensión más profunda de cómo se traducen las estrategias.

El 36.23% del personal encuestado considera que, de acuerdo con su experiencia y percepción, la implementación del PbR en su área ha sido poco efectiva, mientras que el 25.22% considera que es nada efectiva, mientras que el 16.52% lo considera moderadamente efectiva. Por otro lado, el 17.68% considera que la implementación resulta ser muy efectiva.

En este apartado, se contrasta la teoría del Presupuesto basado en Resultados y la realidad operativa en el Ayuntamiento. La evaluación de la efectividad en la implementación contribuye así a la comprensión de forma integral de los principios del PbR, traducido en acciones concretas.

Gráfico 18. De acuerdo con su experiencia, ¿Considera que existe un sistema efectivo de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso de los objetivos y metas planteadas en su área?



Fuente: Elaboración propia

La pregunta en cuestión aborda directamente la dimensión de implementación y monitoreo del PbR al enfocarse en la capacidad que tiene el Ayuntamiento para poder

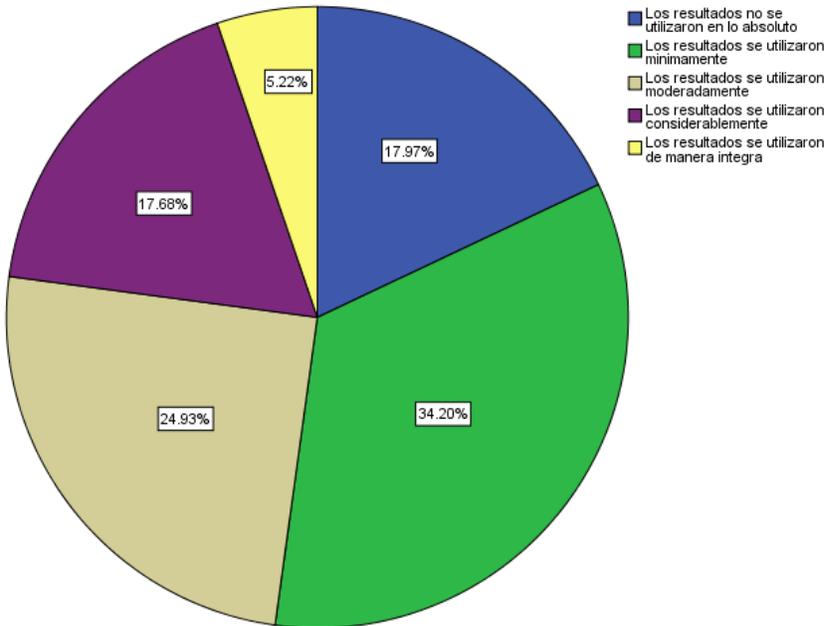
realizar un seguimiento efectivo de los resultados derivados de las asignaciones presupuestarias. El 34.78% de los encuestados refirió que, de acuerdo con su experiencia, si considera que existe un sistema efectivo de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso de los objetivos y metas planteadas en su área, presentando una postura de carácter neutral. El 22,90 % está en desacuerdo y el 17,10 % está completamente en desacuerdo. Por otro lado, el 20% considera estar de acuerdo con la afirmación.

Los resultados arrojados a partir de dicha pregunta proporcionan una evaluación de carácter subjetiva, pero crucial sobre la eficacia del sistema de monitoreo existente, permitiendo así obtener percepciones sobre la calidad y relevancia de la información recopilada para evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos.

Los resultados de dicha pregunta de investigación son la capacidad para identificar posibles brechas en el sistema de monitoreo y seguimiento, revelando áreas donde la entidad municipal podría fortalecer sus prácticas de evaluación y ajuste.

c) Evaluación

19. En su experiencia personal, ¿Cómo calificaría la utilización de los resultados de las evaluaciones para la mejora de la toma de decisiones y la asignación de recursos en su área de trabajo?



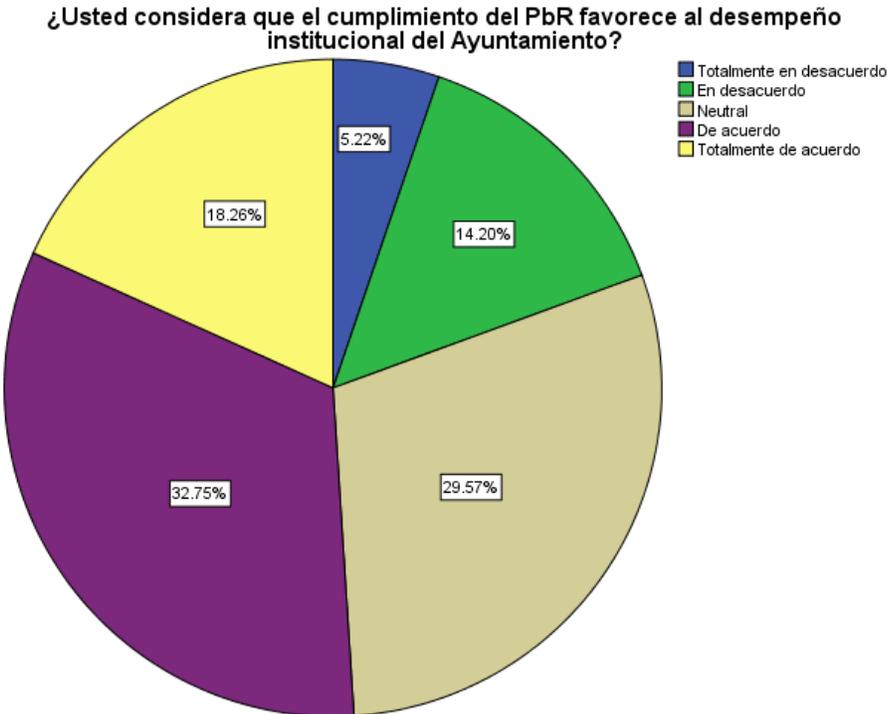
Fuente: Elaboración propia

La evaluación en el Presupuesto basado en Resultados resulta ser uno de los apartados con mayor relevancia, ya que los resultados de dicho proceso generan retroalimentación en todo el proceso. Esta pregunta se alinea con la dimensión de evaluación, centrándose en la aplicación práctica de los resultados derivados de los procesos de evaluación, donde los resultados de dicha pregunta resultan ser alarmantes.

El 34.20% de los servidores públicos encuestados considera que los resultados se utilizaron mínimamente, siendo reveladora dicha respuesta, porque surge la incógnita de saber ¿cómo es que presupuestan en los siguientes ejercicios presupuestales? Por otro lado, el 24.93% de los encuestados considera que los resultados se utilizaron de forma moderada y el 17.97% considera que los resultados no se utilizaron en lo absoluto.

Los resultados muestran una deficiencia en el Ayuntamiento para poder transformar la información que se genera por dichas evaluaciones en decisiones concretas y una correcta asignación estratégica de los recursos.

20. ¿Usted considera que el cumplimiento del PbR favorece al desempeño institucional del Ayuntamiento?



Fuente: Elaboración propia

Al abordar directamente la relación que, de acuerdo con el servidor público en cuestión, expone su percepción entre el cumplimiento del PbR y el desempeño institucional del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, estableciendo así, un puente entre ambas variables.

La importancia de esta pregunta de investigación radica en la obtención de una evaluación subjetiva por parte de los actores internos respecto a la contribución percibida del cumplimiento del PbR al desempeño general del H. Ayuntamiento.

Los resultados suelen ser interesantes, ya que el servidor público considera que en un 34.74% el cumplimiento del PbR favorece al desempeño institucional, en este caso del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, seguido por un 29.47% que considera que el cumplimiento favorece, y de igual forma, un 21.05% está completamente de acuerdo. Los resultados arrojan un planteamiento propositivo al Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, ya que, en el entendimiento general, los servidores públicos consideran que la implementación de una metodología para tener un proceso metodológico coherente ayudaría a mejorar el desempeño institucional, si se consideran otras variables que permitan que el trabajador pueda desempeñarse de mejor forma.

En contraste con el 11.58% que considera está en desacuerdo con la afirmación y el 3.16% que considera estar totalmente en desacuerdo, la mayoría de los servidores públicos tienen la disponibilidad de poder cambiar las dinámicas al interior del Ayuntamiento de Acapulco.

CONCLUSIONES

En la investigación centrada en medir el impacto del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y su efecto en el desempeño institucional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, se han explorado diversas dimensiones que nos hacen poder reflexionar sobre ciertos aspectos que pueden tener áreas de mejora en un futuro.

La evaluación del cumplimiento del PbR ofrece una medida concreta de la ejecución práctica de dicha estrategia. Informes recientes de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público revelan que el municipio de Acapulco de Juárez está rezagado comparado con la media nacional. Este hallazgo subraya la urgencia de que el Ayuntamiento identifique y priorice áreas de oportunidad para lograr mejoras significativas en su desempeño.

Además, es imperativo considerar la inclusión de otros mecanismos, procedimientos y metodologías que faciliten la búsqueda de mejoras en las instituciones. Esto garantizará la capacidad de difundir el entendimiento de estas metodologías de manera más efectiva entre los servidores públicos, evitando que sean percibidas como complejas o irrealizables.

El Presupuesto basado en Resultados, para mejorar el desempeño institucional debe acompañarse de otras metodologías que puedan darle soporte y acompañamiento, como las normas ISO-9001 para implementar los sistemas de Gestión de la Calidad y específicamente las normas ISO-18091 para los sistemas de Gestión de la Calidad en Gobiernos Locales, que promueve la excelencia en la administración pública y resultados tangibles en cuanto a desempeño institucional. Para tener políticas, manuales, procedimientos y formatos sistematizados que permitan el desarrollo de cualquier área. La implementación de las Normas ISO en los gobiernos locales es una tendencia cada vez más fuerte.

Las organizaciones que han adoptado estas normas han experimentado una mayor eficacia en la entrega de servicio, reducción de costos y mejora significativa en la satisfacción del ciudadano. Estas normas proporcionan un marco de referencia para que los gobiernos locales puedan alcanzar objetivos de manera efectiva y sostenible,

contribuyendo así, al desarrollo integral de la comunidad y al fortalecimiento de la democracia.

De igual manera, el desempeño institucional en relación con las variables de estudio presentadas, encontramos que uno de los mayores problemas para el desarrollo correcto de sus funciones son la motivación del personal, ya que cuando un servidor no encuentra compromiso con sus funciones y/o responsabilidades, no podrá sentirse parte del proceso de toma de decisiones.

En resumen, la relevancia de los gobiernos locales será basada en la capacidad para identificar, gestionar y resolver los problemas públicos que afectan a la comunidad. Esta capacidad se ve fortalecida por la adopción de nuevas herramientas y enfoques que permiten mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos. Es crucial reconocer que estas herramientas no solo impactan en las estructuras internas del gobierno, sino que también influyen en las relaciones exteriores, facilitando así el logro de objetivos compartidos con otras entidades y organismos.

Desde una perspectiva más amplia, los servidores públicos del H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez desempeñan un papel fundamental como actores clave en este proceso. Su responsabilidad no es limitativa en cuestiones de administración de recursos y ejecución de políticas, sino que también abarca la promoción del bienestar del entorno. En consecuencia, las acciones y decisiones de los servidores públicos tienen un impacto directo en la calidad de vida de los ciudadanos y en la forma en que estos interactúan con su entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albi I, E. (2017). *Economía Pública. Fundamentos, presupuestos y gastos, aspectos macroeconómicos*. Barcelona, España. Ariel.
- Arellano Gault, D. Gil, José R. y Ángeles Rojano, J.R. (2004). Nueva gestión pública en acción: proceso de modernización presupuestal. Una exploración en términos organizativos: Nueva Zelanda, Reino Unido, Australia y México. En D. A. Gault, *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la Nueva Gestión Pública y Presupuestos por Resultados en América Latina*. 155-264. México: Porrúa.
- Banco Mundial. (2004). *Partnerships in Development: Progress in the Fight against Poverty*. Washington, DC.
- Benítez, H. G. (2009). ¿Qué crisis afecta al Estado de Bienestar?: Dinámica general y lecciones del caso alemán. *Andamios*, 5(10), 335-359. <https://doi.org/10.29092/uacm.v5i10.179>
- BID. (2012). *El presupuesto por resultados en América Latina: condiciones para su implantación y desarrollo*. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID Y CLAD. (2007). Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público. *Reforma y Democracia*, (39), 149-210. www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533693007
- Bonnefoy, J. C. (2005). *La gestión por resultados: una perspectiva de gerencia pública*. Presentación en el II Curso-Seminario "Políticas presupuestarias y gestión por resultados", Santiago de Chile.
- Campbell, J.P., McHenry, J.J. and Wise, L.L. (1990) Modeling Job Performance in a Population of Jobs. *Personnel Psychology*, 43, 313-333. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01561.x>
- Carrasco, M. (2015). *Presupuesto por Resultados: una perspectiva comparativa para la experiencia peruana*. Perú. Dirección de Calidad del Gasto Público y Dirección General de Presupuesto Público.
- Carrillo Soto, M. E. (2017). *Análisis de capacidades institucionales de gestión para resultados en la administración pública central del gobierno del Estado de Nuevo León, enmarcado en la Nueva Gestión Pública*. [Tesis de Doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. eprints.uanl.mx/13962/1/1080218391.pdf
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. [Const]. Art. 25. 24 de enero de 2024 (México).
- Caso Raphael, A. (2011). El presupuesto basado en resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en México: una propuesta para entidades federativas. En J. M. Ramos, J. Sosa, & F. Acosta, *La evaluación de políticas públicas en México* (págs. 45-65). México. El Colegio de la Frontera Norte A.C.
- Cejudo, M. G. (2011). *Nueva Gestión Pública*. Madrid, España: Siglo veintiuno.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. D.F., México: McGraw-Hill.

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2019). Metodología para la medición multidimensional de la pobreza en México (tercera edición). Ciudad de México. CONEVAL.
- Dussange Laguna, M. I. (2015). Los orígenes de la Gestión por Resultados en Chile y México: ¿Imposición, copia o aprendizaje transnacional? *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 4(2), 89-110. doi.org/10.15174/remap.v4i2.133
- Emery, Yves. (2005). La gestion par les résultats dans les organisations publiques: de l'idée aux défis de la réalisation. *Revista Telescope: La Gestion par resultats dans le secteur public*. 12, (3), 1-11.
- Franciskovic, J. (2013). Retos de la gestión pública: presupuesto por resultados y rendición de cuentas. *Journal Of Economics, Finance and Administrative Science*, 18, 28-32. [doi.org/10.1016/S2077-1886\(13\)70028-3](https://doi.org/10.1016/S2077-1886(13)70028-3)
- Gabril, F. y. (2012). El presupuesto por resultados en América Latina: un análisis de economía política y sus determinantes. En A. B. Serra, *Reforma Fiscal en América Latina ¿Qué fiscalidad para qué desarrollo?* (pp. 145-188). Santiago de Chile. Comisión Económica para América latina y el Caribe (CEPAL).
- García López, R. y. García Moreno (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington. Banco Interamericano de Desarrollo.
- George, D., & Mallery, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th ed). Boston: Allyn & Bacon.
- González García, G. (2011). *Modelo de gestión gubernamental basado en resultados: incluye estudio de caso*. México. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nuevo León]. ru.dgb.unam.mx/bitstream/20.500.14330/TES01000668893/3/0668893_A1.pdf
- H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez. (2019). *Plan Municipal de Desarrollo*. Acapulco de Juárez. H. Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.
- Hernández Mota, J. L. (2009). La composición del gasto público y el crecimiento económico. *Análisis Económico*, 24 (55), 77-102. www.redalyc.org/articulo.oa?id=41311453005
- Laufenburger, H. (1951). *Finanzas comparadas: Estados Unidos-Francia-Inglaterra-México-U.R.S.S.* México: Fondo de Cultura Económica.
- Lepore, W. (2010). Presupuesto basado en Resultados en México. El efecto organizacional neto. En D. A. Muñoz, *Gestión y política. Encuentros en nuevas fronteras*. 209-236. Tlaxcala: Colegio de Tlaxcala.
- Leeuw, F. (1996). Performance Auditing, New Public Management and Performance Improvement: Question and Answers. *Accounting, Auditing y Accountability Journal*, 9 (2), 92-102. doi.org/10.1108/09513579610116385
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, [L.F.T.], Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 13 de noviembre de 2023, (México).

- Ley General de Contabilidad Gubernamental. México, [L.G.C.G.], Reformada, Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 30 de enero de 2018, (México).
- Lyden, F. J., & Miller, E. G. (1983). *Presupuesto público: planeación, evaluación y control de programas*. México. D.F: Trillas.
- Marcel, M. (2009). *Presupuesto por resultados: ¿moda burocrática o nuevo paradigma de gestión pública?* Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Martner, G. (1976). *Planificación y presupuesto por programas*. Argentina. Siglo veintiuno.
- Makón, M. (2000). *Sistemas integrados de Administración Financiera Pública en América Latina*. Políticas Presupuestarias y Tributarias, 1, 1-45. hdl.handle.net/11362/7280
- Mark. H, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona. Paidós.
- Moreno, R. G. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Washington D.C. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Moore, M. H. (2006). Creando valor público a través de las organizaciones público-privadas. *Revista CLAD Reforma y Democracia*, (34), 1-22. www.redalyc.org/pdf/3575/357533666001.pdf
- Moreno, R. (2020). Calidad de vida laboral y cultura organizacional en la empresa pesquera Inversiones Regal SA, Nuevo Chimbote, 2020. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50951>
- Moyado Estrada, F. (2011). Gestión pública y calidad: un análisis desde la experiencia mexicana en el periodo 1995-2012. *Revista de Administración Pública*, 46 (2), 45-70. inap.mx/wp-content/uploads/2020/09/INAP-RAP_125-2011.pdf
- Musgrave, R. A. (1992). *Hacienda pública. Teórica y aplicada*. Madrid. Edigrafos S.A.
- Naciones Unidas. (1959). *Presupuesto de programas y de ejecución de actividades*.
 OCDE. (1995). *Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries*, París. OCDE.
 OCDE. (2012). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Chile. OCDE
 Neumark, F. (1994). *Principios de imposición: Obras básicas de hacienda pública*. Instituto de Estudios Fiscales.
 METCALFE, Les. (1999). La gestión Pública: de la imitación y la innovación En: ¿De Burócratas a Gerentes? Washington D. C. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Payán Serna, K. F. El Presupuesto basado en Resultados en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión* (10), 36-49. <https://doi.org/10.36791/tcq.v10i0.58>

- Paz, E. C. (2014). Rendimiento, evaluación y rendición de cuentas de las administraciones públicas en España. *Revista de investigaciones políticas y sociológicas*, 13 (2), 77-101. revistas.usc.gal/index.php/riips/article/view/2239
- Perry, J. y. (1983). *Public management: public and private perspectives*. California. Mayfield Publishing Company.
- Pérez-Jacome, D. (2008). *Presupuesto basado en resultados: La experiencia de México*. México. Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Ramírez de la Cruz, E. y. (2004). En busca de un presupuesto por resultados en Chile: La reforma espontánea y el uso de instrumentos para ligar el presupuesto al desempeño. En D. A. Gault, *Más allá de la reinención del gobierno: Fundamentos de la nueva gestión pública y presupuestos por resultados en América Latina* (págs. 405-451). México. Porrúa.
- Reséndiz Fernández, J. A. (2018). *Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño en el Municipio de Pachuca de Soto, Hidalgo*. México. [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo]. <http://dgsa.uaeh.edu.mx:8080/bibliotecadigital/bitstream/handle/231104/2071/Dise%c3%b1o%20del%20sistema%20de%20evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Roncancio-Roncancio, Patricia. (2020). La adaptación y las instituciones de educación superior: conceptos y desafíos. *Revista iberoamericana de educación superior*, 11(32), 198-214. <https://doi.org/10.22201/iisue.20072872e.2020.32.822>
- Saavedra, K. M. (2006). *Gerencia social: un enfoque integral para la gestión de políticas y programas*. New York. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Sánchez, I. M. (2007). La nueva gestión pública: evolución y tendencias. *Presupuesto y gasto público*, 47, 37-64.
- Serrano Caldera, A. (2004). *Legalidad, Legitimidad y Poder en Nicaragua*. Managua. Fundación Friedrich Ebert.
- Schroder, P. (2006). *Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno*. México. Fundación Friedrich Naumann.
- Stiglitz, E. J. (2000). *La economía del sector público, 3rd edition*. España. Columbia University.
- SHCP. (2020). *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*. México: SHCP.
- Sotelo Maciel, A. (2008). *Relación de planificación y presupuesto*. Venezuela. Revista CLAD, (4). 151-176. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533671007.pdf>
- Toro Álvarez, F., (1996). Determinantes del éxito gerencial. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 28(1), 97-107. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80528106>
- Tránchez, J. M. (2013). *Los Presupuesto Públicos*. Madrid. Escuela Nacional de Sanidad.

Vargas Merino, J.A., Zavaleta Chávez, W. (2020). La Gestión del Presupuesto por Resultados y la calidad del gasto en gobierno locales. *Visión del Futuro*, 24 (2). 37-59. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.002.es>

Victory, C. (1997). *Planificación estratégica municipal y desarrollo local*. Santiago de Chile. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social.

Wildavsky, A. (1992). *The New Politics of the Budgetary Process*. Harper Collins.

ANEXOS

Anexo 1.

ITEM.

PREGUNTAS CONTROL

1. Edad

- 1 = Menor de 25 años
- 2 = De 26-36 años
- 3 = De 37 a 47 años
- 4 = De 48 a 58 años
- 5 = Más de 59 años

2. Género

- 1 = Masculino
- 2 = Femenino
- 3 = Otro (Indicar cuál)

3. Escolaridad

- 1 = Secundaria
- 2 = Preparatoria
- 3 = Licenciatura
- 4 = Maestría
- 5 = Doctorado

Variable 1. Desempeño Institucional

1.1. Contexto ambiental

En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios en el entorno político, económico y social?

- 1 = Muy baja capacidad de adaptación
- 2 = Baja capacidad de adaptación
- 3 = Neutral
- 4 = Alta capacidad de adaptación

- 5 = Muy alta capacidad de adaptación

¿Qué tan rápido y efectivo considera que el Ayuntamiento logra adoptar nuevas metodologías para el cumplimiento de sus funciones?

- 1 = Muy lentamente
- 2 = Lentamente
- 3 = Neutral
- 4 = Rápidamente
- 5 = Muy rápidamente

1.2. Contexto Institucional

¿Cómo calificaría la cultura organizacional en el Ayuntamiento en cuanto a la promoción de la eficiencia, la innovación y la colaboración?

- 1 = Cultura poco favorable
- 2 = Cultura poco favorable en algunos aspectos
- 3 = Cultura neutral
- 4 = Cultura favorable en algunos aspectos
- 5 = Cultura muy favorable

¿Considera que los objetivos de su área de trabajo se encuentran alineados con los objetivos generales de la organización?

- 1 = No están alineados en absoluto
- 2 = Están poco alineados
- 3 = Están moderadamente alineados
- 4 = Están bastante alineados
- 5 = Están completamente alineados

1.3. Redes

En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan efectiva considera que es la colaboración del Ayuntamiento con otras instituciones (gobierno estatal, organizaciones no gubernamentales) para lograr objetivos comunes?

- 1 = Muy inefectiva
- 2 = Inefectiva
- 3 = Neutral
- 4 = Efectiva
- 5 = Muy efectiva

De acuerdo con su experiencia ¿Cómo calificaría la colaboración y comunicación entre diferentes departamentos y áreas dentro del Ayuntamiento?

- 1 = Muy inefectiva
- 2 = Inefectiva
- 3 = Neutral
- 4 = Efectiva
- 5 = Muy efectiva

1.4 Organización y personal

¿Cómo calificaría la inversión y el apoyo brindado por el Ayuntamiento en la capacitación y desarrollo profesional de su personal?

- 1 = Muy insatisfactorios
- 2 = Insatisfactorios
- 3 = Neutrales
- 4 = Satisfactorios
- 5 = Muy satisfactorios

En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la disponibilidad de recursos (humanos, financieros, tecnológicos) para el cumplimiento de las metas institucionales?

- 1 = Recursos muy limitados
- 2 = Recursos limitados
- 3 = Recursos adecuados
- 4 = Recursos suficientes
- 5 = Recursos abundantes

¿En qué medida considera usted que los empleados del Ayuntamiento se encuentran motivados y comprometidos en la búsqueda de mejoras en el desempeño institucional?

- 1 = No están motivados ni comprometidos en absoluto
- 2 = Están poco motivados y comprometidos
- 3 = Están moderadamente motivados y comprometidos
- 4 = Están bastante motivados y comprometidos
- 5 = Están muy motivados y comprometidos

Variable 2. Grado de cumplimiento

2.1 Planeación y diseño del PbR

¿En qué medida considera que la planeación y diseño de los planes y programas en su área son coherentes con las necesidades y objetivos de la comunidad?

- 1 = Totalmente coherente

- 2 = Bastante coherente
- 3 = Neutral
- 4 = Poco coherente
- 5 = Nada coherente

En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan claro considera usted que es el proceso de planeación y diseño del PbR en su área de trabajo en relación con los objetivos y necesidades de su área?

- 1 = Poco claro
- 2 = Moderadamente claro
- 3 = Bastante claro
- 4 = Muy claro
- 5 = Extremadamente claro

2.2 Programación y Presupuestación

¿Qué tan de acuerdo está con esta afirmación? “El proceso de presupuestación basado en resultados permite una correcta distribución equitativa de los recursos del Ayuntamiento”

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la alineación de los programas y proyectos de su área con los objetivos del PbR durante el proceso de programación y presupuestación?

- 1 = Poco alineado
- 2 = Moderadamente alineado
- 3 = Bastante alineado
- 4 = Muy alineado
- 5 = Extremadamente alineado

2.3 Implementación y Monitoreo

¿Cuán efectiva ha sido la implementación de los programas y proyectos *del PbR* en su área de trabajo?

- 1 = Poco efectiva
- 2 = Moderadamente efectiva
- 3 = Bastante efectiva
- 4 = Muy efectiva
- 5 = Extremadamente efectiva

De acuerdo con su experiencia, ¿Considera que existe un sistema efectivo de monitoreo y seguimiento para evaluar el progreso de los objetivos y metas planteadas en su área?

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

2.4 Evaluación

En su experiencia personal, ¿Cómo calificaría la utilización de los resultados de las evaluaciones para la mejora de la toma de decisiones y la asignación de recursos en su área de trabajo?

- 1 = Los resultados no se utilizaron en absoluto
- 2 = Los resultados se utilizaron mínimamente
- 3 = Los resultados se utilizaron moderadamente
- 4 = Los resultados se utilizaron considerablemente
- 5 = Los resultados se utilizaron de manera integra

2.5 Rendición de cuentas y transparencia

¿Qué tan efectivo considera que son los mecanismos de rendición de cuentas en su área para garantizar que los recursos se utilicen de manera eficiente y responsable?

- 1 = Muy inefectivos
- 2 = Inefectivos
- 3 = Neutral
- 4 = Efectivos
- 5 = Muy efectivos

¿Cuál es su percepción sobre la existencia de mecanismos efectivos para recibir retroalimentación y sugerencias de los ciudadanos y otros interesados en relación con el presupuesto y el desempeño de su área?

- 1 = Muy inefectivos
- 2 = Inefectivos
- 3 = Neutral
- 4 = Efectivos
- 5 = Muy efectivos

¿Usted considera que el cumplimiento del PbR favorece al desempeño institucional del Ayuntamiento?

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo