

## La estrategia del presupuesto basado en resultados y su relación con el ejercicio del gasto público. Un análisis desde algunas entidades federativas en México, 2016-2023

### The results-based budgeting strategy and its relationship with the exercise of public spending. An analysis from some Mexican states, 2016-2023

**Juan A. Ramírez Torres**

El Colegio de Tamaulipas  
Tamaulipas, México  
jart070964@gmail.com  
ORCID: 0009-0002-6328-586X

**Juan E. Martínez Cruz**

El Colegio de Tamaulipas  
Tamaulipas, México  
estbanmtz@gmail.com  
ORCID: 0009-0003-7270-3215

**DOI:**

<https://doi.org/10.70467/acs.v1n2.3>

**Recibido:** 17 de abril de 2025

**Aceptado:** 14 de junio de 2025

**Sección:** Artículos

**Cómo citar:** Ramírez T., J.A. y Martínez C., J.E. (2025). La estrategia del presupuesto basado en resultados y su relación con el ejercicio del gasto público. Un análisis desde algunas entidades federativas en México, 2016-2023. *Alternativas en Ciencias Sociales*, 1(2), 56-74.

**Abstract.** This article examines the correlation between the adoption of Results-Based Budgeting and the Performance Evaluation System (PbR-SED) and the stability of public spending execution from 2016 to 2023 in selected Mexican states. Employing a non-experimental descriptive-correlational design and Pearson's coefficient, it contrasts annual ratings by the Ministry of Finance (SHCP) with the percentage variation between budgeted and actual expenditures in Guanajuato (highest-rated) and Guerrero (lowest-rated). The results reveal a significant inverse correlation ( $r = -0.79$ ), suggesting that more advanced PbR-SED implementation is associated with more disciplined budget execution. The study recommends extending the analysis to all 32 states, incorporating contextual variables, and further institutionalizing the use of performance data.

**Keywords:** results-based budgeting; statistical correlation; states; public spending; M&E systems.

**Resumen.** Este artículo examina la correlación entre la adopción del Presupuesto basado en Resultados-Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) y la estabilidad en el ejercicio del gasto público en el periodo 2016-2023 en algunas entidades federativas mexicanas. Aplicando un diseño no experimental descriptivo-correlacional y el coeficiente de Pearson, se contrastaron las calificaciones anuales de la SHCP con las variaciones porcentuales entre gasto programado y devengado en Guanajuato (mejor evaluado) y Guerrero (peor evaluado). Los resultados revelan una correlación inversa significativa ( $r = -0,79$ ), lo que sugiere que mayores avances en PbR-SED contribuyen a una ejecución presupuestaria más disciplinada. El estudio propone ampliar el análisis a las 32 entidades, incorporar variables contextuales y profundizar en la institucionalización del uso de información de desempeño.

**Palabras clave:** presupuesto basado en resultados; correlación estadística; entidades federativas; gasto público; sistemas de monitoreo y evaluación (M&E).

## 1. Introducción<sup>1</sup>

En los últimos años, los gobiernos han enfrentado una creciente presión por mejorar la eficiencia y la transparencia en el uso de los recursos públicos. El Presupuesto basado en Resultados (PbR) ha emergido como una estrategia, dentro de la Nueva Gestión Pública (NGP), enfocada a vincular la asignación de recursos con el cumplimiento de metas y objetivos previamente definidos.

La Gestión para Resultados (GpR), de acuerdo con García y García (2010), es una estrategia de gestión pública que conlleva tomar decisiones sobre la base de información confiable acerca de los efectos que la acción gubernamental tiene en la sociedad, buscando que las instituciones funcionen con mayor eficacia y eficiencia, dando mayor importancia a los resultados que a los procesos.

---

<sup>1</sup> Este artículo se deriva del proyecto de investigación que el Mtro. Juan Antonio Ramírez Torres desarrolla como parte de sus estudios doctorales en Ciencias Sociales en El Colegio de Tamaulipas. En su carácter de autor principal, asumió el diseño conceptual, la formulación de hipótesis y el desarrollo argumentativo del texto. El Lic. Juan Esteban Martínez Cruz participó como coautor aportando asistencia técnica y comentarios especializados, en virtud de su experiencia profesional en análisis presupuestario y métodos cuantitativos. Ambos autores acordaron dicha distribución de responsabilidades y contribuciones, e integrar al final un texto lo mejor articulado y sustentado posible, siempre en concordancia mutua; reconociendo además que esta publicación constituye una primera aproximación al análisis del ejercicio presupuestal con enfoque en resultados a partir de información oficial y pública disponible sobre entidades federativas en México.

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) implica pasar de controlar y vigilar el gasto a la medición de resultados a partir de su ejercicio (Arellano, Gil, Ramírez y Rojano, 2000). Es una estrategia de gestión pública que pretende vincular la asignación de recursos con los resultados obtenidos, buscando mejorar la calidad del gasto público, promover la eficiencia institucional y fortalecer la rendición de cuentas (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, s.f.).

Algunos estudios han documentado los potenciales beneficios del PbR en América Latina. En el caso de Chile, por ejemplo, se ha observado que la consolidación del PbR está asociada a una mayor disciplina presupuestaria y una reducción en la brecha entre el presupuesto aprobado y el ejercido (Morales, 2011).

En el ámbito federal mexicano, la estrategia del PbR se instauró oficialmente desde la publicación de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria el 30 de marzo de 2006 (Cámara de Diputados, 2006), mediante la cual se sentaron las bases para que a partir de la preparación del proyecto del presupuesto de egresos de la federación del año 2007 y hasta la fecha, se utilice en la estructura programática la figura de programas presupuestarios como una de las formas para clasificarlo, vinculando a la vez cada programa presupuestario con indicadores para medir su desempeño.

Posteriormente, la estrategia del PbR se ha ido implementado de forma progresiva del ámbito federal hacia el estatal y municipal, en el marco de la armonización contable regulada a través de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (Cámara de Diputados, 2008), publicada el 31 de diciembre de 2008.

En este contexto, el presente estudio busca explorar sobre la relación entre el grado de implementación del PbR-SED en las entidades federativas y la variación en el ejercicio del gasto público, tomando como referencia el periodo de 2016-2023, siendo éste el tramo temporal en el cual se acopiaron los datos disponibles para el estudio.

La tendencia dominante en años recientes en México para el ejercicio presupuestal se sustenta en impulsar estrategias orientadas a resultados en el ámbito federal, estatal y municipal; buscando crear condiciones de capacidad institucional, sobre todo en los gobiernos locales.

Sin embargo, a pesar de que la estrategia del PbR-SED se implantó desde el año 2007 en la Federación, y que a través de la Ley General de Contabilidad Gubernamental se establecieron las bases para su

aplicación en las entidades federativas desde 2010, a través de la observación de los resultados de la estrategia a lo largo del tiempo, se identifican heterogeneidades en su operación y funcionamiento, lo cual apunta a que la estrategia del enfoque orientado a resultados aún no se consolida en el ámbito estatal.

Por ejemplo, al revisar los resultados del Diagnóstico PbR-SED elaborado por la SHCP, mediante el cual se valoran los avances en la implantación de la estrategia del PbR en las entidades federativas, en la edición correspondiente a 2023; aún se muestra gran heterogeneidad en los resultados alcanzados por los Estados.

El Banco Interamericano de Desarrollo (Pimenta et al., 2023) levantó una encuesta sobre el Presupuesto por Resultados en algunos países de Latinoamérica y el Caribe, y dentro de sus hallazgos encontró que en 8 de los 16 países encuestados cuentan con información de desempeño, pero el nivel de influencia de esta información en las asignaciones presupuestarias no es significativo. Lo anterior sugiere que el uso de la información de desempeño no es intensivo para fortalecer la toma de decisiones; es decir, a pesar de que existen países y regiones que generan información sobre el desempeño del gasto, ella no es utilizada de manera sistemática para constituirse como un factor relevante en las decisiones de índole presupuestal.

El hallazgo identificado en la encuesta del BID, llama la atención puesto que hoy en día existe mayor disponibilidad de información derivada de estudios, encuestas y estadísticas, así como la generada a través del monitoreo de indicadores y las evaluaciones de desempeño de programas y políticas públicas; lo cual debería dar mayor sustento y certidumbre a la producida sobre el desempeño del gasto público para la toma de decisiones presupuestales. Por lo indicado antes, resulta importante investigar algunas líneas acerca del por qué no se ha institucionalizado el uso de la información sobre el desempeño del gasto.

Existen otras mediciones que aportan diferentes perspectivas sobre la capacidad de gestión del gasto público, como el Índice de Información del Ejercicio del Gasto (IIEG) elaborado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el cual permite monitorear y comparar las prioridades del gasto público, además de aportar información ordenada ante el hecho de que durante años, los Estados han gastado por encima de lo aprobado en sus presupuestos, lo que apunta a errores de planeación presupuestal (IMCO, 2021).

De manera que incorporar el enfoque a resultados en el ejercicio del

gasto, implica gran complejidad debido a los múltiples factores que deben cuidarse para consolidar una estrategia de esa naturaleza. En efecto, ante ello, se requiere del establecimiento de mecanismos de control y medición que a su vez precisan de un diseño programático presupuestal con alto grado de sofisticación (como el PbR-SED), sobre lo cual Cejudo y Abarca (2016) argumentan:

Cuando un funcionario toma decisiones sobre una política pública, tiene que considerar muchos factores: las restricciones presupuestales, las oportunidades políticas, las capacidades administrativas, las expectativas ciudadanas y la evidencia disponible [...] la información disponible pocas veces es suficiente. ¿Cómo hacer para que, dadas estas condiciones, las decisiones permitan mejores políticas públicas, con mayores probabilidades de resolver eficazmente los problemas que buscan atender? (p. 76)

Asimismo, las administraciones públicas en todos los ámbitos de gobierno enfrentan tensiones al momento de decidir cuáles programas y acciones implementar en el marco de las políticas públicas por parte del Estado, mientras por su parte los tomadores de decisiones deben ponderar argumentos tradicionales *versus* modernizantes, argumentos políticos *versus* técnicos.

Schick (2002) identificó la complejidad para implantar la estrategia del PbR, y los retos para establecer que los resultados puedan atribuirse en alguna medida a los programas presupuestarios y a su uso para el diseño de programas y políticas públicas. González y Velasco (2014), resaltan que los fallos en las reformas en el sector público pueden deberse a factores diversos, como a los relacionados con la poca efectividad de las herramientas utilizadas, también a los enfoques propuestos como la gestión del desempeño o la gestión financiera, o incluso a los ligados con la incapacidad de adaptar las técnicas a los factores contingentes que caracterizan los contextos particulares en que han de ser implementadas. En el mismo sentido, Cejudo (2008) destaca que, si bien el contenido técnico de una política es importante, no es suficiente para representar por sí mismo la justificación de por qué la decisión tomada es la correcta y los resultados proyectados los convenientes. En la misma tesitura argumentan Díaz, González y Oropeza (2011), al referir que el medir la calidad o impacto del gasto, implica un proceso complejo que va más allá de cuantificar los inputs y outputs de indicadores.

Es importante señalar que, en la toma de decisión en el ámbito presupuestal, también intervienen aspectos de índole política y cuya lógica no necesariamente tiene que ver con evidencia obtenida a través

de análisis basados en información generada mediante sistemas de evaluación de desempeño del gasto. Este aspecto fue abordado bajo el “paradigma de roles presupuestarios”, desarrollado por Aaron Wildavsky, en su obra *The politics of the budgetary process* (1964); deviniendo éste en un enfoque clásico para entender cómo se elaboran los presupuestos públicos.

Lo anterior ayudará a contextualizar que el proceso presupuestario no es puramente técnico o basado en principios de eficiencia económica, sino que está profundamente influenciado por intereses políticos, poder, y la interacción de los actores que compiten por los recursos públicos, por lo que a través de este artículo se buscó explicar la forma en que la estrategia del PbR-SED se relaciona con el ejercicio del gasto en las entidades federativas.

## 2. Metodología

Para el análisis se empleó una metodología de diseño no experimental de tipo descriptivo-correlacional utilizando el coeficiente de correlación de Pearson, con el propósito de **determinar si existe correlación** entre el grado de implementación de la estrategia del PbR-SED en una selección de entidades federativas, y la variación entre el gasto programado y el devengado en las mismas entidades, durante el periodo 2016 a 2023, siendo éste el periodo sobre el que se tienen datos disponibles para el análisis.

En este sentido, el presente estudio parte de la **hipótesis de trabajo** de acuerdo a la cual las entidades federativas con mayores resultados en la implementación de la estrategia del PbR-SED, presentan a lo largo del periodo analizado, menores variaciones en el ejercicio del gasto público. No obstante, como parte del análisis, no se deja de lado, el **planteamiento de una hipótesis nula** en la que las entidades federativas con cualquier grado de implementación de la estrategia del PbR-SED, no se relacionan con la variación del gasto público a lo largo del periodo analizado.

### *Prueba de hipótesis*

$$H_1 : p \neq 0 \quad (\text{existe correlación lineal})$$

$$H_0 : p = 0 \quad (\text{no existe correlación lineal})$$



**Variables de estudio:**

**Variable 1 (V1).** Valoración PbR-SED: Es la valoración obtenida por una entidad federativa, con base en los resultados que emite cada año la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), mediante el “Diagnóstico sobre los avances del presupuesto basado en resultados y el sistema de evaluación de desempeño en las entidades federativas” (Diagnóstico PbR-SED).

Dicho Diagnóstico mide los avances del PbR-SED en las entidades federativas, a través de un cuestionario relacionado con las etapas del ciclo presupuestario del gasto público, destacando que se descartan de la valoración al poder legislativo, judicial y organismos autónomos, porque están fuera del ámbito de competencia de la SHCP (sólo valora al poder ejecutivo).

**Variable 2 (V2).** Variación del ejercicio del gasto público: Es el dato porcentual resultante de dividir el presupuesto devengado por las dependencias y entidades del poder ejecutivo en cada entidad federativa al final de un ejercicio fiscal, entre el presupuesto programado para el mismo periodo.

*Establecimiento de las entidades federativas para el análisis*

Para seleccionar las entidades federativas a considerar, se revisaron las mediciones realizadas por la SHCP del año 2016 a 2023, y con la finalidad de realizar una primera aproximación sobre el objetivo de este artículo, se identificaron los extremos, como la mejor y peor evaluada con la finalidad de observar una posible correlación en los casos más representativos.

**Tabla 1**

*Avance alcanzado por las entidades federativas seleccionadas, en el Diagnóstico PbR-SED*

Año	1er Lugar		Último Lugar	
	Entidad Federativa	Grado de Avance PbR-SED	Entidad Federativa	Grado de Avance PbR-SED
2016	Estado de México	97%	Baja California Sur	14%
2017	Estado de México	98%	Baja California Sur	33%
2019	Oaxaca	88%	Aguascalientes	40%
2020	Guanajuato	94%	Guerrero	45%
2021	Guanajuato	95%	Guerrero	46%
2022	Guanajuato	99%	Guerrero	45%
2023	Guanajuato-Yucatán	100%	Guerrero	44%
	<b>Promedio</b>	<b>96%</b>		<b>38%</b>
	<b>Mediana</b>	<b>97%</b>		<b>44%</b>

Fuente: elaboración propia con base en los Diagnósticos PbR-SED 2017-2023.<sup>2</sup>

El procedimiento para seleccionar a la entidad federativa que está en primer lugar, se realizó a través de identificar a la que ocupó dicha posición con mayor frecuencia durante los años de medición considerados. Del mismo modo, se replicó el mismo procedimiento para seleccionar a la entidad federativa que ocupó con mayor frecuencia el último lugar en el mismo periodo revisado, como se ilustró en la Tabla 1 unas líneas atrás.

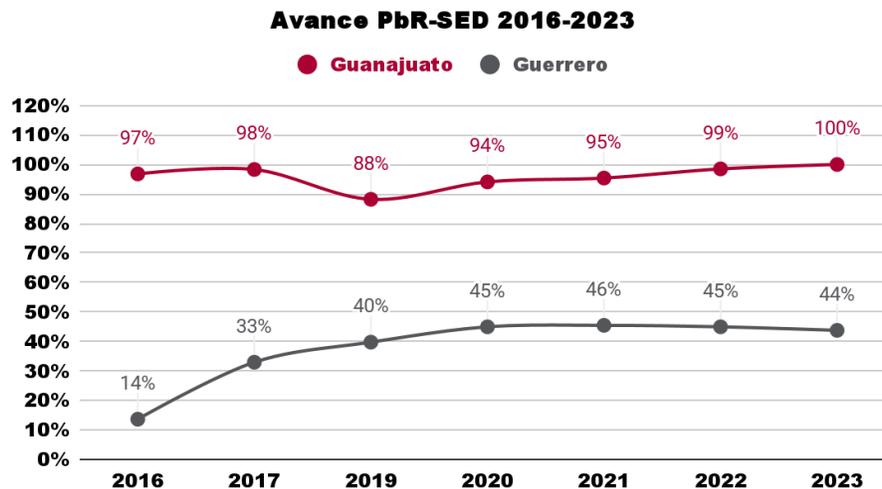
El Estado mejor evaluado en promedio fue Guanajuato, mientras que el peor evaluado fue Guerrero.

Hecho lo anterior, se procedió a graficar los datos de las dos entidades federativas en cuanto a las calificaciones obtenidas respecto al grado de implementación del PbR-SED en cada uno de los años comprendidos en el periodo de análisis, lo cual se aprecia en la Figura 1 que se muestra a continuación:

<sup>2</sup> La Tabla considera el año de la información analizada, lo cual es a ejercicio concluido; es decir, el Diagnóstico PbR-SED emitido en 2024, considera la información del ejercicio fiscal 2023. Véase en: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Entidades-Federativas>.

**Figura 1**

*Avance PbR-SED 2016-2023 SHCP*



Fuente: elaboración propia con base en los Diagnósticos PbR-SED 2016-2023.<sup>3</sup>

Una vez identificadas las entidades federativas para la comparación, se realizó un análisis descriptivo en el que se incorporó la segunda variable de estudio, relacionada con la variación porcentual entre el gasto devengado y el gasto programado, cuyos datos se obtienen a través de las páginas electrónicas de los estados, donde publican sus presupuestos de egresos y sus cuentas públicas.

El comparativo se aprecia en la Tabla 2 que a continuación se muestra:

<sup>3</sup> No hay medición del año 2018 porque la SHCP realizó ajustes en la metodología y si bien hizo un informe para el cumplimiento de lo establecido en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, no hubo desagregación de datos de las entidades federativas.

**Tabla 2**

*Comparativo avance alcanzado por las Entidades Federativas en la Implantación del PbR-SED y las variaciones entre el presupuesto programado y el devengado*

Año	Diagnóstico PbR-SED		Cuenta Pública	
	Guanajuato	Guerrero	Guanajuato	Guerrero
2016	95%	37%	7%	14%
2017	98%	40%	9%	19%
2019	79%	44%	6%	7%
2020	94%	45%	6%	13%
2021	95%	46%	3%	10%
2022	99%	45%	5%	13%
2023	100%	44%	1%	SD
<b>Promedio</b>	<b>94%</b>	<b>43%</b>	<b>5%</b>	<b>13%</b>
<b>Mediana</b>	<b>95%</b>	<b>44%</b>	<b>6%</b>	<b>13%</b>

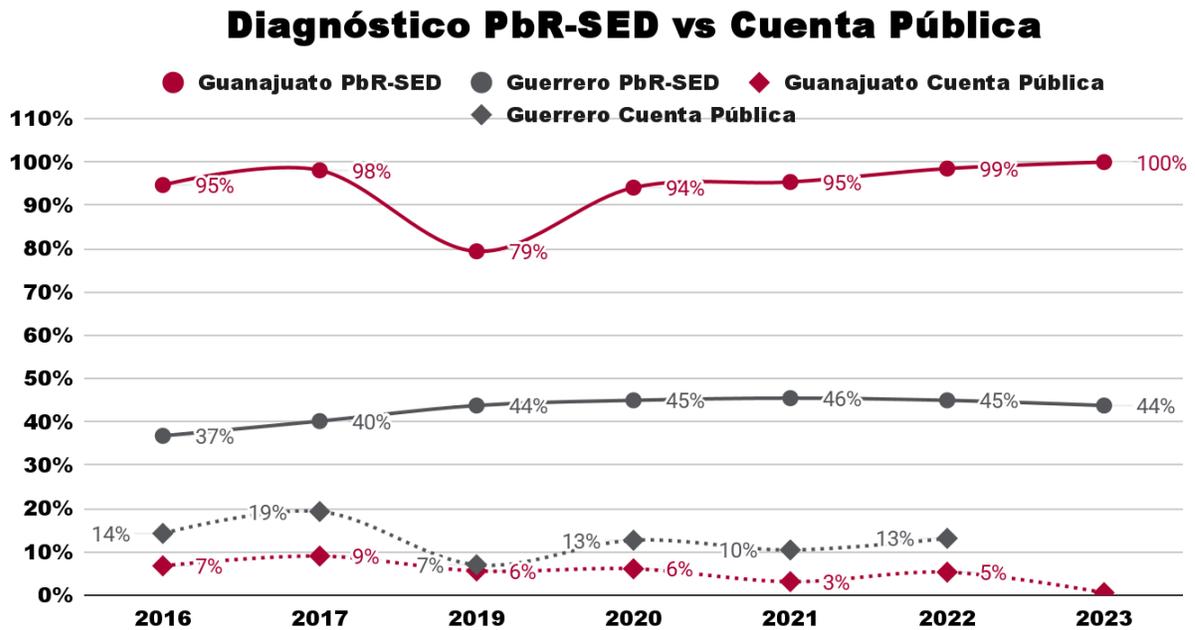
Fuente: elaboración propia con base en los Diagnósticos PbR-SED 2016-2023 y los datos de cuenta pública 2016-2023 de las entidades federativas que se mencionan.<sup>4</sup>

Del mismo modo y para fines de observar el comportamiento de ambas variables, se procedió a graficar los datos para las dos entidades federativas respecto a las calificaciones obtenidas sobre el grado de implementación del PbR-SED y las variaciones porcentuales observadas entre el gasto programado y el devengado en cada uno de los años comprendidos en el periodo de análisis; lo cual se aprecia en la Figura 2 que se muestra a continuación:

<sup>4</sup> Los datos de la cuenta pública analizados corresponden a la variación anual del gasto del presupuesto de egresos devengado, respecto al programado del poder ejecutivo estatal del periodo 2016-2023; los cuales son publicados anualmente por las entidades federativas en sus portales/páginas oficiales.

**Figura 2**

*Avance del Diagnóstico PbR-SED 2016-2023 vs variación porcentual anual del gasto devengado respecto al programado, del mismo periodo*



Fuente: elaboración propia con base en los Diagnósticos PbR-SED 2016-2023 y los datos de cuenta pública 2016-2023 de las entidades federativas.

En la Figura 2, se puede apreciar que para el Estado de Guanajuato hay una tendencia positiva al comparar los resultados de la implementación de la estrategia del PbR-SED frente a una disminución de la variación del ejercicio de su presupuesto. Por su parte, el Estado de Guerrero con una calificación menor en la implementación de la estrategia del PbR-SED, presenta una variación con pocos cambios significativos sin lograr disminuir la diferencia observada a lo largo del periodo.

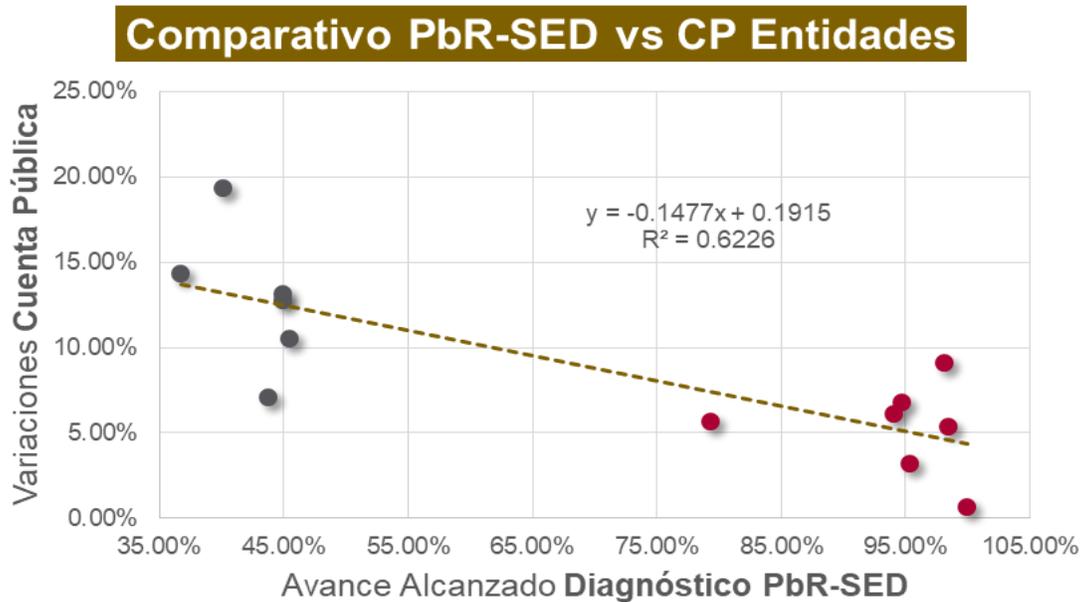
### 3. Resultados

La discusión del presente análisis se centra en identificar la correlación entre la variable “Diagnóstico PbR-SED”, respecto a la variable “variación de gasto” obtenido de las Cuentas Públicas (CP), con el objetivo de comprobar la hipótesis de si las entidades federativas con mejor implementación de la estrategia del PbR-SED, presentan en el periodo analizado, menores variaciones entre el gasto público, es decir, lo devengado entre lo programado.

A continuación, se muestra en la Figura 3 una dispersión gráficamente, en donde se presenta la nube de puntos con los datos de las variables, llegándose a apreciar una tendencia en la recta; lo que a su vez demuestra un cierto grado de asociación entre las variables de estudio.

**Figura 3**

*Diagrama de dispersión y ecuación de la recta*



Fuente: elaboración propia con base en el coeficiente de correlación de Pearson.

Como se observa en la Figura 3, la pendiente presenta una ligera inclinación, lo cual indica que la dispersión de los valores no se encuentra próxima a la recta. Asimismo, se destaca que la tendencia de la recta presenta una relación inversamente proporcional; lo cual indica una correlación positiva, debido a que los valores de la variable son mejor valorados en la medida en que tienden a cero.

En la Tabla 3 se puede observar que el coeficiente de correlación dio como resultado 0.78, lo cual indica un grado de asociación aceptable entre las variables. Es decir, existe una relación entre la valoración del Diagnóstico PbR-SED y la variación en el ejercicio del gasto presentado en la cuenta pública de los estados.

**Cálculo de coeficiente de correlación de Pearson**

$$r = \frac{cov(x,y)}{S_x S_y}$$

*r* : Coeficiente de correlación de Pearson

*cov(x,y)* : Covarianza entre X e Y

*S<sub>x</sub>* : Desviación estándar de X

*S<sub>y</sub>* : Desviación estándar de Y

**Tabla 3**

*Comparativo avance alcanzado*

	<i>Diagnóstico PbR-SED</i>	<i>Cuenta Pública</i>
<i>Diagnóstico PbR-SED</i>	1	
<i>Cuenta Pública</i>	-0.789077294838179	1

Fuente: Elaboración propia con base en el modelo de correlación de Pearson.

**Estadística de Prueba**

$$t = r \frac{n-2}{1-r^2}$$

*t* = -4.3

**Valor crítico**



*n* = 13  
*gl* (*n*-2) = 11  
 $\alpha$  = 0.05 5%  
*t*( $\alpha/2, n-2$ ) = 2.2

**4. Conclusiones y apuntes prospectivos**

La presente investigación evidencia que un nivel avanzado de implementación del Presupuesto basado en Resultados–Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) se configura como un determinante para fortalecer la disciplina en la ejecución del gasto público, minimizando la brecha entre el presupuesto programado y el efectivamente devengado. El caso de Guanajuato, caracterizado por una



institucionalización robusta y sostenida del PbR-SED y calificaciones superiores en los diagnósticos oficiales, pone de manifiesto la consistencia de los resultados alcanzados en materia de responsabilidad presupuestal y planeación realista. En sentido opuesto, la situación de Guerrero subraya cómo una adopción fragmentada de prácticas orientadas a resultados se traduce en mayores fluctuaciones y debilidades en la gestión presupuestaria.

Estos hallazgos no se limitan a la esfera instrumental-operativa, sino que ponen de manifiesto la existencia de ciertos factores políticos inherentes al contexto presupuestal. En este ámbito, los intereses chocan en una constante tensión entre la **expansión** y el **control del gasto**. Así, la madurez institucional del PbR-SED no sólo incide en la eficiencia del ejercicio presupuestal, sino que también supone retos de gobernanza que demandan ampliar los espacios de deliberación sobre el uso socialmente responsable de los recursos públicos. Es imperativo, por tanto, considerar los límites y alcances de la estrategia examinada, incluso atendiendo factores contextuales y externos no capturados por los indicadores tradicionales, al tiempo que se reconoce la relevancia de fortalecer la institucionalidad y el escrutinio social en la gestión para resultados.

Por ello, en cuanto a la **hipótesis de trabajo** donde las entidades federativas con mayores resultados en la implementación de la estrategia del PbR-SED, presentan a lo largo del periodo analizado, menores variaciones en el ejercicio del gasto público, se considera que tal hipótesis se confirma, ya que en los casos de estudio, la entidad federativa con mayor grado de implementación del PbR-SED, en el periodo observado, presenta menores variaciones en el ejercicio del gasto, mientras que la entidad federativa con menor grado de implementación del PbR-SED, refleja mayores variaciones en el ejercicio del gasto.

Sin embargo, y de acuerdo con lo establecido en el apartado de resultados, el presente estudio tiene oportunidades de mejora, por ejemplo, la de analizar en el modelo de correlación a las 32 entidades federativas que representan al total de las existentes en México, lo cual podría significar cambios sustantivos en los resultados.

Por otro lado, referente a la variable del PbR-SED, asociada con el diagnóstico que anualmente emite la SHCP, ella puede delimitarse considerando sólo los resultados de los temas directamente relacionados con el ejercicio del gasto público; es decir, en lugar de tomar los resultados globales del Diagnóstico PbR-SED, resultaría pertinente identificar y seleccionar los resultados relativos a la planeación, programación y

ejercicio del gasto. Asimismo, podrían desarrollarse otros estudios utilizando modelos de análisis multivariado, habilitando la posibilidad de observar una relación entre múltiples variables.

Derivado de los resultados que se obtuvieron al analizar el modelo de correlación, la interpretación también podría enriquecerse con un **análisis cualitativo**, en cuanto a identificar los factores externos y contextuales que pudieran aportar más elementos a la interpretación de los datos.

Una línea de investigación podría ser la que se mencionó, acerca de analizar el por qué no se ha institucionalizado el uso de la información sobre el desempeño del gasto.

Otra posibilidad sería revisar la forma en que inciden los cambios normativos en materia del gasto público; por ejemplo: en el año 2019 hubo cambios en la Ley de Disciplina Financiera para Entidades Federativas y Municipios (Cámara de Diputados, 2016), la cual obliga a las entidades federativas a realizar cálculos más realistas en sus leyes de ingresos y por lo tanto en sus presupuestos de egresos. Este factor es muy relevante ya que antes de esa modificación normativa, las entidades federativas tenían la posibilidad de hacer una proyección de los ingresos muy conservadora durante el ejercicio fiscal. Actualmente, si un gobierno estatal tiene ingresos excedentes durante el año, la Ley de Disciplina Financiera impulsa a que los excedentes en primer lugar, se apliquen a ciertos conceptos preestablecidos (como el pago de deuda), lo que limita la capacidad de los gobiernos estatales para decidir en qué gastar sus ingresos excedentes; lo cual desincentiva a realizar proyecciones de ingresos conservadoras y acota a que los Estados hagan proyecciones más realistas de sus ingresos y por ende a que la programación de los egresos sea más real y menos susceptible a variaciones.

Otro elemento que es importante destacar, es que el PbR busca generar información sobre el desempeño del gasto para mejorar la toma de decisiones. No obstante, ante ello, surge esta interrogante: ¿cuán objetiva o neutral es la evidencia que arroja tal información? Cardozo (2021) aborda esa inquietud al destacar la incidencia del discurso en la objetividad del propio término de *evidencia*, siendo "...un término muy utilizado pero que resulta confuso, poco definido y muy relacionado con otros tantos conceptos tan complicados y discutibles como verdad, certeza, razón, conocimiento, ciencia, prueba, medida, utilidad, racionalidad..." (p. 207).

A la perspectiva anterior, se puede incorporar al análisis la que ofrece el "Paradigma de roles presupuestarios" de Wildavsky (1964); en el cual



se plantea que el proceso presupuestario se articula en torno a la interacción de dos actores fundamentales:

- *Spenders*: Son los funcionarios o agencias que buscan maximizar sus asignaciones presupuestarias para cumplir con sus metas y expandir sus actividades (ejercicio intensivo del gasto).
- *Guardians*: Son los responsables de restringir o controlar el gasto, generalmente entidades como el Ministerio de Finanzas o las agencias de control presupuestario, cuyo objetivo es limitar el déficit y asegurar el uso eficiente de los recursos (ejercicio racional del gasto).

Un ejemplo de lo previo es lo que observaron Kelly y Wanna (2001), respecto a que la pugna entre *guardians* y *spenders* es constante, y que por ello las reformas en las políticas presupuestarias desarrolladas en el marco de la Nueva Gestión Pública estaban diseñadas para transformar las normas existentes, reglas procesos, objetivos de la gestión presupuestal y financiera, y en algún punto mover la balanza a favor de los *guardians*. Pero este efecto para una toma de decisiones más “racional”, se considera limitado porque está sujeto a la temporalidad que permite la intensidad de esa pugna entre actores que se mantiene como una constante.

Además de la aparente correlación positiva que muestra el análisis, cabe advertir que es pertinente profundizar en los conceptos que integran el presupuesto de egresos que se ejerce, para determinar si su diseño prioriza a grupos vulnerables o impulsa el desarrollo económico en esas entidades federativas, o si la mayoría de ese presupuesto representa gasto corriente (o incluso el gasto no programable destinado a deuda u otras obligaciones), independientemente de que se cuente con indicadores para medir su desempeño.

En conjunto, el estudio apunta a que la adopción del PbR-SED se asocia de modo significativo con la estabilidad del gasto público. En entidades con mayor madurez en gestión por resultados, como Guanajuato, se observa una planeación más realista y una ejecución presupuestaria más rigurosa y disciplinada. Subrayar esta consistencia es central, especialmente cuando la legitimidad del gasto público radica en su capacidad de generar valor social y de responder con transparencia a las demandas ciudadanas.

Sin embargo, la institucionalización plena del PbR-SED aún enfrenta inercias políticas, técnicas y culturales que limitan su potencial para impulsar cambios efectivos y sostenibles. Por ello, avanzar hacia una

gestión pública orientada a resultados requiere no sólo perfeccionar los instrumentos técnicos, sino también reconocer que la evidencia presupuestaria es un terreno de disputa donde se negocian prioridades y se construyen narrativas de legitimidad. Por tanto, además de lo expuesto, resulta imprescindible abrir foros deliberativos desde los que se fomenten mayores espacios de interacción y corresponsabilidad entre gobiernos y sociedad civil.

### Referencias bibliográficas

Arellano G., D., Gil, J.R., Ramírez M., J. y Rojano, A. (2000). Nueva gerencia pública en acción: procesos de modernización presupuestal. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (17), 9-44.

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2016). *Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LDFEFM.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2008). *Ley General de Contabilidad Gubernamental*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG.pdf>

Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2006). *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH.pdf>

Cardozo B., M.I. (2021). Evidencia: conceptos y usos en la evaluación de políticas y programas públicos. *Iztapalapa. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 42(90), 205-232. <https://revistaiztapalapa.izt.uam.mx/index.php/izt/article/view/1589/1717>

Cejudo, G.M. (2008). *Discurso y políticas públicas: enfoque constructivista*. Documento de Trabajo del CIDE. <http://hdl.handle.net/11651/817>

Cejudo, G.M. y Abarca G., F. (2015). ¿Cómo facilitar la utilización de las evaluaciones? *Gaceta de la Política Nacional de la Evaluación Educativa en México*, 2(4), 76-81. [https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/G04\\_ESP.pdf](https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2018/12/G04_ESP.pdf)

Díaz F., M., González A., R. y Oropeza T., M.Á. (2011). El proceso presupuestario en México. *Revista Universo Contábil*, 7(1), 144-158. <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117018659010.pdf>



- García L., R. y García M., M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID). <https://doi.org/10.18235/0012543>
- González G., J. y Velasco S., E. (2014). La evolución del presupuesto basado en resultados en México, 2004-2012: transferencia e implantación de una política pública. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (58), 101-134. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533690004.pdf>
- Instituto Mexicano para la Competitividad-IMCO. (2021). Informe Estatal del Ejercicio del Gasto (IEEG). *Boletín IMCO*. <https://tinyurl.com/3bb4d6at>
- Kelly, J. y Wanna, J. (2001). Are Wildavsky's guardians and spenders still relevant? New public management and the politics of government budgeting. En L.R. Jones, J. Guthrie y P. Steane (Eds.), *Learning from International Public Management Reform: Part B* (Research in Public Policy Analysis and Management, Vol. 11, pp. 589-614). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0732-1317\(01\)11016-X](https://doi.org/10.1016/S0732-1317(01)11016-X)
- Morales C., M.L. (2011). *La calidad de los servicios públicos: reformas de gestión pública en Chile (1990-2009)* [Tesis de doctorado]. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales-Ecuador, Repositorio Institucional FLACSO-Ecuador. <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/3329/1/TFLACSO-2011MLMC.pdf>
- Pimenta, C., Zaltsman, A., Lora, O. y Arana, R. (2023). *El presupuesto por resultados en América Latina y el Caribe: hallazgos de la encuesta 2023*. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de Guanajuato. (2024). *Cuentas Públicas 2016-2023*. Gobierno del Estado de Guanajuato. <https://portaldgi.guanajuato.gob.mx/CuentaPublica/public/main>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2025). *Sistema de Evaluación del Desempeño*. Gobierno de México. <https://www.transparencia.presupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2024). *Informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las*

*demarcaciones territoriales de la Ciudad de México en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.* Gobierno de México. <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Entidades-Federativas>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). *Presupuesto basado en Resultados.* Gobierno de México. <https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/html/docs/pbr.html>

Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional del Estado de Guerrero. (2022). *Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño (SEED): Cuentas públicas del Gobierno del Estado de Guerrero 2016-2022.* Gobierno del Estado de Guerrero. <https://transparencia.guerrero.gob.mx/wp-content/uploads/2022/09/CUENTA-PUBLICA-DEL-ESTADO-DE-GUERRERO-2022.pdf>

Shick, A. (2002). *¿La presupuestación tiene algún futuro?* Serie Gestión Pública N° 21. Naciones Unidas; Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). [https://digitallibrary.un.org/record/471455/files/%5EE\\_%5ELC\\_L.1736-P-ES.pdf](https://digitallibrary.un.org/record/471455/files/%5EE_%5ELC_L.1736-P-ES.pdf)

Wildavsky, A. (1964). *The politics of the budgetary process.* Little, Brown and Company.

