

# SHCP

SECRETARÍA DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO



---

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

---



DIAGNÓSTICO  
PBR • SED

**Abril 2020**

---

## CONTENIDO

I.	GLOSARIO DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	6
II.	INTRODUCCIÓN.....	7
III.	MARCO JURÍDICO.....	8
IV.	ANTECEDENTES.....	11
1.	DIAGNÓSTICOS PBR-SED 2010-2020.....	12
V.	CONSIDERACIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2020.....	19
1.	REDISEÑO DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2020.....	19
1.1.	CICLO PRESUPUESTARIO.....	21
1.2.	CONSOLIDACIÓN.....	22
1.3.	BUENAS PRÁCTICAS.....	22
2.	CUESTIONARIO: REACTIVOS Y VALORACIÓN.....	24
3.	MARCO MUESTRAL: ENTIDADES FEDERATIVAS, MUNICIPIOS Y DTCDMX.....	27
VI.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED EN ENTIDADES FEDERATIVAS.....	31
1.	RESULTADOS GENERALES.....	31
1.1.	PLANEACIÓN.....	33
1.2.	PROGRAMACIÓN.....	38
1.3.	PRESUPUESTACIÓN.....	43
1.4.	EJERCICIO Y CONTROL.....	48
1.5.	SEGUIMIENTO.....	52
1.6.	EVALUACIÓN.....	56
1.7.	RENDICIÓN DE CUENTAS.....	60
1.8.	CONSOLIDACIÓN.....	64
1.9.	BUENAS PRÁCTICAS.....	68
VII.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED EN MUNICIPIOS Y DTCDMX.....	73
1.	RESULTADOS GENERALES.....	73
2.	CICLO PRESUPUESTARIO.....	79
2.1.	PLANEACIÓN.....	79
2.2.	PROGRAMACIÓN.....	83
2.3.	PRESUPUESTACIÓN.....	87
2.4.	EJERCICIO Y CONTROL.....	92

---

2.5.	SEGUIMIENTO.....	95
2.6.	EVALUACIÓN .....	99
2.7.	RENDICIÓN DE CUENTAS.....	103
3.	CONSOLIDACIÓN.....	107
4.	BUENAS PRÁCTICAS.....	110
VIII.	RETOS PARA LA IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PBR SED.....	113
1.	RETOS PARA ENTIDADES FEDERATIVAS .....	113
2.	RETOS PARA MUNICIPIOS Y DTCDMX.....	115

---

## FIGURAS, TABLAS, MAPAS Y GRÁFICAS

Figura 1. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2010-2012 .....	13
Figura 2. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2013.....	13
Figura 3. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2014 .....	14
Figura 4. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2015 .....	14
Figura 5. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2016 .....	15
Figura 6. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2017 .....	16
Figura 7. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2018 .....	17
Figura 8. Rediseño del Diagnóstico PbR-SED 2020 .....	20
Tabla 1. Secciones de análisis del Diagnóstico PbR-SED 2020 .....	23
Tabla 2. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Entidades Federativas, 2016-2020.....	24
Tabla 3. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Municipios/DTCDMX, 2016-2020.....	25
Tabla 4. Criterios de puntuación .....	26
Figura 9. Nivel de avance de las Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX por nivel de valoración .....	27
Tabla 5. Entidades Federativas en el Diagnóstico PbR-SED 2020 .....	28
Tabla 6. Municipios/DTCDMX en el Diagnóstico PbR-SED 2020.....	29
Gráfica 1. Avance en la implementación y operación del PbR-SED en las Entidades Federativas .....	31
Mapa 1. Implementación y operación del PbR-SED por Entidad Federativa .....	32
Gráfica 2. Distribución del avance y promedio nacional por sección en las Entidades Federativas .....	33
Gráfica 3. Planeación: nivel de avance por Entidad Federativa .....	34
Gráfica 4. Planeación: resultados de los principales reactivos.....	35
Mapa 2: Nivel de avance en Planeación en Entidades Federativas.....	37
Gráfica 5. Programación: nivel de avance por Entidad Federativa.....	39
Gráfica 6. Programación: resultados de los principales reactivos .....	40
Mapa 3. Nivel de avance en Programación en Entidades Federativas .....	42
Gráfica 7. Presupuestación: nivel de avance por Entidad Federativa .....	44
Gráfica 8. Presupuestación: resultados de los principales reactivos .....	45
Mapa 4. Nivel de avance en Presupuestación en Entidades Federativas.....	47
Gráfica 9. Ejercicio y control: nivel de avance por Entidad Federativa .....	49
Gráfica 10. Ejercicio y control: resultados de los principales reactivos.....	50
Mapa 5. Nivel de avance en Ejercicio y control en Entidades Federativas .....	51
Gráfica 11. Seguimiento: nivel de avance por Entidad Federativa .....	52

---

Gráfica 12. Seguimiento: resultados de los principales reactivos .....	54
Mapa 6. Nivel de avance en Seguimiento en Entidades .....	55
Gráfica 13. Evaluación: nivel de avance por Entidad Federativa .....	57
Gráfica 14. Evaluación: resultados de los principales reactivos.....	58
Mapa 7. Nivel de avance en Evaluación en Entidades Federativas.....	59
Gráfica 15. Rendición de cuentas: nivel de avance por Entidad Federativa .....	61
Gráfica 16. Rendición de cuentas: resultados de los principales reactivos.....	62
Mapa 8. Nivel de avance en Rendición de cuentas en Entidades Federativas.....	63
Gráfica 17. Consolidación: nivel de avance por Entidad Federativa.....	65
Gráfica 18. Principales reactivos en la sección de Consolidación .....	66
Mapa 9. Nivel de avance en Consolidación en Entidades Federativas .....	67
Tabla 7. Buenas prácticas en Entidades Federativas.....	68
Gráfica 19. Avance en la implementación y operación del PbR-SED en los Municipios/DTCDMX .....	74
Gráfica 20. Avance de Municipios/DTCDMX por tipo de selección .....	75
Gráfica 21. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX .....	76
Gráfica 22. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección.....	77
Gráfica 23. Avance por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección.....	78
Gráfica 24. Planeación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	80
Gráfica 25. Planeación: resultados de los principales reactivos.....	81
Gráfica 26. Programación a nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	85
Gráfica 27. Programación: resultados de los principales reactivos.....	86
Gráfica 28. Presupuestación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	89
Gráfica 29. Presupuestación: resultados de los principales reactivos .....	90
Gráfica 30. Ejercicio y control: nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	93
Gráfica 31. Ejercicio y control: resultados de los principales reactivos .....	94
Gráfica 32. Seguimiento: nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	97
Gráfica 33. Seguimiento: resultados de los principales reactivos .....	98
Gráfica 34. Evaluación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX .....	101
Gráfica 35. Evaluación: resultados de los principales reactivos.....	102
Gráfica 36. Rendición de cuentas: nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	105
Gráfica 37. Rendición de cuentas: resultados de los principales reactivos.....	106
Gráfica 38. Consolidación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	108
Gráfica 39. Consolidación: resultados de los principales reactivos .....	109
Tabla 8. Buenas prácticas en Municipios/DTCDMX .....	110

---

## I. GLOSARIO DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

- **Agenda 2030:** Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscrita por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas.
- **APF:** Administración Pública Federal
- **ASM:** Aspectos Susceptibles de Mejora
- **CONAC:** Consejo Nacional de Armonización Contable
- **COPLADE:** Consejos locales para la Planeación del Desarrollo o equivalentes.
- **Criterios CREMAA:** Corresponden a los criterios para la selección de indicadores, con los que se valora si estos son claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aportación marginal
- **DTCDMX:** Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México
- **DOF:** Diario Oficial de la Federación
- **Ente público:** a las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX
- **FAF:** Fondos de Aportaciones Federales
- **GpR:** Gestión para Resultados
- **INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía
- **LCF:** Ley de Coordinación Fiscal
- **LDF:** Ley de Disciplina Financiera en las Entidades Federativas y Municipios
- **LFPRH:** Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- **LGCG:** Ley General de Contabilidad Gubernamental
- **Lineamientos de Evaluación:** Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal
- **MIR:** Matriz de Indicadores para Resultados
- **MML:** Metodología de Marco Lógico
- **PAE:** Programa Anual de Evaluación
- **PbR:** Presupuesto basado en Resultados
- **PDL:** Plan de Desarrollo Local (Municipios y DTCDMX)
- **PED:** Plan Estatal de Desarrollo
- **PND:** Plan Nacional de Desarrollo
- **PEF:** Presupuesto de Egresos de la Federación
- **Pp:** Programa presupuestario
- **POA:** Programas Operativos Anuales
- **SED:** Sistema de Evaluación del Desempeño
- **SHCP:** Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- **TdR:** Términos de Referencia

---

## II. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 80, tercer párrafo de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) debe entregar anualmente a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, un informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México (DTCDMX), en la implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño.

En ese sentido, la SHCP, en coordinación con las 32 Entidades Federativas y una muestra de 62 Municipios y 2 DTCDMX, desarrolló un Diagnóstico para conocer el nivel de capacidades existentes en los ámbitos clave de la gestión del gasto, así como distintos elementos requeridos para la implantación, operación y consolidación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en los gobiernos locales; en adelante, Diagnóstico PbR-SED.

El documento está estructurado de la siguiente manera. En el primer apartado (Capítulo III) se presenta el Marco Jurídico que sustenta la elaboración del presente documento, así como los antecedentes del mismo (Capítulo IV). Posteriormente (Capítulo V) se señalan consideraciones importantes sobre el Diagnóstico PbR-SED para el ejercicio fiscal 2020, y se describen las nueve secciones que conforman el análisis: las siete etapas del Ciclo Presupuestario, consolidación y buenas prácticas.

En el siguiente capítulo se presentan los resultados generales, así como los resultados específicos de cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED, para los dos tipos de entes públicos analizados: Entidades Federativas (Capítulo VI) y Municipios y DTCDMX (Capítulo VII). Por último, se presentan los retos y desafíos identificados para avanzar en la implantación y operación del PbR-SED a partir del análisis realizado en secciones previas (Capítulo VIII).

El presente documento se complementa de una serie de Anexos que permiten profundizar en algunos elementos técnicos del desarrollo e integración del Diagnóstico PbR-SED.

Finalmente, es preciso señalar que el presente documento no corresponde a un proceso de fiscalización o evaluación del ejercicio de los recursos públicos en las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX participantes.

---

### III. MARCO JURÍDICO

A partir del ejercicio fiscal 2006, con la entrada en vigor de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) se establecieron una serie de reformas que transformaron la administración de los recursos públicos hacia un enfoque de resultados. A través de sus artículos 85, 110 y 111 se regula el SED conforme a lo siguiente:

- El artículo 85 establece las consideraciones que deberán observar los ejecutores del gasto respecto de la transferencia de los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), a las Entidades Federativas, los Municipios y las DTCDMX.
- El artículo 110 determina la realización de la evaluación del desempeño a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.
- El artículo 111, establece que la SHCP debe verificar los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el SED, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la Administración Pública Federal (APF) y el impacto social del ejercicio del gasto público.

En 2007 se expidieron los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal* (en adelante Lineamientos de Evaluación), cuyo objeto es regular, entre otros aspectos, la evaluación de los programas federales y la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y los sistemas de monitoreo, así como la elaboración de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades de la APF.

Por su parte, con la publicación de la LGCG en diciembre de 2008 y sus subsecuentes reformas, se conforma el marco para establecer los criterios generales que rigen la contabilidad gubernamental y la información financiera de los entes públicos, con el fin de lograr su adecuada armonización. En ese sentido, los artículos 79 y 80 de la LGCG, son un complemento de lo establecido en la LFPRH al establecer la obligatoriedad de las Entidades Federativas, los Municipios y las DTCDMX de evaluar el resultado de la aplicación de sus recursos; además de homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores estratégicos y de gestión.

Con respecto a la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE) establecido en el artículo 79 de la LGCG, el 3 de abril de 2013 el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) emitió la *Norma para regular el formato*

---

*para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales transferidos a las Entidades Federativas*, con base en los preceptos establecidos en los Lineamientos de Evaluación. De igual forma, el 16 de mayo de 2013, el CONAC emitió los *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico*. Con dichas disposiciones se fortalece y estructura de manera homologada el modelo PbR-SED en los tres órdenes de gobierno.

De manera adicional, considerando la necesidad de establecer mayor control sobre el endeudamiento de los gobiernos locales, el 27 de abril del 2016 se expidió la Ley de Disciplina Financiera en las Entidades Federativas y Municipios (LDF), con el fin de contribuir a incentivar una gestión responsable de los recursos de las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX, así como de promover finanzas públicas sostenibles y el uso consciente de la deuda pública a partir de cinco componentes:

1. Reglas de disciplina hacendaria y financiera para incentivar finanzas públicas sanas en los gobiernos locales con base en principios de responsabilidad hacendaria.
2. Sistema de alertas con la finalidad de prevenir riesgos ante el endeudamiento de Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX.
3. Contratación de deuda y obligaciones con base en procesos que garanticen la adquisición de deuda con el menor costo financiero posible y de manera transparente.
4. Deuda estatal garantizada<sup>1</sup> con el aval crediticio del Gobierno Federal con el propósito de contribuir a dar acceso a financiamiento asequible a los gobiernos locales.
5. Registro Público Único, el cual promueve la transparencia mediante la inscripción de financiamientos y obligaciones.

Asimismo, el artículo Tercero Transitorio del Decreto que expide la LDF, estableció que los gobiernos subnacionales deberán armonizar su normativa para dar cumplimiento al mismo a más tardar seis meses después de su publicación en el Diario Oficial de la Federación (DOF).

Por otro lado, en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) se establecen las bases del funcionamiento del sistema fiscal de la Federación con las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX, las cuales dictan, entre otros aspectos, la participación que

---

<sup>1</sup> Artículo Tercero del Decreto por el que se expide la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, y se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de las leyes de Coordinación Fiscal, General de Deuda Pública y General de Contabilidad Gubernamental.

---

corresponde a sus haciendas públicas en los ingresos federales, la distribución de dichas participaciones, las reglas de colaboración administrativa que rigen entre las diversas autoridades fiscales y constituir los organismos en materia de coordinación fiscal que permitan el correcto funcionamiento del sistema fiscal de la Federación.

En ese sentido, y a fin de mejorar la calidad en el ejercicio de los recursos públicos de los Fondos de Aportaciones Federales (FAF) y dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos el cual señala que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las Entidades Federativas, los Municipios y las DTCDMX, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados

Asimismo, se reformó el artículo 49 de la LCF<sup>2</sup>, fracción V, estableciendo que el ejercicio de los recursos de los FAF se sujetará a la evaluación del desempeño en términos del artículo 110 de la LFPRH, con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados dichos Fondos, incluyendo, en su caso, el resultado cuando concurren recursos de las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX.

Derivado de lo anterior, a partir del ejercicio 2017, la evaluación de los FAF, se sujeta a lo establecido en los PAE que emita la federación, ello sin perjuicio de las atribuciones de los gobiernos locales para evaluar los programas y proyectos locales en los cuales convergen recursos de dichos Fondos.

---

<sup>2</sup> Decreto por el que se expide la Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas de la Federación; y se reforman el artículo 49 de la LCF, y el artículo 70 de la LGCG, publicado en el DOF el 18 de julio de 2016.

---

#### IV. ANTECEDENTES

A partir del ejercicio fiscal 2006, y conforme a lo dispuesto en la LFPRH emitida el 30 de marzo de ese año, se inició la definición e implementación gradual de un proceso de integración sistemática de consideraciones relevantes y estratégicas sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los Programas presupuestarios (Pp) y de la aplicación de los recursos públicos asignados en la toma de decisiones, denominado PbR-SED. Su objeto es entregar mejores bienes y/o servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas.

En este contexto, el SED es un componente clave del PbR, y se define como *“el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos”*.<sup>3</sup>

Conforme a lo señalado en el Transitorio Sexto del Decreto mediante el cual se expidió la LFPRH, la implementación del SED en el ámbito federal concluyó en el ejercicio fiscal 2008 y a partir del ejercicio fiscal 2009, se han realizado diversas acciones para la consolidación de su operación como un proceso de mejora continua.

Asimismo, con la emisión de la LGCG en 2008, se establecieron los criterios generales que rigen a la contabilidad gubernamental y, sobre todo, la emisión de información financiera de los entes públicos para lograr su adecuada armonización en los tres órdenes de gobierno. A partir de la entrada en vigor de dicha Ley se instaló el CONAC, órgano técnico encargado de la coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental, y facultado para emitir disposiciones en la materia.

De esa forma, el CONAC ha sido un factor fundamental en la implementación del modelo de PbR-SED, principalmente en los ámbitos estatal y municipal, con la emisión de normas y lineamientos que no solamente regulan los momentos contables del ejercicio del presupuesto, sino que también ha establecido criterios generales para la clasificación de los programas de los entes públicos, que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los Programas, así como la armonización de la estructura de las cuentas públicas, entre otros.

---

<sup>3</sup> El SED se encuentra definido en el artículo 2, fracción LI de la LFPRH, y referido en el artículo 111 de dicha Ley.

---

La implementación y consolidación del PbR-SED en México ha representado un importante reto no sólo para la APF sino también para los gobiernos subnacionales. Por tal motivo, el presente informe busca identificar el grado de avance e institucionalización de distintos elementos e instrumentos considerados en la Gestión para Resultados (GpR) a través del modelo PbR-SED, así como describir las condiciones en las que se encuentran cada uno de los entes públicos participantes en la consolidación del PbR, sus principales fortalezas, debilidades, y retos hacia el futuro.

## **1. DIAGNÓSTICOS PbR-SED 2010-2020**

El PEF para el Ejercicio Fiscal 2012, artículo 9, fracción III, párrafo tercero, estableció que la SHCP debía entregar un informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, en la implementación y operación del PbR y el SED, en lo que corresponde a los recursos federales transferidos, y en su caso, las medidas que se aplicarán coordinadamente entre estos órdenes de gobierno para el logro de los objetivos definidos en las disposiciones aplicables.

Desde su origen, la integración del Diagnóstico PbR-SED consideró el diseño y aplicación de un cuestionario cuyas preguntas estaban orientadas a aquellos elementos que dieran cuenta del nivel de implementación del PbR-SED, a partir del modelo definido en su momento como óptimo para alcanzar una gestión pública orientada a resultados. A continuación, se presenta una breve descripción de cada uno de los Diagnósticos realizados y de su evolución en el tiempo.

### **2010-2012**

La SHCP elaboró el primer Diagnóstico PbR-SED en Entidades Federativas con información recabada entre 2009 y 2010, mismo que fue presentado a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión en 2012. El propósito fue obtener una valoración basal sobre el estado de la implementación de la iniciativa en las 32 Entidades Federativas, lo que permitió conocer datos específicos sobre los diferentes componentes que se analizaron para ese Diagnóstico, logrando como resultado la definición de estrategias de apoyo para fortalecer su implementación.

---

**Figura 1. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2010-2012**



Fuente: elaboración propia.

## **2013**

El mandato establecido en el PEF 2012 representó el antecedente para las reformas realizadas a la LGCG en 2012, donde se incluyó la obligación de realizar este ejercicio anualmente. Los resultados del segundo Diagnóstico PbR-SED fueron informados a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión en abril de 2013, con información recolectada en 2012.

**Figura 2. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2013**



Fuente: elaboración propia.

## **2014**

Para 2014 se integró el tercer Diagnóstico PbR-SED, en el cual además de las 32 Entidades Federativas analizadas en los informes anteriores, se incluyó el análisis de 31 Municipios y una DTCDMX, seleccionando a aquellos con la mayor población en cada Entidad Federativa con base en información del INEGI. Así, este informe reportaba avances en la implementación del PbR-SED para 64 entes públicos.

**Figura 3. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2014**

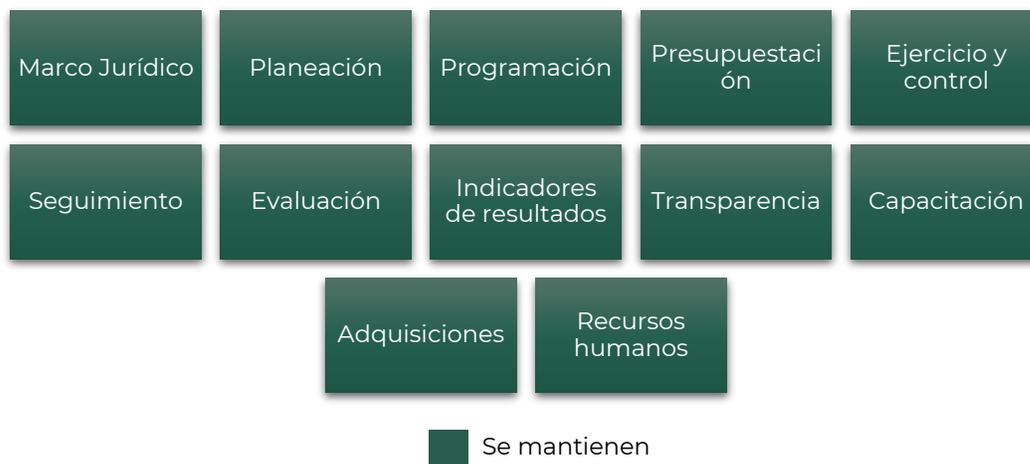


Fuente: elaboración propia.

## 2015

Para el caso del Diagnóstico PbR-SED 2015, se buscó contar con un análisis comparativo entre Municipios y DTCDMX de diferente tamaño poblacionales, por lo que se añadió al análisis a los entes público con la población más cercana al promedio poblacional de cada Entidad Federativa, duplicando el número de participantes de este nivel de gobierno. En total, el informe contemplaba información para 96 entes públicos: 32 Entidades Federativas y 62 Municipios y dos DTCDMX.

**Figura 4. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2015**



Fuente: elaboración propia.

## 2016

Para el Diagnóstico PbR-SED 2016 se modificó el cuestionario adicionando 60 preguntas con el objetivo de contar con información más detallada sobre las prácticas implementadas en la materia; en particular, se adicionaron reactivos en lo relativo a prácticas de evaluación y al uso estratégico de la información de desempeño a lo largo del Ciclo Presupuestario.

De igual forma, se añadió al cuestionario la sección Buenas prácticas con el objetivo de que los entes públicos analizados pudieran compartir experiencias y conocimientos en cuanto a ejercicios que han resultado exitosas en sus respectivos ámbitos locales en materia de planeación estratégica y presupuestación basada en resultados. La modificación sustancial del cuestionario implicó la imposibilidad de comparar los resultados con aquellos derivados de los informes anteriores.

**Figura 5. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2016**



Fuente: elaboración propia.

## 2017

La entrada en vigor de la LDF implicó que en el cuestionario utilizado para la elaboración del Diagnóstico PbR-SED 2017 se adicionaran preguntas de carácter informativo a efecto de conocer los esfuerzos que las Entidades Federativas,

Municipios y DTCDMX están realizando al respecto, en congruencia con el proceso de instrumentación establecido en la propia Ley y en la normativa secundaria emitida. Asimismo, considerando que el Diagnóstico constituye un referente para fortalecer los procesos del PbR-SED en Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX, y para dar mayor certeza y transparencia a los resultados, se ampliaron los criterios de valoración utilizados en la calificación de las respuestas, de manera que se incrementase la información que retroalimenta a los gobiernos locales para facilitar la identificación de áreas de oportunidad para la mejora continua.

**Figura 6. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2017**



Fuente: elaboración propia.

**2018**

Para el Diagnóstico PbR-SED 2018 se consideraron los mismos entes públicos para el análisis (32 Entidades Federativas, 62 Municipios y dos DTCDMX). Los ajustes a las secciones analizadas para este ejercicio de Diagnóstico se resumen en la inclusión de 18 preguntas en el cuestionario de Entidades Federativas y 17 preguntas en el cuestionario de Municipios/DTCDMX en las etapas de Planeación y Evaluación.

**Figura 7. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2018**



Fuente: elaboración propia.

## 2019

Para la integración del Diagnóstico PbR-SED 2019 se realizó un análisis cualitativo de las principales acciones que los entes públicos han ejecutado, con el objeto de contribuir a la implementación y operación del PbR-SED en sus ámbitos locales. El Informe muestra una síntesis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en torno a la operación y la consolidación del modelo PbR-SED, mismas que fueron identificadas por los representantes de los gobiernos subnacionales.

## 2020

Para la integración del Diagnóstico PbR-SED 2020 se rediseñó en su totalidad la metodología<sup>4</sup> de captación, análisis y valoración de la información a partir del aprendizaje de los informes de los años previos. Este nuevo cuestionario consta de 88 reactivos, tanto para Entidades Federativas como para Municipios y DTCDFMX, las cuales se distribuyen en nueve secciones:

- Siete etapas del Ciclo Presupuestario
- Consolidación
- Buenas prácticas

<sup>4</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica.

---

Cabe señalar que la sección de Consolidación es de nueva incorporación y busca valorar cuantitativa y cualitativamente el grado en el que tanto marco jurídico como los instrumentos institucionales con los que cuentan los entes públicos, les han permitido garantizar la continuidad de la experiencia en materia presupuestaria y programática, así como en el resto de las etapas del Ciclo Presupuestario, y analizar si la información que se genera, sobre todo, en las etapas seguimiento y evaluación se utiliza, efectivamente, para informar las decisiones de asignación presupuestaria.

Se mantuvieron como sujetos de análisis a las 32 Entidades Federativas y los 31 Municipios y una DTCDMX con mayor población. Los 32 entes públicos restantes, resultaron de una muestra aleatoria entre aquellos Municipios y DTCDMX con una población de más de 25 mil habitantes, con el propósito de diagnosticar el avance en la implementación del PbR-SED en Municipios y DTCDMX con diferentes características y capacidades institucionales. Para fines de presentación de este documento, esta nueva muestra se denomina Municipios y DTCDMX aleatorizados. Como resultado de este replanteamiento metodológico, 25 Municipios y DTCDMX participan por primera vez en el Diagnóstico PbR-SED.

Es importante señalar que este rediseño metodológico ha sido realizado con la intención de guardar la comparabilidad en los informes correspondientes al periodo 2020-2024.

---

## V. CONSIDERACIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO PbR-SED 2020

### 1. REDISEÑO DEL DIAGNÓSTICO PbR-SED 2020

Derivado del desarrollo de ocho Diagnósticos PbR-SED, y del respectivo análisis cuantitativo y cualitativo de los aspectos más relevantes en la implementación del PbR-SED de 32 Entidades Federativas y diferentes Municipios y DTCDMX a partir de distintos enfoques y cuestionarios, se han identificado elementos cuya consolidación ya ha sido alcanzada por los entes públicos, así como también áreas de oportunidad que siguen pendientes de ser fortalecidas.

Como un primer insumo para el rediseño del cuestionario, se solicitó la retroalimentación de los gobiernos subnacionales acerca de su experiencia en la recopilación de respuestas y documentación probatoria de la versión del cuestionario aplicada en 2018 (y anteriores). Con base en esta retroalimentación, en adición a la información proporcionada en el Diagnóstico PbR-SED 2019, y un análisis puntual realizado por la SHCP, se elaboró un nuevo cuestionario con 88 reactivos, tanto para Entidades Federativas como para Municipios y DTCDMX, en comparación con el cuestionario de 2018, que contaba con 207 reactivos para el caso de las Entidades Federativas y 202 reactivos en el caso de los Municipios y DTCDMX.

Como segundo insumo, previo al comienzo del ejercicio, se realizó una prueba piloto de proceso, diseñada con la finalidad de explorar la conveniencia de implementar el rediseño metodológico del Diagnóstico. Para la realización del ejercicio se envió una invitación de carácter opcional a todos los participantes de la muestra del Diagnóstico PbR-SED 2020 a participar con el propósito de valorar la variabilidad de resultados, las técnicas de recopilación y la pertinencia de la evidencia documental. La retroalimentación generada por los entes públicos que participaron en la prueba piloto permitió concluir el rediseño del proceso de integración del Diagnóstico.

En este tenor, y derivado del aprendizaje adquirido, el Diagnóstico PbR-SED 2020 contempla cambios sustanciales en las secciones que lo conforman, en comparación con los ejercicios anteriores (Figura 8).

**Figura 8. Rediseño del Diagnóstico PbR-SED 2020**



Fuente: elaboración propia.

En Diagnósticos anteriores, se identificó que la gran mayoría de los entes públicos analizados ya cumplía en su totalidad con los elementos valorados en la sección de Marco Jurídico, por lo que en el Diagnóstico PbR-SED 2020 se retoman sólo algunos de estas, que sistemáticamente seguían en proceso de institucionalización, en las diferentes secciones del Ciclo Presupuestario. En cuanto a las preguntas de las secciones de Transparencia, Capacitación, Adquisiciones y Recursos Humanos, éstas también fueron integradas y reestructuradas dentro de algunas de las secciones del Ciclo Presupuestario y, sobre todo, en la nueva sección de Consolidación<sup>5</sup>.

De esta manera, el resultado de la reestructura del Diagnóstico PbR-SED 2020 se conforma de las siguientes secciones:

1. Siete secciones del Ciclo presupuestario
2. Consolidación
3. Buenas prácticas

A continuación, se describe cada una las secciones.

<sup>5</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 4. Instrumentos de Captación de Información.

---

## 1.1. CICLO PRESUPUESTARIO

El análisis de las secciones asociadas al Ciclo presupuestario se considera la de mayor relevancia para el objeto del estudio, ya que valora el establecimiento del marco institucional y operativo necesario para la implementación, operación y consolidación del PbR-SED. A continuación, se describe cada una de las secciones que conforman el análisis del Ciclo presupuestario:

- 1. Planeación:** permite identificar si los distintos programas y políticas públicas contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estatal o Municipal (Local) de Desarrollo. Tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político del gobierno local.
- 2. Programación:** permite identificar si el ente público aplica los mecanismos y catálogos establecidos en la normatividad aplicable. Asimismo, se definen los Pp que tendrán a cargo las dependencias y entidades durante el ejercicio fiscal (Estructura Programática).
- 3. Presupuestación:** permite identificar si se cuenta con una adecuada asignación, distribución y destino de los recursos públicos, considerando las etapas de planeación y programación, a través del Presupuesto de Egresos y la Ley de Ingresos de los entes.
- 4. Ejercicio y control:** permite identificar los elementos con los que cuentan los entes públicos para verificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados, conforme a las reglas establecidas en distintas leyes y conforme a un calendario determinado, promoviendo así un ejercicio eficiente de los mismos y con enfoque al logro de resultados.
- 5. Seguimiento:** permite identificar si el ente público genera la información necesaria sobre el avance en las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto.
- 6. Evaluación:** permite identificar si el ente público cuenta con el marco normativo, los mecanismos e instrumentos necesarios para desarrollar la fase de evaluación como un análisis sistemático y objetivo de los programas y políticas públicas para determinar si la asignación de

---

recursos fue pertinente y se lograron los resultados esperados, así como su eficiencia, eficacia, calidad, impacto y sostenibilidad.

- 7. Rendición de cuentas:** permite identificar los elementos utilizados para dar cuenta de los resultados del ejercicio de los recursos públicos, así como la disponibilidad de información en formatos y lenguajes accesibles para la ciudadanía, de conformidad con la normatividad aplicable y conforme a los criterios de la política de Gobierno Abierto.

## **1.2. CONSOLIDACIÓN**

La sección de Consolidación, incluida por primera vez en el Diagnóstico PbR-SED, busca identificar si los entes públicos cuentan con el marco jurídico, así como con los instrumentos institucionales para la adecuada operación de procesos que permitan garantizar la continuidad de la experiencia en materia presupuestaria y programática, así como en el resto de las etapas del Ciclo Presupuestario. Asimismo, se busca identificar si la información que se genera, sobre todo, en las etapas seguimiento y evaluación se utiliza efectivamente para informar las decisiones de asignación presupuestaria.

## **1.3. BUENAS PRÁCTICAS**

En esta sección se valoran aquellas actividades, procesos, sistemas o criterios establecidos por los entes públicos, que ellos identifican como prácticas innovadoras para fortalecer la implementación del PbR-SED y que pudieran ser replicadas por los otros entes públicos. Es preciso señalar que la valoración de esta sección será únicamente con enfoque cualitativo.

De esta manera, el nuevo contenido para el Diagnóstico PbR-SED 2020 se resume en la siguiente tabla.

**Tabla 1. Secciones de análisis del Diagnóstico PbR-SED 2020**

Sección	Elementos de análisis
1. Planeación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan Estatal/Municipal/Local de Desarrollo</li> <li>• Programas derivados de la planeación estatal/local</li> <li>• Vinculación con Objetivos de Desarrollo Sostenible</li> </ul>
2. Programación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información programática</li> <li>• Diagnósticos de Pp</li> <li>• Padrones de beneficiarios</li> </ul>
3. Presupuestación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados financieros</li> <li>• Criterios CONAC</li> <li>• Endeudamiento</li> <li>• Uso de la información de desempeño</li> <li>• Paquete económico</li> <li>• Documentos difundidos en lenguaje ciudadano</li> </ul>
4. Ejercicio y control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etapas contables de ingresos y egresos</li> <li>• Regulación de la mecánica operativa de los Pp</li> <li>• Métodos de contratación</li> </ul>
5. Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de desempeño</li> <li>• Seguimiento de objetivos y metas</li> </ul>
6. Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAE</li> <li>• Evaluaciones realizadas</li> <li>• Seguimiento a recomendaciones de evaluaciones</li> </ul>
7. Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta Pública</li> <li>• Auditorías</li> <li>• Control interno</li> </ul>
8. Consolidación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación y operación de PbR-SED</li> </ul>
9. Buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones innovadoras para implementar el PbR-SED</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 2. CUESTIONARIO: REACTIVOS Y VALORACIÓN

Para el desarrollo del Diagnóstico PbR-SED 2020 se utilizó un cuestionario renovado en su totalidad, cuya nueva estructura y el total de reactivos, así como su comparación con las secciones equivalentes de ejercicios anteriores, se distribuye como se muestra a continuación (Tabla 2).

**Tabla 2. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Entidades Federativas, 2016-2020**

Sección	2016	2017	2018	2020
1. Marco Jurídico	16	15	15	-
<b>2. Planeación</b>	28	27	38	13
<b>3. Programación</b>	11	11	11	10
<b>4. Presupuestación</b>	22	25	25	15
<b>5. Ejercicio y control</b>	12	12	12	7
<b>6. Seguimiento</b>	18	22	22	10
<b>7. Evaluación</b>	30	29	35	12
8. Indicadores	6	-	-	-
<b>9. Rendición de cuentas</b>	-	-	-	7
<b>10. Consolidación</b>	-	-	-	6
11. Transparencia	25	25	25	*
12. Capacitación	6	6	6	*
13. Adquisiciones	7	7	7	*
14. Recursos humanos	6	6	6	*
<b>15. Buenas prácticas</b>	4	5	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>190</b>	<b>207</b>	<b>88</b>

Fuente: elaboración propia con la información de los anteriores del Diagnóstico PbR-SED.  
\*Reactivos que se fusionaron dentro de las secciones del Ciclo Presupuestario.

Asimismo, se rediseñó el cuestionario utilizado para Municipios y DTCDMX, considerando las diferencias con respecto a las Entidades Federativas en términos de las obligaciones que tienen establecidas en sus respectivos marcos normativos. Este cuestionario presentó una ligera variación en el número de reactivos de las secciones de Planeación y Presupuestación, con respecto a la versión utilizada para Entidades Federativas, por lo que los 88 reactivos quedaron distribuidos como se muestra a continuación (Tabla 3).

**Tabla 3. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Municipios/DTCDMX, 2016-2020**

<b>Sección</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2020</b>
1. Marco Jurídico	16	16	15	-
<b>2. Planeación</b>	28	27	38	15
<b>3. Programación</b>	9	9	9	10
<b>4. Presupuestación</b>	20	23	23	13
<b>5. Ejercicio y control</b>	11	11	11	7
<b>6. Seguimiento</b>	18	22	22	10
<b>7. Evaluación</b>	30	29	35	12
8. Indicadores	2	-	-	-
<b>9. Rendición de cuentas</b>	-	-	-	7
<b>10. Consolidación</b>	-	-	-	6
11. Transparencia	25	25	25	*
12. Capacitación	6	6	6	*
13. Adquisiciones	7	7	7	*
14. Recursos humanos	6	6	6	*
<b>15. Buenas prácticas</b>	4	5	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>186</b>	<b>202</b>	<b>88</b>

Fuente: elaboración propia con la información de los anteriores del Diagnóstico PbR-SED.  
\*Reactivos que se fusionaron dentro las secciones de las secciones del apartado del Ciclo Presupuestario.

A partir de la información de la tabla anterior, es posible identificar que las preguntas correspondientes al Marco Jurídico, Transparencia, Capacitación, Adquisiciones y Recursos humanos fueron incorporadas a las diferentes secciones del Ciclo Presupuestario. Lo anterior, con el propósito de facilitar la valoración de las respuestas y el entendimiento didáctico de la relación entre los elementos del resto de las secciones que se manejaban en los Diagnósticos de ejercicios fiscales anteriores, con las secciones del Ciclo Presupuestario en el Diagnóstico PbR-SED 2020.

Es preciso señalar que la valoración de la sección de Buenas Prácticas se realiza únicamente con un enfoque cualitativo, por lo que los reactivos aquí contenidos no presentan puntuación cuantitativa.

La valoración de cada una de las respuestas se complementó con la documentación probatoria proporcionada por los entes públicos. De esta manera, la puntuación otorgada tomó en consideración los siguientes criterios (Tabla 4).

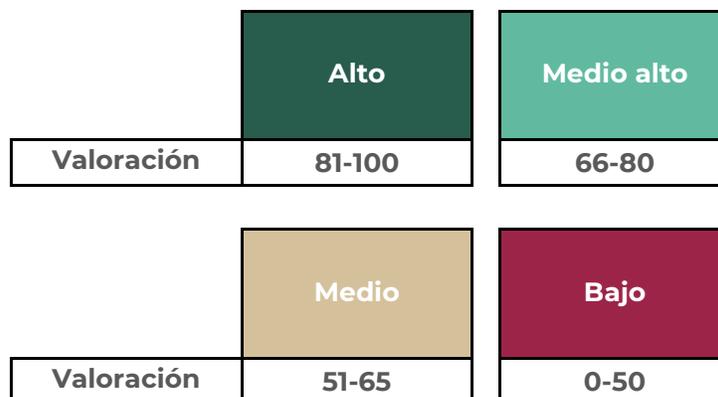
**Tabla 4. Criterios de puntuación**

Puntuación	Evidencia (documentación probatoria)
<b>1</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La evidencia corresponde a lo solicitado en la pregunta y sustenta satisfactoriamente la respuesta.</li></ul>
<b>0.5</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se otorga el valor de 0.5 cuando la liga electrónica, o en su caso, copia electrónica de los documentos que dan sustento a la respuesta, no contienen todos los elementos solicitados en la pregunta, pero sustentan parcialmente el cumplimiento por parte del ente público.</li></ul>
<b>0</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se otorga el valor de 0 (cero) a las respuestas negativas (No) de las preguntas cerradas.</li><li>➤ Se otorga valor de 0 (cero) cuando las respuestas fueron positivas, pero la evidencia no corresponde a lo solicitado en la pregunta o no se relaciona claramente con la información solicitada en la pregunta.</li><li>➤ Se otorga el valor de 0 (cero) cuando las respuestas fueron positivas, pero los documentos que las sustentan no son de carácter oficial.</li><li>➤ Se otorga el valor de 0 (cero) cuando en el complemento de la respuesta no se hace referencia puntual a la sección, o apartado, del documento referido (leyes, artículos, fracciones, etc....).</li><li>➤ Se otorga el valor de 0 (cero) cuando la liga electrónica referida en el complemento de respuesta presenta errores que no permiten corroborar la información solicitada en la pregunta.</li><li>➤ Se otorga el valor de 0 (cero) cuando el ente público contestó afirmativamente, pero no se adjunta archivo o dirección electrónica que respalde la respuesta.</li></ul>

Fuente: elaboración propia.

A partir de los criterios y puntuaciones anteriormente descritas, se establecieron rangos de avance con la finalidad de agrupar a los entes públicos en función de las valoraciones globales obtenidas. El nivel de avance se considera ALTO cuando obtienen una valoración global de entre 81% y 100%; se considera MEDIO-ALTO cuando la valoración global obtenida va de 66% a 80%; se considera MEDIO cuando se obtiene una valoración de entre 51% y 65%; y finalmente, se considera BAJO cuando la valoración global no supera el valor de 50% (Figura 9).

**Figura 9. Nivel de avance de las Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX por nivel de valoración**



Fuente: elaboración propia.

### **3. MARCO MUESTRAL: ENTIDADES FEDERATIVAS, MUNICIPIOS Y DTCDMX**

Como ya se señaló, a partir de 2015, además de contar con la participación de las 32 Entidades Federativas, se ha invitado a participar en el Diagnóstico PbR-SED a los 32 entes públicos de orden municipal con el mayor tamaño de población y a los 32 con la población más cercana a la media de la Entidad Federativa correspondiente, de acuerdo con las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). No obstante, para el ejercicio 2020, el rediseño del Diagnóstico PbR-SED vino acompañado de un rediseño del marco muestral de Municipios y DTCDMX, pues si bien se mantiene a los 32 entes públicos con el mayor tamaño poblacional, el resto de los 32 entes públicos de este orden de gobierno se seleccionó a partir de una aleatorización simple de un universo integrado por todos los Municipios y DTCDMX con población mayor a 25 mil habitantes<sup>6</sup> en el país.

Con esta nueva selección, se busca dar oportunidad a todos los Municipios y DTCDMX del país de participar en el ejercicio e identificar áreas de mejora en sus respectivos niveles de avance en la implementación y operación del PbR-SED. Como resultado de lo anterior, para el Diagnóstico PbR-SED 2020 se incorporan por primera vez al análisis 25 Municipios/DTCDMX.

<sup>6</sup> La integración de este universo de análisis parte del hecho de que el CONAC cuenta con guías de cumplimiento de la LGCG y de los documentos emitidos por el propio Consejo diferenciadas para los Municipios y DTCDMX que cuentan con poblaciones mayores y menores de 25 mil habitantes, como puede consultarse en la siguiente liga electrónica: <https://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Secretario>.

Es importante señalar que el ejercicio de aleatorización de este subconjunto de entes públicos se realizará cada dos años, con el propósito, en primera instancia, de poder dar seguimiento a la implementación de mejoras en aquellos entes que ya han sido sujetos de análisis, y en segunda, dar oportunidad a que nuevos entes públicos formen parte del Diagnóstico PbR-SED.

En las siguientes dos tablas se presentan las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX que participaron en el Diagnóstico PbR-SED 2020, respectivamente<sup>7</sup>.

**Tabla 5. Entidades Federativas seleccionadas en el Diagnóstico PbR-SED 2020**

Número	Entidad Federativa
1	Aguascalientes
2	Baja California
3	Baja California Sur
4	Campeche
5	Coahuila de Zaragoza
6	Colima
7	Chiapas
8	Chihuahua
9	Ciudad de México
10	Durango
11	Guanajuato
12	Guerrero
13	Hidalgo
14	Jalisco
15	Estado de México
16	Michoacán de Ocampo
17	Morelos
18	Nayarit
19	Nuevo León
20	Oaxaca
21	Puebla
22	Querétaro
23	Quintana Roo
24	San Luis Potosí
25	Sinaloa

<sup>7</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica.

Número	Entidad Federativa
26	Sonora
27	Tabasco
28	Tamaulipas
29	Tlaxcala
30	Veracruz de Ignacio de la Llave
31	Yucatán
32	Zacatecas

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6. Entidades Federativas, Municipios/DTCMX seleccionados en el Diagnóstico PbR-SED 2020**

Número de Entidad Federativa	Entidad Federativa	Número de Municipio/ DTCMX	Municipio /DTCMX
01	Aguascalientes	1	Aguascalientes <sup>a</sup>
01	Aguascalientes	2	Rincón de Romos* <sup>b c</sup>
02	Baja California	3	Tijuana <sup>a</sup>
02	Baja California	4	Ensenada* <sup>b</sup>
03	Baja California Sur	5	La Paz <sup>a</sup>
03	Baja California Sur	6	Comondú* <sup>b</sup>
04	Campeche	7	Escárcega <sup>b</sup>
04	Campeche	8	Campeche <sup>a</sup>
05	Coahuila	9	Piedras Negras <sup>b c</sup>
05	Coahuila	10	Saltillo <sup>a</sup>
06	Colima	11	Villa de Álvarez <sup>b c</sup>
06	Colima	12	Manzanillo * <sup>a</sup>
07	Chiapas	13	Tuxtla Gutiérrez <sup>a</sup>
07	Chiapas	14	Suchiate* <sup>b c</sup>
08	Chihuahua	15	Juárez <sup>a</sup>
08	Chihuahua	16	Camargo* <sup>b c</sup>
09	Ciudad de México	17	Cuauhtémoc <sup>b c</sup>
09	Ciudad de México	18	Iztapalapa <sup>a</sup>
10	Durango	19	Pueblo Nuevo <sup>b</sup>
10	Durango	20	Durango <sup>a</sup>
11	Guanajuato	21	Valle de Santiago <sup>b c</sup>
11	Guanajuato	22	León <sup>a</sup>
12	Guerrero	23	Iguala de la Independencia <sup>b c</sup>
12	Guerrero	24	Acapulco de Juárez <sup>a</sup>
13	Hidalgo	25	Pachuca de Soto <sup>a</sup>
13	Hidalgo	26	Acaxochitlán* <sup>b c</sup>

Número de Entidad Federativa	Entidad Federativa	Número de Municipio/DTCDMX	Municipio /DTCDMX
14	Jalisco	27	Autlán de Navarro <sup>b c</sup>
14	Jalisco	28	Guadalajara <sup>a</sup>
15	Estado de México	29	Chicoloapan <sup>b c</sup>
15	Estado de México	30	Ecatepec de Morelos <sup>a</sup>
16	Michoacán	31	Morelia <sup>a</sup>
16	Michoacán	32	Jacona <sup>* b c</sup>
17	Morelos	33	Temixco <sup>b c</sup>
17	Morelos	34	Cuernavaca <sup>a</sup>
18	Nayarit	35	Xalisco <sup>b</sup>
18	Nayarit	36	Tepic <sup>a</sup>
19	Nuevo León	37	Santa Catarina <sup>b c</sup>
19	Nuevo León	38	Monterrey <sup>a</sup>
20	Oaxaca	39	Heroica Ciudad de Huajuapán de León <sup>b c</sup>
20	Oaxaca	40	Oaxaca de Juárez <sup>a</sup>
21	Puebla	41	Puebla <sup>a</sup>
21	Puebla	42	Huejotzingo <sup>* b c</sup>
22	Querétaro	43	San Juan del Río <sup>b c</sup>
22	Querétaro	44	Querétaro <sup>a</sup>
23	Quintana Roo	45	Cozumel <sup>b</sup>
23	Quintana Roo	46	Benito Juárez <sup>a</sup>
24	San Luis Potosí	47	San Luis Potosí <sup>a</sup>
24	San Luis Potosí	48	Tamuín <sup>* b c</sup>
25	Sinaloa	49	Mazatlán <sup>b c</sup>
25	Sinaloa	50	Culiacán <sup>a</sup>
26	Sonora	51	Huatabampo <sup>b c</sup>
26	Sonora	52	Hermosillo <sup>a</sup>
27	Tabasco	53	Centro <sup>a</sup>
27	Tabasco	54	Macuspana <sup>* b c</sup>
28	Tamaulipas	55	Tampico <sup>b c</sup>
28	Tamaulipas	56	Reynosa <sup>a</sup>
29	Tlaxcala	57	Tlaxcala <sup>a</sup>
29	Tlaxcala	58	Huamantla <sup>* b c</sup>
30	Veracruz	59	Emiliano Zapata <sup>b c</sup>
30	Veracruz	60	Veracruz <sup>a</sup>
31	Yucatán	61	Tizimín <sup>b c</sup>
31	Yucatán	62	Mérida <sup>a</sup>
32	Zacatecas	63	Fresnillo <sup>* a</sup>
32	Zacatecas	64	Jerez <sup>* b</sup>

<sup>a</sup> Municipio/DTCDMX de mayor población

<sup>b</sup> Municipio/DTCDMX aleatorizado

<sup>c</sup> Municipio/DTCDMX que participa en el Diagnóstico PbR-SED por primera vez.

\* El Municipio/DTCDMX no cumplió con los requisitos mínimos para pasar a la fase del análisis de la información. Para mayor detalle consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED: Nota metodológica.

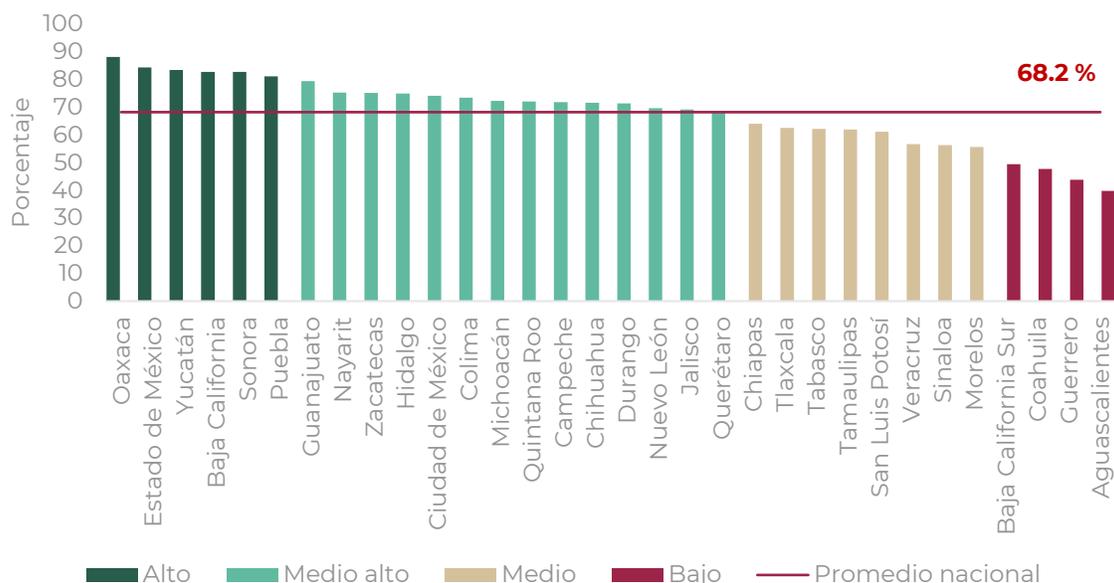
Fuente: elaboración propia.

## VI. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED EN ENTIDADES FEDERATIVAS

### 1. RESULTADOS GENERALES<sup>8</sup>

El avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2020 para las Entidades Federativas es de **68.2%**. El ranking y clasificación del nivel de avance de las Entidades Federativas se presentan en la siguiente gráfica.

**Gráfica 1. Avance en la implementación y operación del PbR-SED en las Entidades Federativas**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados generales señalan que en el nivel global de implementación y operación del PbR-SED, 20 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, seis Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), 14 un nivel de avance medio alto (66% a 80%), ocho un nivel de avance medio (51% a 65%) y únicamente cuatro un nivel de avance bajo (0 a 50%).

El Mapa 1 muestra la semaforización del avance en cada una de las Entidades Federativas.

<sup>8</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 2. Entidades Federativas: fichas ejecutivas.

---

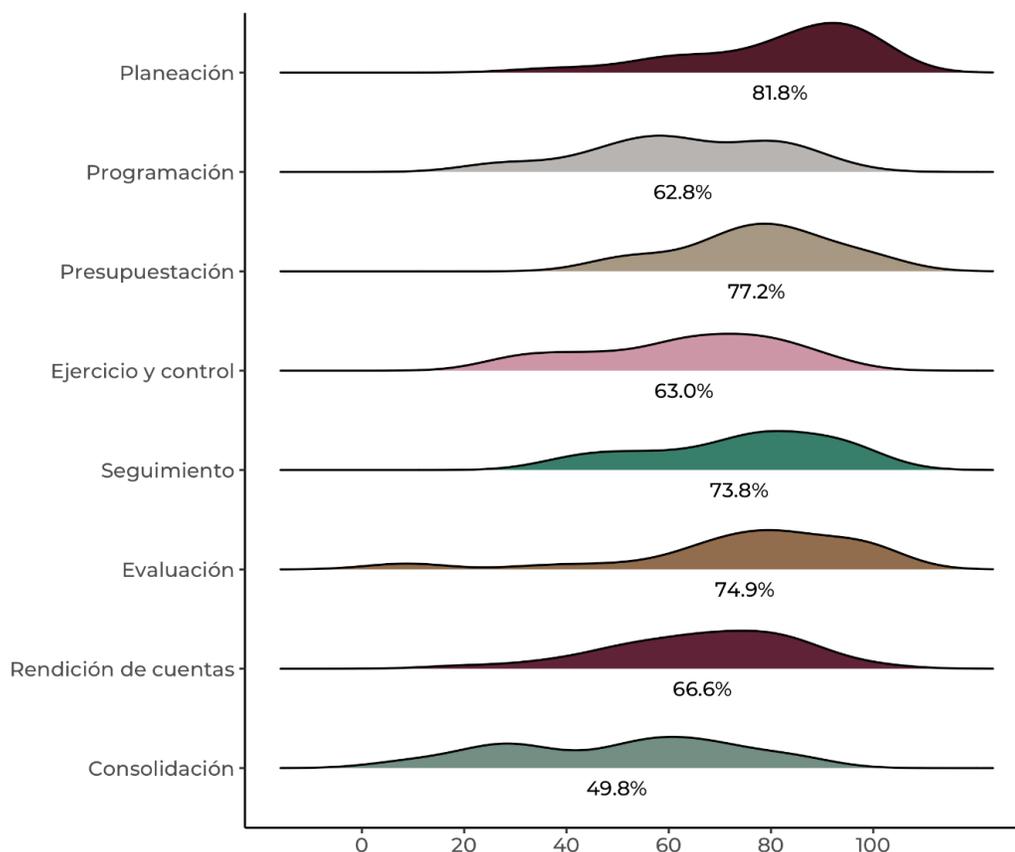
### Mapa 1. Implementación y operación del PbR-SED por Entidad Federativa



Fuente: elaboración propia.

A continuación, la Gráfica 2 muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas para cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2020, en la que se puede apreciar la diferencia en los niveles de implementación de las diferentes secciones. Cabe destacar que la sección de Planeación es la única que, en el promedio nacional, presenta un nivel de avance alto (más de 81%) con 81.8%; asimismo, cuatro secciones presentan un nivel de avance medio alto (66% a 80%), que son: Presupuestación con 77.2%; Seguimiento con 73.8%; Evaluación con 74.9% y Rendición de cuentas con 66.6%. Por otra parte, dos secciones presentan un nivel de avance medio (51% a 65%), que son Programación con 62.8% y Ejercicio y control con 63%. Finalmente, la sección de Consolidación es la única que presenta un nivel de avance bajo (0% a 50%) con 49.8%.

**Gráfica 2. Distribución del avance y promedio nacional por sección en las Entidades Federativas**



Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos detallados para cada una de las secciones se presentan en los siguientes apartados.

### **1.1. PLANEACIÓN**

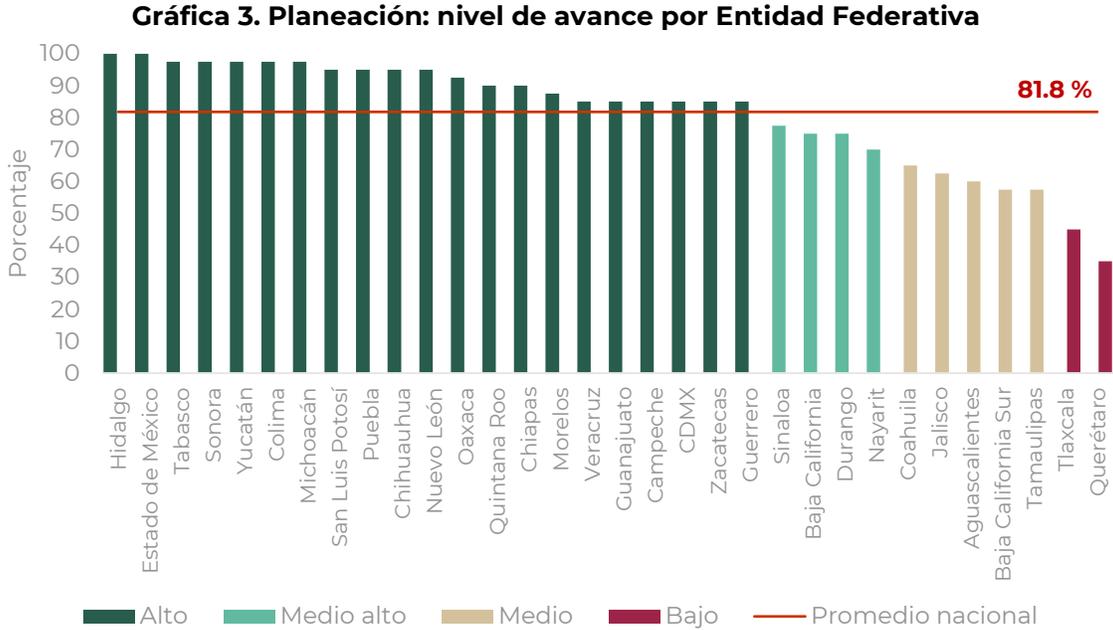
El proceso de planeación orientada a resultados permite identificar si los distintos programas y políticas públicas contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo (PED), y tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político del gobierno local. Para ello, es necesario que los objetivos y las metas de cada Pp y política pública estén alineados a dichos Planes, considerando el entorno global, nacional y regional.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Planeación, es importante señalar que el PED es el documento estratégico

que presenta el orden de la acción pública del gobierno en el corto, mediano y largo plazo mediante objetivos, estrategias y el establecimiento de metas, con el propósito de cumplir con las demandas ciudadanas y lograr un mejor desempeño gubernamental dentro del periodo constitucional. Por su parte, los programas derivados del PED establecen los objetivos alineados y vinculados con el cumplimiento de las metas contenidas en el PED, para orientar el presupuesto al logro de mejores resultados.

**Resultados**

La sección de Planeación presenta un avance promedio a nivel nacional de **81.8%**, lo cual se debe, principalmente, a que la mayoría de las Entidades Federativas cuentan con metodologías establecidas para el desarrollo del PED y el diseño de sus respectivos programas derivados. Asimismo, la mayoría de las Entidades Federativas cuentan con algún tipo de alineación entre el Plan Estatal de Desarrollo, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (Agenda 2030). El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.



Fuente: elaboración propia.

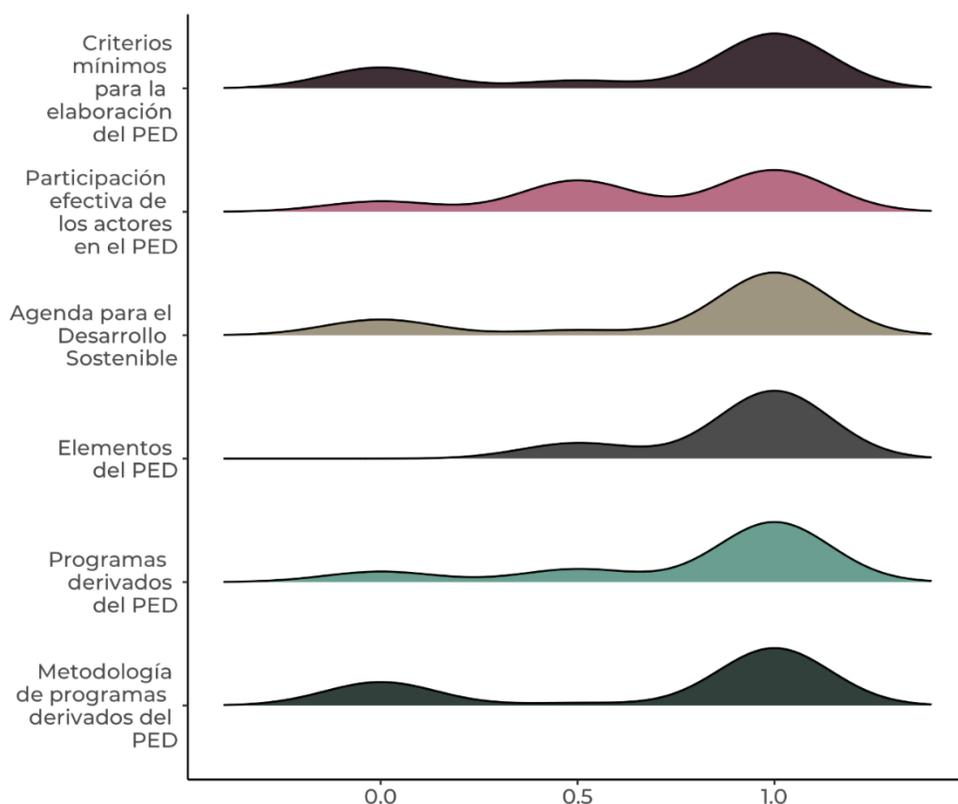
Los resultados señalan que, en materia de Planeación, 21 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, estas 21 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), cuatro un

nivel de avance medio alto (66% a 80%), cinco un nivel de avance medio (51% a 65%) y dos un nivel de avance bajo (0 a 50%).

El promedio nacional en materia de Planeación presenta el mayor avance de entre las etapas del Ciclo Presupuestario. Entre los principales elementos valorados en esta sección y que explican este nivel de avance, es posible mencionar que todas las Entidades Federativas cuentan con un PED, 26 de ellas cuentan con todos los elementos necesarios para establecer los objetivos, estrategias y metas de sus respectivos PED, y 21 Entidades Federativas cuentan con criterios mínimos documentados para la elaboración del mismo documento.

Los principales resultados en la sección de Planeación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 4. Planeación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

---

Por otra parte, 16 Entidades Federativas acreditaron la participación de la ciudadanía en la integración de sus respectivos PED. En lo referente a los programas derivados del PED, 22 Entidades Federativas cuentan con criterios mínimos documentados para su elaboración.

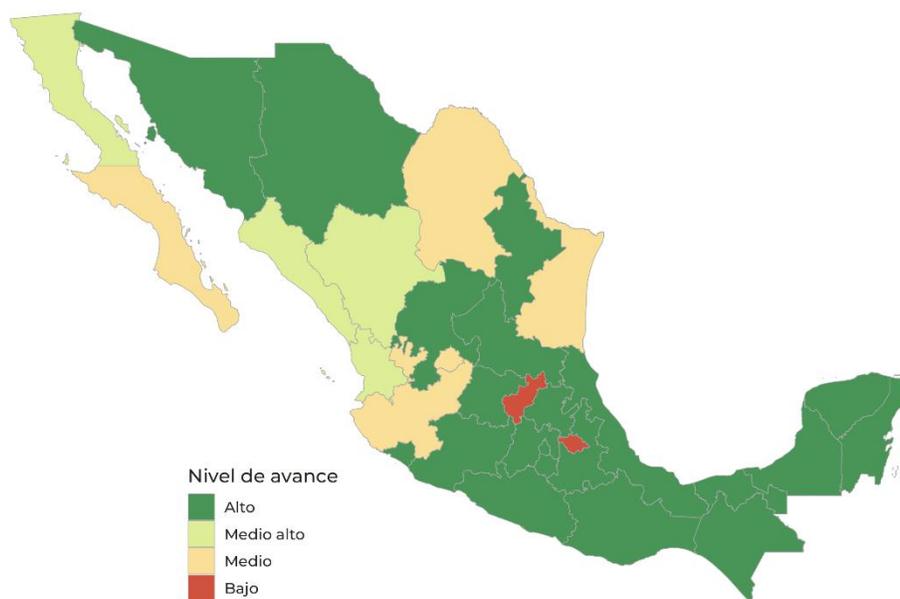
Destaca también que, en el tema de la alineación de los PED con otros instrumentos de planeación, 21 Entidades Federativas acreditaron que los objetivos de sus PED están alineados con los del PND, y 24 contemplan elementos alineados con los objetivos de la Agenda 2030.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- En 31 Entidades Federativas, los PED cuentan con un diagnóstico de su estado actual.
- Los PED de 26 Entidades Federativas cuentan con objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas.
- 23 Entidades Federativas cuentan con, al menos, un tipo de programa derivado de su PED, ya sea sectorial, institucional, regional o especial.
- 27 Entidades Federativas difunden en sus páginas de internet los programas derivados del PED.
- El marco normativo de 18 Entidades Federativas cuenta con mecanismos para la modificación del PED.
- 27 Entidades Federativas acreditaron que los programas o acciones que plasman en su Presupuesto de Egresos están alineados con su PED o con sus programas derivados.

El Mapa 2 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del Pbr-SED en la sección de Planeación.

## Mapa 2. Nivel de avance en Planeación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Es la sección del Ciclo Presupuestario con el mayor avance promedio a nivel de Entidad Federativa.</li> <li>✓ Todas las Entidades Federativas cuentan con un PED vigente.</li> <li>✓ De los 32 PED, 31 cuentan con un diagnóstico del estado actual de la Entidad Federativa.</li> <li>✓ 21 Entidades Federativas cuentan con criterios mínimos para la elaboración del PED, que se encuentran documentados.</li> <li>✓ 28 Entidades Federativas contemplan la clasificación de los diferentes tipos de programas derivados del PED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Únicamente 16 Entidades Federativas consideraron la participación de los diferentes sectores de la ciudadanía en la elaboración de su PED.</li> <li>✓ Sólo 18 Entidades Federativas cuentan con mecanismos que permitan la modificación del PED.</li> <li>✓ Sólo 21 y 24 Entidades Federativas cuentan con alineaciones al PND y a la Agenda 2030, respectivamente.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

---

## 1.2. PROGRAMACIÓN

La Programación permite identificar si la Entidad Federativa aplica los mecanismos y catálogos establecidos en la normatividad aplicable. Asimismo, es la etapa en la que se definen los Pp que tendrán a cargo las dependencias y entidades durante el ejercicio fiscal; es decir, la Estructura Programática.

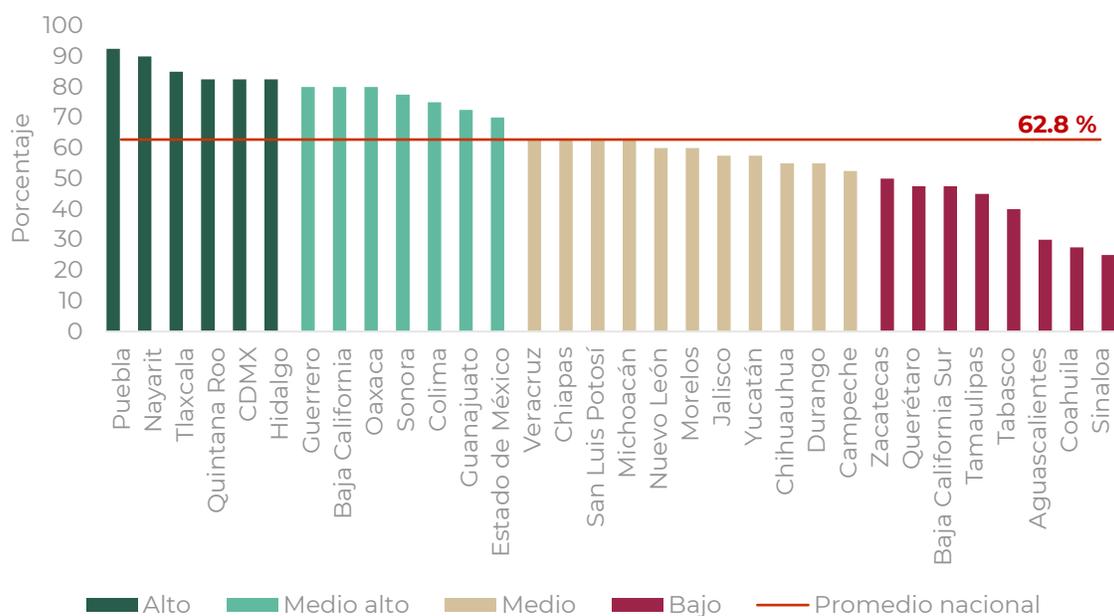
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Programación, es importante señalar que los Pp son los instrumentos con los que se materializa la atención a los principios, objetivos y metas plasmados en el PED y sus respectivos programas derivados. Por ello, se espera que cada Pp esté alineado con estos instrumentos institucionales definidos en la etapa de planeación y, a su vez, que sean creados y modificados con base en la correcta identificación de problemas públicos y poblaciones sujetas de atención.

Es importante destacar en esta sección, se requiere que las Entidades Federativas generen instrumentos de seguimiento, documentos normativos y padrones de beneficiarios para cada uno de sus Pp, independientemente y de manera diferenciada a aquellos contenidos en sus respectivos Programas Operativos Anuales (POA). Para esta etapa del Ciclo Presupuestario, la LGCC establece los mecanismos y catálogos para elaborar la estructura programática de las Entidades Federativas, así como los formatos de rendición de cuentas, con el propósito de contar con información homologada y homogénea.

### Resultados

El avance promedio a nivel nacional en materia de Programación es **62.8%**, cifra que deriva de la identificación de importantes áreas de oportunidad en el diseño de estructuras programáticas, así como en el desarrollo de sistemas para el registro de poblaciones atendidas. Adicionalmente, resulta necesario que las Entidades Federativas logren diferenciar con mayor claridad los elementos de operación de sus Pp de aquellos contenidos en los POA. El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 5. Programación: nivel de avance por Entidad Federativa**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Programación, 13 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional; asimismo, seis Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), siete un nivel de avance medio alto (66% a 80%), 11 un nivel de avance medio (51% a 65%) y ocho un nivel de avance bajo (0 a 50%).

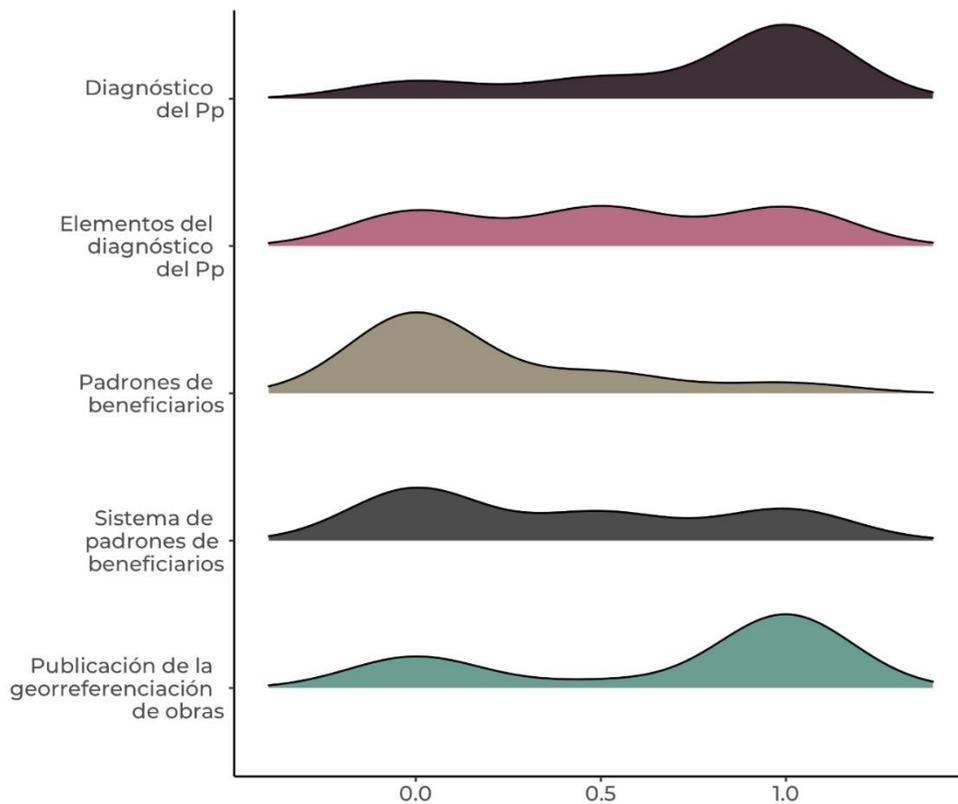
Entre los principales elementos valorados en esta sección, es posible mencionar que en la mayoría de las Entidades Federativas se cuenta con requerimientos específicos para presentar un estudio o diagnóstico que justifique la creación o modificación sustantiva de los Pp para su consideración en la estructura programática, ya que son 21 las Entidades que cumplen con esta condición. Esto es un hallazgo positivo, pues implica que la mayoría de las Entidades Federativas deben desarrollar y presentar justificaciones para la atención de problemas públicos, a través de sus Pp, promoviendo así el uso eficiente de los recursos públicos. Sin embargo, únicamente en 11 Entidades Federativas establecen elementos mínimos<sup>9</sup> que se deben considerar en la elaboración de dichos estudios o diagnósticos de Pp.

<sup>9</sup> Los elementos mínimos considerados en el reactivo correspondiente son: 1) identificación y descripción del problema público; 2) determinación y justificación de los objetivos de la intervención; 3) árbol de problema y árbol de objetivos; 4) identificación, cuantificación y

---

Los principales resultados en la sección de Programación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 6. Programación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Por otra parte, únicamente tres Entidades Federativas acreditaron contar con un padrón de beneficiarios para, al menos, 75% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población. En el mismo sentido, únicamente nueve

---

caracterización de la población potencial; 5) identificación, cuantificación y caracterización de la población objetivo; 6) estrategia de cobertura; 7) relación con otros Pp federales o estatales; 8) elementos para la integración de un padrón de beneficiarios; y 9) MIR o equivalente con base en la Metodología de Marco Lógico (MML).

---

Entidades Federativas acreditaron contar con un sistema para dar seguimiento a sus padrones de beneficiarios.

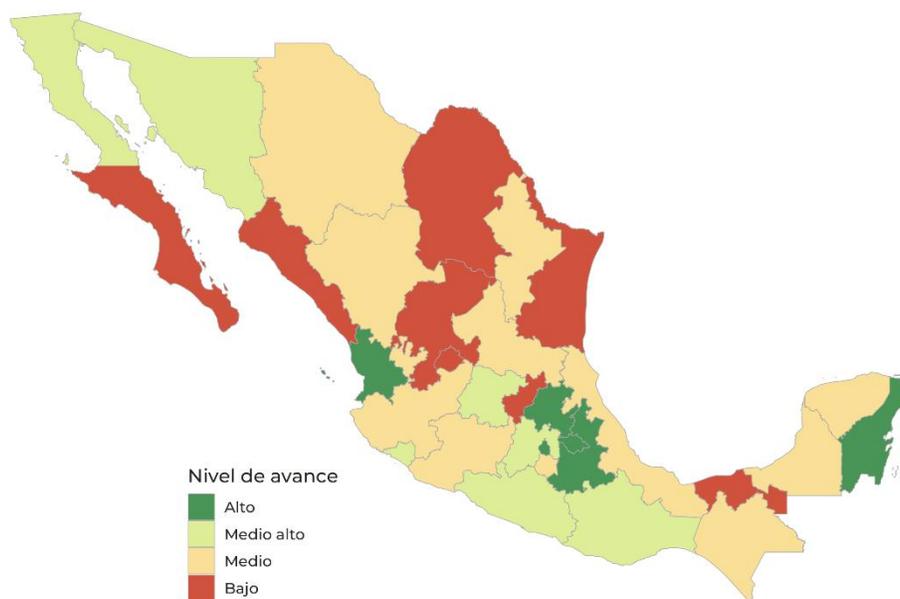
Finalmente, 21 Entidades Federativas acreditaron difundir en su página de internet o portal de transparencia, información sobre la georreferenciación de las obras públicas realizadas en la Entidad. Esto es otro hallazgo positivo, pues la mayoría de las Entidades Federativas realizan esfuerzos para consolidar la transparencia en el ejercicio de sus recursos.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- 24 Entidades Federativas cuentan con documentos normativos que regulan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto de las entidades y dependencias estatales.
- 28 Entidades Federativas acreditaron desagregar la información programática de conformidad con lo establecido por el CONAC.
- La realización de evaluaciones ex ante es una condición necesaria para identificar el costo/beneficio de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos en 21 Entidades Federativas.
- El marco normativo de 23 Entidades Federativas contempla la elaboración de un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente.
- 22 Entidades Federativas acreditaron contar con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente.

El Mapa 3 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del PbR-SED en la sección de Programación.

**Mapa 3. Nivel de avance en Programación en Entidades Federativas**



Fuente: elaboración propia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En 21 Entidades Federativas la creación o modificación sustancial de Pp se basa en elementos sólidos de diseño, ya que para ello contemplan el requerimiento de elaborar diagnósticos o estudios que justifiquen su creación.</li> <li>✓ 21 Entidades Federativas hacen transparente el uso de los recursos públicos destinados a obras públicas, a través de la publicación de la georreferenciación de las mismas en sus páginas de internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo 11 Entidades Federativas solicitan que los estudios previos que justifiquen la creación o modificación de Pp incluyan los elementos mínimos necesarios.</li> <li>✓ Sólo tres Entidades Federativas acreditaron la generación de padrones para, al menos, el 75% de los Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población.</li> <li>✓ 15 Entidades Federativas no acreditaron contar con la integración de sistemas que les permitan dar seguimiento a sus padrones de beneficiarios, facilitar confrontas y mantenerlos actualizados.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

---

### 1.3. PRESUPUESTACIÓN

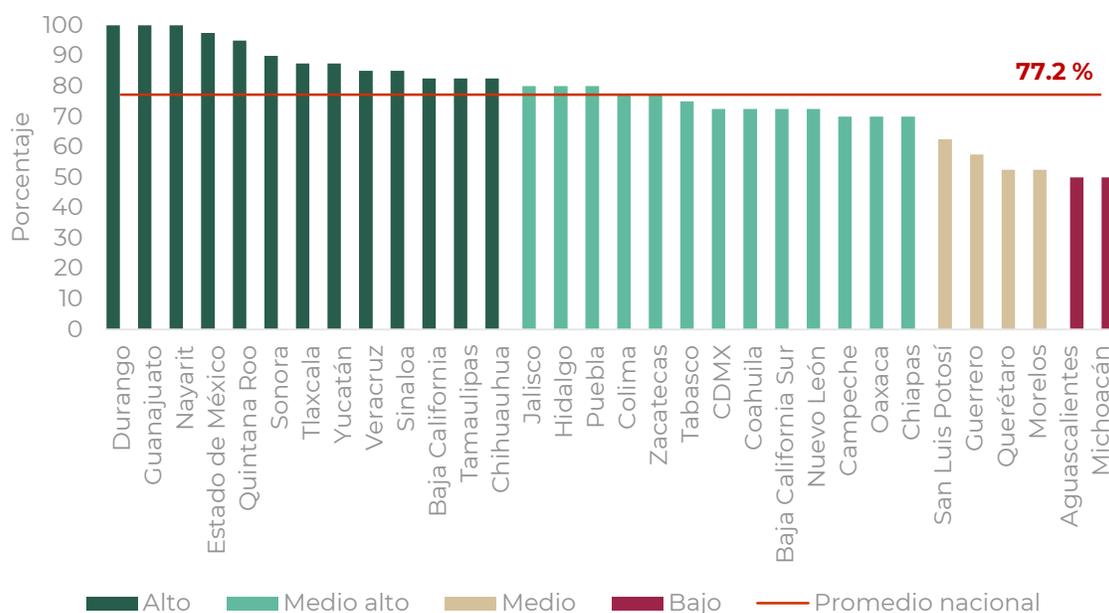
La Presupuestación permite identificar la adecuada asignación, distribución y destino de los recursos públicos a nivel local a los Pp, considerando tanto a la Planeación como a la Programación. Todo esto, a través del Presupuesto de Egresos, mismo que contempla el monto, la distribución y el destino de los recursos públicos a nivel local, con los cuales se lleva a cabo la intervención pública en beneficio de la ciudadanía, así como su correlación con la Ley de Ingresos.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Presupuestación, es importante señalar que el CONAC es el órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental y tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los entes públicos. Este Consejo es el encargado de proporcionar las bases para que los entes públicos obligados dentro del territorio nacional cuenten con información homogénea sobre las finanzas públicas, que permita la comparabilidad y sea analizada bajo criterios comunes, dando como resultado mejores formas de fiscalización.

#### Resultados

La sección de Presupuestación presenta un avance promedio a nivel nacional de **77.2%**. La brecha con el avance máximo posible se debe, principalmente, a que algunas Entidades Federativas no presentan todos los elementos solicitados por el CONAC en su Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos. Algunas Entidades Federativas no cumplen, en su totalidad, con la publicación de la información financiera de forma accesible a los ciudadanos y tampoco cuentan con políticas que generen ahorros o redistribuyan el gasto con la finalidad de incrementar la eficiencia en el gasto público. El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 7. Presupuestación: nivel de avance por Entidad Federativa**



Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Presupuestación, 18 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional; asimismo, 13 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), 13 tienen un nivel de avance medio alto (66% a 80%), cuatro un nivel de avance medio (51% a 65%) y dos un nivel de avance bajo (0 a 50%).

Entre los principales elementos valorados en esta sección, es posible mencionar que 24 Entidades Federativas cuentan con los elementos adecuados para cumplir con la normatividad del CONAC en relación a su Presupuesto de Egresos y Ley de Ingresos, además de que 19 Entidades Federativas presentan la información de endeudamiento neto de acuerdo a su origen y destino.

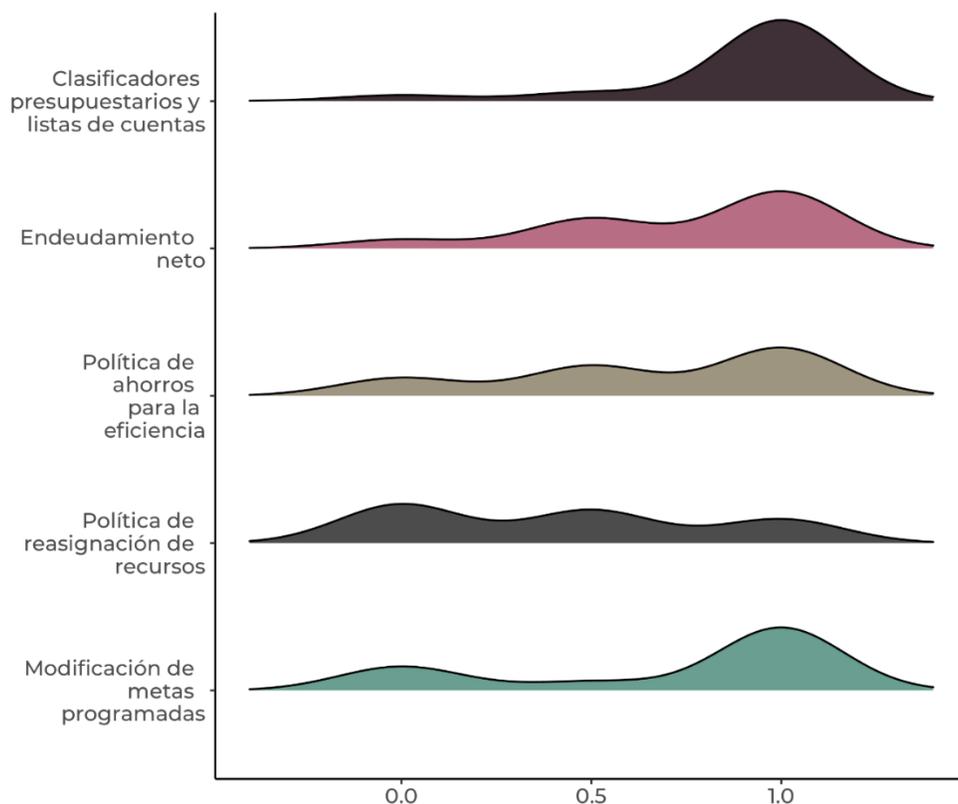
Únicamente 16 Entidades Federativas cuentan con una política adecuada que permite generar ahorros con la finalidad de hacer un uso más eficiente de los recursos públicos. Asimismo, ocho Entidades Federativas cuentan con una política que permite la reasignación de los recursos para hacer más eficiente el gasto público.

Por su parte, 21 Entidades Federativas cuentan con un mecanismo adecuado que prevé la modificación de las metas de los Pp en caso de efectuar modificaciones presupuestarias.

---

Los principales resultados en la sección de Presupuestación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 8. Presupuestación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

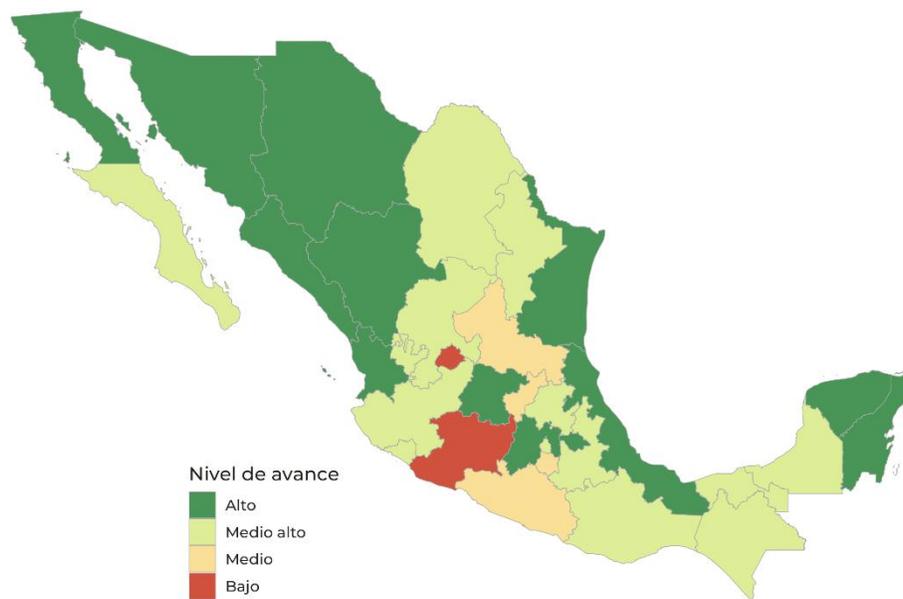
Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- La iniciativa de Ley de Ingresos y el proyecto del Presupuesto de Egresos de 24 Entidades Federativas incluyen elementos mínimos, tales como objetivos anuales, estrategias y metas; proyecciones de finanzas públicas y la descripción de riesgos relevantes para las finanzas públicas, entre otros.
- 29 Entidades Federativas acreditaron que su información contable se desagrega en los informes señalados por el CONAC, como el estado analítico de ingresos y el estado analítico del ejercicio del Presupuesto de Egresos, entre otros.

- 
- 31 Entidades Federativas acreditaron que la generación periódica de sus estados financieros se desagrega en informes como el estado de actividades, el estado de situación financiera y otros establecidos por el CONAC.
  - En 30 Entidades Federativas el estado analítico de ingresos cumple con los criterios establecidos por el CONAC con respecto a la clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto.
  - El estado analítico del ejercicio del presupuesto de todas las Entidades Federativas se presenta en clasificación administrativa, económica, por objeto del gasto y funcional.
  - 28 Entidades Federativas acreditaron que en sus estados analíticos del ejercicio del Presupuesto de Egresos se identifican los montos y adecuaciones presupuestarias.
  - 19 Entidades Federativas acreditaron realizar análisis de riesgo fiscal relacionados con obligaciones directas (deuda de mediano y largo plazo) y compromisos de gastos obligatorios de largo plazo (pensiones).
  - 30 Entidades Federativas difunden en su página de internet o portal de transparencia el contenido de la información financiera.
  - 23 Entidades Federativas difunden en su página de internet o portal de transparencia el contenido de su información financiera dirigido a la ciudadanía en lenguaje claro y sencillo.
  - 23 Entidades Federativas difunden en su página de internet o portal de transparencia la información financiera del gobierno de la Entidad Federativa en formato de datos abiertos.

El Mapa 4 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del PbR-SED en la sección de Presupuestación.

#### Mapa 4. Nivel de avance en Presupuestación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

#### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En 31 Entidades Federativas la generación periódica de los estados financieros se desagrega en los informes establecidos por el CONAC.</li> <li>✓ En 30 Entidades Federativas el estado analítico de ingresos cumple con los criterios establecidos por el CONAC y en las 32 Entidades Federativas contiene las clasificaciones adecuadas.</li> <li>✓ 23 Entidades Federativas difunden en su página de internet o portal de transparencia el contenido de su información financiera dirigido a la ciudadanía en lenguaje claro y sencillo.</li> <li>✓ 23 Entidades Federativas difunden en su página de internet o portal de transparencia la información financiera del gobierno de la entidad federativa en formato de datos abiertos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 16 Entidades Federativas no cuentan con políticas claras que beneficien la generación de ahorro y redistribución de los recursos asignados con la finalidad de incrementar la eficiencia del gasto.</li> <li>✓ 11 Entidades Federativas no consideran la modificación de las metas de sus Pp en consecuencia de adecuaciones presupuestarias.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

---

#### 1.4. EJERCICIO Y CONTROL

El Ejercicio y control permiten identificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados a las Entidades Federativas conforme a las reglas establecidas en distintas leyes y conforme a un calendario determinado, promoviendo un ejercicio eficiente los mismos y con enfoque al logro de resultados.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para esta sección, es importante señalar que se valora si las Entidades Federativas realizan los registros de las etapas contables relativas al gasto y al ingreso, de conformidad con los elementos establecidos por el CONAC. Asimismo, se valora el control que ejercen los entes públicos sobre la ejecución de sus Pp, con base en la existencia de los documentos normativos respectivos; así como la manera en la que regulan sus procesos de contrataciones y adquisiciones.

#### Resultados

El avance promedio a nivel nacional de esta sección es de **63%** dado, entre otros factores, a que aún quedan esfuerzos pendientes por realizar para que las Entidades Federativas fortalezcan sus esquemas de control sobre el ejercicio de los recursos públicos, en términos de las bases institucionales para la regulación de sus Pp y para que el porcentaje de las contrataciones que se realizan mediante la modalidad de licitación pública sea cada vez mayor.

Los resultados señalan que, en materia de Ejercicio y control, 18 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, cuatro Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), 10 un nivel de avance medio alto (66% a 80%), nueve un nivel de avance medio (51% a 65%) y nueve un nivel de avance bajo (0 a 50%).

Entre los principales elementos valorados en esta sección, es posible mencionar que la gran mayoría de las Entidades Federativas cumple con los elementos de la presentación de su información contable en lo relativo al ingreso, ya que 29 lo hacen de conformidad con lo solicitado por el CONAC. Por otro lado, 15 Entidades Federativas acreditaron contar con instrumentos normativos para la regulación de la mecánica operativa de menos de 40% de sus Pp. En 18 Entidades Federativas, los instrumentos normativos que regulan la mecánica operativa de los Pp cuentan con los elementos necesarios para hacerlos sólidos<sup>10</sup>;

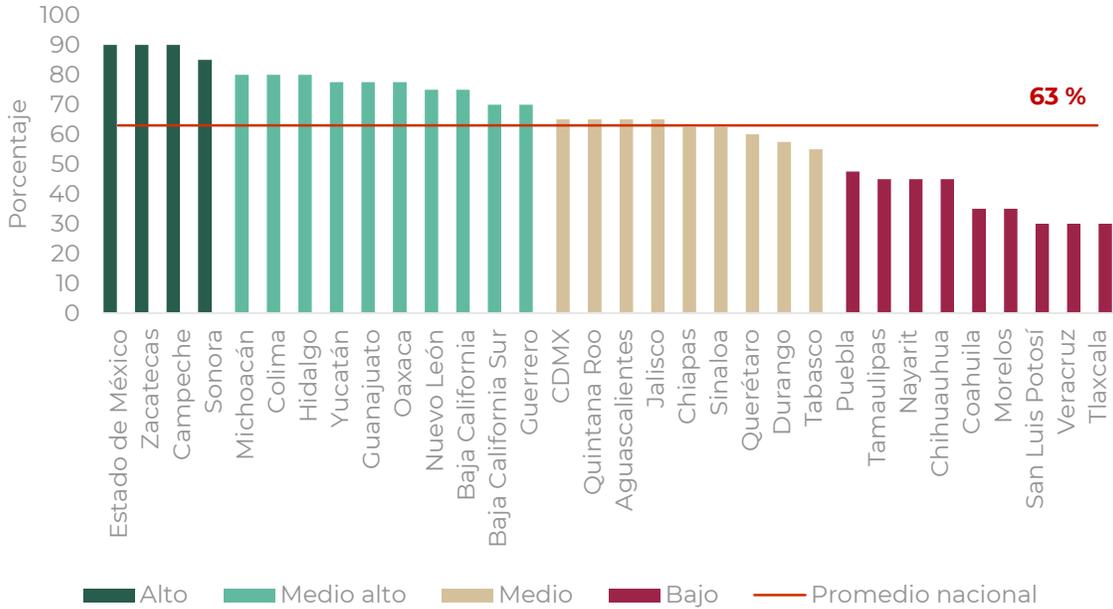
---

<sup>10</sup> Lo elementos mínimos considerados son: 1) población objetivo; 2) criterios de selección; 3) tipos y montos de apoyos.

adicionalmente, este tema también implica que se deben establecer instrumentos normativos diferenciados entre sus Pp y sus POA, ya que si bien algunas Entidades Federativas contemplan Reglas de Operación para cada uno de sus Pp, sus padrones de beneficiarios y las respuestas que emitieron para este ejercicio hacen referencia a sus POA, sin hacer distinción entre todos los Pp que éstos integran.

El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 9. Ejercicio y control: nivel de avance por Entidad Federativa**



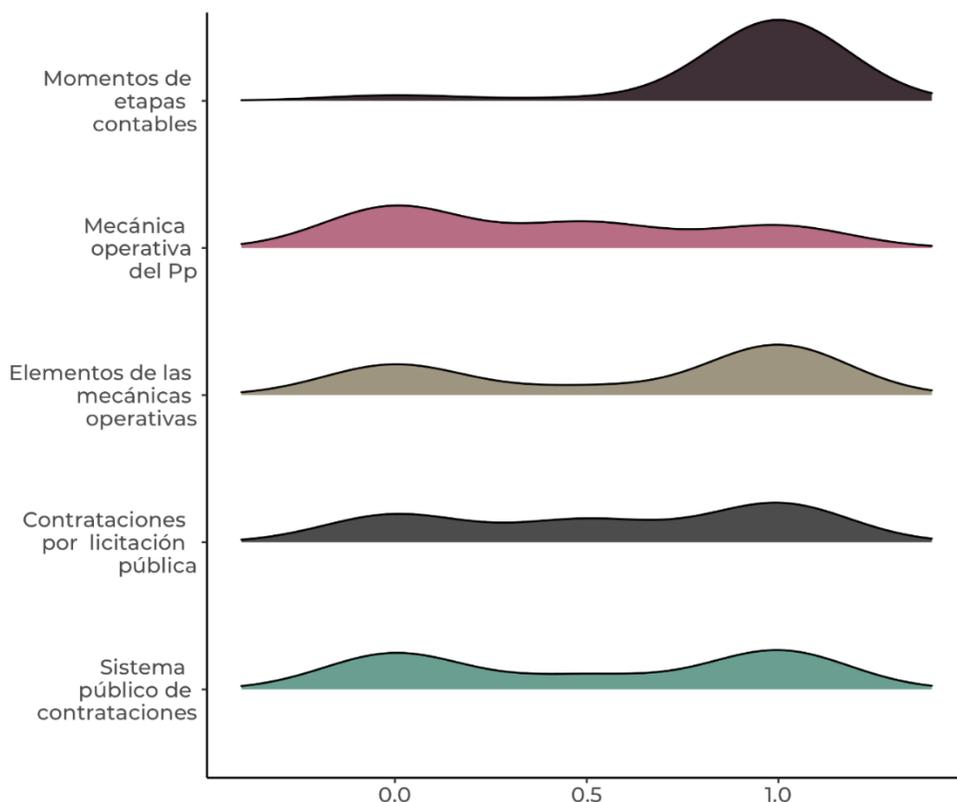
Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a las modalidades para realizar contrataciones y adquisiciones de bienes y/o servicios, el avance muestra que, en 14 Entidades Federativas, al menos 75% del monto total de presupuesto de sus principales 50 contrataciones durante 2019, se contrató mediante licitación pública. En este mismo sentido, se espera que las Entidades Federativas cuenten con sistemas informáticos de libre acceso que permitan dar seguimiento a sus contrataciones y necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, pues 13 Entidades Federativas no acreditaron contar con este tipo de sistemas.

---

Los principales resultados en la sección de Ejercicio y control se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 10. Ejercicio y control: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

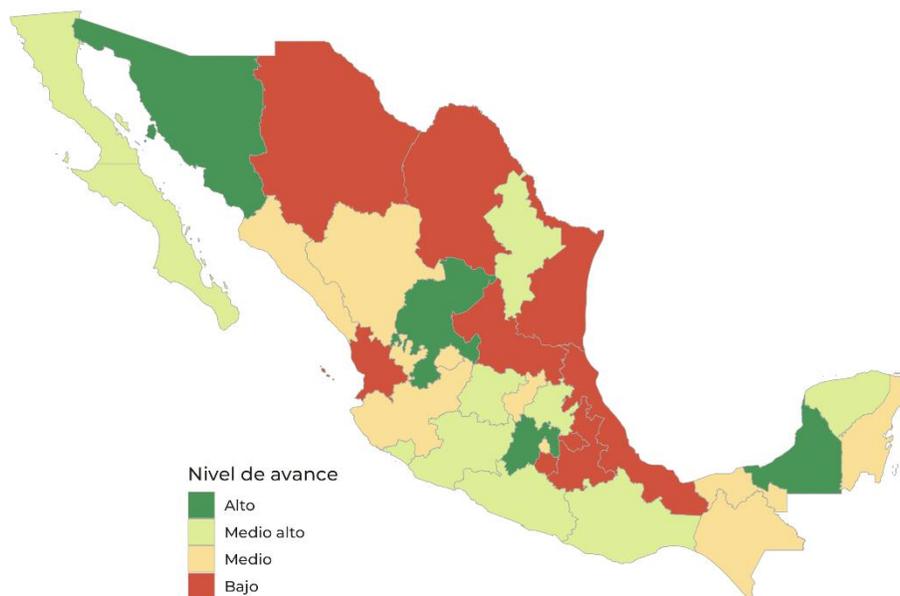
Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- En lo relativo al gasto, 28 Entidades Federativas realizan el registro de sus etapas contables, contemplado los momentos del monto establecidos por el CONAC.
- 30 Entidades Federativas acreditaron contar con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, que establece la forma de realizar las contrataciones.

El Mapa 5 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del PbR-SED en la sección de Ejercicio y control.

**Mapa 5. Nivel de avance en Ejercicio y control en Entidades Federativas**



Fuente: elaboración propia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 29 Entidades Federativas presentan sus registros de las etapas contables en lo relativo al ingreso, de conformidad con lo solicitado por el CONAC, y 28 en lo relativo al gasto.</li> <li>✓ En 18 Entidades Federativas, los documentos normativos para regular la mecánica operativa de sus Pp cuentan con los elementos mínimos necesarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 10 Entidades Federativas realizaron contrataciones mediante licitación pública de menos de 50% del monto total de presupuesto de sus principales 50 contrataciones durante 2019.</li> <li>✓ 13 Entidades Federativas no acreditaron contar con sistemas informáticos de libre acceso para el tema de sus contrataciones.</li> <li>✓ 15 Entidades Federativas cuentan con instrumentos normativos para la regulación de la mecánica operativa de menos de 40% de sus Pp.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 1.5. SEGUIMIENTO

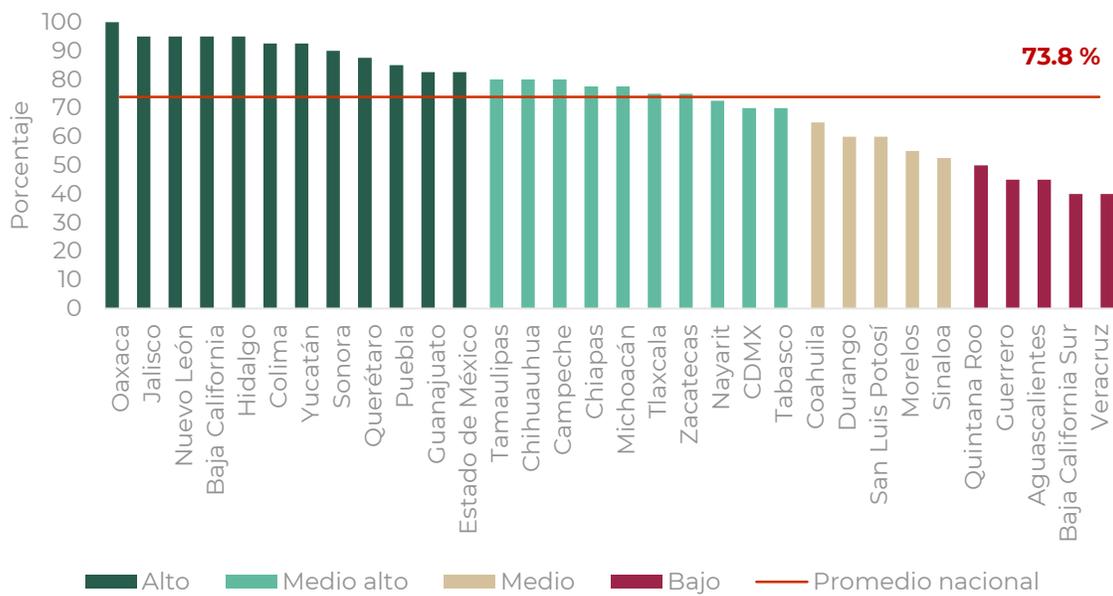
El Seguimiento permite identificar si la Entidad Federativa genera la información necesaria sobre el avance en las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Seguimiento, es importante señalar que se valora si los indicadores de desempeño se construyen y valoran a partir de criterios específicos, que aseguren su calidad, así como si el objetivo de estos indicadores es promover el uso de la información generada para adecuarlas en estrategias y acciones correctivas para la mejora de las políticas y Pp de las Entidades Federativas.

### Resultados

La sección Seguimiento presenta un avance promedio a nivel nacional de **73.8%**, lo cual se debe a que algunas Entidades Federativas todavía cuentan con un limitado proceso e instrumentos para el seguimiento de la operación de los Pp y no han logrado que sus resultados se utilicen para la mejora continua en cada etapa del Ciclo Presupuestario. El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 11. Seguimiento: nivel de avance por Entidad Federativa**



Fuente: elaboración propia.

---

Los resultados señalan que, en materia de Seguimiento, 19 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, 12 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), 10 un nivel de avance medio alto (66% a 80%), cinco un nivel de avance medio (51% a 65%) y cinco un nivel de avance bajo (0 a 50%).

Entre los principales elementos valorados en esta sección y que explican este nivel de avance, es posible mencionar que 24 Entidades Federativas cuentan con un sistema de indicadores del desempeño para el PED y sus programas derivados; además, 23 Entidades Federativas han alineado sus Pp a sus respectivos PED. El registro de la información derivado del seguimiento se realiza a través de la MIR que busca establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los Pp a los que se asignan recursos presupuestarios, en este sentido, se aprecia que 28 Entidades Federativas cuentan con estos instrumentos para sus Pp.

Para explorar la calidad de los indicadores del desempeño, se debe verificar el cumplimiento de los criterios CREMAA<sup>11</sup> y con ello garantizar que aporten información del logro del objetivo al cual se encuentran asociados, por lo que se observó que 13 Entidades Federativas realizan este análisis sistemático de sus indicadores. Por su parte, sólo 15 Entidades Federativas cuentan con una metodología o documento institucionalizado para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores. Adicionalmente, 19 Entidades Federativas difunden en sus respectivas páginas de internet o portal de transparencia, los reportes de información del establecimiento, ejecución y cumplimiento de metas programadas como un ejercicio de difusión de los logros alcanzados por las políticas públicas y Pp implementados.

El avance en la implementación de los distintos elementos incluidos en la sección de Seguimiento, responde a que, entre otras acciones, las Entidades Federativas han implementado medidas para utilizar los resultados derivados del seguimiento a los indicadores del desempeño, como insumo para la mejora de la planeación de los Pp, así como el uso de criterios para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada de los mismos.

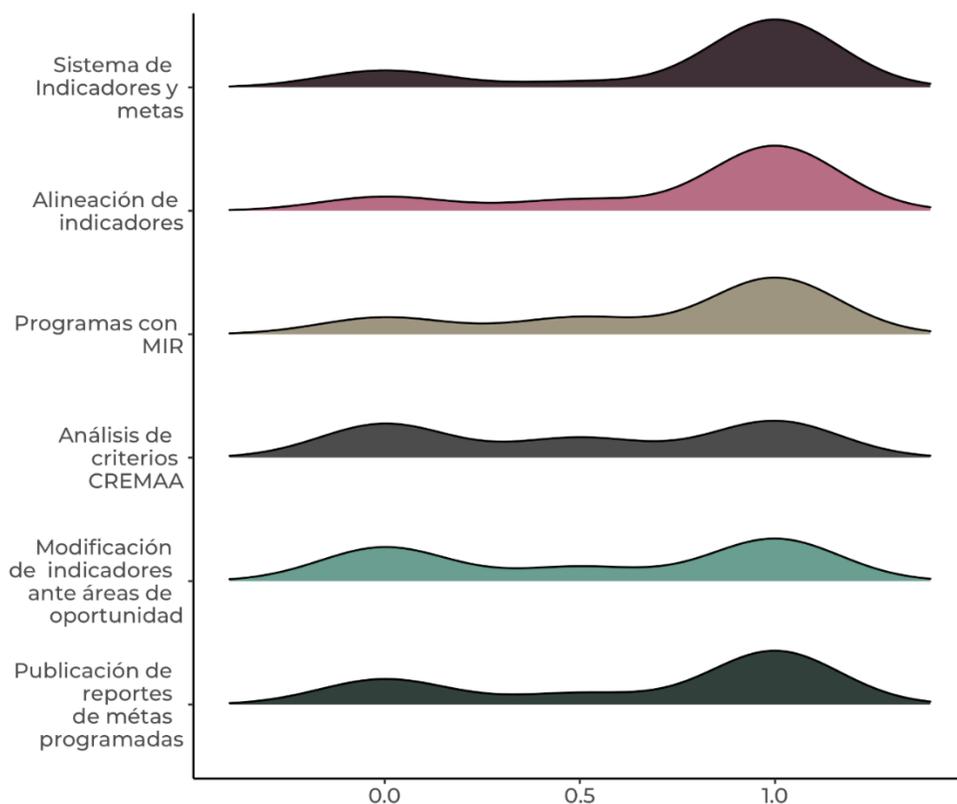
---

<sup>11</sup> Criterios CREMAA: Corresponden a los criterios para la selección de indicadores, con los que se valora si estos son claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y de aportación marginal

---

Los principales resultados en la sección de Seguimiento se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 12. Seguimiento: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

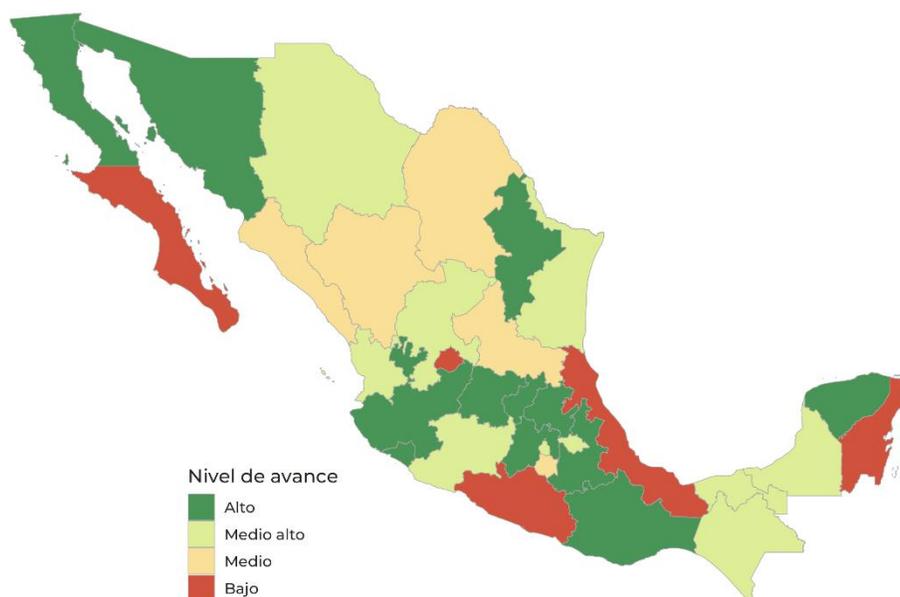
Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- El marco normativo de 28 Entidades Federativas contempla la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, los informes de la ejecución del PED.
- 20 Entidades Federativas cuentan con MIR, o algún instrumento de seguimiento equivalente, para todos sus Pp.
- 13 Entidades Federativas cuentan con criterios técnicos que establecen que los indicadores del desempeño deben tener método de cálculo, línea base y medio de verificación, entre otros elementos.

- 21 Entidades Federativas cuentan con un mecanismo de reporte de alerta o semaforización continua sobre el cumplimiento de los objetivos y metas de los Pp.

El Mapa 6 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del PbR-SED en la sección de Seguimiento.

**Mapa 6. Nivel de avance en Seguimiento en Entidades Federativas**



Fuente: elaboración propia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 24 Entidades Federativas cuentan con un sistema de indicadores del desempeño para el PED y sus programas derivados.</li> <li>✓ 28 Entidades Federativas establecen la obligación de elaborar y presentar, de manera anual, los informes de la ejecución del PED e informes sobre los avances y logros de los programas derivados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 19 Entidades Federativas no acreditaron analizar el cumplimiento de los criterios CREMAA para los indicadores de sus MIR.</li> <li>✓ Únicamente 13 Entidades Federativas cuentan con criterios técnicos que establecen que sus indicadores deben tener método de cálculo, línea base y medio de verificación, entre otros elementos.</li> </ul>

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En 28 Entidades Federativas se establece como requerimiento que sus Pp cuenten con una MIR o algún instrumento de seguimiento equivalente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo 15 Entidades Federativas cuentan con una metodología o documento institucional para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 1.6. EVALUACIÓN

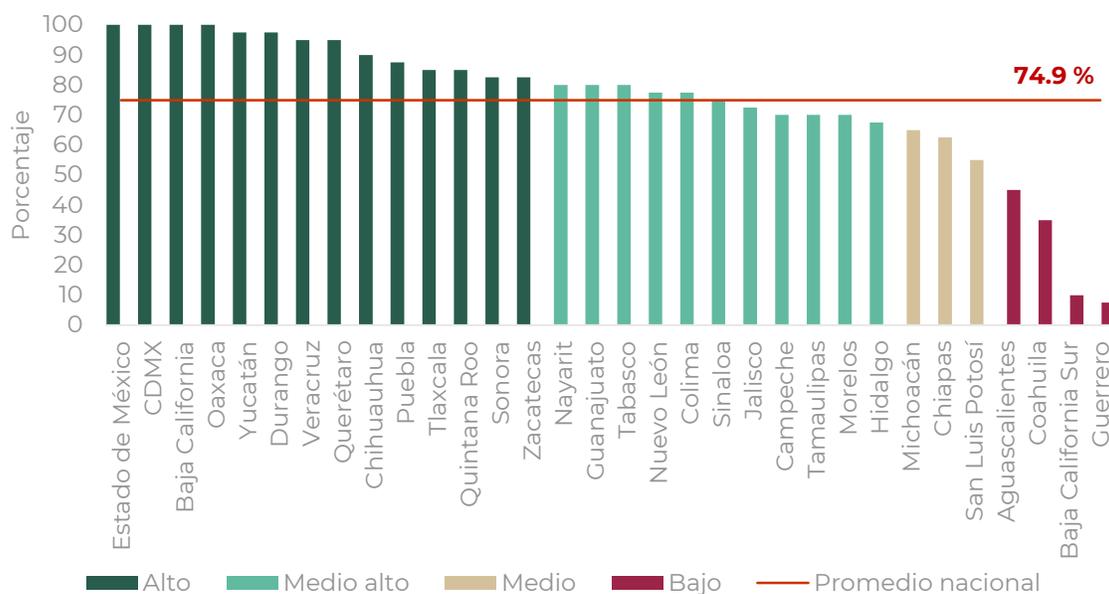
La Evaluación es un análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los Pp para determinar si la asignación de recursos fue pertinente y se lograron los resultados esperados, así como su eficiencia, eficacia, calidad, impacto y sostenibilidad. Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Evaluación, es importante señalar que esta sección valora si las Entidades Federativas cuentan con el marco normativo, así como los mecanismos e instrumentos necesarios para desarrollar ejercicios de evaluación que proporcionen información de las políticas y Pp sobre áreas de mejora continua, eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad.

### Resultados

La sección de Evaluación presenta un avance promedio a nivel nacional de **74.9%**. Lo anterior responde a que aún se identifican áreas de oportunidad importantes en los procesos de implementación de la evaluación, tales como un limitado acompañamiento por parte de las Áreas de Evaluación y las Unidades Responsables de la operación de los Pp.

Los resultados señalan que, en materia de Evaluación, 20 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, 14 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), 11 un nivel de avance medio alto (66% a 80%), tres un nivel de avance medio (51% a 65%) y cuatro un nivel de avance bajo (0 a 50%). El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 13. Evaluación: nivel de avance por Entidad Federativa**



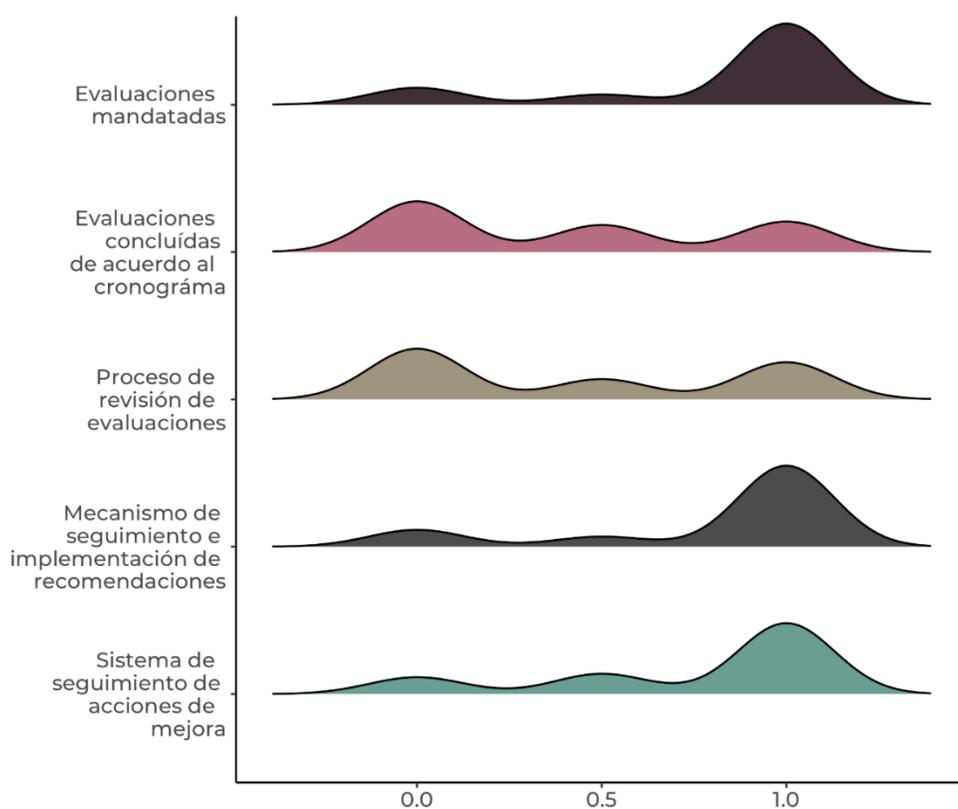
Fuente: elaboración propia.

Entre los principales elementos valorados en esta sección, destaca que 24 Entidades Federativas han mandado evaluaciones en sus respectivos PAE al menos a uno de sus Pp en los últimos dos ejercicios fiscales, lo que da cuenta de una institucionalización de una agenda de evaluación. Sin embargo, únicamente nueve Entidades Federativas concluyeron sus evaluaciones de conformidad con el cronograma establecido en el PAE local, lo que implica la necesidad de fortalecer los procesos de elaboración y revisión de evaluaciones. En este mismo sentido, también destaca que sólo 11 Entidades Federativas cuentan con procesos documentados sobre la revisión y validación de evaluaciones, por lo que es necesario realizar esfuerzos para institucionalizar este aspecto a fin de garantizar la calidad de las evaluaciones y que sus resultados permitan mejorar la ejecución de los Pp.

Por otra parte, 24 Entidades Federativas cuentan con un mecanismo formal de seguimiento e implementación de los resultados y recomendaciones de las evaluaciones, y 21 Entidades cuentan con un sistema que permite dar seguimiento a las acciones de mejora comprometidas.

Los principales resultados en la sección de Evaluación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 14. Evaluación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

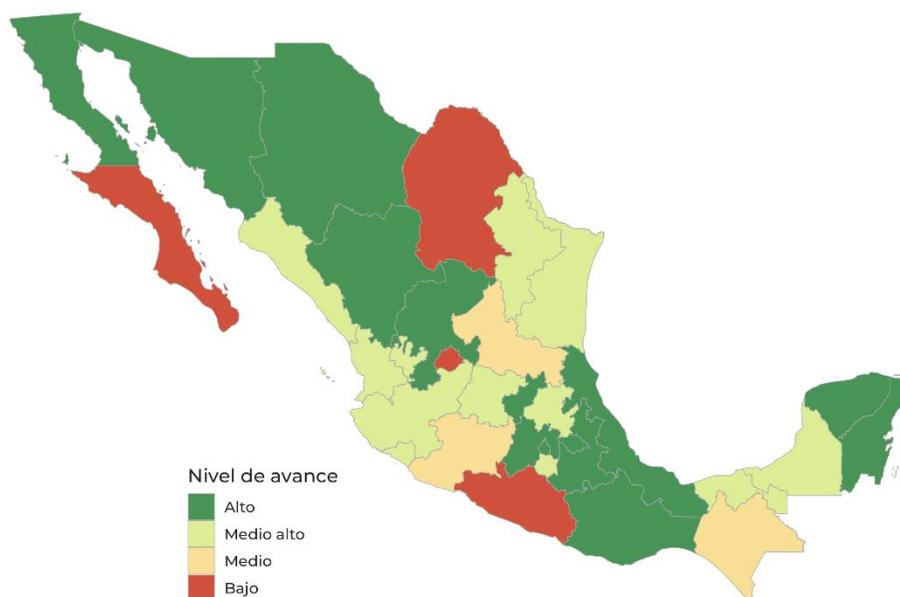
Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- 29 Entidades Federativas cuentan con un PAE.
- 28 Entidades Federativas difunden el PAE en su página de internet.
- 24 Entidades Federativas cuentan con sus propios modelos de Términos de Referencia (TdR) para la realización de sus evaluaciones.
- Las evaluaciones son realizadas por personas físicas o morales externas a la unidad responsable del Pp en 29 Entidades Federativas.
- 26 Entidades Federativas difunden en su página de internet los informes finales de las evaluaciones.

El Mapa 7 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del PbR-SED en la sección de Evaluación.

## Mapa 7. Nivel de avance en Evaluación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 29 Entidades Federativas establecen un PAE, que difundan en sus respectivas páginas de internet o portal de transparencia.</li> <li>✓ Las evaluaciones son realizadas por personas físicas o morales externas a la unidad responsable del Pp en 29 Entidades Federativas.</li> <li>✓ 24 Entidades Federativas cuentan con un mecanismo formal de seguimiento e implementación de los resultados y recomendaciones de las evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Únicamente nueve Entidades Federativas concluyeron sus evaluaciones de conformidad con el cronograma establecido en el PAE.</li> <li>✓ Sólo 11 Entidades Federativas cuentan con procesos documentados sobre la revisión y validación de evaluaciones.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

---

## 1.7. RENDICIÓN DE CUENTAS

La Rendición de cuentas permite identificar los elementos utilizados para demostrar los resultados del ejercicio de los recursos públicos, así como la disponibilidad de información en formatos y lenguajes accesibles para la ciudadanía, de conformidad con la normatividad aplicable y conforme a los criterios de la política de Gobierno Abierto.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Rendición de cuentas, es importante señalar que en esta sección se busca conocer el conjunto de normas que regulan la publicación de la información generada en las distintas fases de PbR-SED que se pone a disposición de la ciudadanía sobre el uso y destino de los recursos públicos en las Entidades Federativas. Asimismo, se analiza la congruencia que guarda esta información con la normativa federal y su aplicación; de igual forma, se considera la disponibilidad de dicha información en lenguaje accesible para consulta y utilización de la ciudadanía, que promuevan y fomenten la rendición de cuentas y transparencia sobre el uso y destino de los recursos públicos.

### Resultados

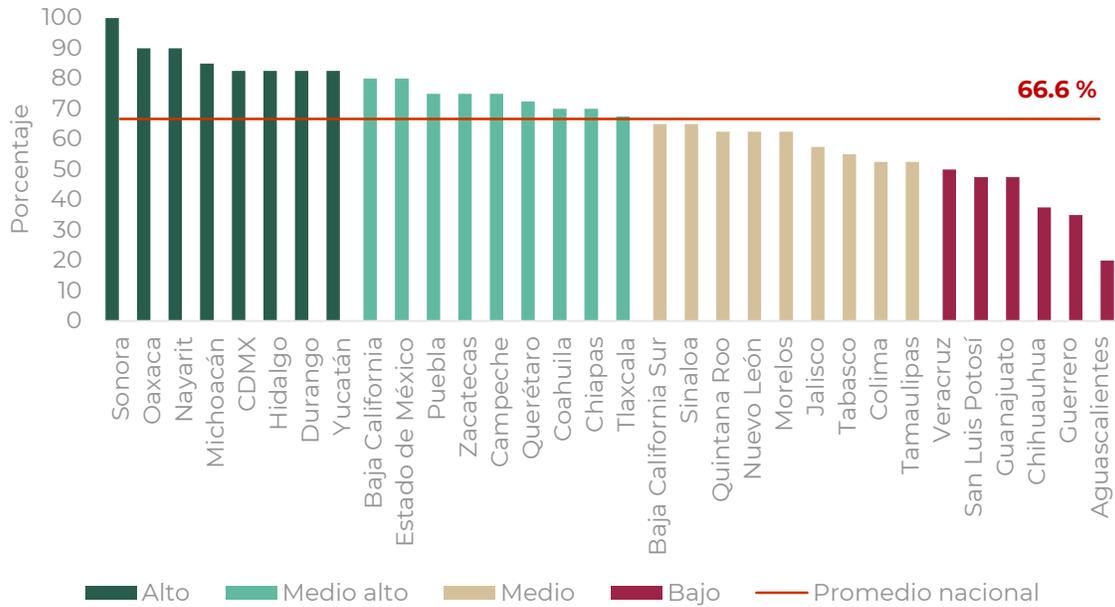
La sección de Rendición de cuentas presenta un avance promedio a nivel nacional de **66.6%** debido, entre otros factores, a que algunas Entidades Federativas aún no cuentan con la implementación de ciertos elementos que garanticen la difusión de información y en lenguaje ciudadano sobre el uso y destino de los recursos públicos.

Los resultados señalan que, en materia de Rendición de cuentas, 17 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional; asimismo, ocho Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), nueve un nivel de avance medio alto (66% a 80%), nueve un nivel de avance medio (51% a 65%) y seis un nivel de avance bajo (0 a 50%).

Entre los principales elementos valorados en esta sección y que explican este nivel de avance, es posible mencionar que 21 Entidades Federativas informan de manera trimestral al Poder Legislativo local sobre la evolución de sus finanzas públicas. Asimismo, 20 Entidades Federativas tienen informes de Cuenta Pública estatal que cuentan con los elementos considerados como necesarios por el CONAC.

El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 15. Rendición de cuentas: nivel de avance por Entidad Federativa**

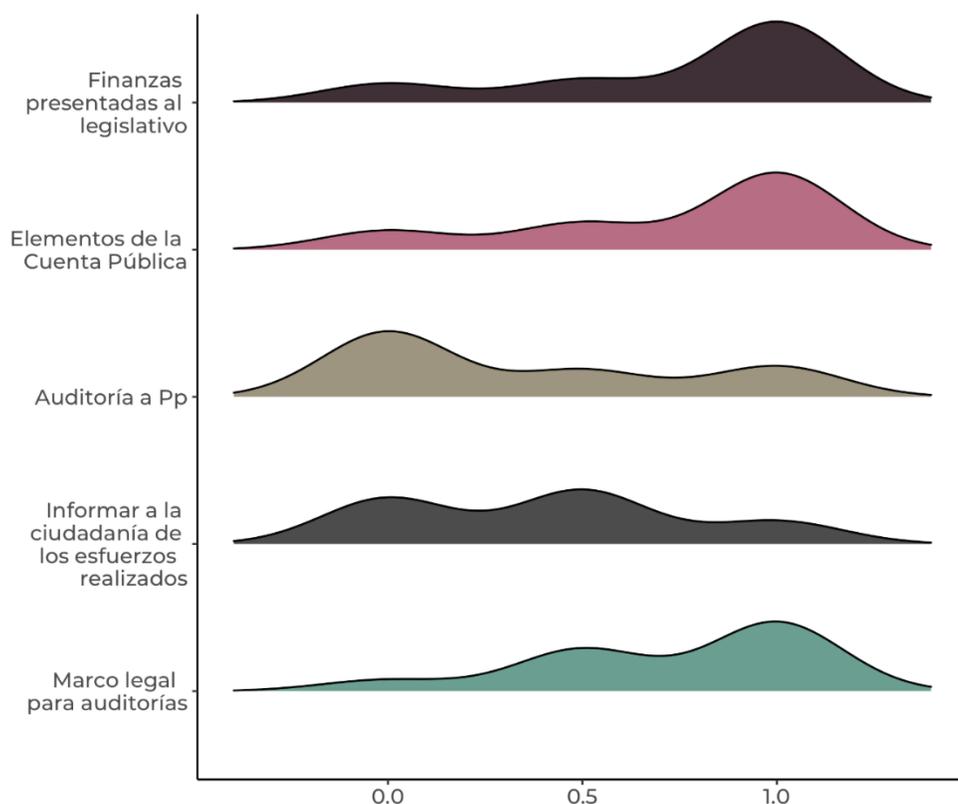


Fuente: elaboración propia.

En cuanto a los procesos de Auditoría, ocho Entidades Federativas acreditaron que se realizaron estos procedimientos a al menos 30% de su presupuesto ejercido durante los ejercicios 2018 y 2019. Se observa también que seis Entidades Federativas han realizado grandes esfuerzos por informar a la ciudadanía sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas de las acciones de gobierno en las diferentes etapas del Ciclo Presupuestario. Por otra parte, 18 Entidades Federativas acreditaron contar con un marco legal que regula la realización de las auditorías y que es consistente con el marco legal federal.

Los principales resultados en la sección de Rendición de cuentas se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 16. Rendición de cuentas: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

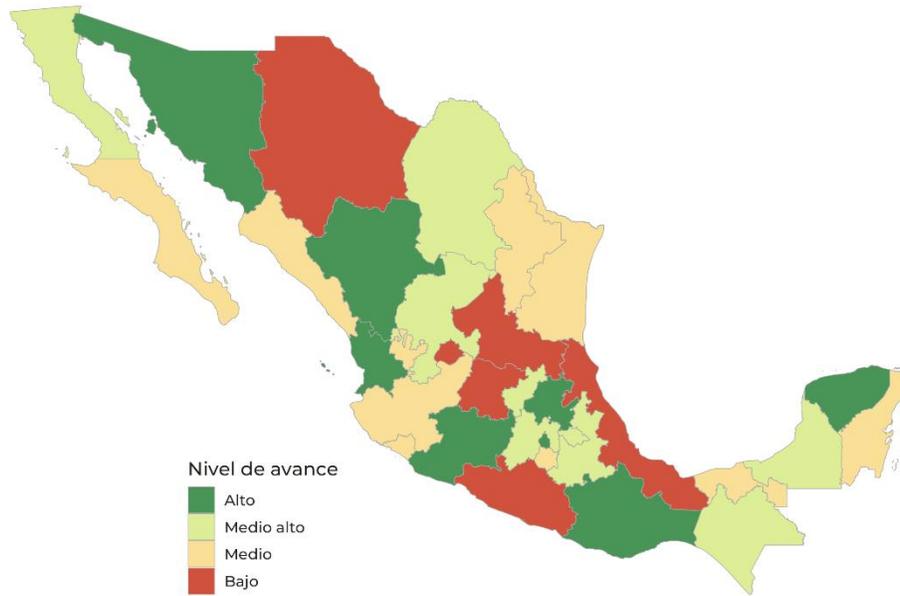
Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- Los informes de Cuenta Pública de 31 Entidades Federativas cuentan con todos los anexos requeridos por el CONAC.
- En 30 Entidades Federativas existen normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno.

El Mapa 8 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del PbR-SED en la sección de Rendición de cuentas.

## Mapa 8. Nivel de avance en Rendición de cuentas en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 31 Entidades Federativas analizadas reportan en sus informes de Cuenta Pública todos los anexos señalados por el CONAC.</li> <li>✓ 30 Entidades Federativas cuentan con un marco legal en materia de Control Interno aplicables a sus instituciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo ocho Entidades Federativas acreditaron que se realizaron auditorías a, al menos, 30% de su presupuesto ejercido mediante Pp durante los ejercicios 2018 y 2019.</li> <li>✓ Únicamente seis Entidades Federativas han realizado grandes esfuerzos por informar a la ciudadanía sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas de las acciones de gobierno en todas las etapas del Ciclo Presupuestario.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

---

## 1.8. CONSOLIDACIÓN

La sección de Consolidación busca identificar si los entes públicos cuentan con el marco jurídico y los instrumentos institucionales que permitan garantizar la continuidad de la experiencia en materia presupuestaria y programática, así como en el resto de las etapas del Ciclo Presupuestario y analizar si la información que se genera, sobre todo, en las etapas seguimiento y evaluación se utiliza, efectivamente, para informar las decisiones de asignación presupuestaria.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para esta sección, es importante señalar que la Consolidación del PbR-SED implica no solo contar con elementos adecuados y bien implementados en las distintas etapas del Ciclo Presupuestario; sino también que en cada una de esas etapas se genere información relevante y oportuna y que sea efectivamente utilizada por los tomadores de decisiones en materia de presupuestación. Adicionalmente, las Entidades Federativas requieren de la generación y fortalecimiento de capacidades institucionales que les garanticen la continuidad de los aspectos técnicos y operativos para una adecuada ejecución del Ciclo Presupuestario. A continuación, se presentan los resultados al respecto, identificados para cada una de las Entidades Federativas.

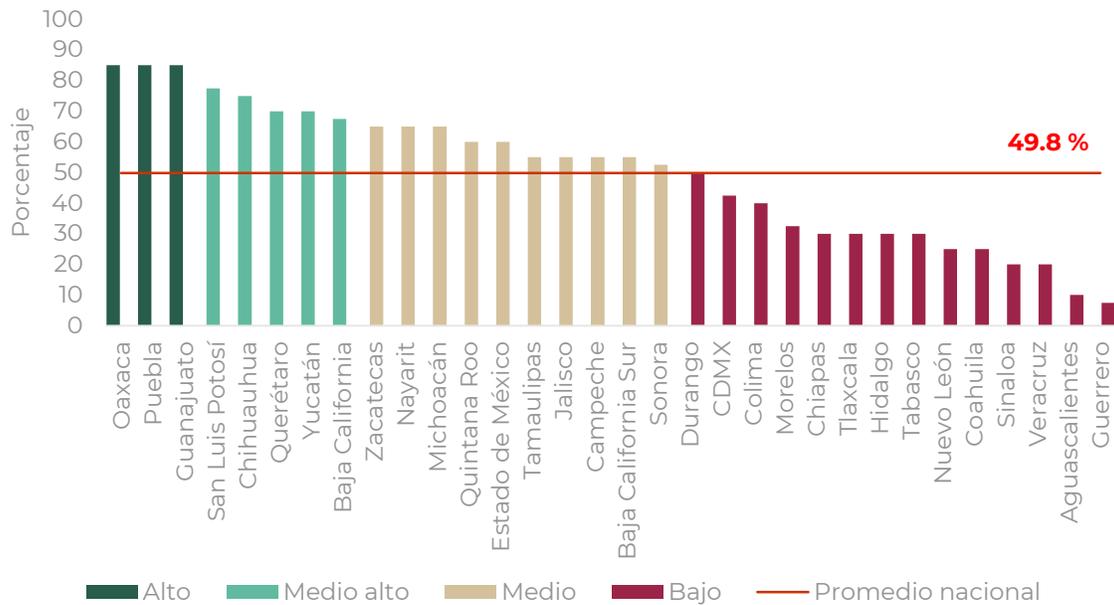
### Resultados

El promedio de avance a nivel nacional de esta sección fue de **49.8%**, lo cual responde al efecto acumulado de las áreas de oportunidad identificadas en cada una de las etapas del Ciclo Presupuestario, así como a áreas de oportunidad también identificadas en cuanto al uso de la información del desempeño para el proceso de programación y presupuestación por parte de los tomadores de decisiones.

Los resultados señalan que, en materia de Consolidación, 19 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, únicamente tres Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto (81% o más), cinco un nivel de avance medio alto (66% a 80%), 10 un nivel de avance medio (51% a 65%) y 14 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 17. Consolidación: nivel de avance por Entidad Federativa**



Fuente: elaboración propia.

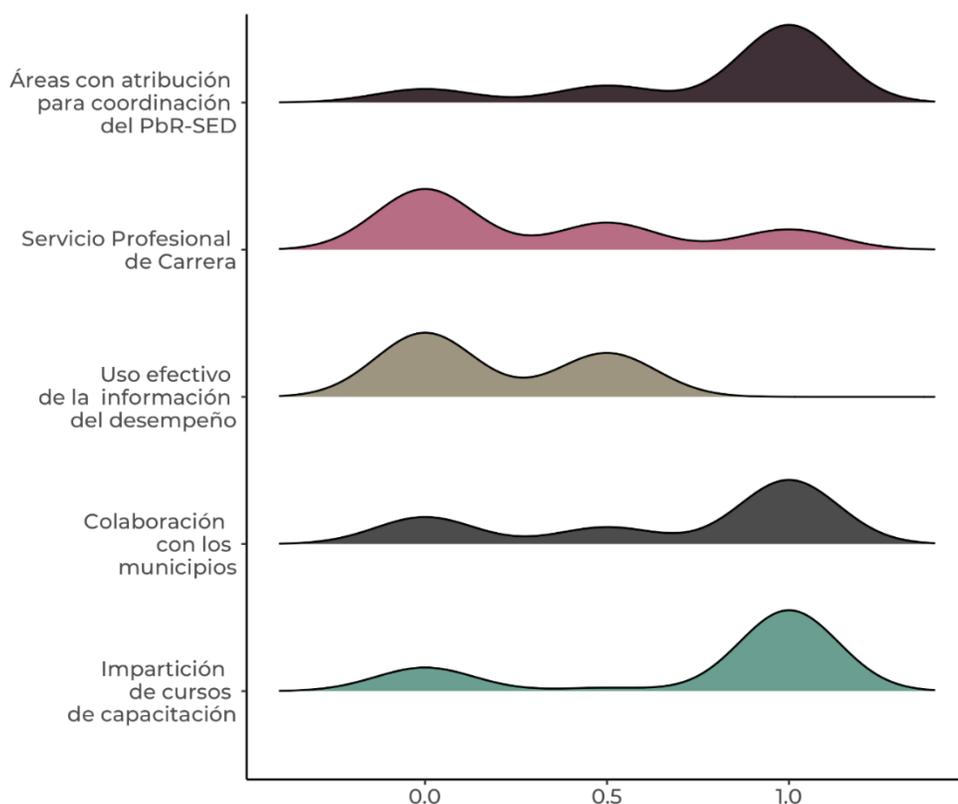
Entre los principales elementos valorados en esta sección y que explican este nivel de avance, es posible mencionar que 23 Entidades Federativas cuentan con áreas administrativas con atribuciones para la coordinación de diferentes elementos del PbR-SED; no obstante, únicamente seis Entidades Federativas han establecido el Servicio Profesional de Carrera como sistema de contratación del personal de dichas áreas administrativas.

Asimismo, 19 Entidades Federativas utilizan la información del desempeño de manera delimitada y exclusiva a lo que se establece en los documentos normativos, tales como la clasificación y cumplimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y ajustes a las MIR de los Pp. En contraste, 13 Entidades Federativas le dan mayor y más estratégico uso a esta información a través del establecimiento de mediciones sintéticas del desempeño de los Pp.

Por su parte, 19 Entidades Federativas colaboran con los gobiernos de sus Municipios o DTCDMX para fortalecer la implementación del PbR-SED, lo cual contribuye al fortalecimiento institucional de los tres órdenes de gobierno. Adicionalmente, en 24 Entidades Federativas acreditaron que el personal ha impartido capacitaciones en temas relacionados con el PbR-SED.

Los principales resultados en la sección de Consolidación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 18. Principales reactivos en la sección de Consolidación**



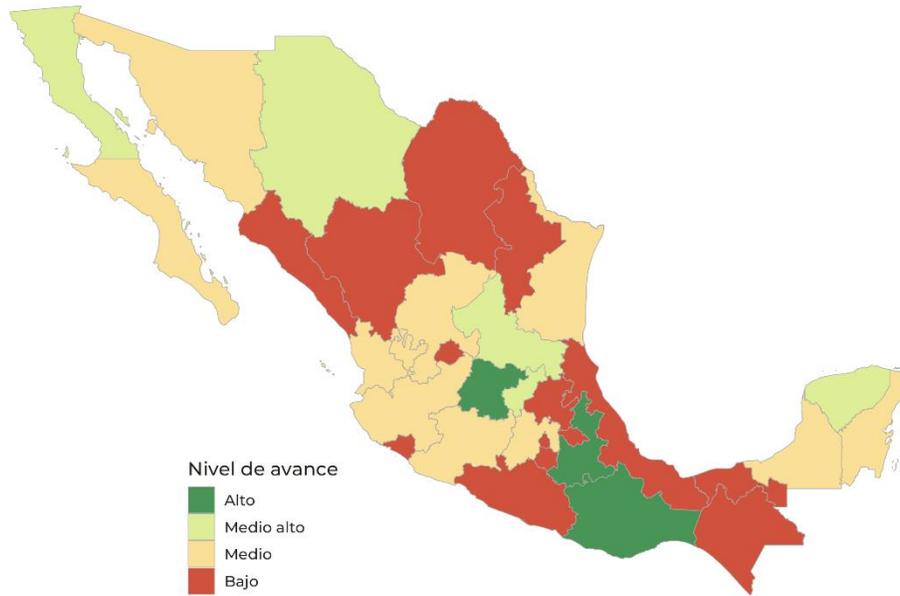
Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destaca que 24 Entidades Federativas han impartido cursos de capacitación sobre el PbR/SED.

El Mapa 9 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implementación del PbR-SED en la sección de Consolidación.

## Mapa 9. Nivel de avance en Consolidación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 23 Entidades Federativas cuentan con áreas con atribuciones para atender los temas referentes al PbR-SED en las diferentes etapas del Ciclo Presupuestario.</li> <li>✓ 19 Entidades Federativas han colaborado con los gobiernos de sus Municipios o DTCDMX para fortalecer la implementación del PbR-SED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 26 Entidades Federativas no acreditaron contar con todos los elementos de un sistema de servicio profesional de carrera.</li> <li>✓ 19 Entidades Federativas utilizan la información del desempeño de manera delimitada a lo que se establece en los documentos normativos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 1.9. BUENAS PRÁCTICAS

En esta sección se reportan aquellas actividades, procesos, sistemas o criterios establecidos por los entes públicos, que ellos identifican como prácticas innovadoras para fortalecer la implementación del PbR-SED y que pudieran ser replicadas por los otros entes públicos. En la siguiente tabla se presentan los puntos principales reportados por las Entidades Federativas.

**Tabla 7. Buenas prácticas en Entidades Federativas**

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
<b>Programación</b>	<p>La Entidad Federativa cuenta con la <i>Guía Metodológica para la Identificación y Definición de Programas Presupuestarios</i>, que establece la metodología para identificar y definir los Pp a fin de orientar el gasto público al logro de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, en el marco del Presupuesto basado en Resultados, la cual deberán observar los ejecutores del gasto para integrar sus propuestas.</p> <p>Esta Guía puede consultarse en la siguiente página: <a href="http://secfin.bcs.gob.mx/fnz/wp-content/uploads/2019/03/guia_metodo.pdf">http://secfin.bcs.gob.mx/fnz/wp-content/uploads/2019/03/guia_metodo.pdf</a></p>	Baja California Sur
	<p>La Entidad Federativa cuenta con una <i>Guía básica para la formulación de diagnósticos participativos de programas presupuestarios</i>, que tiene como finalidad orientar a las dependencias, entidades y organismos autónomos en el diseño y formulación de diagnósticos participativos de los Pp para contribuir al desarrollo integral y sostenible del Estado.</p>	San Luis Potosí
<b>Evaluación</b>	<p>Como resultado del análisis de los informes de evaluación se diseñaron <i>Mecanismos de Calificación</i>, como instrumentos de metaevaluación que nos permiten determinar la calidad de las evaluaciones realizadas en cada ejercicio presupuestal. En estos mecanismos se valoran temas como la congruencia del Resumen Ejecutivo de las evaluaciones con el informe final de las mismas, la estructura del informe y el cumplimiento de los requerimientos de los TdR.</p>	Chihuahua

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
<p><b>Comunicación interna en materia de PbR-SED</b></p>	<p>En lo que respecta a los canales de comunicación con las Dependencias y Entidades, el Blog del Equipo GpR - <i>equipogpr.com</i> - es un espacio de comunicación entre los equipos involucrados en la atención de la GpR en el gobierno del Estado de Guanajuato, conformado por enlaces de los Organismos Públicos y la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración.</p> <p>En esta plataforma, se ofrece información relevante principalmente a través de documentos en los que se abordan temas relacionados con las distintas etapas del ejercicio presupuestario. El principal objetivo de este blog es tener un acercamiento con la comunidad GpR en el Estado y ofrecer guías paso a paso buscando fortalecer la calidad en la documentación.</p>	<p>Guanajuato</p>
<p><b>Apoyo a Municipios</b></p>	<p>La Entidad Federativa realiza un Diagnóstico de avance en Pbr-SED de los 84 municipios de la Entidad Federativa, con el objetivo de conocer y mejorar el avance en la implementación y operación del PbR-SED. El ejercicio se desarrolla desde el 2017, por lo que permite comparar el avance con el propósito de encontrar áreas de oportunidad.</p> <p>El índice de avance del "Diagnóstico Implementación del PbR – SED en los municipios del estado de Hidalgo" se puede encontrar en la siguiente dirección electrónica:  <a href="http://s-finanzas.hidalgo.gob.mx/pag/presupuestoBasadoResultados.html">http://s-finanzas.hidalgo.gob.mx/pag/presupuestoBasadoResultados.html</a></p>	<p>Hidalgo</p>
	<p>La Coordinación General del Comité Estatal de Planeación para el Desarrollo (COPLADE) inició la difusión en municipios de la entidad federativa, de la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) 2019, elaborada por el Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED). Lo anterior, en el marco de la Colaboración Institucional establecida entre la Coordinación General y el INAFED. El primero de agosto del año 2019 se realizó la presentación de la Guía Consultiva de Desempeño</p>	<p>Oaxaca</p>

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<p>Municipal (GDM) 2019, un instrumento elaborado por el INAFED para los municipios de México, con el objetivo de orientarlos para que mejoren y consoliden sus capacidades institucionales, promoviendo a la vez una cultura de evaluación de la gestión.</p> <p>Derivado de este marco de colaboración se impartieron talleres a servidoras y servidores públicos estatales y municipales, con sedes regionales en la Costa, Mixteca, Papaloapan y Valles Centrales, con estas acciones, se trabaja de manera coordinada con los ayuntamientos para fortalecer sus capacidades, promoviendo la mejora continua de la gestión y el desempeño de los gobiernos municipales.</p> <p>Asimismo, se han realizado talleres en coordinación con el personal del INAFED, con el objetivo de adecuar la Guía Consultiva de Desempeño Municipal (GDM) para que esta sea implementada considerando las particularidades de los municipios de sistemas normativos indígenas.</p>	
<b>Transparencia</b>	<p>La Coordinación de Planeación y Evaluación para el Desarrollo Social de Oaxaca (COPEVAL) diseñó la aplicación para celular, Oaxaca Sostenible con el objetivo de que la ciudadanía pueda conocer los avances en materia de política social.</p> <p>Para promover la difusión de la oferta de programas y acciones en materia de desarrollo social, se presenta el Catálogo vigente e históricos, así como su impacto a través del PUB. La ciudadanía puede encontrar los indicadores sobre las carencias sociales de acuerdo a las mediciones del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como los avances para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030.</p> <p>Asimismo, la aplicación cuenta con un sistema de georreferenciación, disponible con más de 100 capas de datos y estadísticas a fin de visualizar zonas con mayor avance o menor desarrollo para generar acciones con base en la evidencia.</p>	Oaxaca

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<p>Se puede conocer más sobre la plataforma en la siguiente dirección electrónica: <a href="https://sostenible.oaxaca.gob.mx/">https://sostenible.oaxaca.gob.mx/</a></p>	
<p><b>Presupuestación y Evaluación</b></p>	<p>Se implementó el Sistema de Integración de Pisos Presupuestales, el cual sirve para que las instituciones plasmen su histórico presupuestal junto con sus comprobantes de pago, este análisis les permite proyectar un presupuesto más realista dejando de lado el presupuesto con crecimiento inercial. Por otro lado, implementan los “Criterios de elegibilidad de los Programas Presupuestarios a evaluar”, lo que permite agilizar la integración del PAE, ya que describe las principales características que deben contener los Pp que serán sujetos a evaluación.</p>	<p>Quintana Roo</p>
<p><b>Evaluaciones internas</b></p>	<p>Con el propósito de mejorar el desempeño en el ejercicio de los recursos, la Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación presenta el “Análisis de la Efectividad del Gasto Público a través de los Programas Presupuestarios 2018-2019”. Este documento tiene como objetivo realizar una comparación de los Pp 2018-2019; para emitir recomendaciones que mejoren el ejercicio presupuestal</p> <p>El informe analiza el seguimiento de indicadores, el ejercicio del presupuesto en su variación anual y el resultado de los indicadores vinculados al Pp. Esto permite identificar la efectividad del Pp en el movimiento de los indicadores objetivo Como resultado, así como encontrar áreas de oportunidad respecto a la calidad de información.</p> <p>La identificación de áreas de oportunidad permite implementar mecanismos de planeación y seguimiento para corregir las posibles desviaciones del cumplimiento de las metas y priorizar las acciones que mejor contribuyan los objetivos.</p> <p>El informe se encuentra disponible en la siguiente dirección electrónica:</p>	<p>Yucatán</p>

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<a href="http://seguimientogabinete.yucatan.gob.mx/indicadores/archivos/adjuntos/Efectividad2019.pdf">http://seguimientogabinete.yucatan.gob.mx/indicadores/archivos/adjuntos/Efectividad2019.pdf</a>	
<b>Registro del gasto</b>	<p>La Entidad Federativa cuenta con sitios electrónicos y sistemas que resumen la información de indicadores de desempeño, padrones de beneficiario, obra pública transparente y el destino de la deuda de forma accesible a la ciudadanía.</p> <p>La plataforma Obra Transparente, que almacena y pone a disposición de la ciudadanía la información referente a la contratación y ejecución de la obra pública. La plataforma contiene infografías, videos y datos abiertos.</p> <p>Se puede conocer más en la siguiente dirección electrónica:  <a href="http://obratransparente.zacatecas.gob.mx/">http://obratransparente.zacatecas.gob.mx/</a></p> <p>La plataforma para el seguimiento de apoyos, almacena y pone a disposición de la ciudadanía la información referente a la entrega de bienes y/o servicios, padrones presupuestarios y obra pública. La plataforma incluye mapas interactivos, gráficas accesibles, y datos abiertos. La plataforma se encuentra en la siguiente dirección electrónica:  <a href="https://sipab.zacatecas.gob.mx/publico/#/">https://sipab.zacatecas.gob.mx/publico/#/</a></p> <p>La plataforma Follow the Money permite dar seguimiento a la deuda pública y su el destino de ésta de forma accesible a la ciudadanía. La plataforma incluye infografías, gráficas accesibles, y datos abiertos. La plataforma se encuentra en la siguiente dirección electrónica:  <a href="http://deudapublica.zacatecas.gob.mx/">http://deudapublica.zacatecas.gob.mx/</a></p>	Zacatecas

Fuente: elaboración propia.

---

## VII. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED EN MUNICIPIOS Y DTCDMX

### 1. RESULTADOS GENERALES<sup>12</sup>

El avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2020 para los Municipios/DTCDMX fue de **39.3%**.

La muestra consideró a 62 Municipios y dos DTCDMX para participar en el Diagnóstico PbR-SED; es decir, 64 entes públicos de este orden de gobierno. Sin embargo, y tal y como se detalla en el apartado V. Consideraciones sobre el Diagnóstico PbR-SED, 14 de estos entes públicos no cumplieron los requisitos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información<sup>13</sup>. En este sentido, en los siguientes párrafos se presentan los resultados derivados del análisis de la información proporcionada por un total de 50 Municipios/DTCDMX.

El ranking y clasificación del nivel de avance de los Municipios/DTCDMX se presentan en la Gráfica 19, donde se observa que 25 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance por encima del promedio. Asimismo, destaca que ocho de ellos presentan un nivel de avance medio alto (66% a 80 %), seis un nivel de avance medio (65 % a 51%) y 36 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

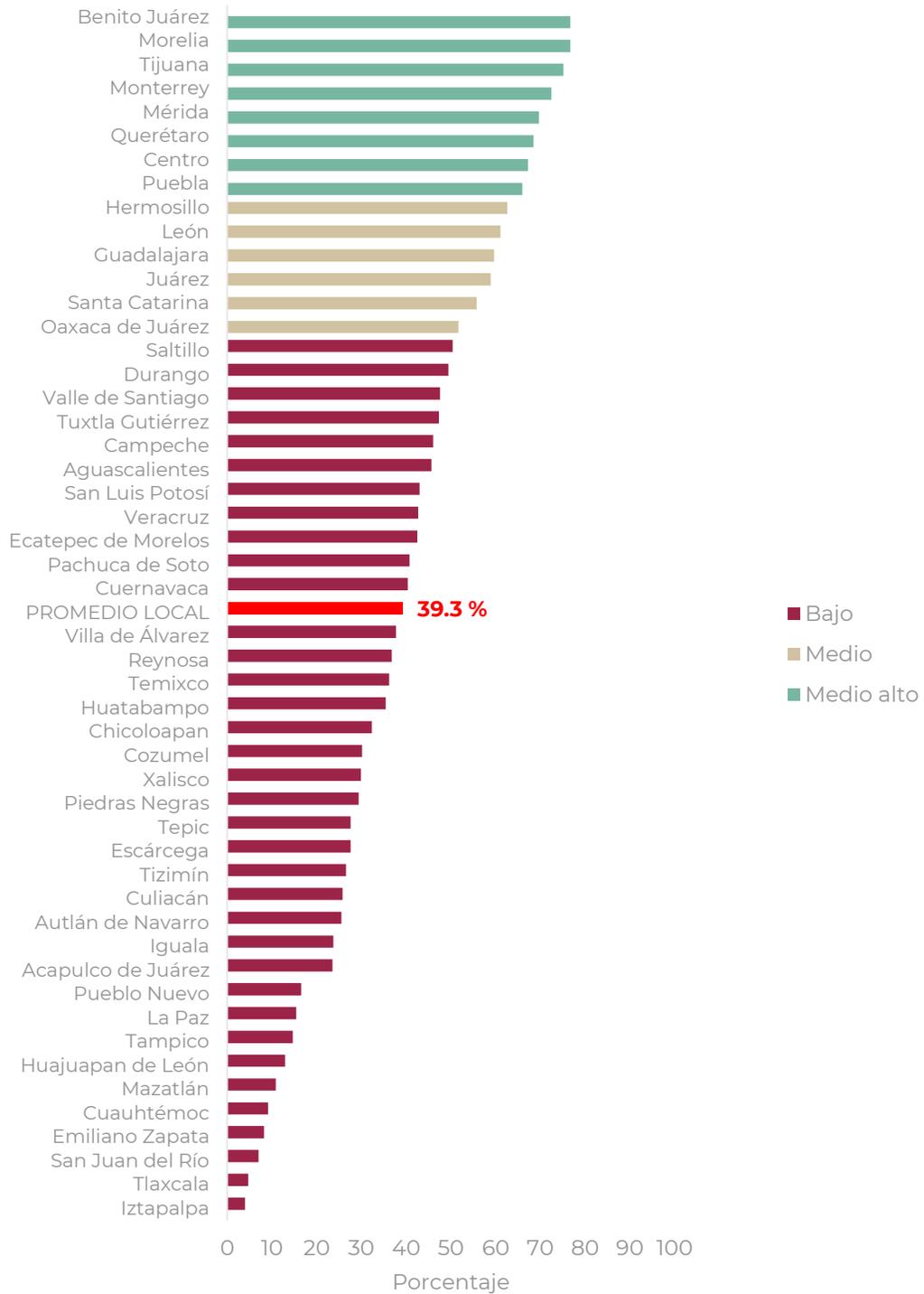
Por su parte, en la Gráfica 20 se puede observar el nivel de avance de los Municipios/DTCDMX, para cada uno de los dos subconjuntos que parten de los diferentes criterios de selección; es decir, entre aquellos de mayor población y aquellos aleatorizados. Es importante tomar en consideración que estos dos subconjuntos no son del todo comparables pues su respectivo tamaño de población tiene implicaciones importantes en las capacidades institucionales de los gobiernos locales.

---

<sup>12</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 3. Municipios y DTCDMX: fichas ejecutivas.

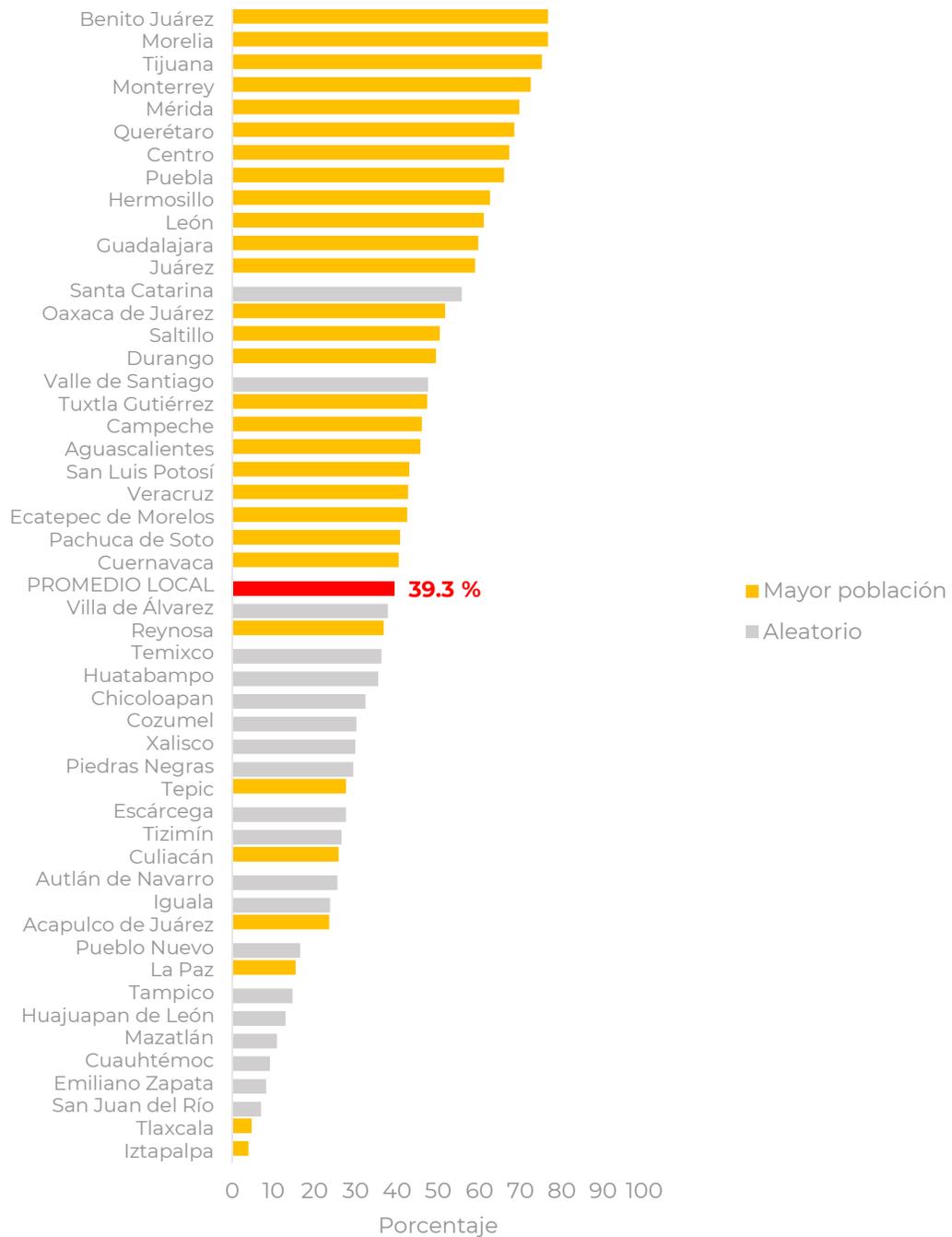
<sup>13</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica.

**Gráfica 19. Avance en la implementación y operación del PbR-SED en los Municipios/DTCDMX**



Fuente: elaboración propia.

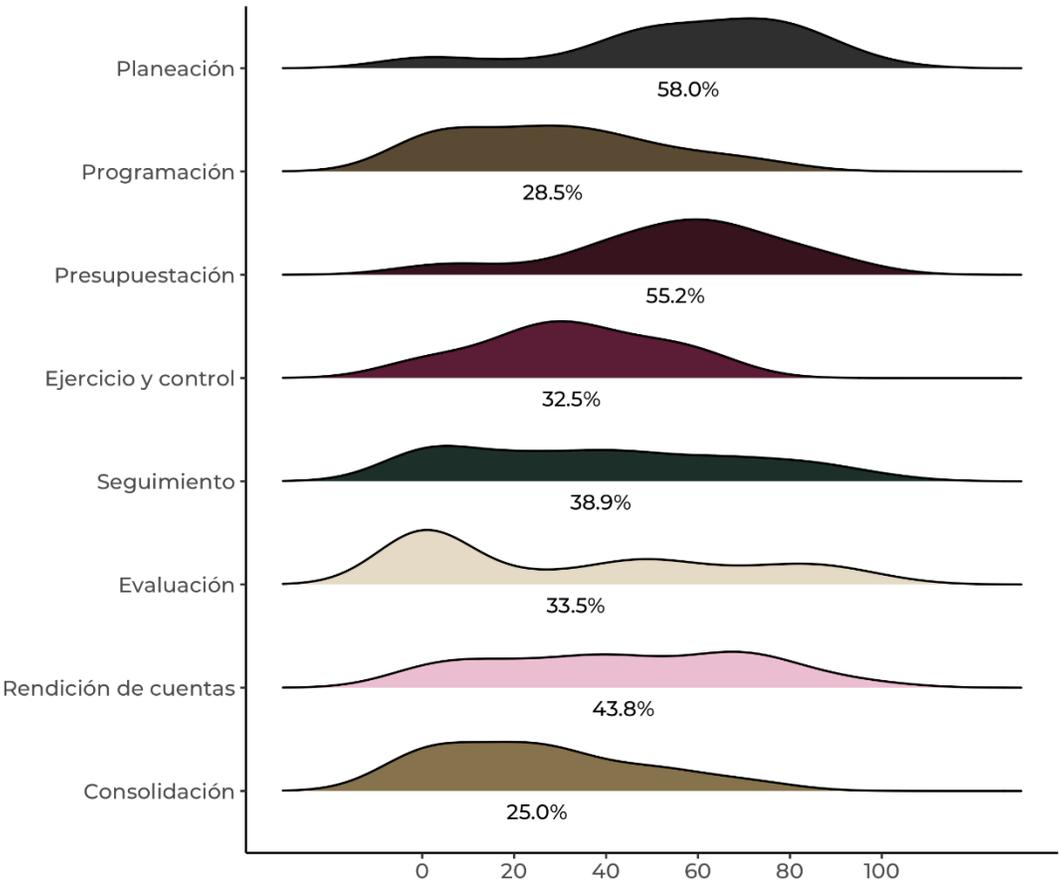
**Gráfica 20. Avance de Municipios/DTCDMX por tipo de selección**



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta una gráfica con la distribución del avance de los Municipios/DTCDMX por cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2020, en la que se puede apreciar la diferencia en el nivel de avance de éstas. La distribución de la sección de Planeación y Presupuestación representa un nivel promedio de avance medio, en contraste con el resto de secciones que presentan un nivel de avance bajo, dado que una parte considerable de la muestra de Municipios/DTCDMX no cuenta con el avance necesario para consolidar la implementación y operación del PbR-SED.

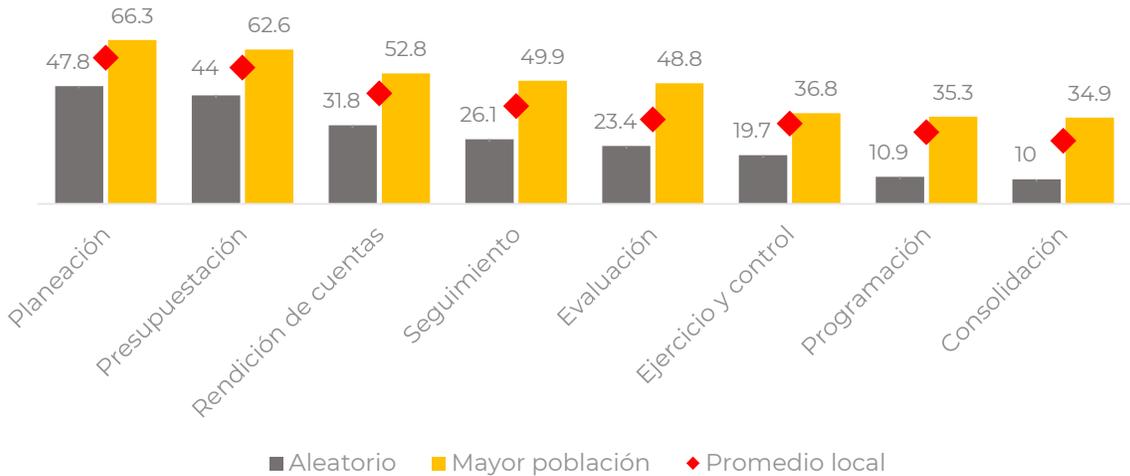
**Gráfica 21. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX**



Fuente: elaboración propia.

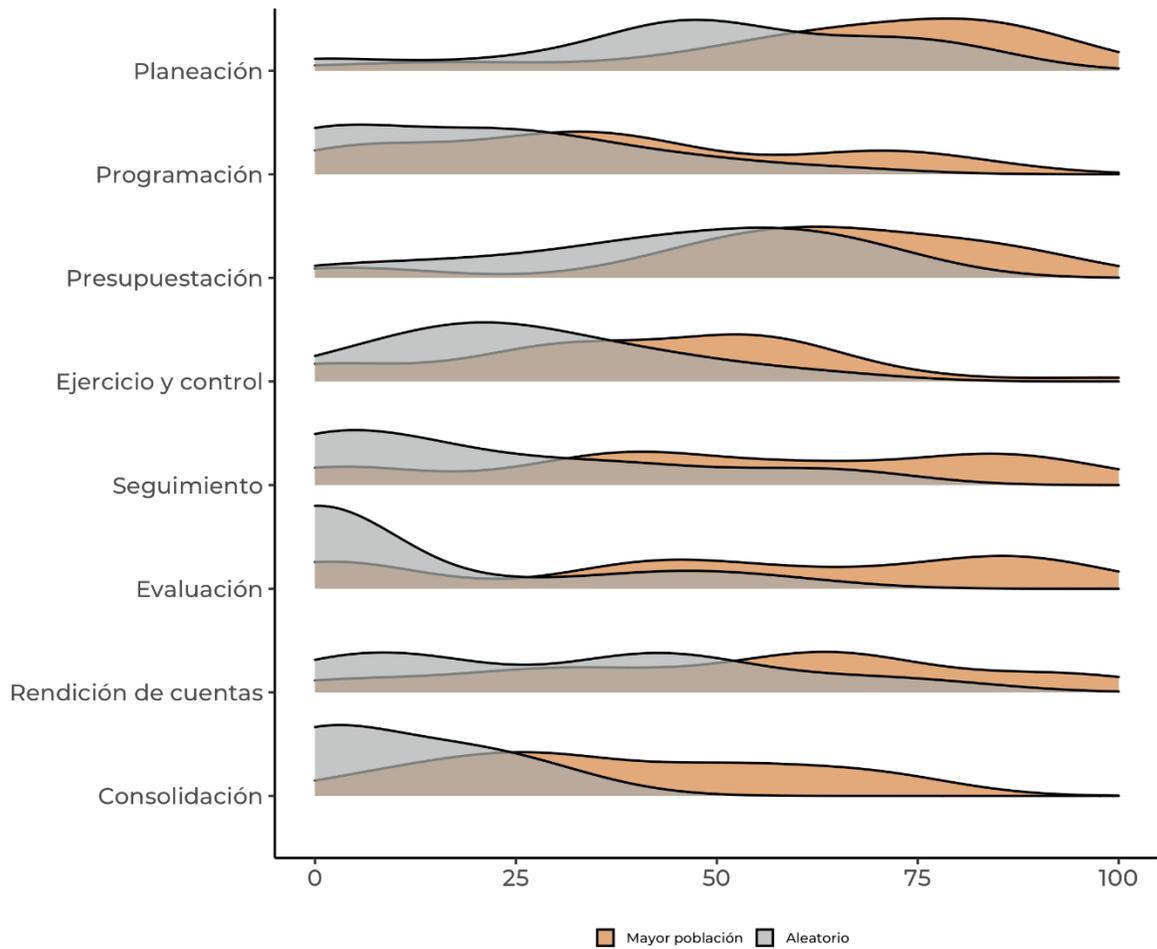
Asimismo, en las siguientes gráficas se puede apreciar que la distribución nivel de avance por sección varía considerablemente entre ambos tipos de selección. Los Municipios/DTCDMX seleccionados de manera aleatoria, presentan un menor avance en todas las secciones en comparación con aquellos de población mayor, los cuales han formado parte de la muestra de participantes desde el tercer Diagnóstico PbR-SED elaborado por la SCHP, además de que, por el mismo tamaño de población, es posible inferir que han desarrollado en mayor medida sus capacidades institucionales.

**Gráfica 22. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección**



Fuente: elaboración propia.

**Gráfica 23. Avance por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección**



Fuente: elaboración propia.

Los hallazgos detallados para cada una de las secciones se presentan en los siguientes apartados del Informe.

---

## 2. CICLO PRESUPUESTARIO

### 2.1. PLANEACIÓN

El proceso de Planeación orientada a resultados, permite identificar si los distintos Pp y políticas públicas contribuyen al cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal o de las DTCDMX; es decir, en el plan de desarrollo local (PDL), y tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político del gobierno local. Para ello, es necesario que los objetivos y las metas de cada programa y política pública estén alineados a dichos Planes, considerando el contexto del entorno global, nacional y regional.

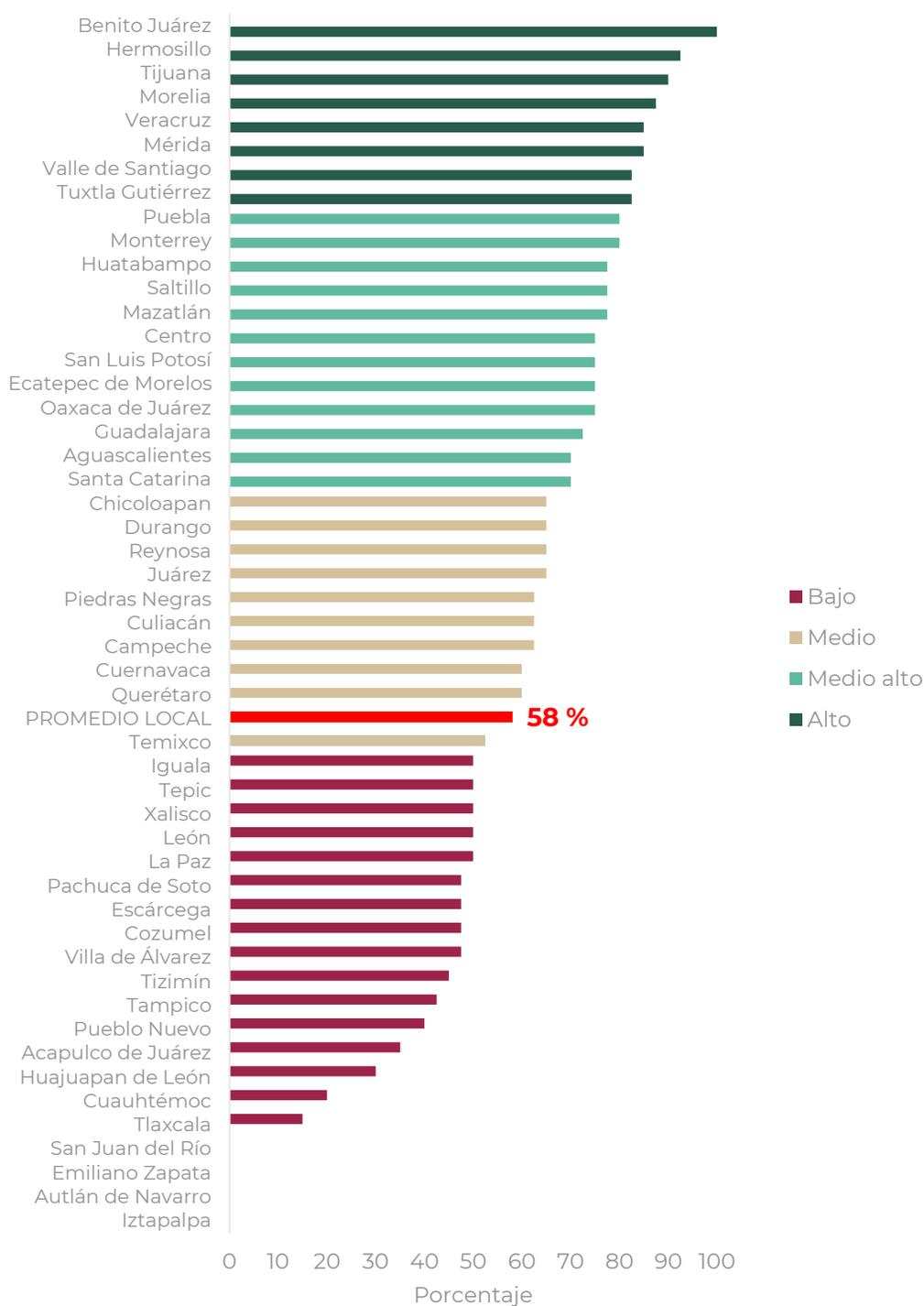
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Planeación, es importante señalar que los Pp son los instrumentos con los que se materializa la atención a los objetivos y metas plasmados en el PDL o documento homólogo y sus respectivos programas derivados. Por ello se espera que cada Pp esté alineado con estos instrumentos institucionales definidos en la etapa de Planeación y, a su vez, que sean creados y modificados con base en la correcta identificación de los problemas públicos y poblaciones sujetas de atención. Es importante destacar que se requiere que los Municipios/DTCDMX generen instrumentos de seguimiento, documentos normativos y padrones de beneficiarios para cada uno de sus Pp, independientemente de los instrumentos contenidos en sus POA.

#### Resultados

La sección de Planeación presenta un promedio de avance local de **58%**, lo cual se debe, principalmente, a que la mayoría de los Municipios/DTCDMX no contempla en su Ley ningún tipo de programa derivado del PDL; a su vez, estos PDL no cuentan con una metodología para su desarrollo o con los elementos necesarios para establecer sus metas y objetivos; y algunos entes públicos no difunden su PDL o programas derivados en sus páginas de internet o portales de transparencia.

El nivel de avance se distribuyó conforme a la siguiente gráfica donde los resultados señalan que, en materia de Planeación, 29 de los Municipios/DTCDMX participantes presentan un avance superior al promedio; mientras que ocho Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto (81% al 100%), 12 un nivel de avance medio alto (66% a 80%), 10 tuvieron un nivel de avance medio (51% a 65%) y 20 tuvieron un nivel de avance bajo (0 a 50%).

**Gráfica 24. Planeación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX\***



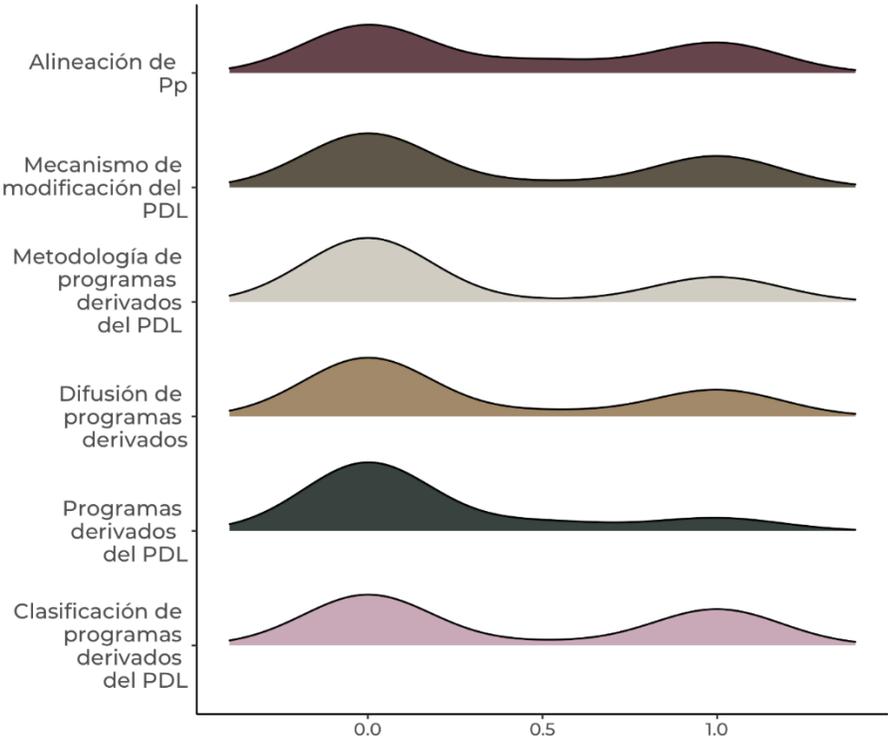
Fuente: elaboración propia.

\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Para establecer los objetivos alineados y vinculados con el cumplimiento de las metas contenidas en el PDL, es importante el desarrollo de programas derivados que permitan enfocar el proceso de Planeación con la finalidad de orientar los Pp consecuentes al logro de resultados. Al respecto, los resultados señalan que 20 Municipios/DTCDMX cuentan con criterios para la elaboración de programas derivados, 15 presentan programas derivados del PDL en sus páginas de internet o portales de transparencia y siete presentan los mismos tipos de programas derivados que los contemplados en su marco normativo.

Los principales resultados de la sección de Planeación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 25. Planeación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios/DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

De la muestra, 41 de los 47 Municipios/DTCDMX que cuentan con un PDL desarrollan alguna alineación con el PED y 36 presentan algún tipo de alineación con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscrita por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, cual implica un compromiso común y universal en búsqueda del desarrollo sostenible.

Asimismo, 17 Municipios/DTCDMX cuentan con un mecanismo adecuado que prevé la modificación de las metas de los Pp en caso de efectuar modificaciones presupuestarias.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- Al menos 35 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco jurídico que establece directrices en materia de planeación, seguimiento y evaluación.
- 29 Municipios/DTCDMX contemplan en su marco jurídico la incorporación de los resultados del seguimiento y la evaluación al Ciclo Presupuestario.
- 35 Municipios/DTCDMX presentan metodologías o documentos que establecen los criterios mínimos para la elaboración del PDL.
- 47 Municipios/DTCDMX cumplen con la elaboración de un PDL vigente o documento homólogo.
- Al menos 25 Municipios/DTCDMX consideran la participación de los diferentes actores de la ciudadanía en la elaboración del PDL.
- 36 Municipios/DTCDMX cuentan con un diagnóstico del estado actual de la administración que consideran para la elaboración del PDL.
- 36 Municipios/DTCDMX implementan estrategias, acciones e indicadores para el cumplimiento de las metas de la Agenda 2030.
- Al menos, 25 Municipios/DTCDMX consideran la participación de organizaciones de la sociedad civil, la iniciativa privada, asociaciones gremiales, el sector académico, comunidades indígenas y ciudadanos que participaron en foros de consulta popular, y 10 Municipios/DTCDMX consideraron la participación de la ciudadanía en su conjunto, o de algún sector ciudadano para la elaboración e integración de sus documentos de planeación.

## Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
✓ 47 de los Municipios/DTCDMX cuentan con un PDL. El 75% de los PDL cumplen con los elementos necesarios para establecer correctamente las metas y objetivos de las políticas a corto, mediano y largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Únicamente siete Municipios/DTCDMX presentaron los programas derivados contemplados en su marco normativo.</li> <li>✓ 15 Municipios/DTCDMX demostraron tener algún tipo de programa derivado del PDL.</li> </ul>

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 35 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco jurídico que establece las directrices en materia de planeación, seguimiento y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 28 Municipios/DTCDMX carecen de un marco que permita el desarrollo de programas derivados del PDL.</li> <li>✓ 36 Municipios/DTCDMX no presentaron evidencia de contar con programas derivados del PDL.</li> <li>✓ 35 Municipios/DTCDMX no cuentan con una metodología o documento que establezca los criterios mínimos para la elaboración de los programas derivados del PDL.</li> <li>✓ Únicamente 25 Municipios/DTCDMX consideraron la participación de los diferentes sectores de la ciudadanía en la elaboración de su PDL.</li> <li>✓ 34 Municipios/DTCDMX no cuentan con mecanismos que permitan la modificación del PDL.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 2.2. PROGRAMACIÓN

La Programación permite identificar si el municipio o la DTCDMX utilizan los mecanismos y catálogos establecidos en la normatividad aplicable en la materia. Asimismo, es la etapa en la que se definen los Pp que tendrán a cargo las dependencias y entidades durante el ejercicio fiscal; es decir, la Estructura Programática.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Programación, es importante señalar que en esta etapa se espera que los Municipios y las DTCDMX desarrollen con solidez los criterios para la creación y modificación de sus Pp, que son un elemento fundamental para la implementación y consolidación del PbR-SED. Por otra parte, se espera que existan requisitos claros para la autorización de proyectos de inversión y que los ciudadanos puedan dar seguimiento al ejercicio de recursos públicos invertidos en obras públicas.

---

## Resultados

El promedio de avance local de esta sección fue de **28.5%** dada, entre otros factores, la necesidad de que los Municipios/DTCDMX desarrollen y fortalezcan los elementos mínimos necesarios para un mejor desarrollo de los procesos de Programación.

El nivel de avance se distribuyó conforme a la Gráfica 26, donde se observa que de los 50 Municipios/DTCDMX participantes, 23 presentaron un avance superior al promedio, mientras que tres Municipios/DTCDMX presentaron un nivel de avance medio alto (66% al 80%), seis un nivel de avance medio (51% a 65%) y 41 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

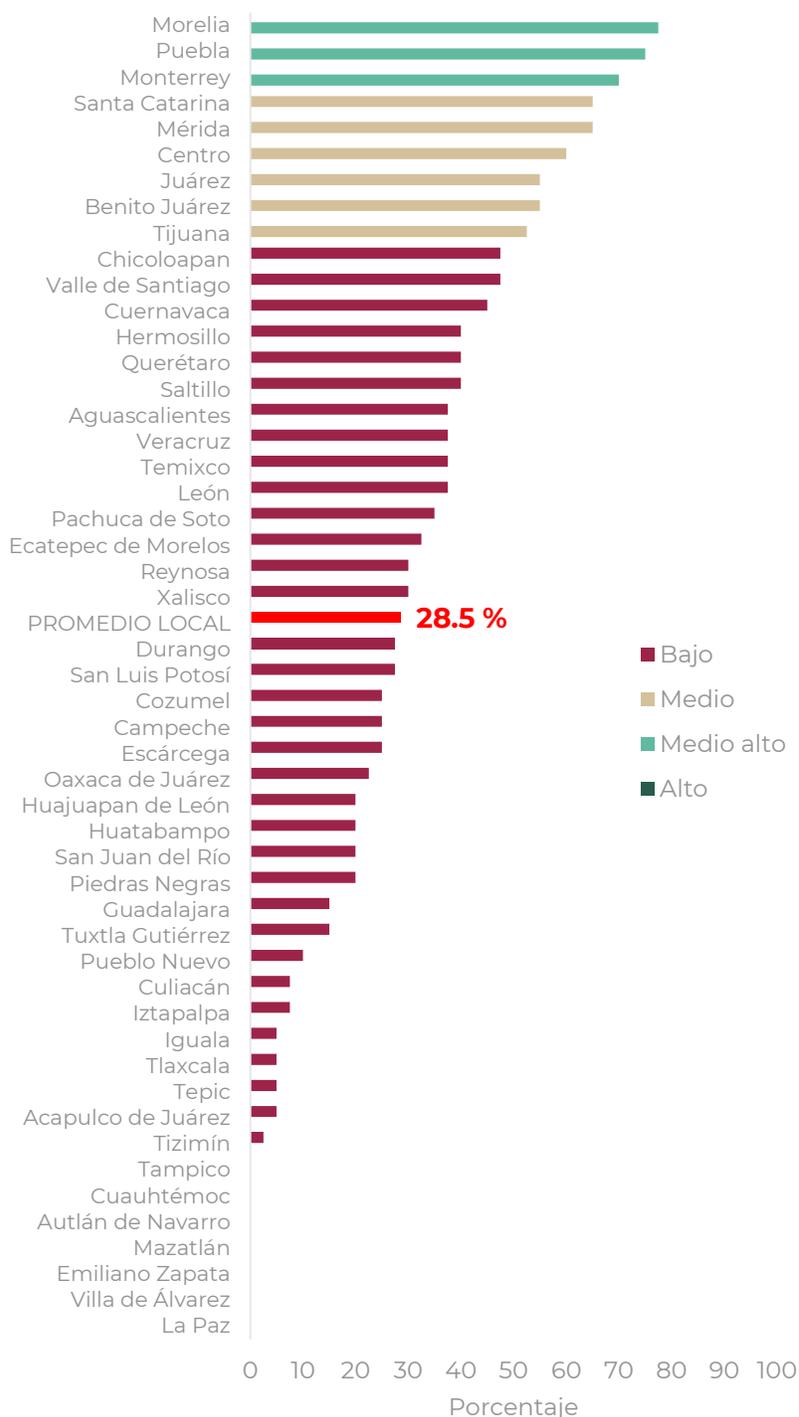
Los resultados señalan que 25 Municipios/DTCDMX no acreditaron contar con un programa anual de inversión pública que les permita tener control de los proyectos de inversión que se ejecutan. En lo que respecta a la ejecución de este tipo de proyectos, destaca que 40 Municipios/DTCDMX no acreditaron contar evaluaciones ex ante para determinar el costo – beneficio de los mismos.

Otro hallazgo relevante en esta sección es que 42 Municipios/DTCDMX cuentan con padrones de beneficiarios para menos de 40% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población.

Por otra parte, en 34 Municipios/DTCDMX no se solicita la elaboración de diagnósticos que justifiquen la creación o modificación sustantiva de sus Pp, lo que impide que estos estén orientados a la solución de problemas públicos o a la atención de temas de atención prioritaria, y puede limitar el impacto de la ejecución de los recursos públicos.

Finalmente, 30 Municipios/DTCDMX participantes no cuentan con documentos normativos que regulen la programación, la presupuestación, la ejecución, el registro y la información del gasto público.

**Gráfica 26. Programación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX\***



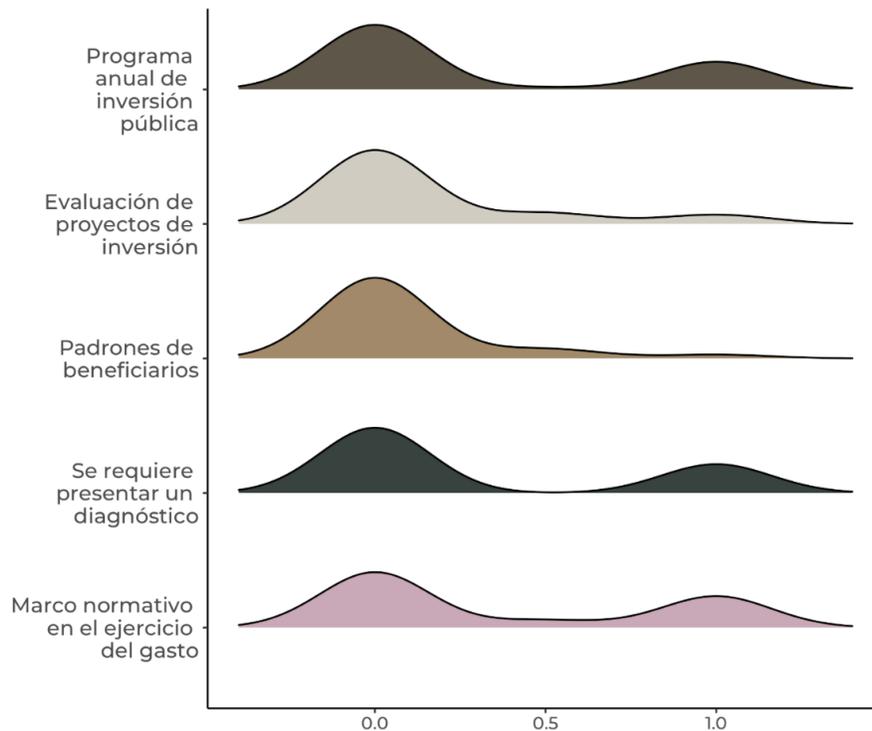
Fuente: elaboración propia.

\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

---

Los principales resultados en la sección de Programación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 27. Programación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios y DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- Únicamente 17 Municipios/DTCDMX cuentan con documentos normativos que regulen la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto de las entidades y dependencias municipales.
- 21 Municipios/DTCDMX mostraron evidencia de que su información programática se desagrega en: gasto por categoría programática, programas y proyectos de inversión e indicadores de resultados.
- Sólo 10 Municipios/DTCDMX pudieron comprobar que los diagnósticos de los Pp cuentan con los elementos necesarios para justificar su creación o modificación.

- Únicamente seis Municipios/DTCDMX pudieron comprobar que la estructura de sus padrones de beneficiario cuenta con los elementos suficientes para realizar confrontas y evitar duplicidad de apoyos.
- 15 Municipios/DTCDMX difunden en su página de internet o portal de transparencia, información sobre la georreferenciación de las obras públicas realizadas.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 21 Municipios/DTCDMX mostraron evidencia de que su información programática se desagrega en: gasto por categoría programática, programas y proyectos de inversión e indicadores de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tan sólo dos Municipios/DTCDMX mostraron evidencia de contar con padrones de beneficiarios para más del 50% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios.</li> <li>✓ 34 Municipios/DTCDMX no requieren un documento diagnóstico que justifique la creación o modificación sustantiva de los Pp.</li> <li>✓ 40 Municipios/DTCDMX no acreditan contar con evaluaciones ex ante para identificar el costo/beneficio de la inversión para los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 2.3. PRESUPUESTACIÓN

La Presupuestación permite identificar la adecuada asignación, distribución y destino de los recursos públicos a nivel local a los Pp, considerando las etapas de Planeación y Programación. Todo esto, a través del Presupuesto de Egresos, mismo que contempla el monto, la distribución y el destino de los recursos públicos a nivel local, con los cuales se lleva a cabo la intervención pública en beneficio de la ciudadanía, así como su correlación con la Ley de Ingresos

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Presupuestación, es importante señalar que el CONAC es el órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental y tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación de información financiera que aplicarán los Municipios/DTCDMX.

---

## Resultados

La sección de Presupuestación presenta un promedio de avance local de **55.2%** debido, principalmente, a que una parte considerable de los Municipios/DTCDMX no presenta la información contable en congruencia con los criterios del CONAC, no cuentan con algún tipo de política para generar ahorros y hacer más eficiente el gasto, y no presentan un mecanismo que considere la modificación de metas de los Pp en caso de adecuaciones presupuestarias.

El nivel de avance se distribuyó conforme a la Gráfica 28, donde se observa que de los 50 Municipios/DTCDMX participantes, 28 presentan un avance superior al promedio; mientras que cinco Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto (81% al 100%), 10 un nivel de avance medio alto (66% a 80%), 16 tuvieron un nivel de avance medio (51% a 65%) y 19 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

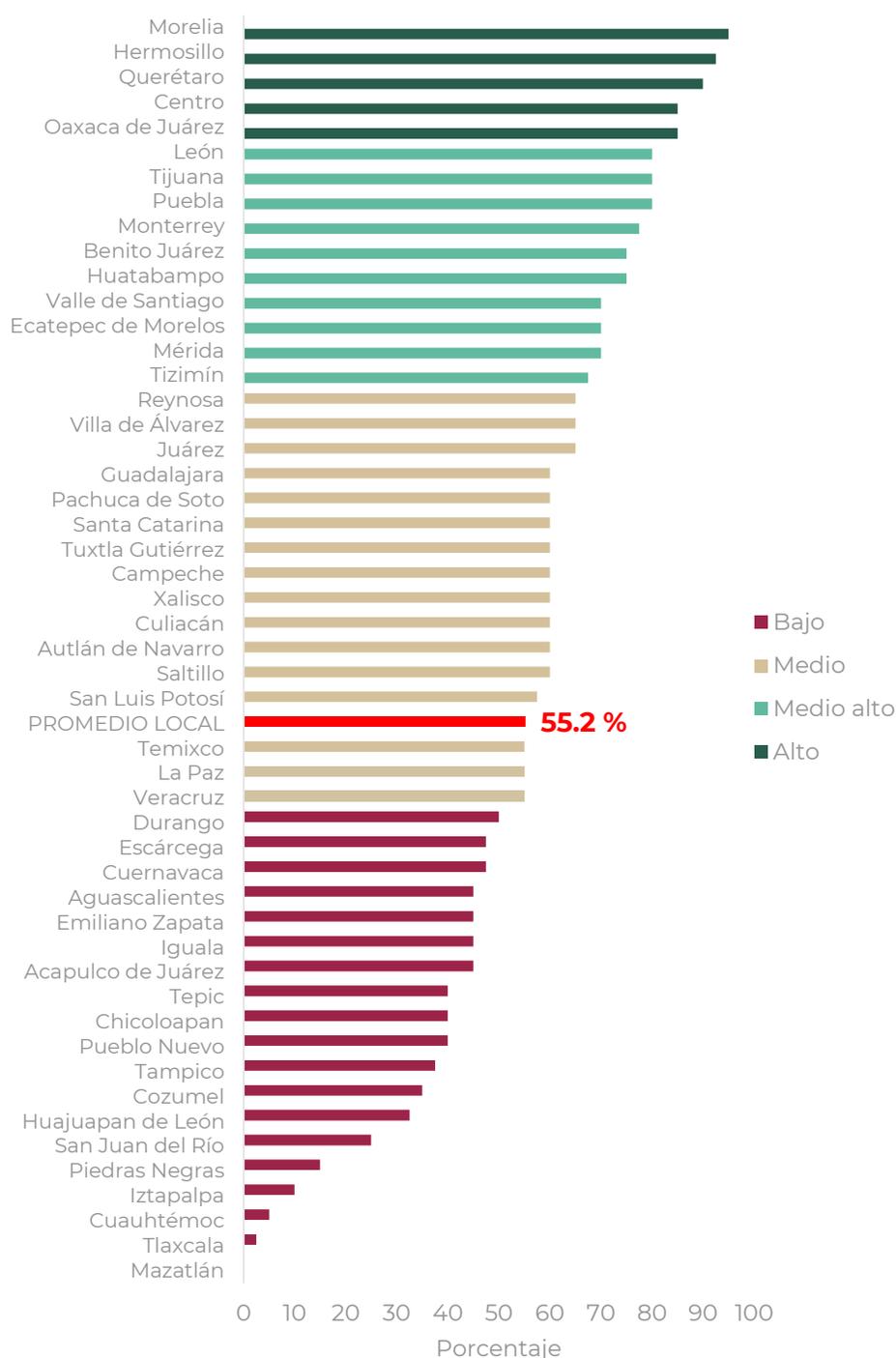
Los resultados señalan que, con respecto a los criterios CONAC, 17 Municipios/DTCDMX cumplen con todos los elementos requeridos en la iniciativa de Ley de Ingresos y el proyecto del Presupuesto de Egresos,

Únicamente siete Municipios/DTCDMX cuentan con una política adecuada que permite generar ahorros con la finalidad de hacer más eficiente los recursos, mientras que nueve cuentan con una política que permite la reasignación de los recursos para hacer más eficiente el gasto público.

Asimismo, 17 Municipios/DTCDMX cuentan con mecanismos adecuados que prevén la modificación de las metas de los Pp en caso de efectuar modificaciones presupuestarias.

De la muestra de Municipios/DTCDMX, 21 difunden los informes financieros en sus páginas de internet o portales de transparencia, y 19 Municipios/DTCDMX lo difunden en formato de datos abiertos.

**Gráfica 28. Presupuestación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX\***



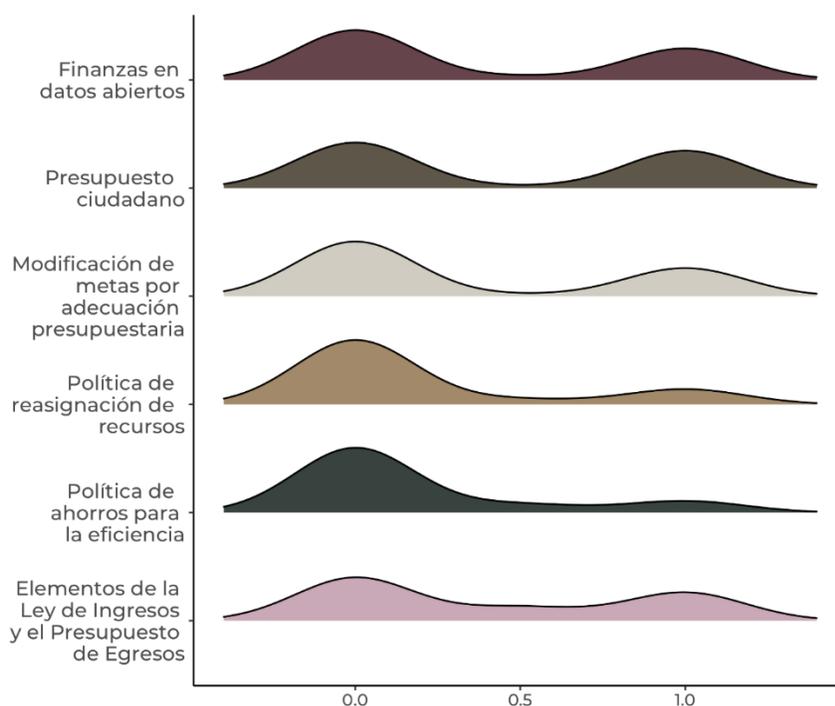
Fuente: elaboración propia.

\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

---

Los principales resultados en la sección de Presupuestación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 29. Presupuestación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios y DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- 26 Municipios/DTCDMX utilizan clasificadores presupuestarios, listas de cuentas y catálogos de bienes o instrumentos similares para el Registro Único de las operaciones presupuestarias y contables.
- 36 Municipios/DTCDMX desagregan sus estados financieros e información contable en: Estados analítico de ingresos y Estado analítico del ejercicio del presupuesto de Egresos.
- 40 Municipios/DTCDMX desagregan sus estados financieros e información contable en: Estado de Actividades, Estado de Situación Financiera, Estado de Variación en la Hacienda Pública, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Notas a los Estados Financieros y Estado Analítico del Activo.

- 40 Municipios/DTCDMX cumplen con los criterios establecidos por el CONAC con respecto a la clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto, incluyendo los ingresos excedentes generados.
- 43 Municipios/DTCDMX utilizan en sus estados analíticos del ejercicio del presupuesto los siguientes clasificadores: Administrativa, Económica, Por objeto de gasto, y Funcional.
- 37 Municipios/DTCDMX lograron demostrar que el estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos identifica los montos y adecuaciones presupuestarias, así como subejercicios por Ramo administrativo y Pp.
- 38 Municipios/DTCDMX realizan la difusión del contenido de su información financiera a través de su página de internet o portal de transparencia.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 40 Municipios/DTCDMX desagregan su información financiera en los informes contables, de la forma solicitada por el CONAC.</li> <li>✓ 38 Municipios/DTCDMX difunden la información financiera en sus páginas de internet o portales de transparencia.</li> <li>✓ 40 Municipios/DTCDMX cumplen con los criterios establecidos por el CONAC con respecto a la clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto, incluyendo los ingresos excedentes generados.</li> <li>✓ 40 Municipios/DTCDMX desagregan sus estados financieros e información contable en: Estado de Actividades, Estado de Situación Financiera, Estado de Variación en la Hacienda Pública, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Notas a los Estados Financieros, y Estado Analítico del Activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 44 y 41 Municipios/DTCDMX respectivamente, no cuentan con políticas claras que beneficien la generación de ahorro y con políticas de redistribución de los recursos asignados con la finalidad de incrementar la eficiencia del gasto.</li> <li>✓ 30 Municipios/DTCDMX no presentan su información en formato de datos abiertos.</li> <li>✓ 33 Municipios/DTCDMX no mostraron evidencia de contar con mecanismos para efectuar modificaciones de las metas de los Pp ante adecuaciones presupuestarias.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

---

## 2.4. EJERCICIO Y CONTROL

El Ejercicio y control permiten identificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados a los Municipios/DTCDMX acorde a un calendario determinado, promoviendo un ejercicio eficiente de los mismos y con enfoque al logro de resultados. En esta sección se valora si los Municipios/DTCDMX realizan los registros de las etapas contables relativas al gasto y al ingreso, de conformidad con los elementos establecidos por el CONAC. Asimismo, se valora el control que ejercen los entes públicos sobre la ejecución de sus Pp, con base en la existencia de los documentos normativos respectivos; así como la manera en la que regulan sus procesos de contrataciones y adquisiciones.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Ejercicio y control, se analiza si los montos aprobados durante la etapa de presupuestación se ejercen conforme a lo previsto, logrando los resultados y las metas establecidas. Con este enfoque, se analiza si los Municipios/DTCDMX realizan los registros de las etapas contables relativas al gasto y al ingreso, de conformidad con los elementos establecidos por el CONAC. Asimismo, se valora el control que ejercen los Municipios/DTCDMX sobre la ejecución de sus Pp.

### Resultados

El promedio local<sup>14</sup> de avance de esta sección fue de **32.5 %**, nivel que responde, principalmente, a que esta etapa se encuentra en las primeras fases de implementación en la mayoría de los Municipios/DTCDMX participantes, por lo que es necesario que continúen desarrollando y fortaleciendo los elementos del ejercicio y control del gasto público.

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 30, donde se observa que de los 50 Municipios/DTCDMX participantes, 21 presentan un avance superior al promedio, mientras que 12 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance medio (51% a 65%) y 38 presentan un nivel de avance bajo (0 a 50%).

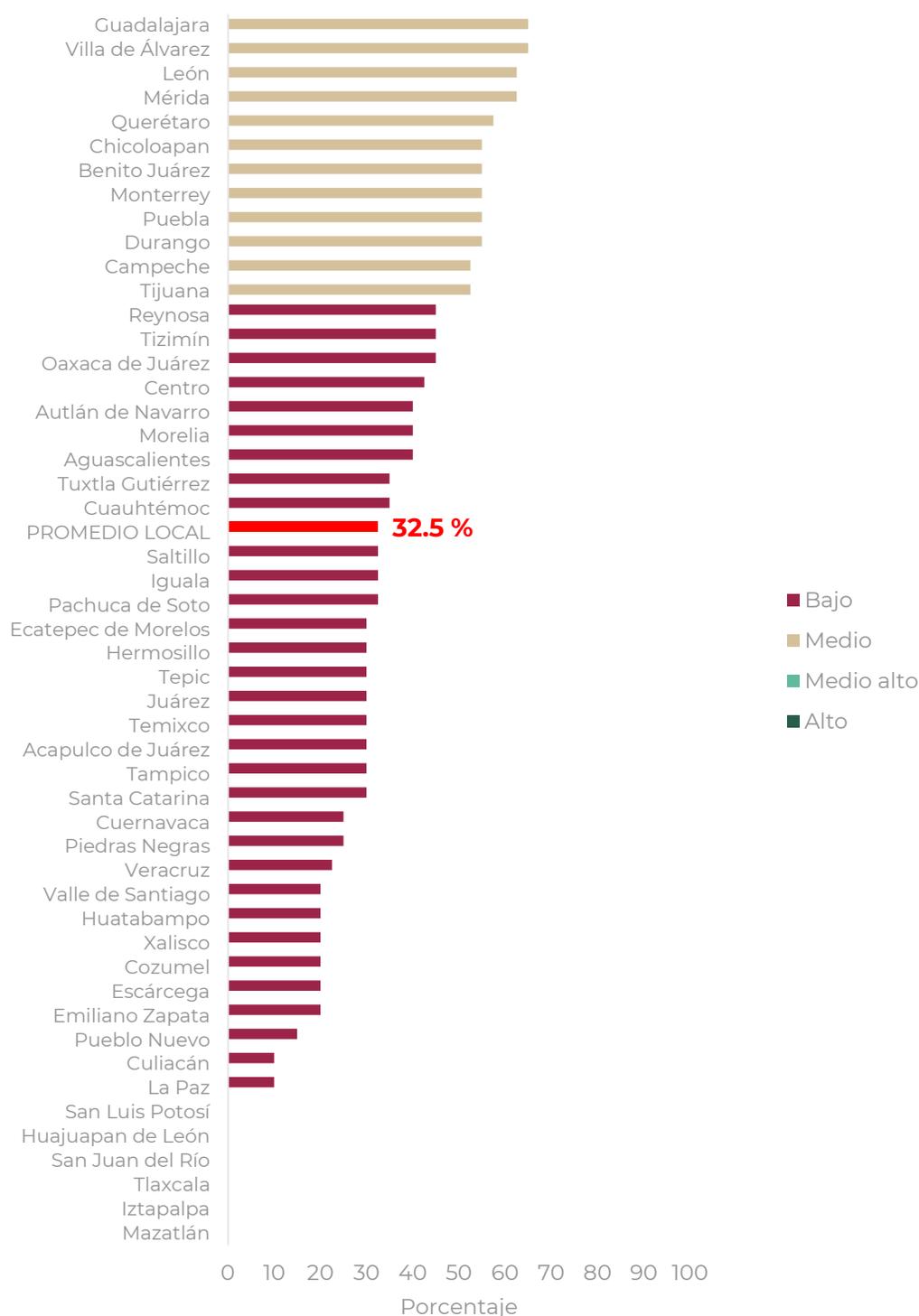
Los resultados señalan que 47 Municipios/DTCDMX cuentan con documentos normativos que regulan la mecánica operativa para menos de 40% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población. En este mismo sentido, en los casos en los que sí se cuenta con documentos normativos, éstos no cumplen con los elementos considerados como mínimos<sup>15</sup> en 40 de los Municipios/DTCDMX participantes.

---

<sup>14</sup> Se refiere al promedio general obtenido por el subconjunto de Municipios y DTCDXM analizados.

<sup>15</sup> Los elementos mínimos considerados son: 1) población/área de enfoque objetivo; 2) criterios de selección; 3) tipos y montos de apoyos.

**Gráfica 30. Ejercicio y control: nivel de avance por Municipio/DTCMDM\***



Fuente: elaboración propia.

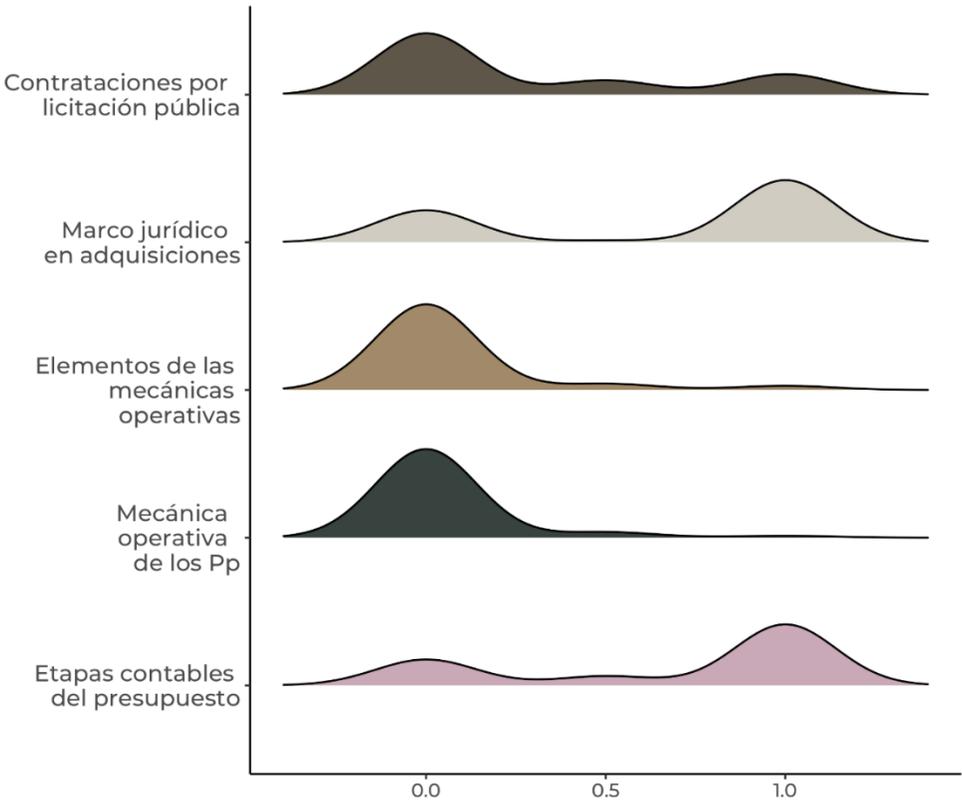
\*Los Municipios/DTCMDM que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

En lo que respecta a la contratación de adquisiciones, arrendamientos y servicios, cabe destacar que 33 de los Municipios/DTCDMX participantes acreditaron contar con un marco jurídico que las regula; sin embargo, en cuanto a los modelos de contratación se detectó una importante área de oportunidad, ya que en 30 Municipios/DTCDMX menos del 50% del monto total de las principales contrataciones se realizó a través de licitación pública

Por otra parte, la mayoría de los Municipios/DTCDMX participantes realiza el registro de las etapas contables del presupuesto con los momentos que señala el CONAC en lo relativo al ingreso, ya que son 33 Municipios/DTCDMX los que cumplen con este requerimiento.

Los principales resultados de la sección de Ejercicio y control se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 31. Ejercicio y control: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios/DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- 36 Municipios/DTCDMX realizan el registro de las etapas contables del presupuesto en relativo al gasto en los momentos que señala el CONAC.
- Tan sólo cinco Municipios/DTCDMX cuentan con un sistema informático de libre acceso que permita conocer las necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como dar seguimiento a sus procesos de licitaciones, informar sobre los potenciales proveedores y un registro de los precios contratados de bienes y/o servicios.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 33 Municipios/DTCDMX realizan los registros de sus etapas contables en lo relativo al ingreso de acuerdo con los requerimientos del CONAC.</li> <li>✓ 36 Municipios/DTCDMX realizan sus registros de etapas contables en lo relativo al gasto con los requerimientos del CONAC.</li> <li>✓ 33 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco normativo que regule las contrataciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En 47 de los 50 Municipios/DTCDMX, menos del 40 % de los Pp cuentan con un documento normativo que regule su mecánica operativa y en los casos en los que, si se cuenta con este documento, en 40 Municipios/DTCDMX no cuenta con los elementos mínimos necesarios.</li> <li>✓ En 30 Municipios/DTCDMX el 50 % del monto total de las 50 principales contrataciones corresponde a la modalidad de licitación pública.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 2.5. SEGUIMIENTO

El Seguimiento permite identificar si los Municipios/DTCDMX generan la información necesaria sobre el avance en las metas de los indicadores de desempeño y sobre el ejercicio de los recursos asignados, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto público. En esta sección se valora si el objetivo de estos indicadores es promover el uso de la información generada para adecuarlas en estrategias y acciones correctivas para la mejora de las políticas y programas de los Municipios/DTCDMX.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Seguimiento, se busca analizar si los entes públicos cuentan con los

---

elementos mínimos para realizar el monitoreo del ejercicio presupuestario, mediante la ejecución de los Pp y el grado de cumplimiento de las metas definidas en los indicadores de desempeño. De igual forma, se busca identificar si promueven el uso de la información generada en esta etapa en las distintas fases del Ciclo Presupuestario.

## **Resultados**

La sección de Seguimiento presenta un grado de avance promedio local en su implementación de **38.9%** debido, principalmente, a que algunos Municipios/DTCDMX deben realizar esfuerzos importantes en establecer e institucionalizar proceso que permitan el monitoreo del ejercicio presupuestario.

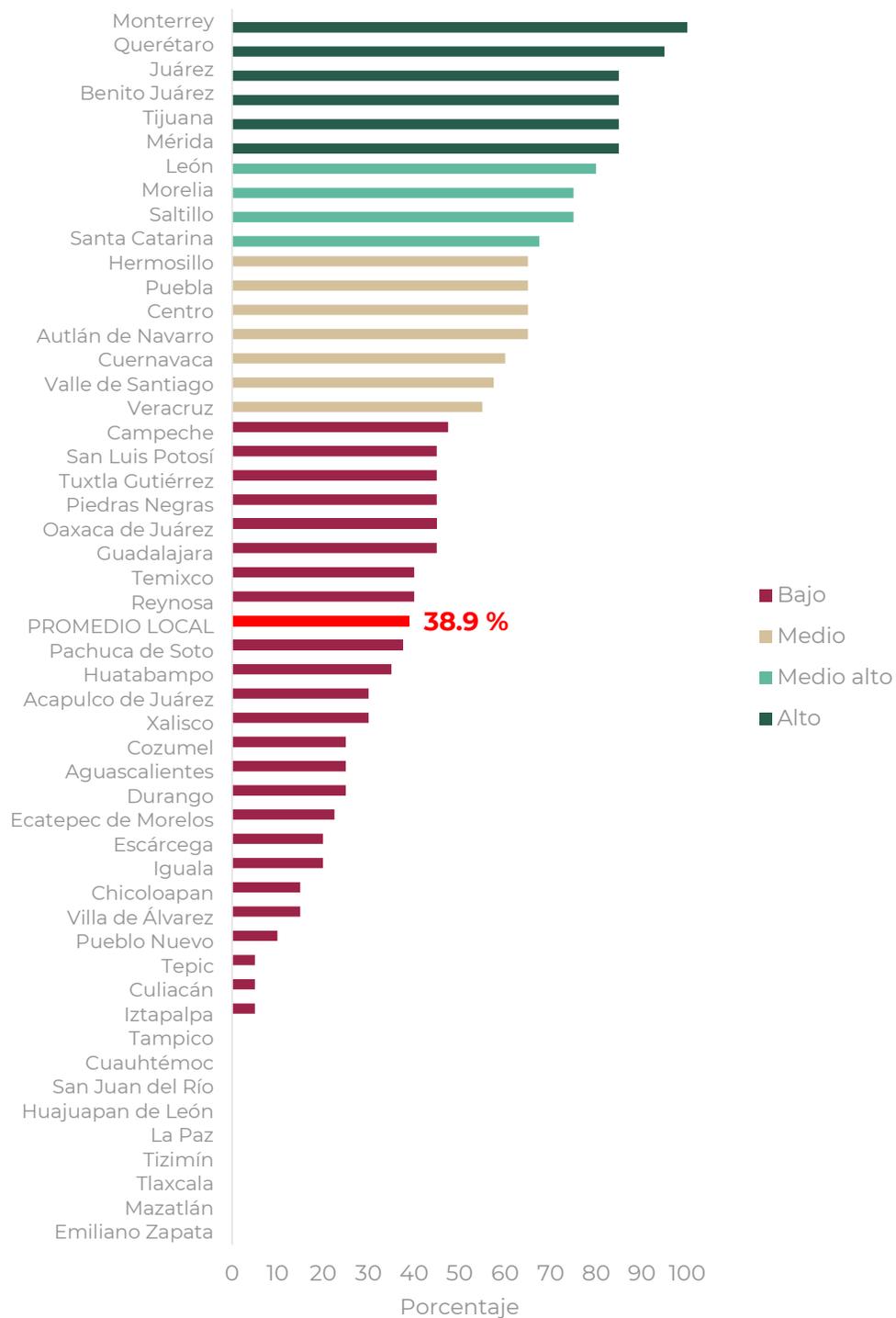
El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 32, donde se observa que de los Municipios/DTCDMX participantes, 25 presentan un avance superior al promedio; mientras que, seis Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto (81% al 100%), cuatro un nivel de avance medio alto (66% a 80%), siete un nivel de avance medio (51% a 65%) y 33 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

En los resultados del Diagnóstico PbR-SED 2020, se aprecia que 19 de los Municipios/DTCDMX analizados contemplan la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, los informes de la ejecución del PDL o documento homólogo e informes sobre los avances y logros de los programas derivados del mismo.

Sólo 21 de los Municipios/DTCDMX analizados cuentan con instrumentos para dar seguimiento a sus indicadores de desempeño. Del total de Municipios/DTCDMX analizados, únicamente nueve realizan un análisis de los indicadores de desempeño con base en los criterios CREMAA, y tan sólo 17 cuentan con un sistema de semaforización de los avances en las metas de sus indicadores.

Tan sólo seis Municipios/DTCDMX presentaron evidencia de que cuentan con procesos documentados para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores de desempeño.

**Gráfica 32. Seguimiento: nivel de avance por Municipio/DTCDMX\***



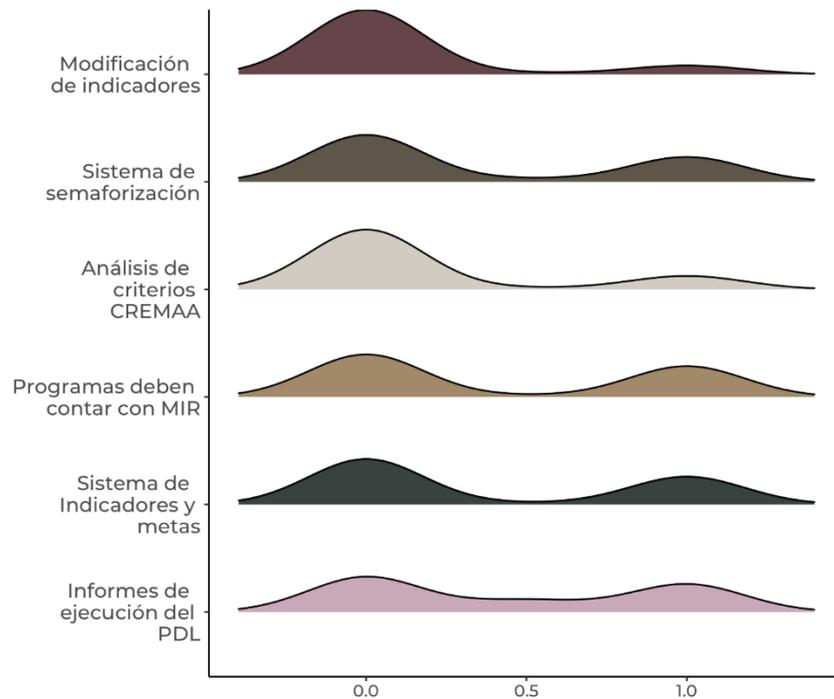
Fuente: elaboración propia.

\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

---

Los principales resultados de la sección de Seguimiento se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 33. Seguimiento: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios y DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- 30 Municipios/DTCDMX acreditaron contar con indicadores de desempeño alineados al PDL o documento homólogo.
- Sólo 22 Municipios/DTCDMX cuentan con MIR o instrumento de seguimiento equivalente.
- Únicamente 22 Municipios/DTCDMX cuentan con criterios técnicos que establecen que los indicadores de desempeño que conforman las MIR o instrumentos de seguimiento equivalentes, cuentan con definición, método de cálculo, descripción de cada variable, línea base, frecuencia de medición, unidad de medida y medios de verificación.

- Sólo 21 Municipios/DTCDMX reportan en sus páginas de internet o portales de transparencia, información del establecimiento, ejecución y cumplimiento de metas programadas.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 30 de los Municipios/DTCDMX analizados cuentan con indicadores de desempeño para medir el avance en la implementación de su PDL.</li> <li>✓ 21 de los Municipios/DTCDMX analizados cuentan con instrumentos para dar seguimiento a sus indicadores de desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 31 de los Municipios/DTCDMX participantes carecen de un sistema de indicadores de desempeño que permite verificar el cumplimiento de objetivos y metas del PDL o documento homólogo y de sus programas derivados.</li> <li>✓ 28 de los Municipios/DTCDMX participantes no cuentan con criterios técnicos que establecen que los indicadores de desempeño que conforman las MIR o instrumentos de seguimiento equivalentes cuenten con definición, método de cálculo, descripción de cada variable, línea base, frecuencia de medición, unidad de medida y medios de verificación.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 2.6. EVALUACIÓN

La Evaluación es un análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los programas para determinar si la asignación de recursos fue pertinente y si se lograron los resultados esperados, así como su eficiencia, eficacia, calidad, impacto y sostenibilidad. Esta sección permite identificar si los Municipios/DTCDMX cuentan con el marco normativo, así como los mecanismos e instrumentos necesarios para desarrollar ejercicios de evaluación.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Evaluación, se busca conocer si los Municipios/DTCDMX cuenta con un PAE, si estos cuentan con modelos de TdR y si existen procesos documentados para mejorar la calidad de los informes de evaluación. Se busca también conocer si se identifican áreas de oportunidad de los Pp y se implementan las medidas correctivas para lograr mejores resultados.

---

## Resultados

La sección de Evaluación presenta un avance promedio local de **33.5%** debido, entre otros factores, al alto porcentaje de acciones para el fortalecimiento e institucionalización de la evaluación como insumo de generación de información para la toma de decisiones estratégicas.

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 34, donde se observa que ocho Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto (81% al 100%), cuatro un nivel de avance medio alto (66% a 80%), cuatro un nivel de avance medio (51% a 65%) y 34 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

Al respecto, en los resultados se aprecia que 15 Municipios/DTCDMX realizaron ejercicios de evaluación en los dos últimos años y ocho sólo lo hicieron para el último año.

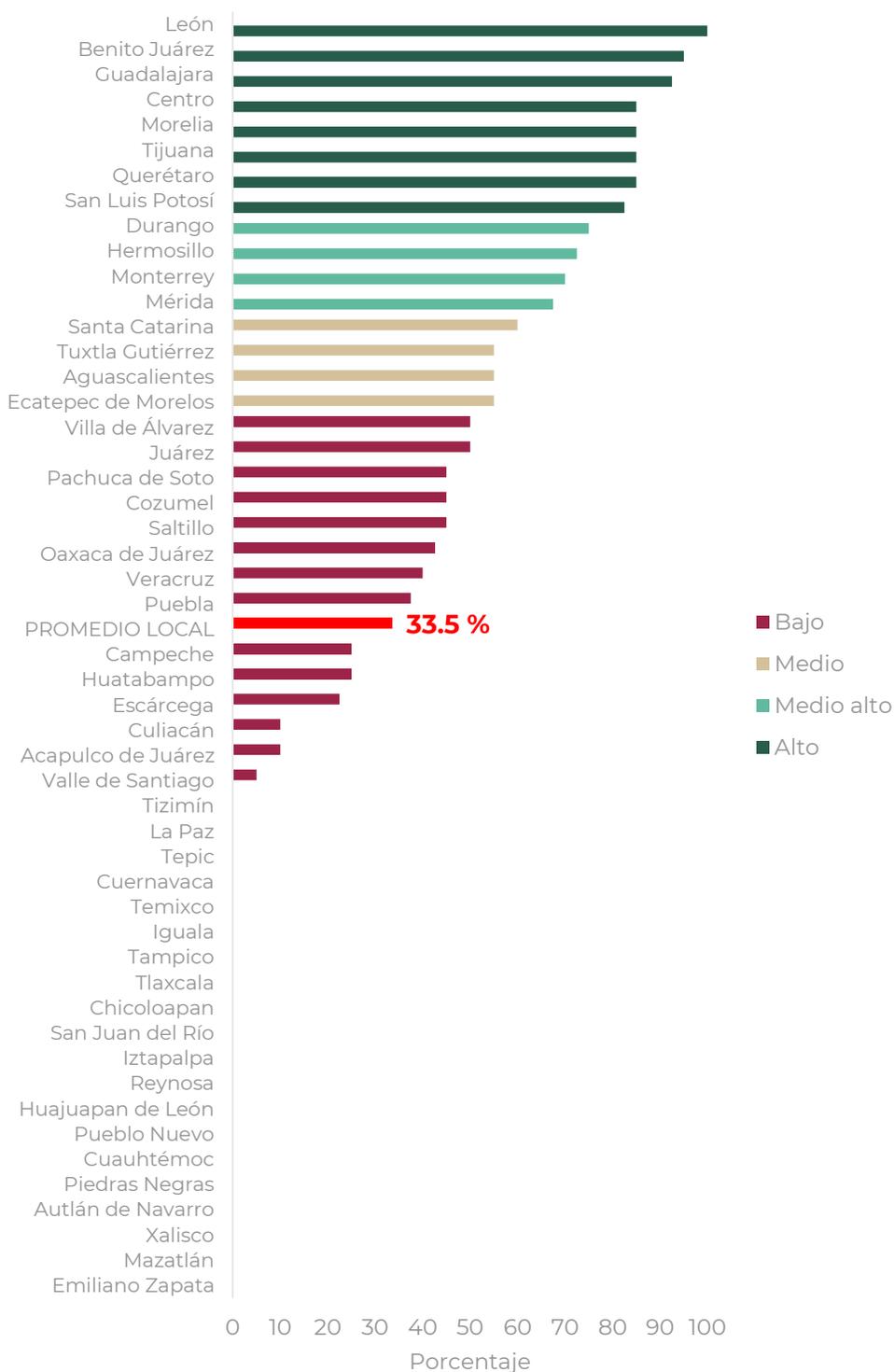
Un área de oportunidad significativa para los Municipios/DTCDMX analizados es el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de sus evaluaciones, dado que sólo 13 Municipios/DTCDMX lograron dar cumplimiento cabal a éstos.

Por su parte, 17 Municipios/DTCDMX analizados cuentan con modelos de TdR para la realización de evaluaciones mandatadas en sus PAE correspondientes a los dos últimos ejercicios fiscales.

Adicionalmente, tan sólo cinco Municipios/DTCDMX analizados cuentan con mecanismos formales de seguimiento y retroalimentación de los procesos de validación de las evaluaciones, previos a la entrega de los informes finales.

Finalmente, 16 Municipios/DTCDMX cuentan con un mecanismo formal de seguimiento e implementación de recomendaciones derivadas de las evaluaciones, pero sólo siete Municipios/DTCDMX acreditaron el funcionamiento operativo de dicho mecanismo de seguimiento, así como el reporte de su cumplimiento.

**Gráfica 34. Evaluación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX\***



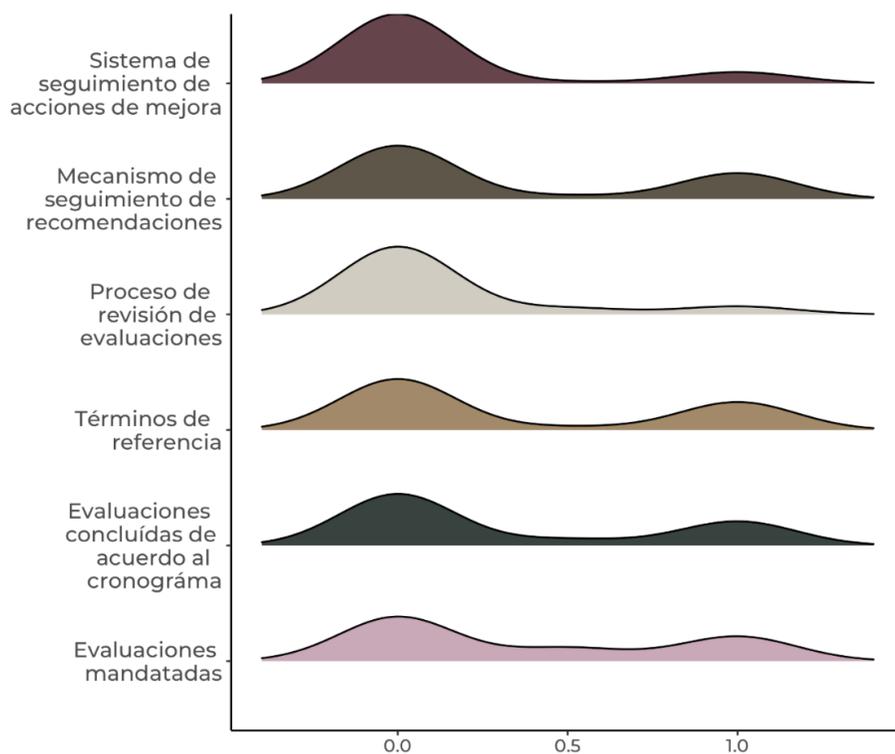
Fuente: elaboración propia.

\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

---

Los principales resultados de la sección de Evaluación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 35. Evaluación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios y DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- 27 Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE.
- Únicamente 22 Municipios/DTCDMX difunden el PAE en su página de internet o en su portal de transparencia.
- Sólo 18 Municipios/DTCDMX mandataron evaluaciones en materia de Diseño y evaluaciones de Consistencia y Resultados a través de sus PAE.
- Únicamente 17 Municipios/DTCDMX mostraron evidencia sobre las fuentes de financiamiento de sus evaluaciones.
- Sólo 21 Municipios/DTCDMX realizan sus evaluaciones a través de personas físicas o morales externas a la unidad o área responsable del Pp.
- 23 Municipios/DTCDMX difunden en sus páginas de internet o portales de transparencia los informes finales de las evaluaciones.

## Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 27 Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE.</li> <li>✓ 27 Municipios/DTCDMX difunden su PAE a través de su página de internet o en su portal de transparencia.</li> <li>✓ 23 Municipios/DTCDMX difunden los informes finales de evaluación a través de su página de internet o en su portal de transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 41 Municipios/DTCDMX carecen de procesos documentados para la revisión y validación de evaluaciones con fines de retroalimentación y mejora de la calidad de los informes.</li> <li>✓ 31 Municipios/DTCDMX no cuentan con mecanismos formales de seguimiento e implementación de los resultados y recomendaciones de las evaluaciones que permita que sean tomados en cuenta para la mejora de los Pp.</li> <li>✓ 31 Municipios/DTCDMX no cuentan con modelos de TdR para la realización de las evaluaciones.</li> <li>✓ 42 Municipios y DTCDMX carecen de un sistema que permita dar seguimiento a acciones de mejora comprometidas por los programas derivados de las evaluaciones para la mejora de los Pp.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 2.7. RENDICIÓN DE CUENTAS

La Rendición de cuentas busca conocer el conjunto de normas que regulan la publicación de la información generada en las distintas fases de PbR-SED que se pone a disposición de la ciudadanía sobre el uso y destino de los recursos públicos en los Municipios/DTCDMX, así como la congruencia que guarda ésta con la normativa federal y estatal. De igual forma, se considera la disponibilidad de dicha información en lenguaje accesible para consulta y utilización de la ciudadanía, que promuevan y fomenten la rendición de cuentas y transparencia sobre el uso y destino de los recursos públicos.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de seguimiento, se busca conocer si los Municipios/DTCDMX informan sobre la evolución de las finanzas pública al Poder Legislativo de su Entidad Federativa, realizan informes de sus respectivas Cuentas Públicas, y realizan ejercicios de control interno y auditorías.

---

## Resultados

La sección de Rendición de cuentas presenta un avance promedio local de **43.8%** debido, principalmente, a la falta de implementación de características particulares sobre la información del ejercicio del presupuesto, principalmente la relacionada con ejercicios de control interno, auditorías y la información reportada en sus cuentas públicas, por parte de un alto porcentaje de Municipios/DTCDMX.

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 36, donde se observa que tres Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto (81% al 100%), 11 un nivel de avance medio alto (66% a 80%), seis un nivel de avance medio (51% a 65%) y 30 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

En los resultados del Diagnóstico PbR-SED 2020, se aprecia que 22 Municipios/DTCDMX realizan el ejercicio de rendición de cuentas al enviar al Poder Legislativo, al menos trimestralmente, información sobre la evolución de las finanzas públicas locales.

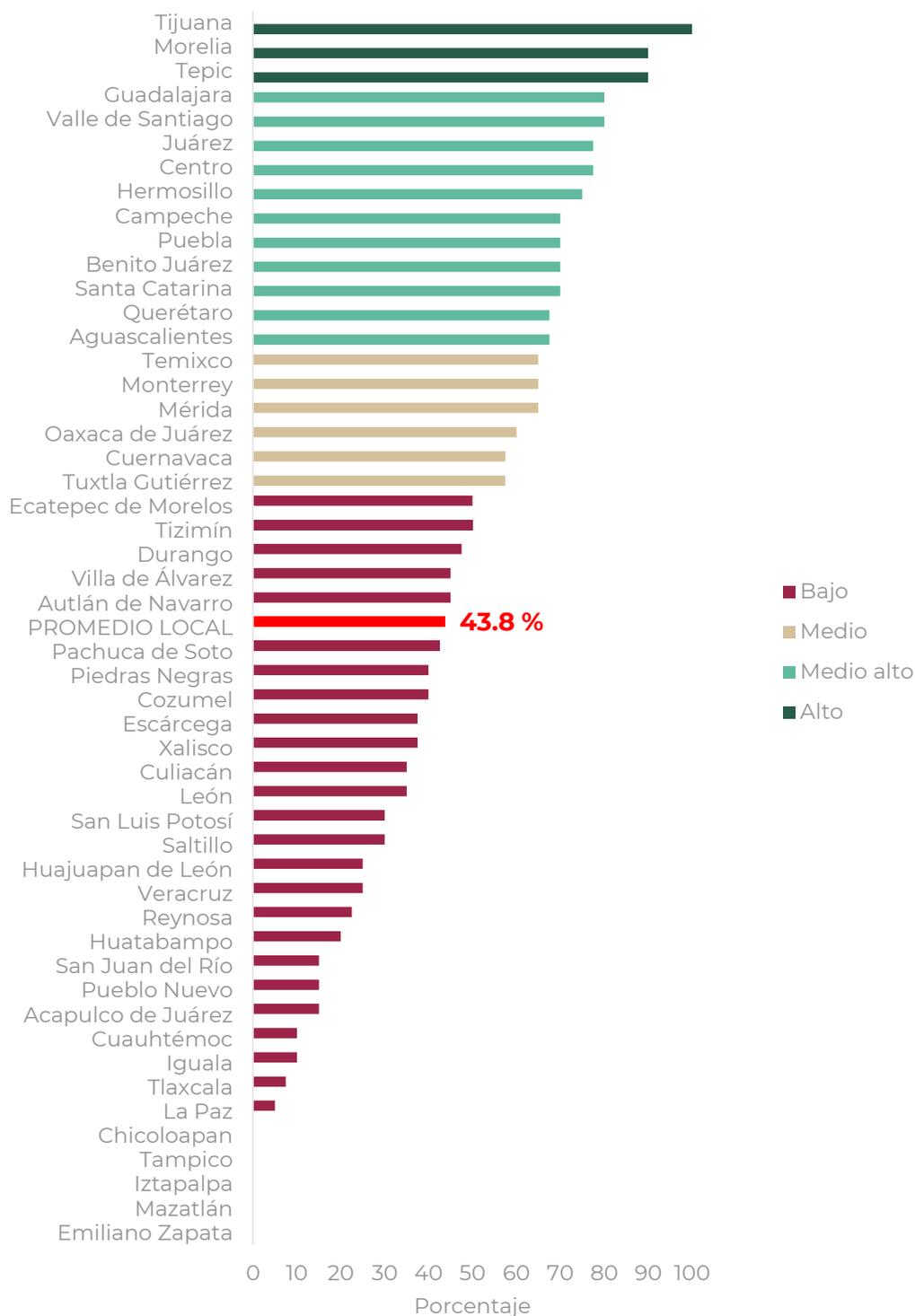
Asimismo, 24 Municipios/DTCDMX elaboran y difunden sus informes de cuenta pública local con información contable, presupuestaria y programática desagregada.

Por su parte, 26 Municipios/DTCDMX reportan a través de sus informes de cuenta pública la relación de los bienes que componen su patrimonio y sus cuentas bancarias productivas específicas en donde se depositaron los recursos federales transferidos.

Sólo nueve Municipios/DTCDMX analizados realizan ejercicios de auditorías a un monto mayor al 30% de su presupuesto correspondiente al gasto programable. Lo anterior, aun cuando 27 Municipios/DTCDMX sí contemplan en su marco normativo la realización de auditorías por parte del ente de fiscalización estatal o municipal/local.

Por último, tan sólo cuatro Municipios/DTCDMX realizan amplios esfuerzos para informar sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas; mientras que seis Municipios/DTCDMX pudieron comprobar que dichos esfuerzos se encuentran en proceso de implementación.

**Gráfica 36. Rendición de cuentas: nivel de avance por Municipio/DTCDMX\***

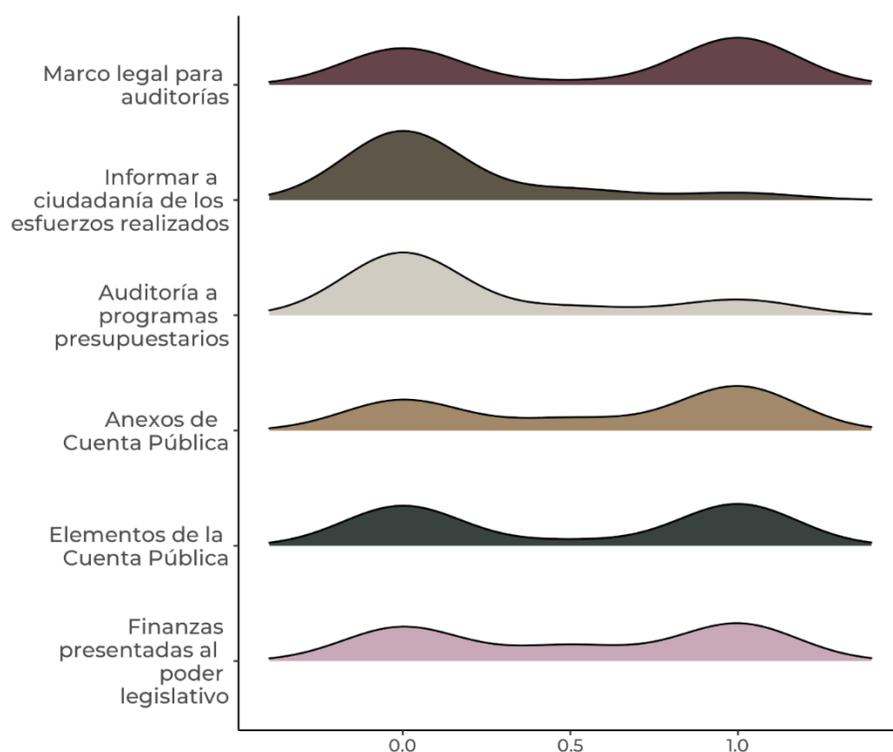


Fuente: elaboración propia.

\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Los principales resultados en la sección de Rendición de cuentas se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 37. Rendición de cuentas: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios y DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destaca que 30 Municipios/DTCDMX cuentan con normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
✓ 26 Municipios/DTCDMX participantes realizan grandes esfuerzos en materia de Rendición de cuentas a través de los informes de cuenta pública que se han	➤ 38 Municipios/DTCDMX analizados no presentaron evidencia de la realización de esfuerzos para informar sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas.

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<p>institucionalizado y en los cuales se emplean los criterios definidos por el CONAC.</p> <p>✓ 27 Municipios/DTCDMX participantes cuentan con un marco normativo que regula los procesos de fiscalización de su información contable y financiera.</p>	<p>✓ 34 Municipios/DTCDMX no presentaron evidencia sobre la realización de ejercicios de auditoría de los Pp por parte del ente estatal o local de fiscalización.</p>

Fuente: elaboración propia.

### 3. CONSOLIDACIÓN

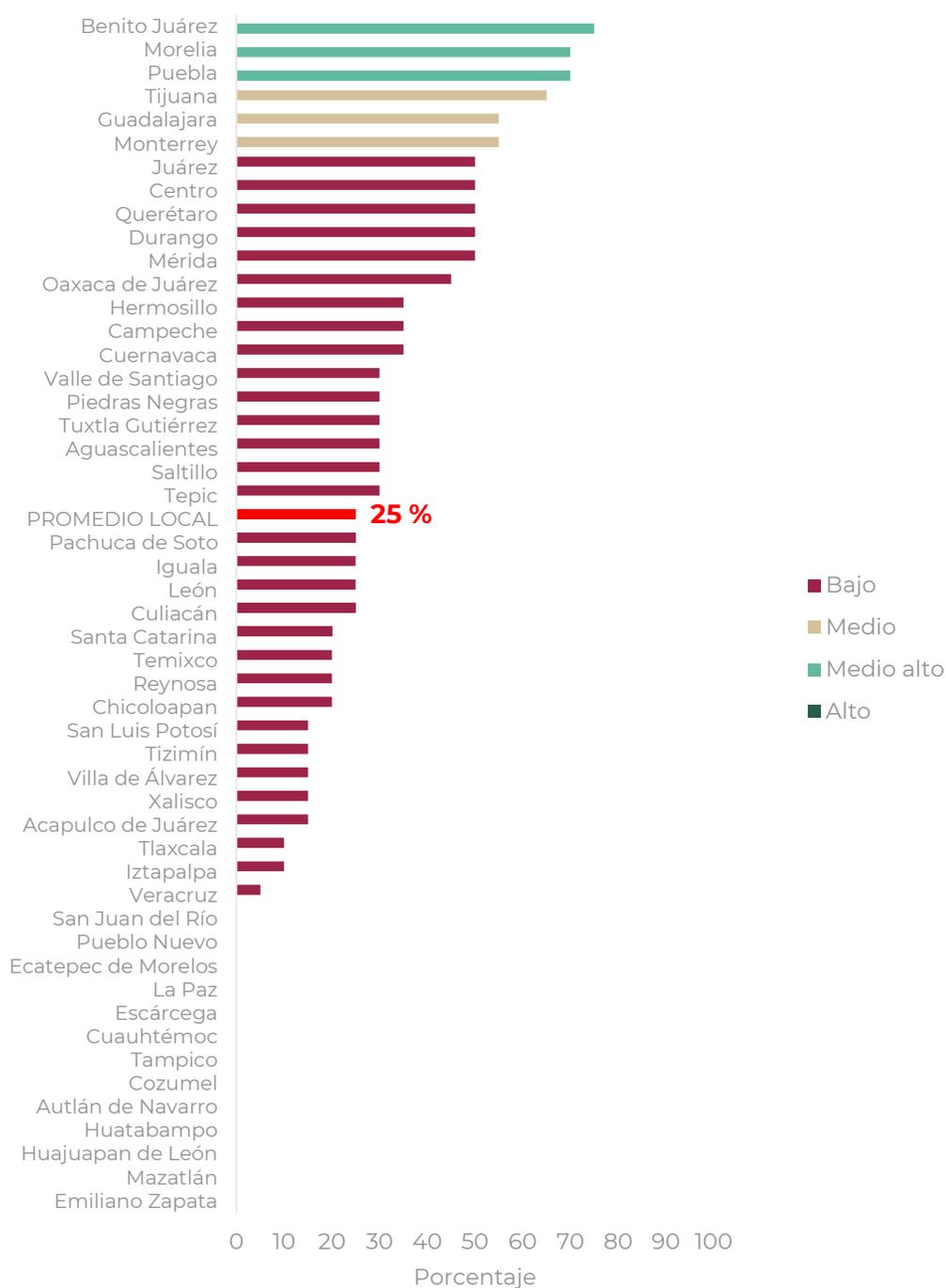
La Consolidación del PbR-SED implica no solo contar con elementos adecuados y bien implementados en las distintas etapas del Ciclo Presupuestario; sino también que en cada una de esas etapas se genere información relevante y oportuna y que sea, efectivamente, utilizada por los tomadores de decisiones en materia de presupuestación. Adicionalmente, los Municipios/DTCDMX requieren de la generación y fortalecimiento de capacidades institucionales que les garanticen la continuidad de los aspectos técnicos y operativos para una adecuada ejecución del Ciclo Presupuestario.

Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para Consolidación, en esta sección se busca conocer cómo los Municipios/DTCDMX hacen uso de la información generada en las diferentes etapas del Ciclo Presupuestario para retroalimentar el proceso de toma de decisiones estratégicas. A continuación, se presentan los resultados al respecto, identificados para cada una de las Entidades Federativas.

#### Resultados

El promedio de avance de esta sección fue de **25%**, como resultado de los hallazgos, y sobre todo las áreas de oportunidad, identificados en el análisis de las secciones anteriores. El avance se distribuye conforme a la Gráfica 38 en donde tan sólo tres Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance medio alto (66% a 80%), tres un nivel de avance medio (51% a 65%) y 44 un nivel de avance bajo (0 a 50%).

**Gráfica 38. Consolidación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX\***



Fuente: elaboración propia.

\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Los resultados indican que únicamente cuatro Municipios/DTCDMX hacen un uso parcial de la información de desempeño en los procesos de toma de decisiones estratégicas en materia de programación y presupuestación.

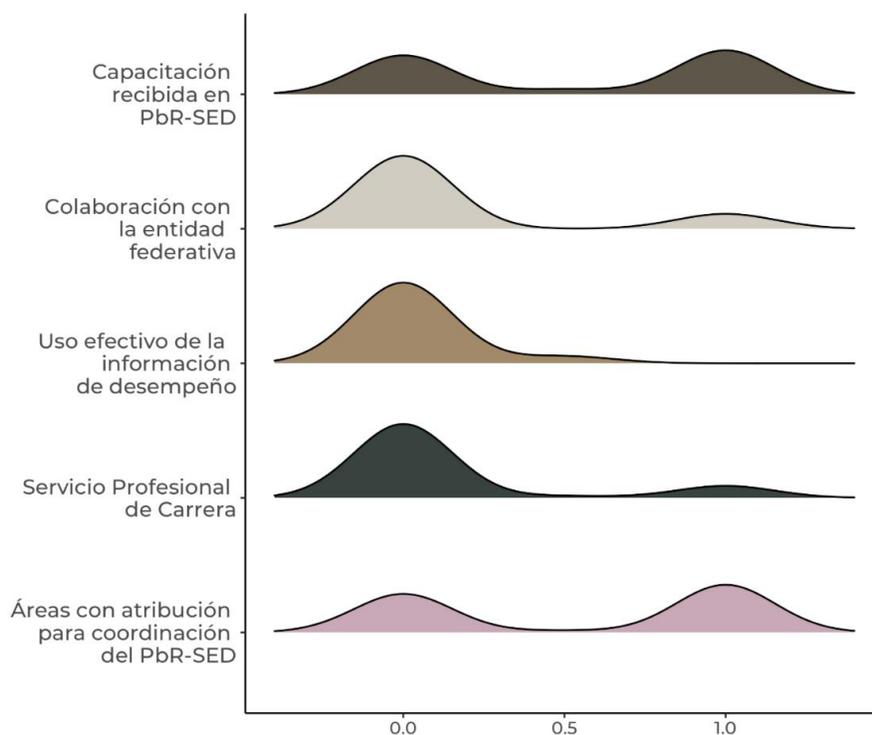
Sólo seis Municipios/DTCDMX contemplan el Servicio Profesional de Carrera o equivalente, mientras que 26 Municipios/DTCDMX cuentan con un área o áreas con atribuciones para la coordinación los temas relacionados al PbR-SED.

Por otro lado, únicamente nueve Municipios/DTCDMX presentaron evidencia suficiente con relación a la colaboración por parte de las Entidades Federativas para mejorar la implementación y/o ejecución del PbR-SED.

Finalmente, 26 Municipios/DTCDMX han recibido cursos de capacitación sobre temas relacionados al PbR-SED, a través del Gobierno Federal, Gobierno Estatal, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, consultorías externas u otras empresas del sector privado.

Los principales resultados en la sección de Consolidación se muestran en la siguiente gráfica.

**Gráfica 39. Consolidación: resultados de los principales reactivos**



Fuente: elaboración propia.

Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de los Municipios y DTCDMX, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0; 0.5 y 1.

Entre otros resultados de esta misma sección destaca que 27 Municipios/DTCDMX no imparten capacitación a sus servidores públicos en temas relacionados al PbR-SED.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 26 Municipios/DTCDMX cuentan con áreas con atribuciones para ejecutar las etapas del Ciclo Presupuestario.</li> <li>✓ 26 Municipios/DTCDMX acreditaron que sus servidores públicos han recibido capacitación en temas relacionados con el PbR-SED durante los dos últimos ejercicios fiscales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 46 Municipios/DTCDMX no acreditaron el uso de la información del desempeño en el proceso de programación y presupuestación.</li> <li>✓ 41 Municipios/DTCDMX no acreditaron establecer esquemas de colaboración con sus respectivos gobiernos estatales o de la CDMX en cuanto a la consolidación del PbR-SED.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 4. BUENAS PRÁCTICAS

En esta sección se reportan aquellas actividades, procesos, sistemas o criterios establecidos por los entes públicos, que ellos identifican como prácticas innovadoras para fortalecer la implementación del PbR-SED y que pudieran ser replicadas por los otros entes públicos. En la siguiente tabla se presentan los puntos principales reportados por los Municipios y DTCDMX.

**Tabla 8. Buenas prácticas en Municipios/DTCDMX**

Tema	Buena Práctica	Municipio/DTCDMX
<b>Padrones</b>	El Municipio cuenta con un Padrón Único de Beneficiarios; para lo cual, el Sistema del Padrón Único de Beneficiarios es un instrumento que tiene como finalidad identificar la pobreza en el municipio de Ciudad Juárez, Chihuahua, a través del registro detallado de las gestiones o apoyos que el Municipio proporciona a la población en general; esto mediante el uso que le den las	Juárez, Chihuahua

Tema	Buena Práctica	Municipio/ DTCDMX
	<p>Dependencias u Organismos Descentralizados, mismos que interactúan entre sí por medio de la plataforma, compartiendo la información generada de manera particular, lo que permite visualizar al momento si una persona ya fue beneficiada con alguna gestión o apoyo, evitando duplicidad en las entregas.</p> <p>La Encuesta del Padrón Único es la herramienta básica de recolección de información sociodemográfica de la población potencial y objetivo de los apoyos gubernamentales que atienden a la política social del Municipio. Responde a un cuestionario integral, basado en los requerimientos del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) y engloba temáticas tales como ingreso corriente, rezago educativo promedio en el hogar, acceso a los servicios de salud, acceso a la seguridad social, calidad y espacios de la vivienda, acceso a la alimentación nutritiva y de calidad; lo anterior permite identificar mediante una semaforización las carencias sociales de los beneficiarios empadronados; esta información, en conjunto, brinda un panorama de la pobreza a nivel municipal.</p>	
<p><b>Participación ciudadana</b></p>	<p>YoParticipoXMérida es una herramienta que relaciona administración pública y la sociedad mediante herramientas de uso práctico para fortalecer la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas.</p> <p>La plataforma incluye la información y posibilidad de consulta de los Consejos de Participación Ciudadana, los Consejos Consultivos, los Comités Deportivos, el Diseño Participativo y la Contraloría Social. Asimismo, la plataforma Decide Mérida permite que los ciudadanos constantemente propongan y apoyen nuevas propuestas a desarrollar en el municipio.</p> <p>Se puede conocer más de las plataformas en la siguiente dirección electrónica:</p>	<p>Mérida, Yucatán</p>

Tema	Buena Práctica	Municipio/ DTCDMX
	<a href="https://isla.merida.gob.mx/serviciosinternet/participacionciudadana/">https://isla.merida.gob.mx/serviciosinternet/participacionciudadana/</a>	
<b>Evaluaciones internas</b>	<p>El Observatorio Ciudadano, integrado por ciudadanos, cámaras empresariales, sector educativo, colegios de profesionistas, e integrantes de la sociedad organizada, realiza evaluaciones de manera semestral que revisan de manera integral el desempeño de la Administración Municipal.</p> <p>Asimismo, Observatorio Ciudadano desarrolla constantemente nuevas formas de acercar a la ciudadanía al uso que se le da al presupuesto, como es el caso de la aplicación para celular RECORD: Anticorrupción, con la finalidad de denunciar cualquier acto de corrupción y promover la participación ciudadana.</p> <p>Se puede conocer más del observatorio ciudadano en la siguiente dirección electrónica: <a href="http://ocq.mx/">http://ocq.mx/</a></p>	Querétaro, Querétaro
	<p>Se realizan evaluaciones internas trimestrales, las cuales miden el avance alcanzado de metas, así como el ejercicio del gasto, en las cuales se solicita se proporcione las justificaciones e informe sobre las medidas correctivas que se implementarán para los próximos trimestres.</p> <p>La tesorería del municipio envía la solicitud para la evaluación interna a cada dependencia responsable. Consecuentemente, se le da seguimiento a las medidas correctivas establecidas en los plazos que las dependencias dispongan.</p>	Tijuana, Baja California

---

## VIII. RETOS PARA LA IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PBR SED

Durante los últimos años, las Entidades Federativas, los Municipios y las DTCDMX han realizado esfuerzos importantes para fortalecer sus procesos operativos y presupuestarios en la implementación del PbR-SED, esfuerzos que se han identificado en los ejercicios de Diagnósticos PbR-SED desde el ejercicio fiscal 2010. No obstante, persiste la necesidad de redoblar esfuerzos y hacer ajustes institucionales que permitan transitar de la correcta implementación y operación a la consolidación de este modelo de GpR. A continuación, se enlistan los principales retos identificados en el presente Diagnóstico tanto en el ámbito de las Entidades Federativas como en el de Municipios y DTCDMX.

### 1. RETOS PARA ENTIDADES FEDERATIVAS

A partir de la revisión, análisis y valoración de la información proporcionada por las Entidades Federativas, a continuación, se presentan los principales retos identificados.

En materia de **Planeación**, se observa un avance muy importante en cuanto a la conformación y difusión de documentos de planeación estratégica como son los PED y los respectivos programas derivados de estos. Por otra parte, si bien todas las Entidades Federativas cuentan con estos elementos, 16 Entidades no presentan evidencia sobre la existencia de mecanismos de participación de los sectores sociales y organizaciones en la integración de los mismos.

En materia de **Programación**, resulta necesario que las Entidades Federativas integren padrones de beneficiarios para la totalidad de Pp que operan, sobre todo, para aquellos que entregan bienes y/o servicios directamente a la población, pues tan solo tres Entidades Federativas desarrollan este instrumento para más del 75% de sus Pp. Asimismo, se considera altamente recomendable que las Entidades Federativas establezcan criterios mínimos para la elaboración de estudios o diagnósticos que justifiquen la existencia y creación de Pp en sus respectivas Estructuras Programáticas. Finalmente, es necesario que las Entidades Federativas transiten de la figura de POA hacia el desarrollo de documentos sobre la mecánica operativa para cada uno de sus Pp.

En materia de **Presupuestación**, es necesario que la mayoría de las Entidades Federativas desarrollen políticas públicas correctamente diseñadas e implementadas para la generación de ahorros; así como criterios claros para la redistribución de los recursos obtenidos a partir de dicho ahorro, pues actualmente sólo 16 y ocho Entidades, respectivamente, cuentan con estos

---

elementos. Asimismo, se requiere que las Entidades Federativas incorporen clara y explícitamente en sus marcos normativos que las adecuaciones presupuestales deben ser complementadas con la modificación de metas de los indicadores de desempeño de los Pp, si así fuese necesario, ya que las divergencias entre estos dos elementos, podrían dar lugar a fallas en el Ejercicio y control de los recursos públicos.

En materia de **Ejercicio y control**, se requiere que las Entidades Federativas generen documentos normativos que regulen la mecánica operativa para la totalidad de sus Pp que entregan bienes y/ servicios directamente a la población, y que estos documentos señalen de manera clara y explícita elementos como, la población objetivo, los criterios de elegibilidad y selección, así como los tipos y montos de apoyo de cada Pp. Esto resulta relevante en términos de transparencia y certeza en el uso eficiente de los recursos públicos, pues permite limitar el uso discrecional de los mismos. Asimismo, se requiere que la generación de estos documentos se realice para cada uno de los Pp. Finalmente, se considera pertinente que las Entidades Federativas generen los mecanismos necesarios y consistentes con lo establecido en la normatividad local, para que la mayor parte de sus procesos de adquisiciones se realicen mediante la modalidad de licitación pública, en aras de fortalecer la cultura de la transparencia en cuanto a contrataciones públicas.

En materia de **Seguimiento**, se debe fortalecer el establecimiento en el marco normativo de las Entidades Federativas para que sus indicadores de desempeño cuenten con elementos mínimos como el método de cálculo, línea base y medio de verificación, entre otros. Asimismo, se considera altamente relevante promover el análisis de los indicadores de desempeño a partir de criterios de calidad tales como los CREMAA. Por otra parte, se requiere desarrollar más criterios normativos e institucionales que determinen los pasos a seguir para la modificación de indicadores del desempeño de las MIR o de cualquier otro instrumento de seguimiento que se utilice.

En materia de **Evaluación**, es importante que las Entidades Federativas utilicen de mejor manera los resultados que derivan de las evaluaciones que se realizan a sus Pp y a sus políticas públicas, preferentemente, mediante mecanismos institucionales documentados e institucionalizados como son los ASM. En este mismo sentido, se espera que las Entidades Federativas generen mayor evidencia sobre el seguimiento y uso que le dan a las recomendaciones de las evaluaciones.

---

En materia de **Rendición de cuentas**, resulta necesario que las Entidades Federativas contemplen la realización de Auditorías para la totalidad de sus Pp por parte de los órganos superiores de fiscalización correspondientes, así como por las dependencias encargadas de la contraloría al interior de la administración gubernamental. Adicionalmente, se sugiere fortalecer los mecanismos e instrumentos mediante los cuales se informa a la ciudadanía sobre los avances en el cumplimiento de metas y objetivos de cada una de las etapas del Ciclo Presupuestario.

Finalmente, y derivado de los retos anteriormente descritos, la sección de **Consolidación** del PbR-SED es la que implica los mayores desafíos, los cuales se describen a continuación. En primer lugar, se recomienda que las Entidades Federativas avancen hacia el desarrollo o fortalecimiento de sistemas homólogos al servicio profesional de carrera, para buscar garantizar los criterios de transparencia y objetividad para el ingreso, la selección, la continuidad y las oportunidades de ascenso en los cargos del personal que labora para los gobiernos de cada Entidad Federativa. La contratación y continuidad del personal especializado en temas relacionados con el PbR-SED permitirán avanzar en la consolidación de dicho modelo.

Finalmente, el mayor de los desafíos en torno a la implementación y operación del PbR-SED, radica en que las Entidades Federativas le den un uso de carácter más estratégico a la información de desempeño que se genera, particularmente, durante las etapas de Seguimiento y Evaluación, de manera que se convierta en uno de los insumos principales de los tomadores de decisiones en los procesos de Programación y Presupuestación que dan lugar a los Presupuestos de Egresos.

## **2. RETOS PARA MUNICIPIOS Y DTCDMX**

Al igual que en el caso de las Entidades Federativas, los Municipios y DTCDMX han realizado esfuerzos importantes para fortalecer la implementación y operación del PbR-SED; no obstante, y en contraste con las Entidades Federativas, el periodo constitucional de gobierno de tan sólo tres ejercicios fiscales representa un reto mayúsculo en sí mismo en términos de consolidación de acciones y estrategias en el marco del PbR-SED. Vale la pena reiterar que para el Diagnóstico PbR-SED 2020 se realizó una modificación sustancial en la conformación de la muestra de Municipios y DTCDMX participantes, pues la mitad de ellos fueron seleccionados aleatoriamente dando como resultado que 25 entes públicos de este orden de gobierno fueron considerados en el ejercicio

---

del Diagnóstico PbR-SED por primera vez, lo que tuvo un importante efecto en el nivel global de avance alcanzado por estos Municipios y DTCDMX.

A partir de la revisión, análisis y valoración de la información proporcionada por los Municipios y DTCDMX, a continuación, se presentan los principales retos identificados.

En materia de **Planeación** resulta de particular importancia que los Municipios y DTCDMX desarrollen metodologías para la elaboración e integración de programas derivados de sus PDL, ya que esto les permitirá definir estrategias, líneas de acción, indicadores y metas para cada sector o ámbito de la política pública que se busca atender. Por otra parte, se considera relevante que los Municipios y DTCDMX consideren en la elaboración de sus PDL a la participación de diversos actores como son las organizaciones y representantes de la sociedad civil, a fin de fortalecer sus instrumentos de planeación.

En materia de **Programación**, los Municipios o DTCDMX requieren desarrollar documentos normativos que regulen esta etapa del Ciclo Presupuestario para lograr un eficiente y óptimo ejercicio de los recursos públicos. Otro reto importante es que los Municipios y DTCDMX establezcan en sus marcos normativos el requerimiento de la elaboración de documentos de diagnóstico que justifiquen la creación o modificación de sus Pp, a fin de contar con mejores instrumentos de política pública. Por otra parte, la mayoría de los Municipios y DTCDMX cuentan con padrones de beneficiarios para menos del 40% de sus Pp, por lo que un reto importante es contar con estos padrones para a la totalidad de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población. Asimismo, establecer como requerimiento la elaboración de evaluaciones ex ante sobre la viabilidad de realizar obras públicas, es otro reto importante. Finalmente, se considera importante que los Municipios y DTCDMX desarrollen instrumentos como padrones de beneficiarios y MIR para cada sus Pp de manera diferenciada e independiente de aquellos instrumentos de esta misma naturaleza que contengan sus POA.

En materia de **Presupuestación**, un reto importante para los Municipios y DTCDMX es el diseño e implementación de políticas claras de ahorro y de reasignación de los recursos que de éstas se generen. Adicionalmente, se sugiere que los marcos normativos de los Municipios y DTCDMX incluyan disposiciones para modificar las metas de los indicadores del desempeño determinados a través de sus Pp, en congruencia con las adecuaciones presupuestarias, lo que dará lugar a mejores resultados en la etapa de Ejercicio y control.

---

En materia de **Ejercicio y control**, es importante que los Municipios y DTCDMX desarrollen documentos normativos que regulen la mecánica operativa de la totalidad de sus Pp, sobre todo de aquellos que entregan bienes y/o servicios directamente a la población, y que estos cuenten con los elementos mínimos para transparentar la entrega de los apoyos y, con ello, disminuir la discrecionalidad en el uso de recursos públicos. Asimismo, resulta deseable que cuando los Municipios y DTCDMX realicen contrataciones públicas lo hagan mediante el esquema de licitación pública, sin menoscabo de lo establecido en la normatividad local en materia de adquisiciones y arrendamientos.

En materia de **Seguimiento**, el reto principal para los Municipios y DTCDMX es diseñar mejores indicadores de desempeño, mediante el establecimiento de criterios para su diseño y modificación derivado de la identificación de áreas de mejora continua. Lo anterior, se hace evidente al considerar que sólo 21 de los Municipios y DTCDMX analizados cuentan con MIR o instrumentos equivalentes para sus Pp, o que únicamente nueve pudieron comprobar que realizan un análisis de sus indicadores del desempeño a partir de los criterios CREMAAA. Finalmente, sólo 17 Municipios y DTCDMX cuentan con un sistema de semaforización de los avances en las metas de sus indicadores.

En materia de **Evaluación**, existen diversos retos en el caso de los Municipios y DTCDMX, pues en principio, requieren definir las necesidades de evaluación para sus Pp y desarrollar como práctica institucional la elaboración de un plan o agenda anual de evaluación (homólogo al PAE estatal y federal), que sea la pauta para fortalecer la cultura de la evaluación a nivel local. Asimismo, es necesario que en los casos de las evaluaciones que efectivamente se realizan, se institucionalicen y documenten los procesos de revisión y retroalimentación de las evaluaciones por parte de las unidades responsables de los Pp.

En materia de Rendición **de cuentas** es necesario que los Municipios y DTCDMX fortalezcan los ejercicios de auditoría por parte de los órganos superiores de fiscalización de sus respectivas Entidades Federativas y de los órganos locales de contraloría. Por otro lado, los Municipios y DTCDMX requieren fortalecer los mecanismos de información a la ciudadanía sobre el cumplimiento de objetivos y metas de las diferentes etapas del Ciclo Presupuestario.

Al igual que en el caso de las Entidades Federativas, la **Consolidación** del PbR-SED resulta el desafío más importante para los Municipios y DTCDMX, derivado de la suma de los retos identificados anteriormente. En principio, y previo a la generación de información del desempeño que abone a la toma de decisiones

---

estratégicas en cuanto a programación y presupuestación, se debe trabajar en consolidar un marco normativo alrededor de las diferentes temáticas del PbR-SED. Por citar un ejemplo, resulta necesario que los Municipios y DTCDMX integren en su marco normativo disposiciones para generar un servicio profesional de carrera que permita la continuidad del personal y sus conocimientos especializados, en áreas presupuestales y en otras en las que la profesionalización y la continuidad resulten prioritarias; esto, considerando las particularidades de contar con periodos gubernamentales de tan sólo tres ejercicios fiscales.

Finalmente, si bien los requerimientos normativos no son los mismos que para las Entidades Federativas, desarrollar esquemas de buenas prácticas que transiten hacia los modelos implementados en el orden estatal permitirá generar avances importantes en la implementación y operación del PbR-SED en el ámbito local. %