

# HACIENDA

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

2021

---



DIAGNÓSTICO  
PBR • SED

---

## CONTENIDO

I.	GLOSARIO DE ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	7
II.	INTRODUCCIÓN .....	8
III.	MARCO JURÍDICO .....	10
IV.	ANTECEDENTES.....	12
1.	DIAGNÓSTICOS PBR-SED 2010-2021 .....	13
V.	CONSIDERACIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2021 .....	22
1.	CUESTIONARIO: REACTIVOS Y VALORACIÓN .....	22
2.	MARCO MUESTRAL: ENTIDADES FEDERATIVAS, MUNICIPIOS Y DTCDMX .....	25
VI.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED EN ENTIDADES FEDERATIVAS .....	28
1.	RESULTADOS GENERALES .....	28
1.1.	PLANEACIÓN.....	30
1.2.	PROGRAMACIÓN .....	35
1.3.	PRESUPUESTACIÓN.....	40
1.4.	EJERCICIO Y CONTROL.....	45
1.5.	SEGUIMIENTO .....	49
1.6.	EVALUACIÓN.....	54
1.7.	RENDICIÓN DE CUENTAS .....	58
1.8.	CONSOLIDACIÓN.....	62
1.9.	BUENAS PRÁCTICAS .....	66
VII.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED EN MUNICIPIOS Y DTCDMX.....	72
1.	RESULTADOS GENERALES.....	72
2.	CICLO PRESUPUESTARIO .....	78
2.1.	PLANEACIÓN.....	78
2.2.	PROGRAMACIÓN .....	82
2.3.	PRESUPUESTACIÓN.....	86
2.4.	EJERCICIO Y CONTROL.....	91
2.5.	SEGUIMIENTO .....	95
2.6.	EVALUACIÓN.....	99

---

2.7.	RENDICIÓN DE CUENTAS .....	103
3.	CONSOLIDACIÓN .....	107
4.	BUENAS PRÁCTICAS .....	113
VIII.	RETOS PARA LA IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PBR-SED .....	116
1.	RETOS PARA ENTIDADES FEDERATIVAS .....	116
2.	RETOS PARA MUNICIPIOS Y DTCDMX.....	118
IX.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED ENTRE 2020 Y 2021 .....	122
1.	ANÁLISIS 2020-2021 PARA ENTIDADES FEDERATIVAS.....	122
2.	ANÁLISIS 2020-2021 PARA MUNICIPIOS Y DTCDMX.....	124

## FIGURAS

FIGURA 1. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2010-2012 .....	14
FIGURA 2. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2013 .....	14
FIGURA 3. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2014 .....	15
FIGURA 4. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2015 .....	15
FIGURA 5. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2016 .....	16
FIGURA 6. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2017 .....	17
FIGURA 7. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2018 .....	18
FIGURA 8. REDISEÑO DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2020 .....	19
FIGURA 9. NIVEL DE AVANCE DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS/DTCCDMX POR NIVEL DE VALORACIÓN .....	25

## GRÁFICAS

GRÁFICA 1. AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PBR-SED EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS .....	28
GRÁFICA 2. DISTRIBUCIÓN DEL AVANCE Y PROMEDIO NACIONAL POR SECCIÓN EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS .....	30
GRÁFICA 3. PLANEACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	31
GRÁFICA 4. PLANEACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	32
GRÁFICA 5. PROGRAMACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	36
GRÁFICA 6. PROGRAMACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	37
GRÁFICA 7. PRESUPUESTACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	41
GRÁFICA 8. PRESUPUESTACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	42
GRÁFICA 9. EJERCICIO Y CONTROL: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	46
GRÁFICA 10. EJERCICIO Y CONTROL: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	47
GRÁFICA 11. SEGUIMIENTO: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	50
GRÁFICA 12. SEGUIMIENTO: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	51
GRÁFICA 13. EVALUACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	55
GRÁFICA 14. EVALUACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	56
GRÁFICA 15. RENDICIÓN DE CUENTAS: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	59
GRÁFICA 16. RENDICIÓN DE CUENTAS: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	60
GRÁFICA 17. CONSOLIDACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....	63
GRÁFICA 18. PRINCIPALES REACTIVOS EN LA SECCIÓN DE CONSOLIDACIÓN .....	64
GRÁFICA 19. AVANCE EN LA IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PBR-SED EN LOS MUNICIPIOS/DTCCDMX .....	73
GRÁFICA 20. AVANCE DE MUNICIPIOS/DTCCDMX POR TIPO DE SELECCIÓN .....	74
GRÁFICA 21. AVANCE PROMEDIO POR SECCIÓN EN LOS MUNICIPIOS/DTCCDMX .....	75

GRÁFICA 22. AVANCE PROMEDIO POR SECCIÓN EN LOS MUNICIPIOS/DTCDMX, POR TIPO DE SELECCIÓN .....	76
GRÁFICA 23. AVANCE POR SECCIÓN EN LOS MUNICIPIOS/DTCDMX, POR TIPO DE SELECCIÓN .....	77
GRÁFICA 24. PLANEACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR MUNICIPIO/DTCDMX.....	79
GRÁFICA 25. PLANEACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	80
GRÁFICA 26. PROGRAMACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR MUNICIPIO/DTCDMX* .....	84
GRÁFICA 27. PROGRAMACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS.....	85
GRÁFICA 28. PRESUPUESTACIÓN: NIVEL DE AVANCE POR MUNICIPIO/DTCDMX* .....	88
GRÁFICA 29. PRESUPUESTACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	89
GRÁFICA 30. EJERCICIO Y CONTROL: NIVEL DE AVANCE POR MUNICIPIO/DTCDMX .....	92
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* .....	109
GRÁFICA 39. CONSOLIDACIÓN: RESULTADOS DE LOS PRINCIPALES REACTIVOS .....	111

## MAPAS

MAPA 1. IMPLEMENTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PBR-SED POR ENTIDAD FEDERATIVA.....	29
MAPA 2. NIVEL DE AVANCE EN PLANEACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS.....	34
MAPA 3. NIVEL DE AVANCE EN PROGRAMACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS .....	39
MAPA 4. NIVEL DE AVANCE EN PRESUPUESTACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS.....	44
MAPA 5. NIVEL DE AVANCE EN EJERCICIO Y CONTROL EN ENTIDADES FEDERATIVAS .....	48
MAPA 6. NIVEL DE AVANCE EN SEGUIMIENTO EN ENTIDADES FEDERATIVAS.....	53
MAPA 7. NIVEL DE AVANCE EN EVALUACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS.....	57
MAPA 8. NIVEL DE AVANCE EN RENDICIÓN DE CUENTAS EN ENTIDADES FEDERATIVAS .....	61
MAPA 9. NIVEL DE AVANCE EN CONSOLIDACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS.....	65

## TABLAS

TABLA 1. SECCIONES DE ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2021.....	21
TABLA 2. REACTIVOS POR SECCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO PBR-SED PARA ENTIDADES FEDERATIVAS, 2016-2021 .....	22
TABLA 3. REACTIVOS POR SECCIÓN EN EL DIAGNÓSTICO PBR-SED PARA MUNICIPIOS/DTCDMX, 2016-2021 .....	23

---

TABLA 4. CRITERIOS DE PUNTUACIÓN.....	24
TABLA 5. ENTIDADES FEDERATIVAS SELECCIONADAS EN EL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2021 .....	26
TABLA 6. ENTIDADES FEDERATIVAS, MUNICIPIOS/DTCDMX SELECCIONADOS EN EL DIAGNÓSTICO PBR-SED 2021 .....	27
TABLA 7. BUENAS PRÁCTICAS EN ENTIDADES FEDERATIVAS.....	66
TABLA 8. BUENAS PRÁCTICAS EN MUNICIPIOS Y DTCDMX.....	113
TABLA 9. PROMEDIO NACIONAL PARA ENTIDADES FEDERATIVAS 2020-2021 .....	122
TABLA 10. PROPORCIÓN DE ENTIDADES FEDERATIVAS POR NIVEL DE AVANCE 2020-2021 .....	123
TABLA 11. ENTIDADES FEDERATIVAS CON MAYOR VARIACIÓN EN EL NIVEL DE AVANCE 2020-2021 .....	124
TABLA 12. PROMEDIO NACIONAL PARA MUNICIPIOS Y DTCDMX 2020-2021.....	125
TABLA 13. PROPORCIÓN DE MUNICIPIOS Y DTCDMX POR NIVEL DE AVANCE 2020-2021.....	125
TABLA 14. MUNICIPIOS Y DTCDMX CON MAYOR VARIACIÓN EN EL NIVEL DE AVANCE 2020-2021 .....	126
TABLA 15. MUNICIPIOS Y DTCDMX QUE NO CUMPLIERON CON LOS REQUISITOS TÉCNICOS EN LOS DIAGNÓSTICOS PBR-SED 2020 Y/O 2021.....	127

## 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 LGCG, la 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 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 PbR y del 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 características del Diagnóstico PbR-SED para el ejercicio fiscal 2021, y se describen tanto los reactivos que serán tomados en cuenta, así como el marco muestral considerado.

El Capítulo VI presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos en el Diagnóstico PbR-SED en los ejercicios fiscales 2020 y 2021, con la finalidad de valorar el avance obtenido a partir de la implementación del nuevo enfoque metodológico.

En los siguientes capítulos se presentan los resultados generales, así como los resultados específicos de cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2021, para los dos tipos de entes públicos analizados: Entidades Federativas (Capítulo VII) y Municipios y DTCDMX (Capítulo VIII). 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 IX).

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 2021.

Por otro lado, 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.

Finalmente, se informa que el levantamiento de información para la realización de este documento, se llevó a cabo tomando en consideración las condiciones generadas por la emergencia sanitaria provocada por el virus SARS-CoV2



(COVID-19) en nuestro país, y que pudieran haber afectado el desarrollo de los procesos relacionados con la implementación del PbR-SED en los gobiernos locales. Al respecto, se señala que se recibieron manifestaciones sobre aplazamientos en el periodo considerado para el levantamiento de información, las cuales fueron atendidas mediante la ampliación de siete días naturales del plazo, para todos los entes públicos con la finalidad de no alterar los criterios de objetividad e imparcialidad.

### III. MARCO JURÍDICO

A partir del ejercicio fiscal 2006, con la entrada en vigor de la 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 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 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 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 PAE establecido en el artículo 79 de la LGCG, el 3 de abril de 2013 el 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 de 2016 se expidió la 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 locales deberán armonizar su normativa para dar cumplimiento al mismo a más tardar seis meses después de su publicación en el DOF.

Por otro lado, en la 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 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.

---

<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.

#### 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 Pp y de la aplicación de los recursos públicos asignados en la toma de decisiones, denominado PbR-SED. Su objeto es elevar la eficiencia, eficacia y 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>2</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>2</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 locales. Por tal motivo, el presente informe busca identificar el grado de avance e institucionalización de distintos elementos e instrumentos considerados en la 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 2010-2021**

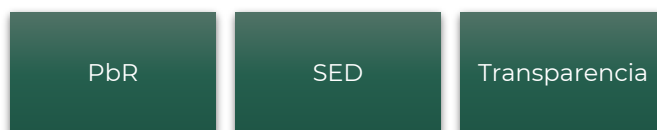
El PEF para el Ejercicio Fiscal 2012, artículo 9, fracción III, párrafo tercero, estableció que la SHCP debía entregar un informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, en la implantación 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 la estructura de cada uno de los Diagnósticos PbR-SED 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 implantación 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**

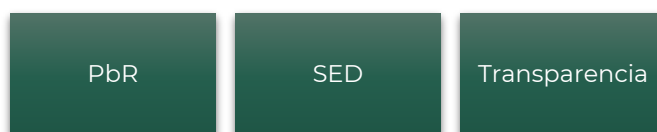


Fuente: elaboración propia.

## **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 implantación y operación 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 diferentes tamaños 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 exitosos 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 PbR-SED 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 retroalimente a los gobiernos locales para facilitar la identificación de áreas de oportunidad para la mejora continua. Por su parte, los reactivos de la sección de Indicadores para resultados, se incluyeron en la sección de Seguimiento.

**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 PbR-SED 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 locales.

## 2020

Para la integración del Diagnóstico PbR-SED 2020 se rediseñó en su totalidad la metodología<sup>3</sup> de captación, análisis y valoración de la información a partir del aprendizaje de los informes de los años previos. Para llevar a cabo dicho rediseño, se solicitó la retroalimentación de los gobiernos locales 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

<sup>3</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica, disponible en: [https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades\\_Federativas/Diagnostico/Informe\\_PbR\\_SED\\_2020.rar](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/Informe_PbR_SED_2020.rar)

análisis puntual realizado por la SHCP, se elaboró un nuevo cuestionario con 88 reactivos, tanto para Entidades Federativas como para Municipios y DTCDMX.

De igual forma, 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. 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 contempló 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.

El nuevo cuestionario se integró por nueve secciones, las siete primeras vinculadas al ciclo presupuestario y las últimas dos a procesos de consolidación y buenas prácticas:

1. Planeación
2. Programación
3. Presupuestación
4. Ejercicio y Control
5. Seguimiento
6. Evaluación
7. Rendición de Cuentas

8. Consolidación
9. Buenas prácticas

Cabe señalar que la sección de Consolidación se incorporó con el propósito de valorar cuantitativa y cualitativamente el grado en el que tanto el 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, denominados Municipios y DTCDMX aleatorizados, son los mismos que en el Diagnóstico PbR-SED 2020, que resultaron de una muestra aleatoria entre aquellos entes públicos de dicho nivel de gobierno, con una población de más de 25 mil habitantes, con el propósito de analizar el avance alcanzado entre el ejercicio fiscal 2020 y 2021<sup>4</sup>. Es importante resaltar que con este método de aleatorización y seguimiento, se ha logrado que 25 Municipios y DTCDMX participaron por primera vez en el Diagnóstico PbR-SED 2020 y cuentan con información sobre el avance correspondiente a través del Diagnóstico PbR-SED 2021.

## **2021**

El rediseño metodológico realizado en el 2020, se llevó a cabo con la intención de guardar la comparabilidad en los informes correspondientes al periodo 2020-2024, por lo cual, para el ejercicio 2021 se mantuvo el mismo cuestionario y se evaluó de nueva cuenta, tanto a las 32 Entidades Federativas, como a los Municipios y DTCDMX aleatorizados, seleccionados para el Diagnóstico PbR-SED 2020. Por lo anterior, el contenido para el Diagnóstico PbR-SED 2021 se resume en la siguiente tabla.

---

<sup>4</sup> Para mayor referencia sobre los Municipios y DTCDMX aleatorizados, se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica, apartado 1.1. Marco Muestral. Esta nota es el Anexo 1, descargable en la siguiente liga:  
[https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades\\_Federativas/Diagnostico/Informe\\_PbR\\_SED\\_2020.rar](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/Informe_PbR_SED_2020.rar)

**Tabla 1. Secciones de análisis del Diagnóstico PbR-SED 2021**

<b>Sección</b>	<b>Elementos de análisis</b>
<b>1. Planeación</b>	<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>
<b>2. Programación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información programática</li> <li>• Diagnósticos de Pp</li> <li>• Padrones de beneficiarios</li> </ul>
<b>3. Presupuestación</b>	<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>
<b>4. Ejercicio y Control</b>	<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>
<b>5. Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de desempeño</li> <li>• Seguimiento de objetivos y metas</li> </ul>
<b>6. Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PAE</li> <li>• Evaluaciones realizadas</li> <li>• Seguimiento a recomendaciones de evaluaciones</li> </ul>
<b>7. Rendición de Cuentas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta Pública</li> <li>• Auditorías</li> <li>• Control interno</li> </ul>
<b>8. Consolidación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantación y operación de PbR-SED</li> </ul>
<b>9. Buenas prácticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acciones innovadoras para implementar el PbR-SED</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## V. CONSIDERACIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO PbR-SED 2021

### 1. CUESTIONARIO: REACTIVOS Y VALORACIÓN

Para el desarrollo del Diagnóstico PbR-SED 2021 se utilizó el cuestionario que fue rediseñado en 2020, cuya 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, 2016-2021**

Sección	2016	2017	2018	2020-2021
Marco Jurídico	16	15	15	-
1. Planeación	28	27	38	13
2. Programación	11	11	11	10
3. Presupuestación	22	25	25	15
4. Ejercicio y Control	12	12	12	7
5. Seguimiento	18	22	22	10
6. Evaluación	30	29	35	12
Indicadores	6	-	-	-
7. Rendición de Cuentas	-	-	-	7
8. Consolidación	-	-	-	6
Transparencia	25	25	25	*
Capacitación	6	6	6	*
Adquisiciones	7	7	7	*
Recursos humanos	6	6	6	*
9. Buenas prácticas	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 retomó el cuestionario rediseñado en 2020 para valorar a los Municipios y DTCDMX, el cual consideró las diferencias con respecto a las Entidades Federativas en términos de las obligaciones que tienen establecidas en sus respectivos marcos normativos en materia de PbR-SED. Este cuestionario presenta 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, 2016-2021**

<b>Sección</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2020-2021</b>
Marco Jurídico	16	16	15	-
1. Planeación	28	27	38	15
2. Programación	9	9	9	10
3. Presupuestación	20	23	23	13
4. Ejercicio y Control	11	11	11	7
5. Seguimiento	18	22	22	10
6. Evaluación	30	29	35	12
Indicadores	2	-	-	-
7. Rendición de Cuentas	-	-	-	7
8. Consolidación	-	-	-	6
Transparencia	25	25	25	*
Capacitación	6	6	6	*
Adquisiciones	7	7	7	*
Recursos humanos	6	6	6	*
9. Buenas prácticas	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.

Es importante señalar que el análisis de la sección de Buenas Prácticas se realiza únicamente con un enfoque cualitativo, por lo que los reactivos aquí contenidos no presentan valoración cuantitativa. En esta sección se consideran 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.

La valoración de cada una de las respuestas se complementó con la documentación probatoria proporcionada por los entes públicos en el marco de la elaboración del presente informe. Es decir, las valoraciones que conforman al Diagnóstico PbR-SED 2021 toman como referencia las respuestas y documentación probatoria remitidas por los entes públicos en el ejercicio fiscal corriente, y no consideran en ningún momento las respuestas o información remitida en el marco del Diagnóstico PbR-SED 2020 o anteriores, por lo que cualquier variación en las valoraciones entre años se deberá exclusivamente a una variación de la disponibilidad de la información remitida.

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/DTCCDMX por nivel de valoración**

<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Medio alto</b>	<b>Alto</b>
<b>0-50</b>	<b>51-65</b>	<b>66-80</b>	<b>81-100</b>

Fuente: elaboración propia.

## **2. MARCO MUESTRAL: ENTIDADES FEDERATIVAS, MUNICIPIOS Y DTCCDMX**

Para el ejercicio 2020 y 2021, el rediseño del Diagnóstico PbR-SED vino acompañado de un rediseño del marco muestral de Municipios y DTCCDMX, 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 DTCCDMX con población mayor a 25 mil habitantes<sup>5</sup> en el país.

Con esta nueva selección, y como se señaló anteriormente, se buscó dar oportunidad a más Municipios y DTCCDMX del país de participar en el ejercicio e identificar áreas de mejora en sus respectivos niveles de avance en la implantación y operación del PbR-SED. Como resultado de lo anterior, para el Diagnóstico PbR-SED 2020 se incorporaron por primera vez al análisis 25 Municipios/DTCCDMX.

Para el Diagnóstico PBR-SED 2021, se utilizó la misma selección de Municipios y DTCCDMX que el año pasado, con la intención de dar seguimiento a la implementación de mejoras en aquellos entes que ya han sido sujetos de análisis.

Es importante señalar que el ejercicio de aleatorización de este subconjunto de entes públicos se realizará cada dos años, con el propósito de dar oportunidad a que nuevos entes públicos formen parte del Diagnóstico PbR-SED<sup>6</sup>.

<sup>5</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 DTCCDMX 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>.

<sup>6</sup> Para mayor referencia sobre los Municipios y DTCCDMX Aleatorizados, se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica, apartado 1.1. Marco Muestral. Esta nota es el Anexo 1, descargable en la siguiente liga:

[https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades\\_Federativas/Diagnostico/Informe\\_PbR\\_SED\\_2020.rar](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/Informe_PbR_SED_2020.rar)

En las siguientes dos tablas se presentan las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX que participaron en el Diagnóstico PbR-SED 2021, respectivamente.

**Tabla 5. Entidades Federativas seleccionadas en el Diagnóstico PbR-SED 2021**

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

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6. Municipios y DTCDMX seleccionados en el Diagnóstico PbR-SED 2021**

Entidad Federativa	Población mayor	Aleatorizado
1 Aguascalientes	Aguascalientes	Rincón de Romos
2 Baja California	Tijuana	Ensenada
3 Baja California Sur	La Paz <sup>1/</sup>	Comondú <sup>1/</sup>
4 Campeche	Campeche	Escárcega
5 Chiapas	Tuxtla Gutiérrez	Suchiate <sup>1/</sup>
6 Chihuahua	Juárez	Camargo <sup>1/</sup>
7 Ciudad de México	Iztapalapa	Cuauhtémoc
8 Coahuila	Saltillo	Piedras Negras
9 Colima	Manzanillo	Villa de Álvarez
10 Durango	Durango	Pueblo Nuevo
11 Guanajuato	León	Valle de Santiago <sup>1/</sup>
12 Guerrero	Acapulco de Juárez <sup>1/</sup>	Iguala de la Independencia
13 Hidalgo	Pachuca de Soto	Acaxochitlán
14 Jalisco	Guadalajara	Autlán de Navarro
15 Estado de México	Ecatepec de Morelos	Chicoloapan <sup>1/</sup>
16 Michoacán	Morelia	Jacona
17 Morelos	Cuernavaca	Temixco
18 Nayarit	Tepic	Xalisco <sup>1/</sup>
19 Nuevo León	Monterrey	Santa Catarina
20 Oaxaca	Oaxaca de Juárez	Huajuapán de León
21 Puebla	Puebla	Huejotzingo
22 Querétaro	Querétaro	San Juan del Río
23 Quintana Roo	Benito Juárez	Cozumel
24 San Luis Potosí	San Luis Potosí	Tamuín <sup>1/</sup>
25 Sinaloa	Culiacán	Mazatlán
26 Sonora	Hermosillo	Huatabampo
27 Tabasco	Centro	Macuspana
28 Tamaulipas	Reynosa	Tampico
29 Tlaxcala	Tlaxcala <sup>1/</sup>	Huamantla
30 Veracruz	Veracruz	Emiliano Zapata <sup>1/</sup>
31 Yucatán	Mérida	Tizimín
32 Zacatecas	Fresnillo <sup>1/</sup>	Jeréz <sup>1/</sup>

Fuente: elaboración propia.

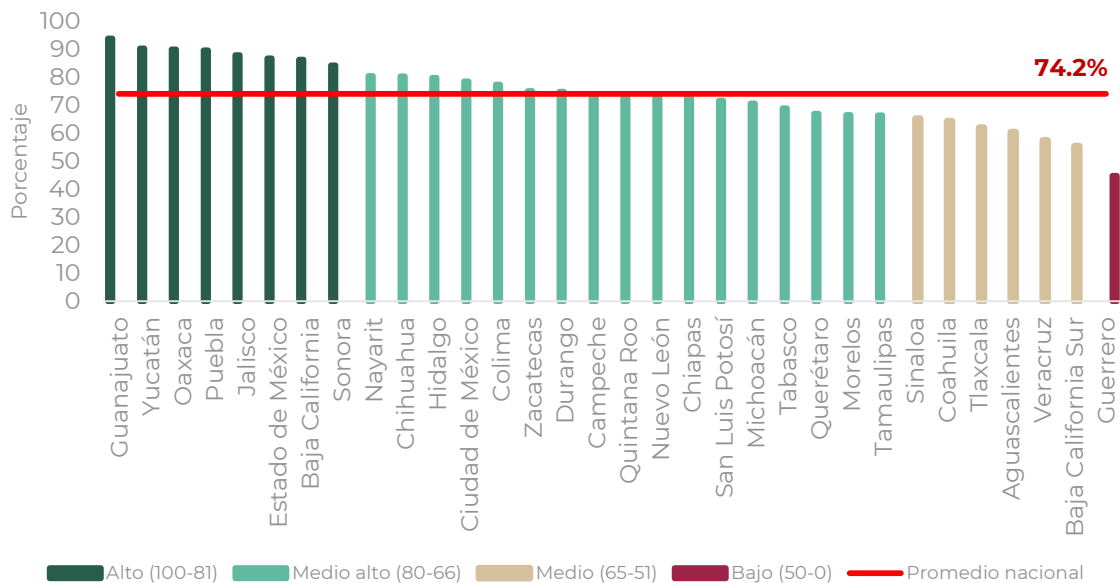
<sup>1/</sup> Los entes públicos no cumplieron los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información.

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

### 1. RESULTADOS GENERALES<sup>7</sup>

El avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2021 para las Entidades Federativas es de **74.2%**, lo que representa un incremento de seis puntos porcentuales, con respecto al avance obtenido en el Diagnóstico para 2020, que fue 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 implantación y operación del PbR-SED en las Entidades Federativas**



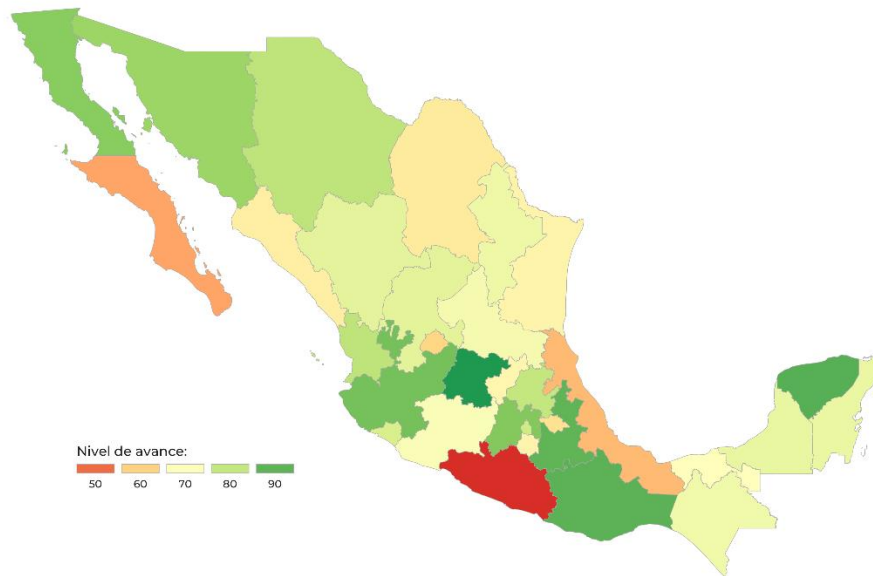
Fuente: elaboración propia.

Los resultados generales señalan que en el nivel global de implantación y operación del PbR-SED, 15 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, ocho Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, 17 un nivel de avance medio alto, seis un nivel de avance medio y únicamente uno presenta un nivel de avance bajo.

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

<sup>7</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 2. Entidades Federativas: fichas ejecutivas.

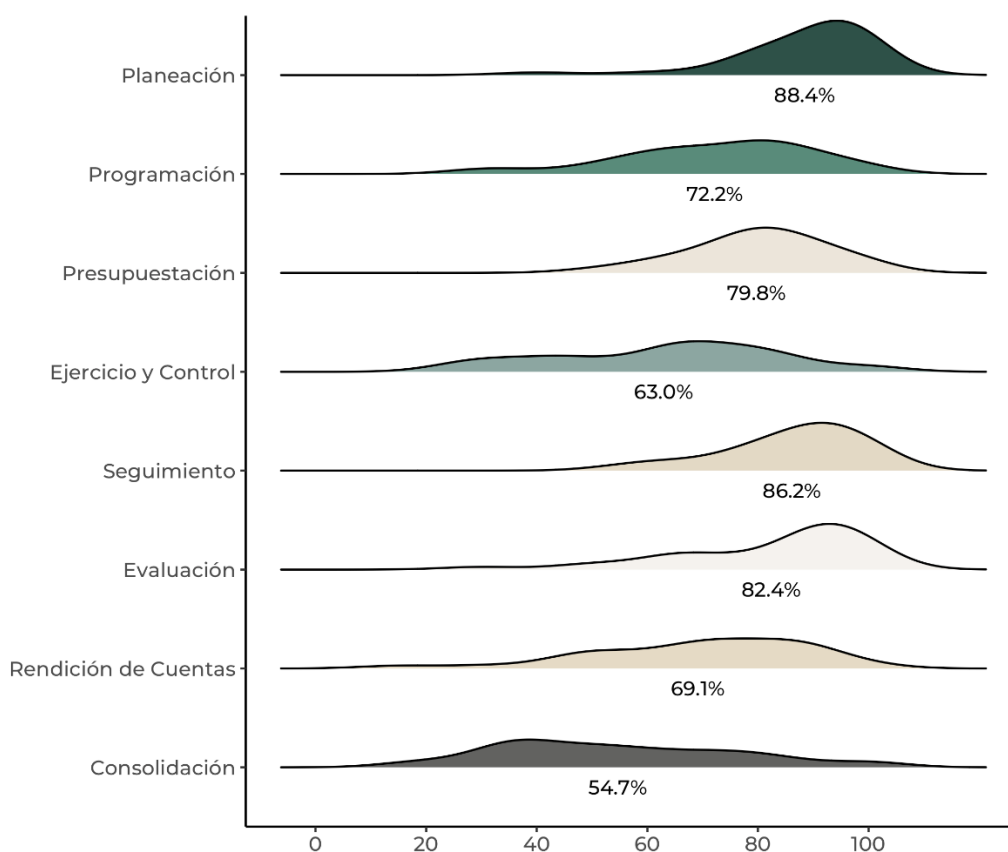
### Mapa 1. Implantación y operación del PbR-SED por Entidad Federativa



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 2021, en la que se puede apreciar la diferencia en los niveles de implementación de las diferentes secciones. Cabe destacar que, para este ejercicio, son tres las secciones que, en el promedio nacional, presentaron un nivel de avance alto: Planeación, Seguimiento y Evaluación con 88.4%, 86.2% y 82.4%, respectivamente. Asimismo, tres secciones presentan un nivel de avance medio alto, que son: Programación con 72.2%, Presupuestación con 79.8%, y Rendición de Cuentas con 69.1%. Por otra parte, dos secciones presentan un nivel de avance medio, que son Ejercicio y Control con 63.0% y Consolidación con 54.7%. Finalmente, ninguna sección presentó un nivel de avance bajo en el promedio nacional, lo que representa un avance importante entre 2020 y 2021.

**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 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.

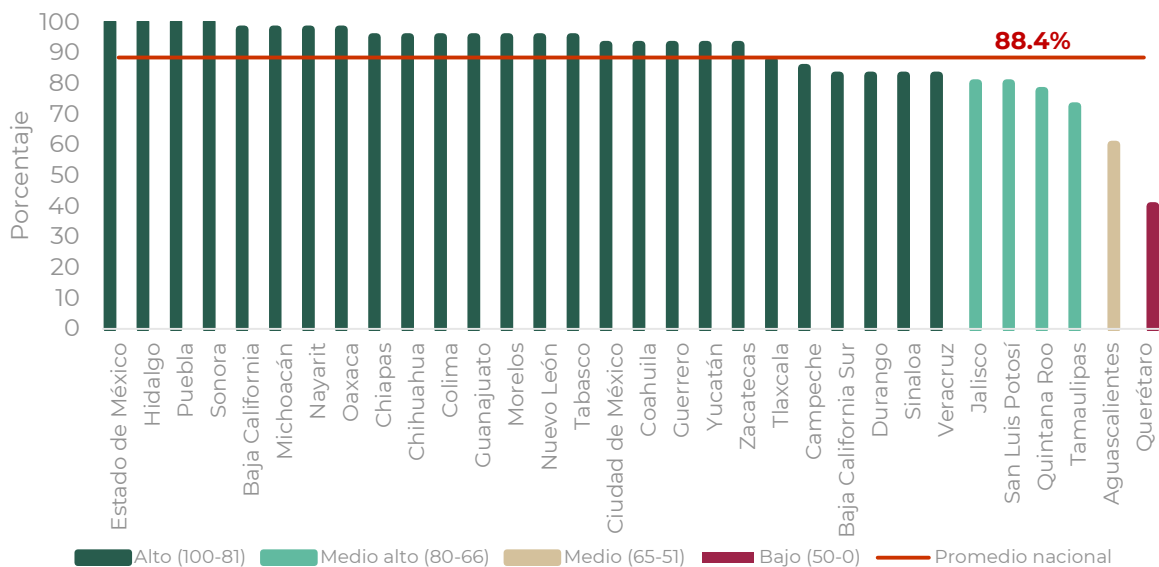
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Planeación, es importante señalar que el PED es el documento estratégico que presenta el orden de la acción pública del gobierno en el corto, mediano y

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 **88.4%**, lo que representa una mejora considerable con respecto al promedio nacional del ejercicio 2020, que fue de **81.8%**. Este nivel de avance se debe, principalmente, a que todas las Entidades Federativas cuentan con un diagnóstico de la situación actual de la entidad incluido en sus PED; adicionalmente, la mayoría de las Entidades Federativas cuenta con metodologías establecidas para el desarrollo del PED y el diseño de sus respectivos programas derivados, así como con una alineación clara y definida con el Plan Nacional de Desarrollo vigente. El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

**Gráfica 3. Planeación: nivel de avance por Entidad Federativa**



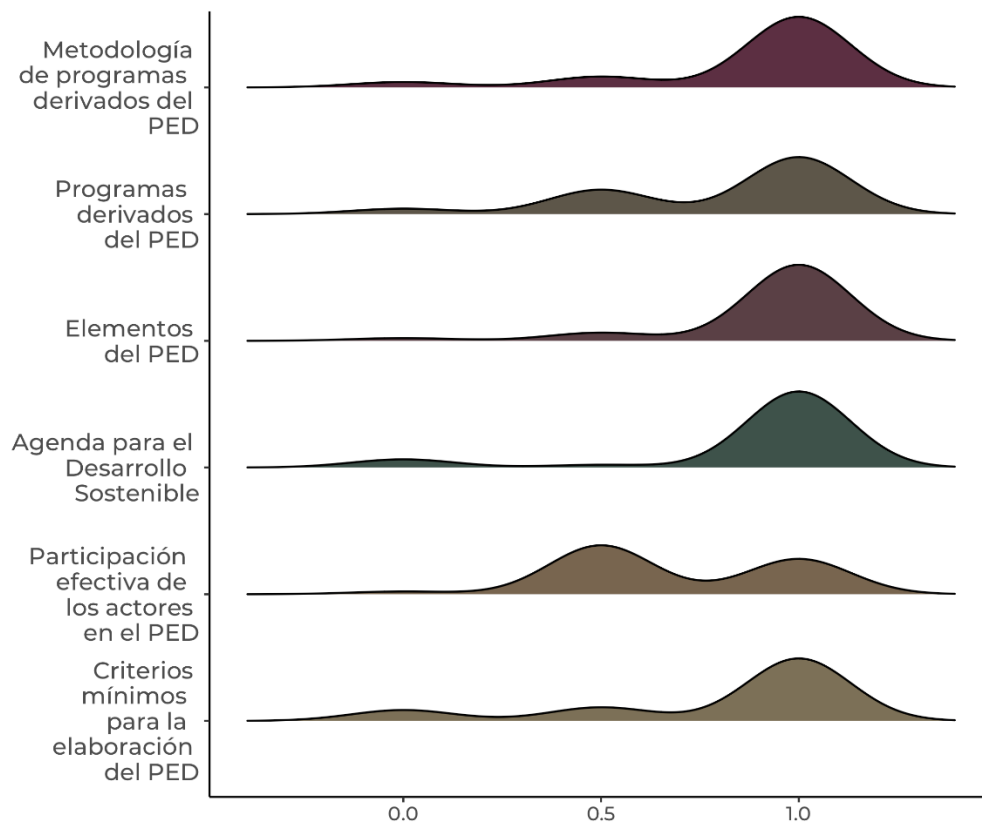
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que en materia de Planeación 20 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance, mismas que presentan un nivel de avance alto. Por otra parte, otras seis Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, a pesar de haber quedado por debajo del promedio nacional, cuatro presentan un nivel de avance medio alto, una presenta un nivel de avance medio y, finalmente, una presenta un nivel de avance bajo.

Al igual que en el Diagnóstico PbR-SED correspondiente al ejercicio 2020, la Planeación es la etapa del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional; cabe destacar que cuatro Entidades Federativas alcanzaron un avance de 100%. Es importante destacar que todas las Entidades Federativas cuentan con un PED.

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.

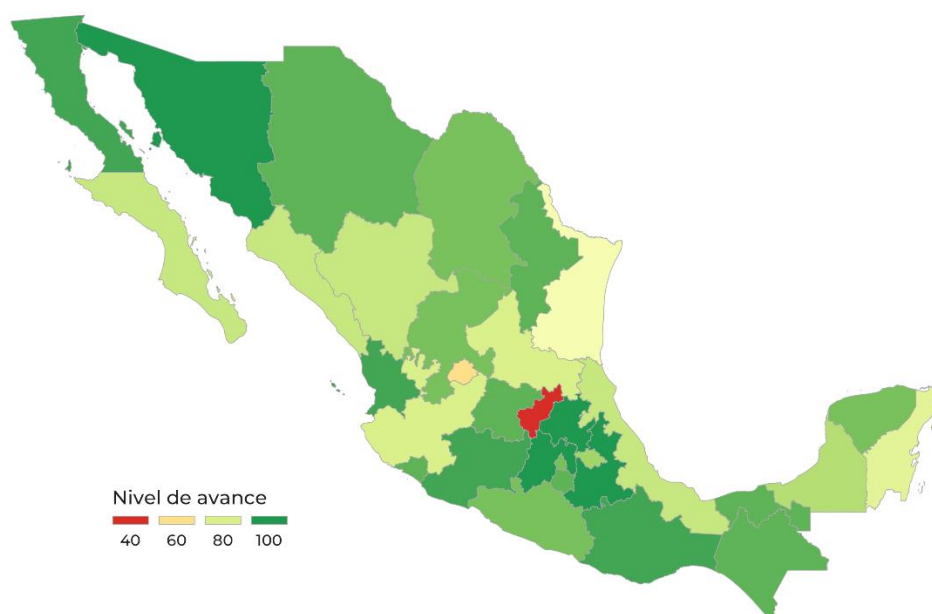
En lo referente a los programas derivados del PED, 26 Entidades Federativas cuentan con criterios mínimos documentados para su elaboración y 21 Entidades Federativas cuentan con todos los tipos de programas contemplados en su marco normativo. Destaca también que 28 Entidades Federativas integran en sus PED objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas o sus equivalentes y, en el tema de la alineación de los PED con otros instrumentos de planeación, 28 acreditaron que los objetivos de sus PED están alineados con los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Por otra parte, 13 Entidades Federativas acreditaron la participación de diversos sectores de la sociedad en la integración de sus respectivos PED y, en lo que respecta a los criterios mínimos para la elaboración del PED, 23 Entidades Federativas cuentan con metodologías y criterios mínimos definidos.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- 30 Entidades Federativas establecen en su marco normativo al menos un tipo de programa derivado del PED.
- 30 Entidades Federativas difunden en sus páginas de internet los programas derivados del PED.
- El marco normativo de 21 Entidades Federativas cuenta con mecanismos para la modificación del PED.
- 30 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>✓ Todas las Entidades Federativas cuentan con un diagnóstico del estado actual de la Entidad Federativa.</li> <li>✓ 28 Entidades Federativas incluyen en sus PED objetivos, estrategias líneas de acción, indicadores y metas o sus equivalentes de manera clara.</li> <li>✓ 30 Entidades Federativas contemplan la clasificación de los diferentes tipos de programas derivados del PED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Únicamente 13 Entidades Federativas acreditaron adecuadamente haber considerado la participación de los diferentes sectores de la sociedad en la elaboración de su PED.</li> <li>✓ 21 Entidades Federativas no acreditaron contar con todos los programas derivados de su PED que contempla su marco normativo.</li> <li>✓ 21 Entidades Federativas no establecen en su marco normativo mecanismos para modificar sus PED.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## **1.2. PROGRAMACIÓN**

Esta sección permite identificar si la Entidad Federativa aplica los mecanismos y catálogos establecidos en la normatividad aplicable durante el proceso de definición de los Pp que tendrán a cargo las dependencias y entidades durante el ejercicio fiscal; es decir, la Estructura Programática.

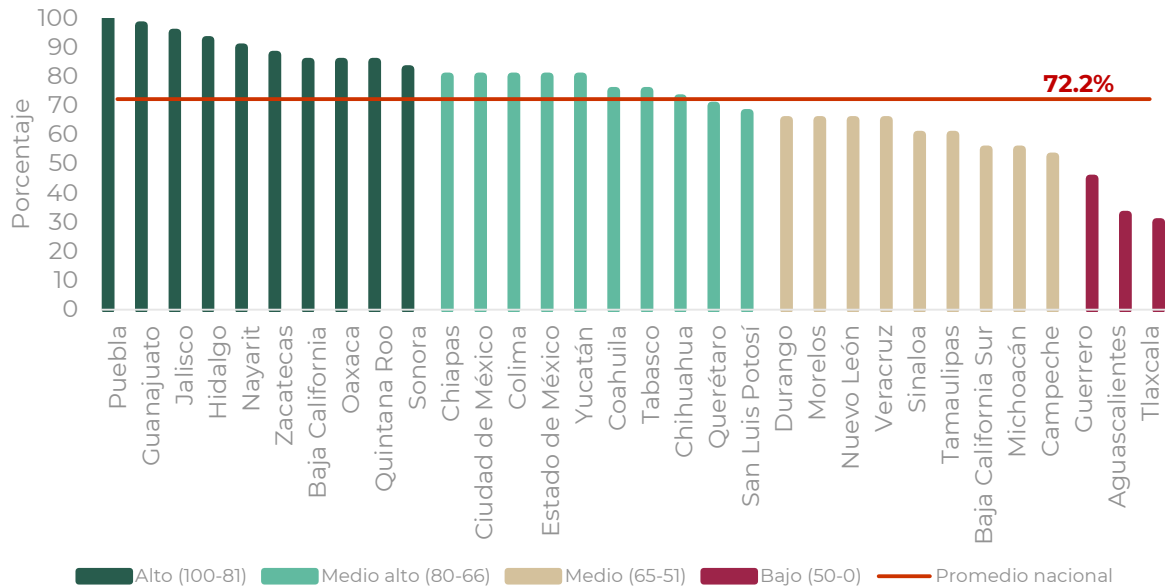
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Programación, es importante señalar que los Pp son los instrumentos con los que se materializa la atención a los principios, objetivos y metas plasmados en el PED y sus respectivos programas derivados. Por ello, se espera 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 señalar que se requiere que las Entidades Federativas generen mecanismos de seguimiento a sus padrones de beneficiarios y documentos normativos para cada uno de sus Pp, independientemente y de manera diferenciada a aquellos contenidos en sus respectivos POA. Para esta etapa del ciclo presupuestario, la LGCG establece los mecanismos y catálogos para elaborar la estructura programática de las Entidades Federativas con el propósito de contar con información homologada y homogénea.

### **Resultados**

El avance promedio a nivel nacional en materia de Programación es de **72.2%**, lo que presenta un avance de cerca de 10 puntos porcentuales con respecto al nivel de avance del Diagnóstico PbR-SED 2020, que fue de **62.8%**. A pesar de este significativo avance, aún se identifican 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**



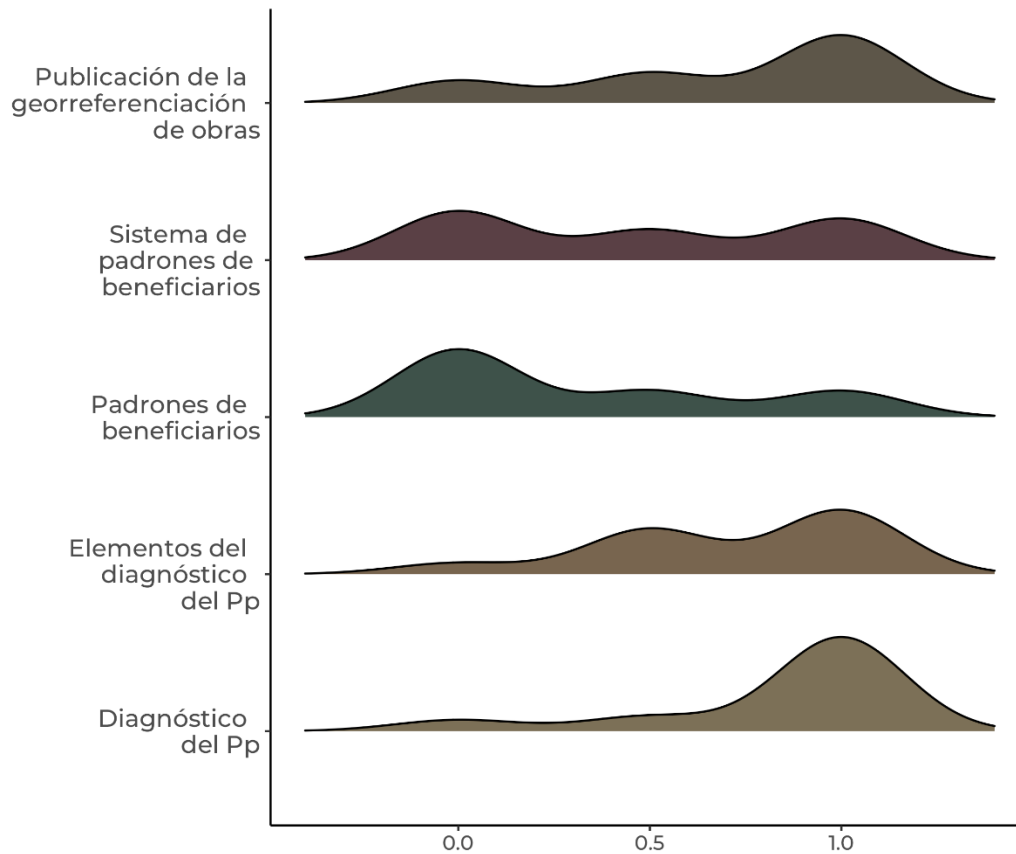
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que en materia de Programación 18 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. Asimismo, 10 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, 10 un nivel de avance medio alto, nueve un nivel de avance medio y tres un nivel de avance bajo.

La Programación se ubica en 5° lugar de avance entre las diferentes etapas del Ciclo Presupuestario en el promedio nacional. En esta sección sólo una Entidad Federativa alcanzó un avance de 100%. Es importante destacar que 31 Entidades Federativas cuentan con documentos normativos que regulan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto.

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.

De las 32 Entidades Federativas, 18 acreditaron difundir en su página de internet o portal de transparencia, información sobre la georreferenciación de las obras públicas realizadas en la respectiva Entidad. Por otra parte, únicamente 11 Entidades Federativas acreditaron contar con un sistema para dar seguimiento a sus padrones de beneficiarios de forma adecuada. En el mismo sentido, sólo siete 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. Finalmente, 25 Entidades Federativas cuentan 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; no obstante, apenas 17 de estas Entidades Federativas establecen

elementos mínimos<sup>8</sup> que se deben considerar en la elaboración de dichos estudios o diagnósticos de Pp.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

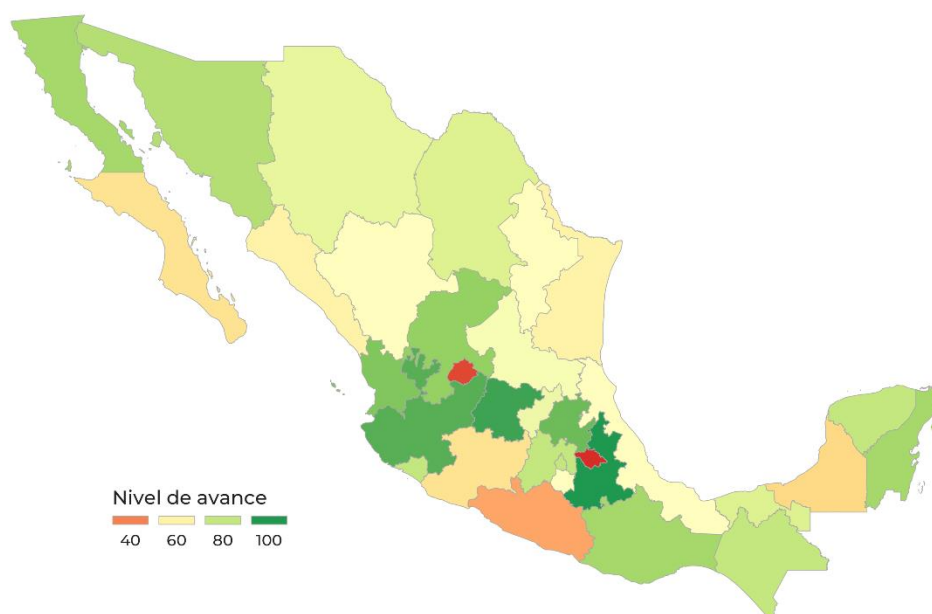
- 29 Entidades Federativas acreditaron desagregar la información programática de conformidad con lo establecido por el CONAC.
- La realización de evaluaciones ex ante es una condición necesaria para identificar el costo/beneficio de los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos en 20 Entidades Federativas.
- El marco normativo de 22 Entidades Federativas contempla la elaboración de un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente.
- 26 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 implantación del PbR-SED en la sección de Programación.

---

<sup>8</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 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 MML.

### 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>✓ 31 Entidades Federativas cuentan con documentos normativos que regulan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto.</li> <li>✓ 29 Entidades Federativas acreditaron desagregar la información programática de conformidad con lo establecido por el CONAC.</li> <li>✓ 26 Entidades Federativas acreditaron contar con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo 11 Entidades Federativas acreditaron contar con un sistema para dar seguimiento a sus padrones de beneficiarios de forma adecuada.</li> <li>✓ Sólo siete 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>✓ Sólo 17 Entidades Federativas establecen los elementos mínimos con los que debe contar el diagnóstico para la justificación de la creación o modificación sustancial de sus Pp.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### **1.3. PRESUPUESTACIÓN**

Esta etapa busca identificar la adecuada asignación, distribución y destino de los recursos públicos en el ámbito 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, con los cuales se lleva a cabo la intervención pública en beneficio de la ciudadanía, así como su correlación con la Ley de Ingresos.

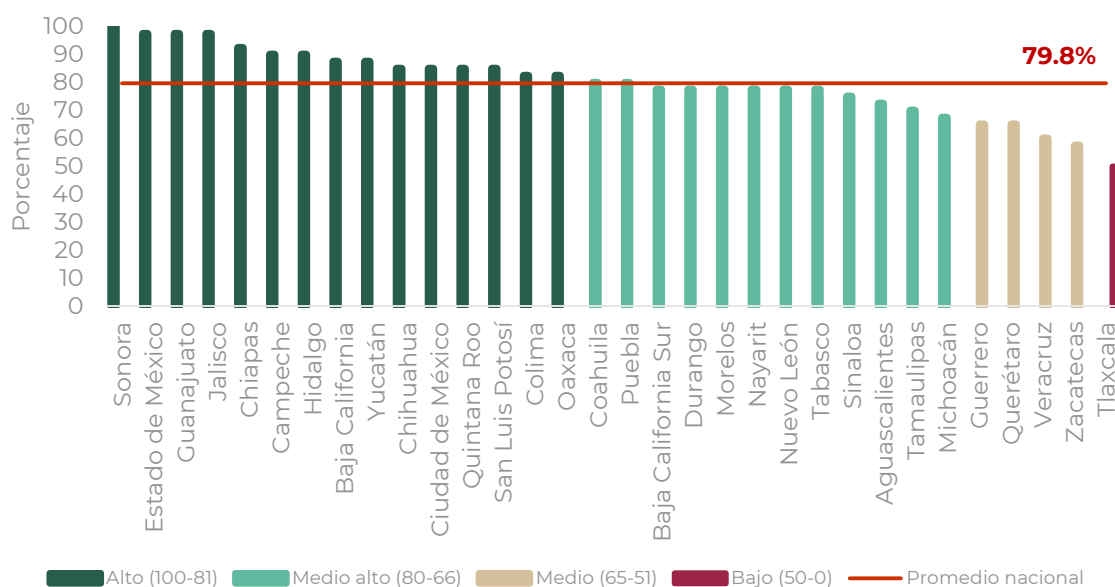
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Presupuestación, es importante señalar que el CONAC es el órgano de coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental y tiene por objeto la emisión de las normas contables y lineamientos para la generación 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 **79.8%**, lo que representa un ligero avance con respecto al resultado del Diagnóstico PbR-SED 2020, que fue de **77.2%**. Este avance se debe a que la mayoría de las Entidades Federativas presentan todos los elementos solicitados por el CONAC en su Ley de Ingresos y Presupuesto de Egresos y publican su información financiera en una forma y lenguaje accesible para todos los ciudadanos. Sin embargo, sólo la mitad de las Entidades Federativas acreditó contar con políticas para generar ahorros, y menos de la mitad acreditó contar con políticas para la reasignación de recursos con la finalidad de hacer más eficiente el gasto. El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.



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



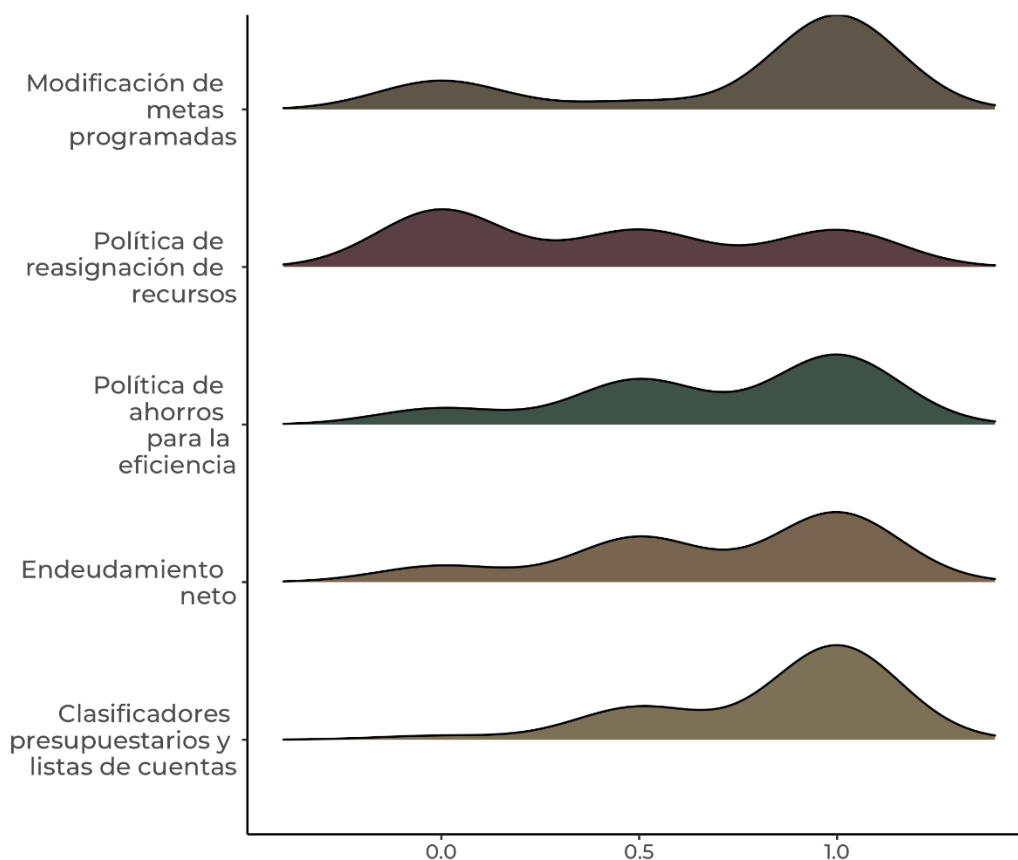
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que en materia de Presupuestación 17 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. Asimismo, 15 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, 12 tienen un nivel de avance medio alto, cuatro un nivel de avance medio y una un nivel de avance bajo.

La Presupuestación se ubica en 4º lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional, y en esta sección sólo una Entidad Federativa alcanzó un avance de 100%. Es importante destacar que todas las Entidades Federativas presentan el estado analítico del ejercicio del presupuesto de conformidad con lo que establece el CONAC.

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.

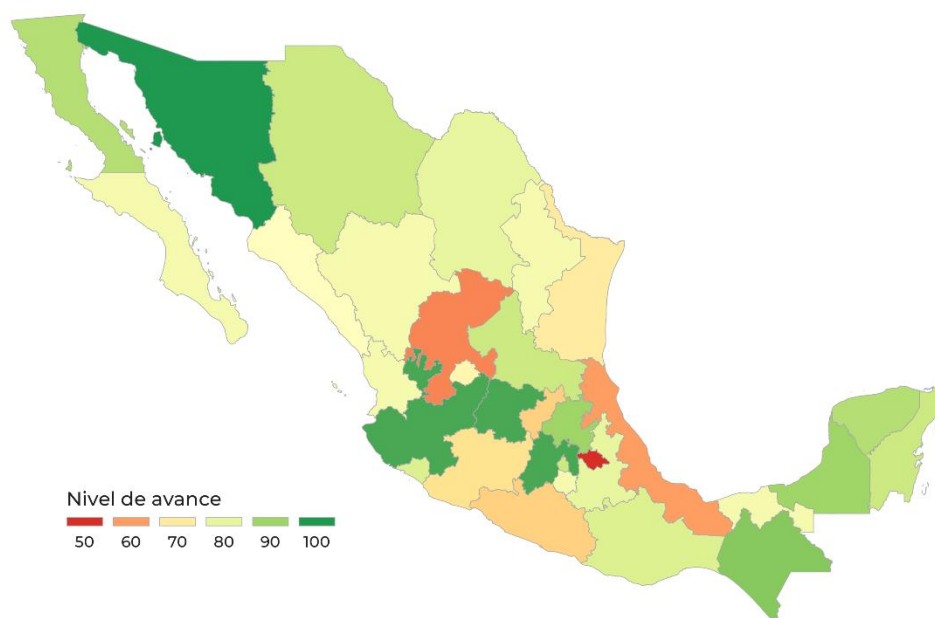
Entre los principales elementos valorados en esta sección, es posible mencionar que la mayoría de las Entidades Federativas prevé la modificación de las metas de sus Pp como parte del mecanismo para efectuar adecuaciones presupuestarias, ya que fueron 23 las que lo acreditaron adecuadamente. Por su parte, 17 Entidades Federativas acreditaron contar con una política para generar ahorros, pero sólo nueve acreditaron contar con una política para la reasignación de recursos con el fin de hacer más eficiente el gasto. Por otra parte, 17 Entidades Federativas acreditaron clasificar su información presupuestaria de endeudamiento neto, de conformidad con su origen y destino, y 23 acreditaron utilizar clasificadores presupuestarios, listas de cuentas y catálogos de bienes o instrumentos similares para el Registro Único de las operaciones presupuestarias y contables.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- La iniciativa de Ley de Ingresos y el proyecto del Presupuesto de Egresos de 28 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.
- El estado analítico de ingresos de 31 Entidades Federativas cumple con los criterios establecidos por el CONAC con respecto a la clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto, incluyendo los ingresos excedentes generados.
- 27 Entidades Federativas acreditaron que en sus estados analíticos del ejercicio del Presupuesto de Egresos se identifican los montos y adecuaciones presupuestarias, así como los subejercicios por ramo y programa.
- 24 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).
- 31 Entidades Federativas difunden en su página de internet o portal de transparencia el contenido de la información financiera.
- 29 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 implantación 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>✓ Todas las Entidades Federativas presentan el estado analítico del ejercicio del presupuesto de conformidad con lo que establece el CONAC.</li> <li>✓ La iniciativa de Ley de Ingresos y el proyecto del Presupuesto de Egresos de 28 Entidades Federativas incluyen los elementos considerados como mínimos.</li> <li>✓ El estado analítico de ingresos de 31 Entidades Federativas cumple con los criterios establecidos por el CONAC, con respecto a la clasificación económica.</li> <li>✓ 31 Entidades Federativas difunden en su página de internet o portal de transparencia el contenido de la información financiera, y 29 lo hacen en un lenguaje claro y sencillo para la ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 17 Entidades Federativas acreditaron contar con una política para generar ahorros, y sólo nueve acreditaron contar con una política para la reasignación de recursos con el fin de hacer más eficiente el gasto.</li> <li>✓ Sólo 17 Entidades Federativas acreditaron clasificar su información presupuestaria de endeudamiento neto, de conformidad con su origen y destino.</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 un enfoque al logro de resultados.

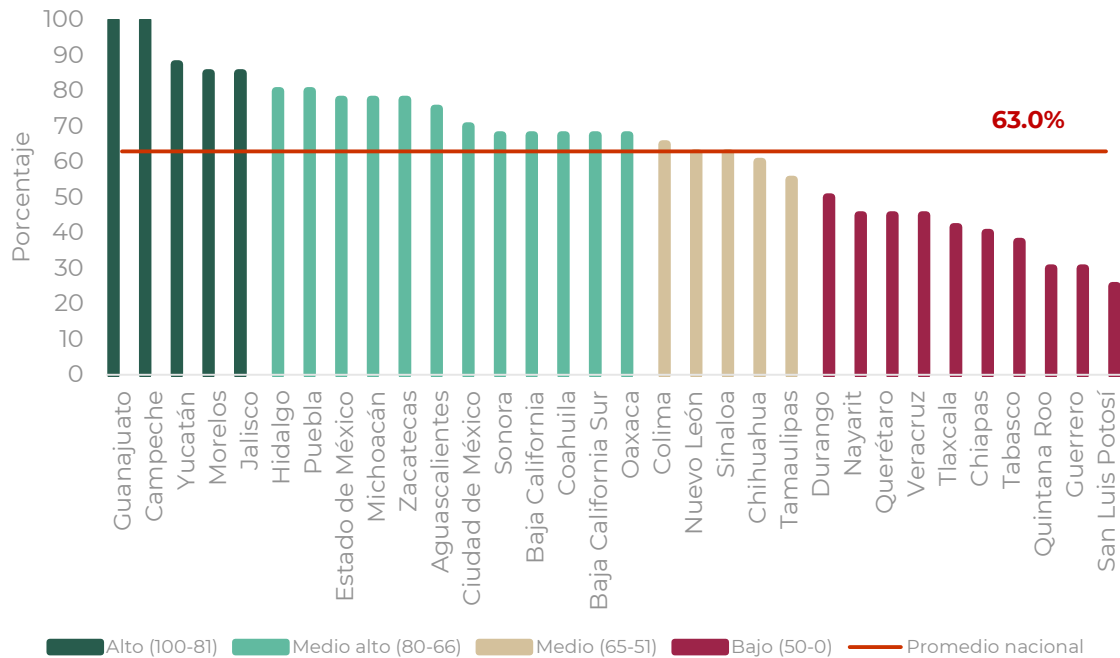
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para esta sección, es importante señalar que se valora si las Entidades Federativas realizan los registros de las etapas contables relativas al gasto y al ingreso, de conformidad con los elementos establecidos por el CONAC. Asimismo, se 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%**, mismo valor que fue alcanzado en el Diagnóstico PbR-SED 2020, siendo esta la única etapa del ciclo presupuestario en la que no se presentó ningún avance. Esto se debe, 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.

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

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



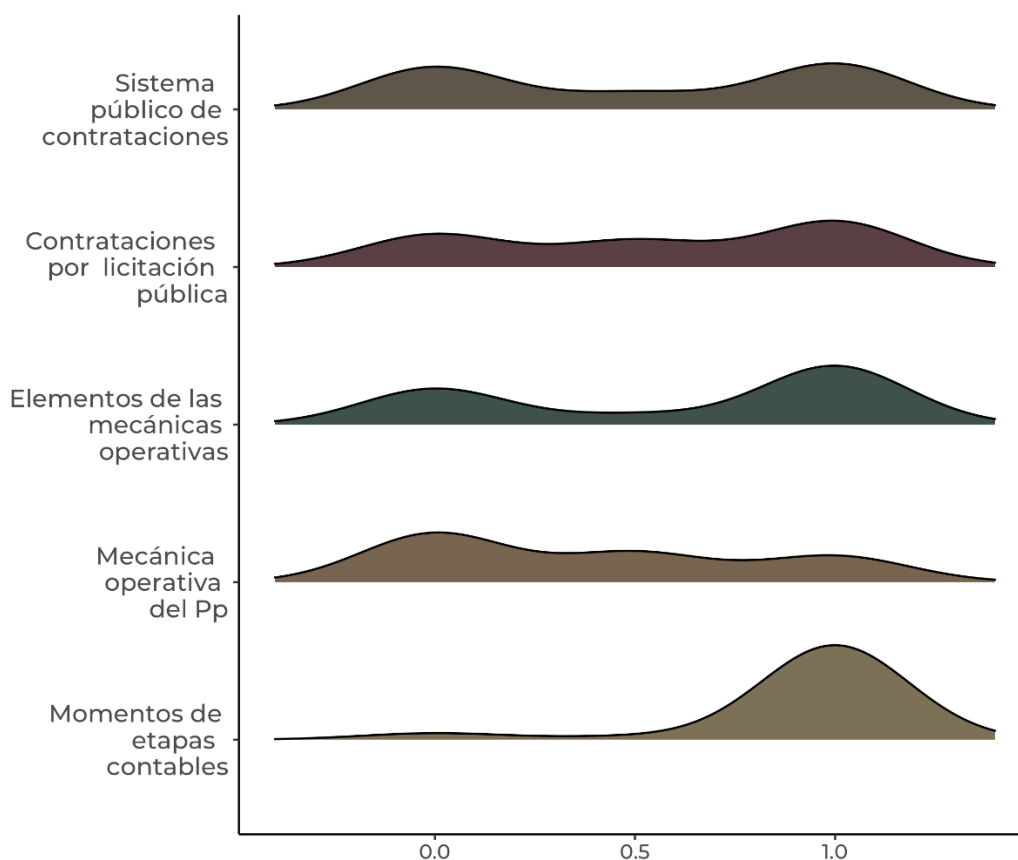
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Ejercicio y Control, 18 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, cinco Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, 12 un nivel de avance medio alto, cinco un nivel de avance medio y 10 un nivel de avance bajo.

La sección de Ejercicio y Control se ubica en 7° y último lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional, y sólo dos Entidades Federativas tuvieron un avance de 100%. No obstante lo anterior, cabe destacar que en lo relativo al gasto, el registro de las etapas contables del presupuesto refleja los momentos establecidos por el CONAC en 25 Entidades Federativas.

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 los principales elementos valorados en esta sección, es posible mencionar que 17 Entidades Federativas acreditaron contar con sistemas informáticos de libre acceso que permitan dar seguimiento a sus contrataciones y necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios; y, en lo que respecta a las modalidades para realizar contrataciones y adquisiciones de bienes y/o servicios, el avance muestra que sólo en ocho Entidades Federativas al menos 75% del monto total de presupuesto de sus principales 50 contrataciones durante 2020, se contrató mediante licitación pública. Por otro lado, ocho Entidades Federativas acreditaron contar con instrumentos normativos para la regulación de la mecánica operativa de al menos, 75% de sus Pp que entregan bienes y servicios directamente a la población, y otras nueve lo acreditaron para al menos 40% de sus Pp. En este mismo tema, 21 Entidades Federativas acreditaron que los instrumentos normativos que regulan la mecánica operativa de sus Pp

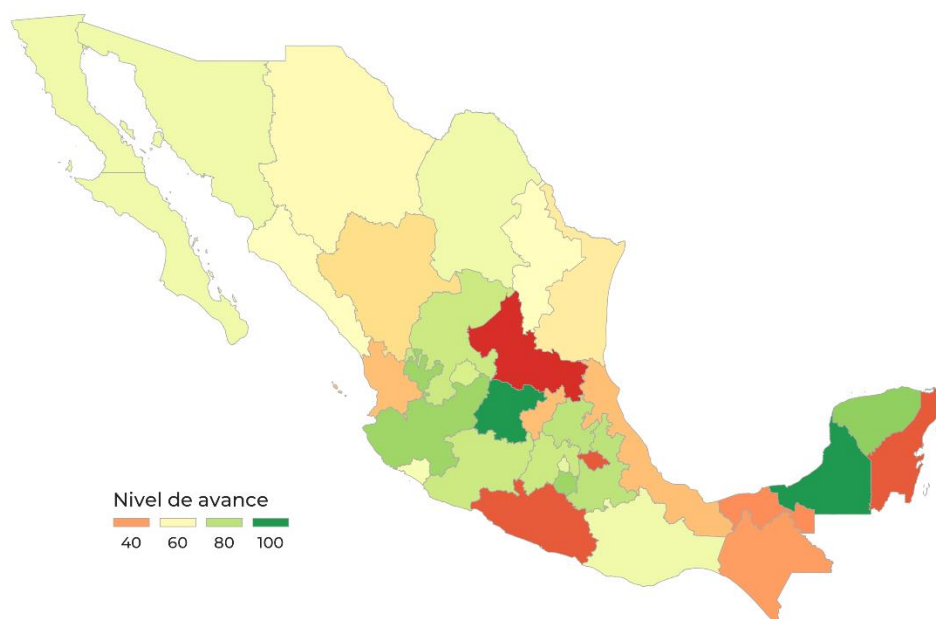
cuentan con los elementos necesarios para hacerlos sólidos<sup>9</sup>; adicionalmente, este tema también implica que se deben establecer instrumentos normativos diferenciados entre sus Pp y sus POA, ya que si bien algunas Entidades Federativas contemplan Reglas de Operación para cada uno de sus Pp, 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. Finalmente, en lo relativo al ingreso, el registro de las etapas contables del presupuesto refleja los momentos solicitados por el CONAC en todas las Entidades Federativas.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- Todas las Entidades Federativas acreditaron contar con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público que establezca 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**



<sup>9</sup> Lo elementos mínimos considerados son: 1) población objetivo; 2) criterios de selección; 3) tipos y montos de apoyos.



Fuente: elaboración propia.

## Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En lo relativo al ingreso, el registro de las etapas contables del presupuesto refleja los momentos solicitados por el CONAC en todas las Entidades Federativas.</li> <li>✓ Todas las Entidades Federativas cuentan con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo ocho Entidades Federativas acreditaron contar con instrumentos normativos para la regulación de la mecánica operativa de, al menos, 75% de sus Pp que entregan bienes y servicios directamente a la población.</li> <li>✓ Sólo en ocho Entidades Federativas al menos 75% del monto total de presupuesto de sus principales 50 contrataciones se contrató mediante licitación pública durante 2020.</li> <li>✓ Sólo 17 Entidades Federativas cuentan con sistemas informáticos de libre acceso que permitan dar seguimiento a sus contrataciones y necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 1.5. SEGUIMIENTO

Esta etapa 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.

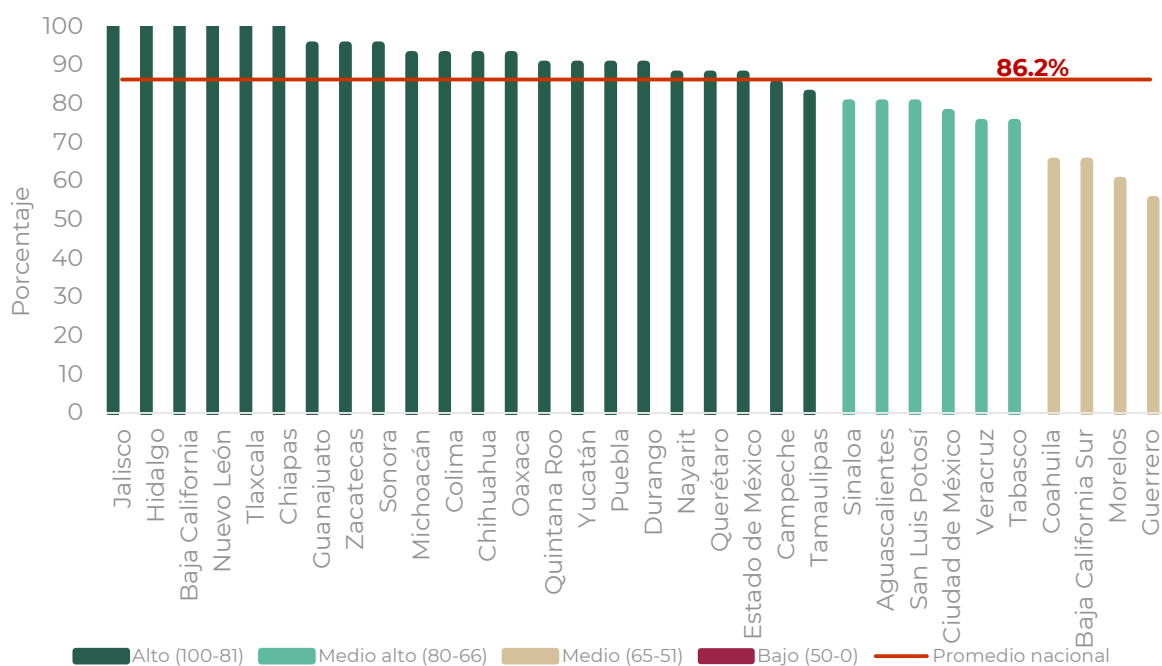
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Seguimiento, es importante señalar que se valora si los indicadores de desempeño se construyen y valoran a partir de criterios específicos, que aseguren su calidad, así como si el objetivo de estos indicadores es promover 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 **86.2%**, lo que representa un significativo avance de más de 12 puntos porcentuales con respecto al avance registrado en el Diagnóstico PbR-SED 2020, que fue de **73.8%**. Este avance se debe a que la gran mayoría de las Entidades Federativas cuentan

con sistemas de indicadores que les permiten dar seguimiento al cumplimiento de las metas de sus respectivos PED y cuentan con requerimientos normativos para que todos sus Pp cuenten con MIR o instrumentos de seguimiento equivalentes, basados en la Metodología de Marco Lógico. El nivel de avance se distribuye conforme a la siguiente gráfica.

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



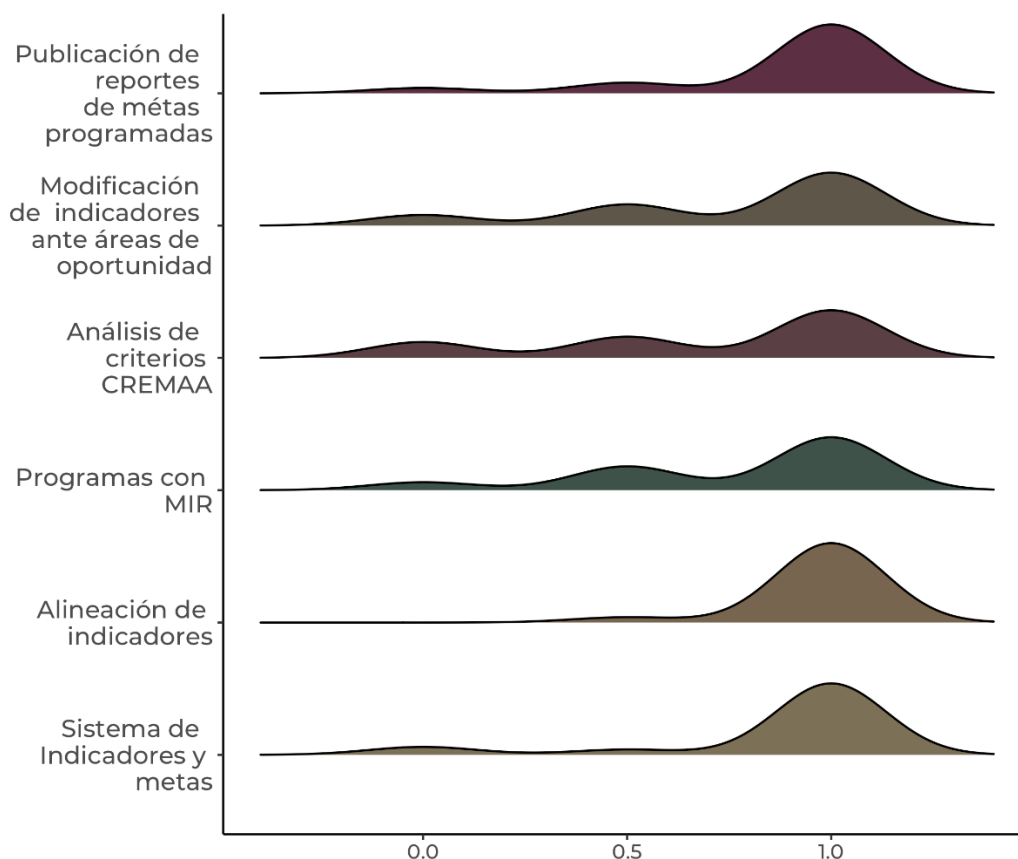
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que en materia de Seguimiento 20 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; mismas que presentan un nivel de avance alto. Por otra parte, otras dos Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto; a pesar de haber quedado por debajo del promedio nacional, seis presentan un nivel de avance medio alto, y cuatro presentan un nivel de avance.

Es importante señalar que seis Entidades Federativas lograron el 100% de avance en esta sección. Esto contribuye a que Seguimiento se ubique en 2º lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional. En este sentido, es importante destacar que en 31 Entidades Federativas el marco normativo contempla la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual los informes de la ejecución del PED.

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 los principales resultados de esta sección destaca que 26 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. Destaca, también, que 20 Entidades Federativas cuentan con una metodología o documento institucionalizado para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores. En lo que respecta a la MIR, 18 Entidades Federativas acreditaron verificar que sus

indicadores cumplen con los criterios CREMAA<sup>10</sup>, con la finalidad de garantizar que aporten información del logro del objetivo al cual se encuentran asociados y, en este mismo tema, aunque en 31 Entidades Federativas se establece que sus Pp deben contar con un instrumento de seguimiento de desempeño como la MIR, sólo 20 cuentan con este instrumento o alguno equivalente para la totalidad de sus Pp. Finalmente, en lo que respecta al seguimiento de las metas del PED, 27 Entidades Federativas acreditaron contar con un sistema de indicadores del desempeño establecido con este propósito y 30 tienen alineados sus Pp a sus respectivos PED.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

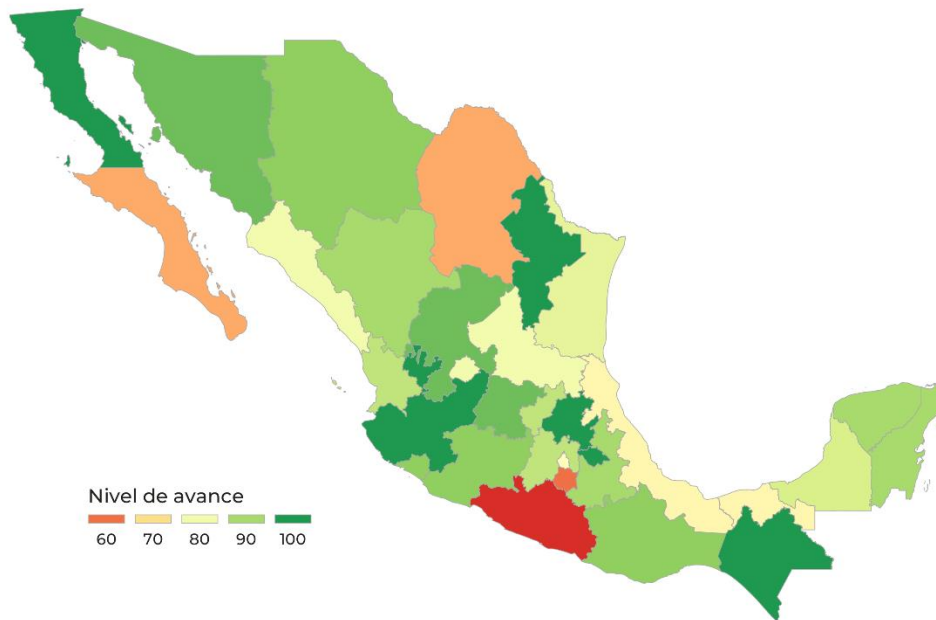
- 28 Entidades Federativas cuentan con criterios técnicos que establecen que los indicadores del desempeño deben tener método de cálculo, línea base y medio de verificación, entre otros elementos.
- 24 Entidades Federativas cuentan con un mecanismo de reporte de alerta o semaforización continua sobre 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.

---

<sup>10</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

## 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>✓ En 31 Entidades Federativas el marco normativo contempla la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, los informes de la ejecución del PED.</li> <li>✓ 27 Entidades Federativas acreditaron contar con un sistema de indicadores del desempeño para dar seguimiento a las metas del PED.</li> <li>✓ En 31 Entidades Federativas se establece como requerimiento que sus Pp cuenten con una MIR o algún instrumento de seguimiento del desempeño equivalente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo 20 Entidades Federativas cuentan con MIR o equivalente para la totalidad de sus Pp.</li> <li>✓ Sólo 18 Entidades Federativas acreditaron verificar que sus indicadores cumplen con los criterios CREMAA.</li> <li>✓ Sólo 15 Entidades Federativas cuentan con una metodología o documento institucional para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores.</li> </ul>

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 26 Entidades Federativas difunden en sus respectivas páginas de internet o portales de transparencia los reportes de información del establecimiento, ejecución y cumplimiento de metas programadas.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

## 1.6. EVALUACIÓN

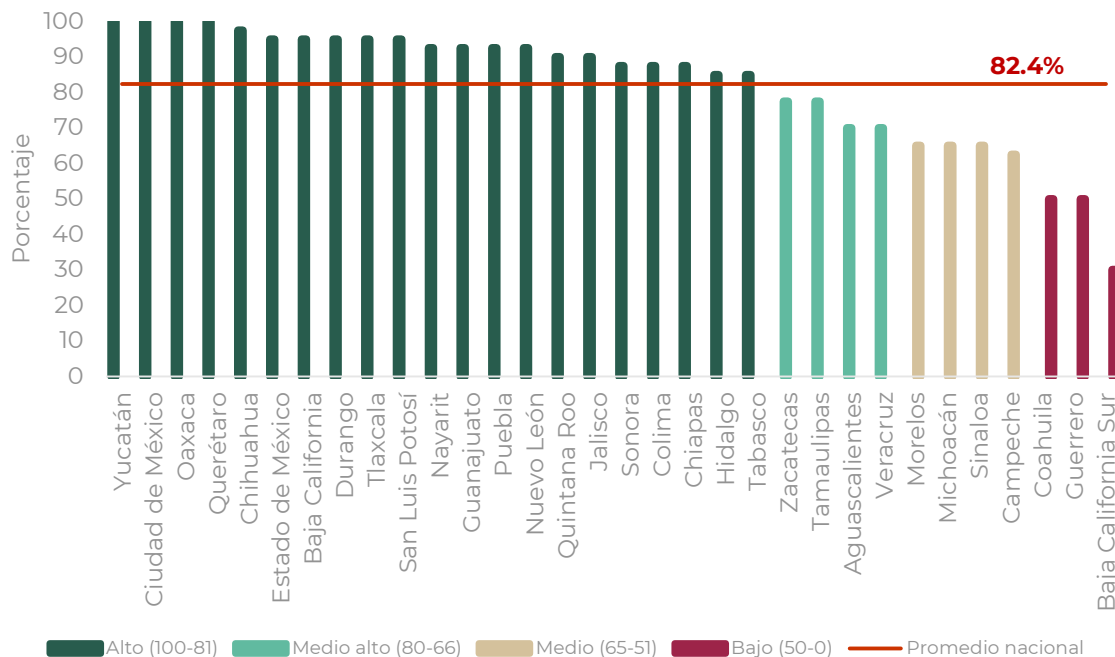
La Evaluación es un análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los Pp para determinar si la asignación de recursos fue pertinente y se lograron los resultados esperados, así como su eficiencia, eficacia, calidad e impacto. Para una mejor contextualización de la descripción de resultados 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 que les permitan identificar y atender áreas de mejora continua.

### Resultados

La sección de Evaluación presenta un avance promedio a nivel nacional de **82.4%**, lo que representa una mejora de alrededor de ocho puntos porcentuales con respecto al avance valorado en el Diagnóstico PbR-SED 2020, que fue de **74.9%**. Este avance refleja que la evaluación es un ejercicio institucionalizado que se desarrolla sistemáticamente año con año en la mayoría de las Entidades Federativas. No obstante, aún se identifican áreas de oportunidad importantes en los procesos de realización de las evaluaciones, tales como un limitado acompañamiento por parte de las Áreas de Evaluación y las Unidades Responsables de la operación de los Pp.

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

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



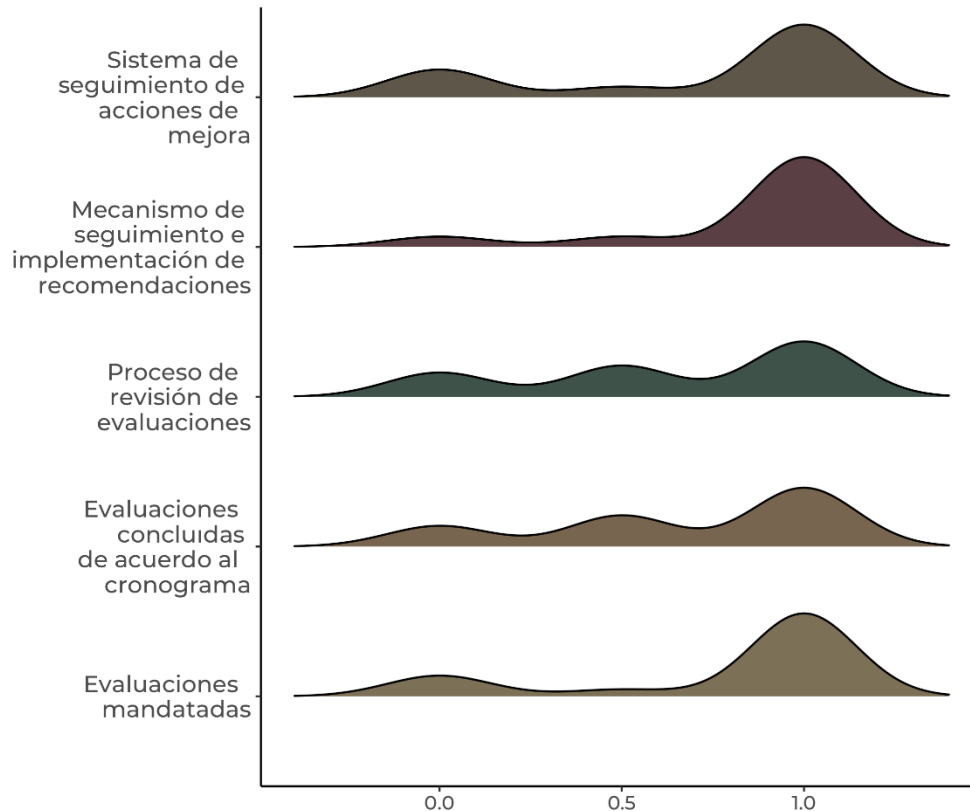
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que en materia de Evaluación, 21 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance y todas ellas presentan un nivel de avance alto. Además, cuatro Entidades Federativas un nivel de avance medio alto, cuatro un nivel de avance medio y tres un nivel de avance bajo.

La sección de Evaluación se ubica en 3° lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional y cuatro Entidades Federativas tuvieron un avance de 100%. Cabe destacar que todas las Entidades Federativas acreditaron contar con un Programa Anual de Evaluación.

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 los principales elementos valorados en esta sección, destaca que 21 Entidades Federativas acreditaron contar con algún tipo de sistema para dar seguimiento a las acciones de mejora comprometidas y 26 acreditaron contar un mecanismo formal para dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones. Por otra parte, sólo 16 Entidades Federativas acreditaron contar con procesos documentados para la revisión y validación de los informes de evaluación. Finalmente, 17 Entidades Federativas concluyeron de conformidad con el cronograma de ejecución establecido en el PAE al menos el 80% de sus evaluaciones y, de hecho, 24 Entidades Federativas han mandatado evaluaciones en sus respectivos PAE a al menos uno de sus Pp en los últimos dos ejercicios fiscales, lo que da cuenta de una institucionalización de una agenda de evaluación.

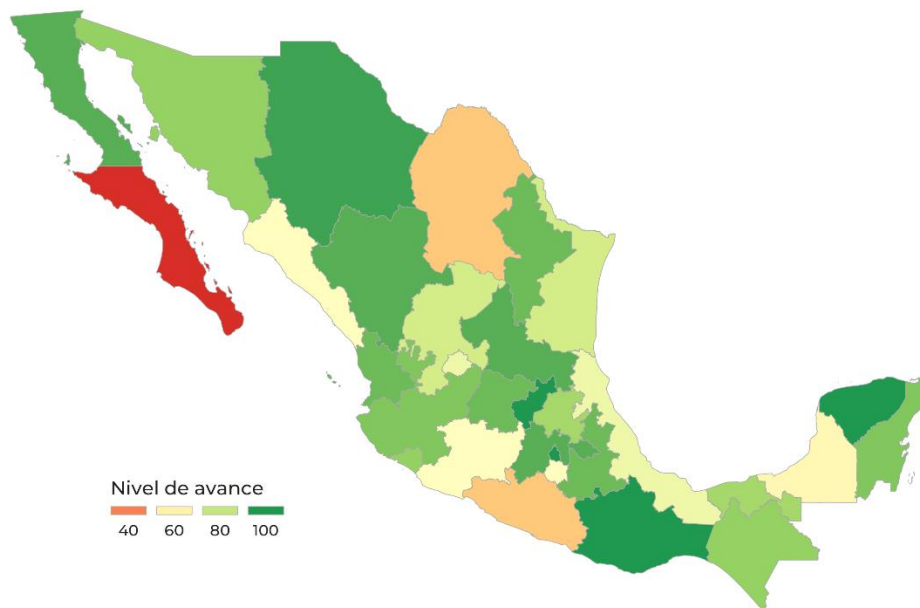


Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- Todas las Entidades Federativas difunden el PAE en su página de internet o portal de transparencia.
- 26 Entidades Federativas incluyeron en sus PAE al menos dos tipos de metodologías distintas de evaluación.
- 27 Entidades Federativas cuentan con sus propios modelos de TdR para la realización de sus evaluaciones.
- Las evaluaciones son realizadas por personas físicas o morales externas a la unidad responsable del Pp en 31 Entidades Federativas.
- 30 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>✓ Todas las Entidades Federativas cuentan con un PAE.</li> <li>✓ Todas las Entidades Federativas difunden el PAE en su página 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 31 Entidades Federativas.</li> <li>✓ 30 Entidades Federativas difunden en su página de internet los informes finales de las evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo 16 Entidades Federativas acreditaron contar con procesos documentados para la revisión y validación de los informes de evaluación.</li> <li>✓ 17 concluyeron de conformidad con el cronograma de ejecución establecido en el PAE al menos el 80% de sus evaluaciones.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 1.7. RENDICIÓN DE CUENTAS

Esta etapa 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.

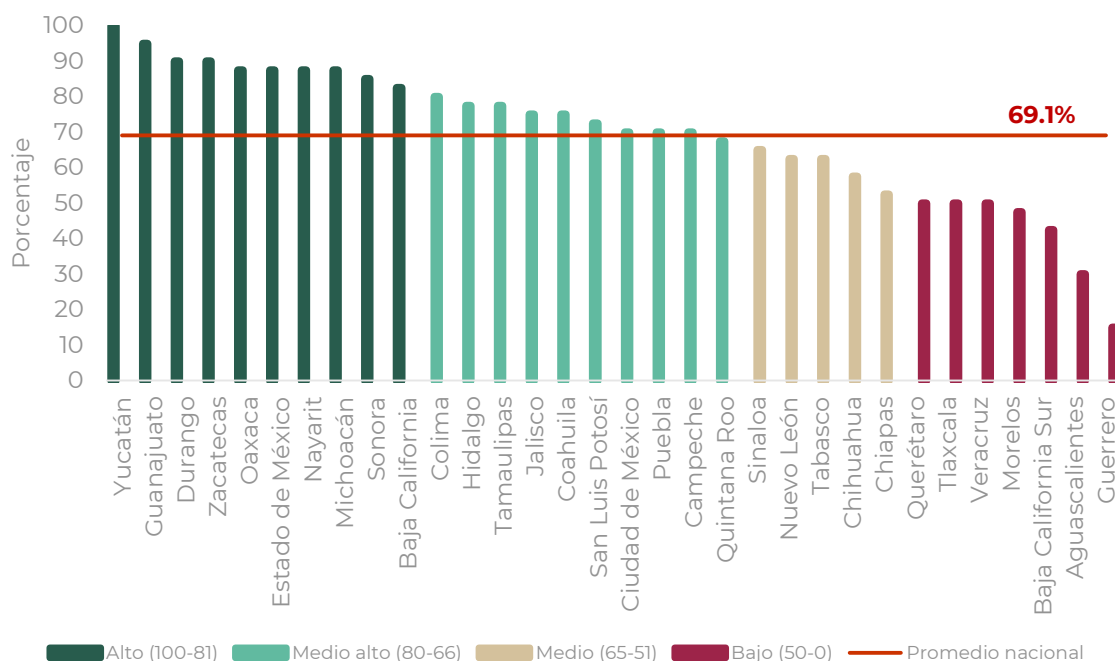
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Rendición de Cuentas, es importante señalar que en esta sección se busca conocer el conjunto de normas que regulan la publicación de la información generada en las distintas fases de PbR-SED que se pone a disposición 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 **69.1%**, que representa una mejora de más de 2 puntos porcentuales con respecto al avance del Diagnóstico PbR-SED de 2020, que fue de **66.6%**. Este nivel de avance refleja que algunas Entidades Federativas aún tienen importantes áreas de oportunidad en la implementación de elementos que garanticen la difusión de información y en lenguaje ciudadano sobre el uso, destino y comprobación de los recursos públicos.

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.

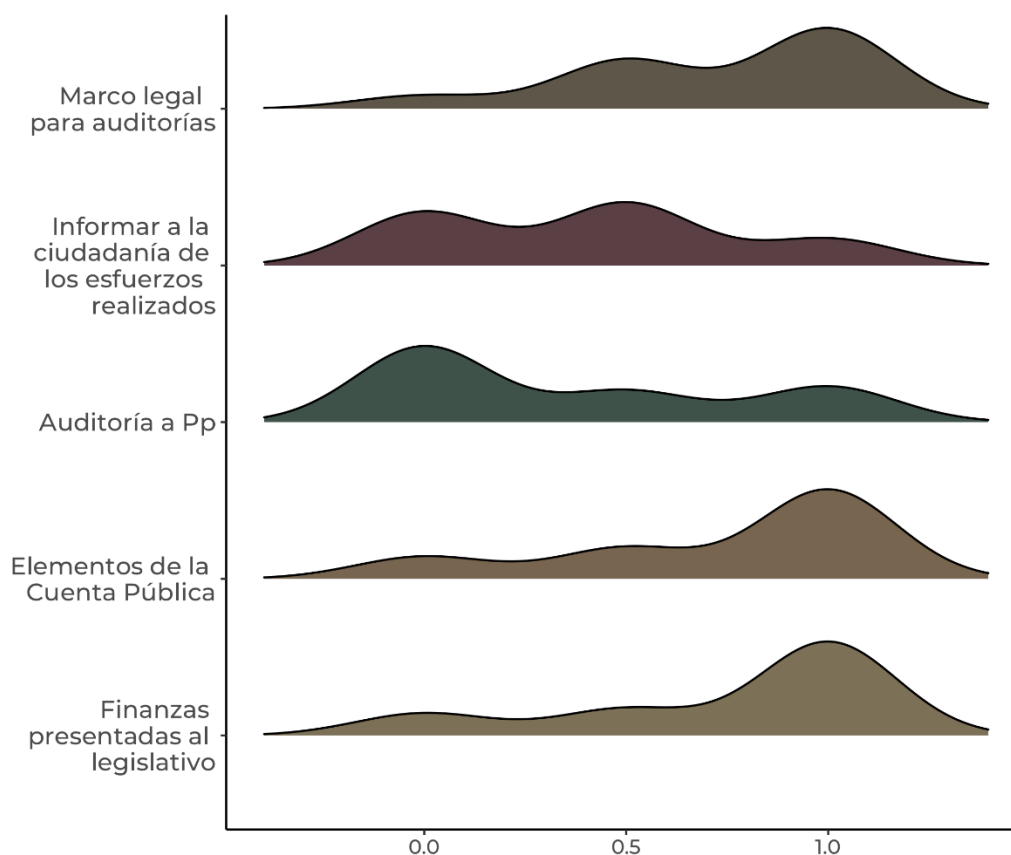
Los resultados señalan que, en materia de Rendición de Cuentas, 19 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional; asimismo, 10 presentan un nivel de avance alto, 10, un nivel de avance medio alto, cinco, un nivel de avance medio y siete, un nivel de avance bajo.

La sección de Rendición de Cuentas se ubica en 6° lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional y sólo una Entidad Federativa tuvo un avance de 100%. Cabe destacar que todas las Entidades Federativas acreditaron contar con normas generales, lineamientos,

acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno aplicables a las instituciones del gobierno.

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.

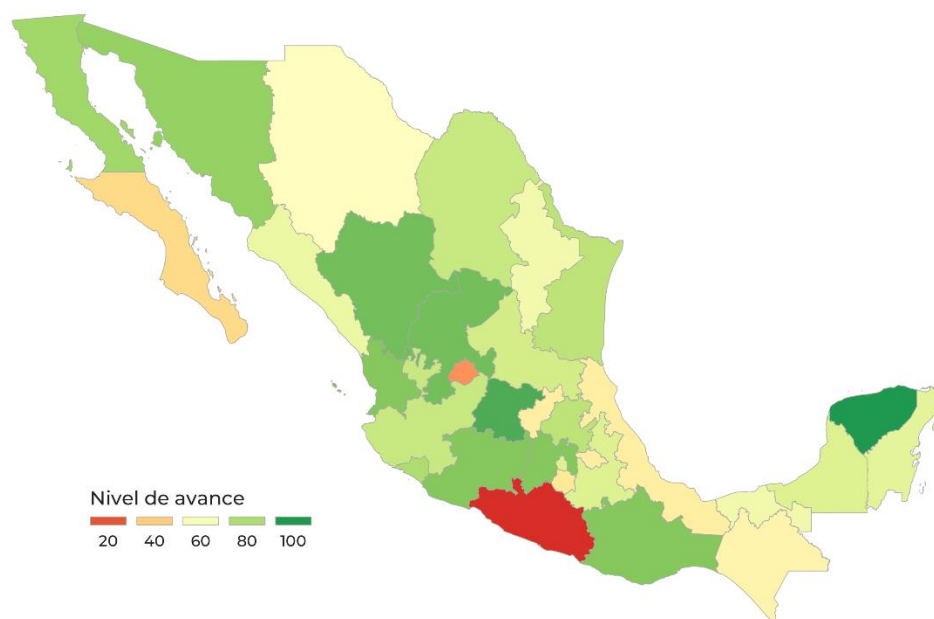
Entre los principales elementos valorados en esta sección y que explican este nivel de avance, es posible mencionar que 16 Entidades Federativas acreditaron contar con un marco legal que regula la realización de las auditorías y mostraron que es consistente con el marco legal federal. Se observa también que ocho 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. En cuanto

a los procesos de Auditoría, 10 Entidades Federativas acreditaron que se realizaron estos procedimientos a, al menos, 30% del monto de su presupuesto ejercido a través de Pp, durante los ejercicios 2019 y 2020. Asimismo, 18 Entidades Federativas tienen informes de Cuenta Pública estatal que cuentan con los elementos considerados como necesarios por el CONAC. Finalmente, 24 Entidades Federativas informan de manera trimestral al Poder Legislativo local sobre la evolución de sus finanzas públicas.

Entre otros resultados de esta misma sección destaca que los informes de Cuenta Pública de 27 Entidades Federativas cuentan con todos los anexos requeridos por el CONAC.

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>✓ Todas las Entidades Federativas acreditaron contar con normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno.</li> <li>✓ 27 Entidades Federativas cuentan con todos los anexos requeridos por el CONAC en sus respectivos informes de cuenta pública</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sólo 10 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 ocho 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> <li>✓ Sólo 18 Entidades Federativas tienen informes de Cuenta Pública estatal que cuentan con todos los elementos considerados como necesarios por el CONAC</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.

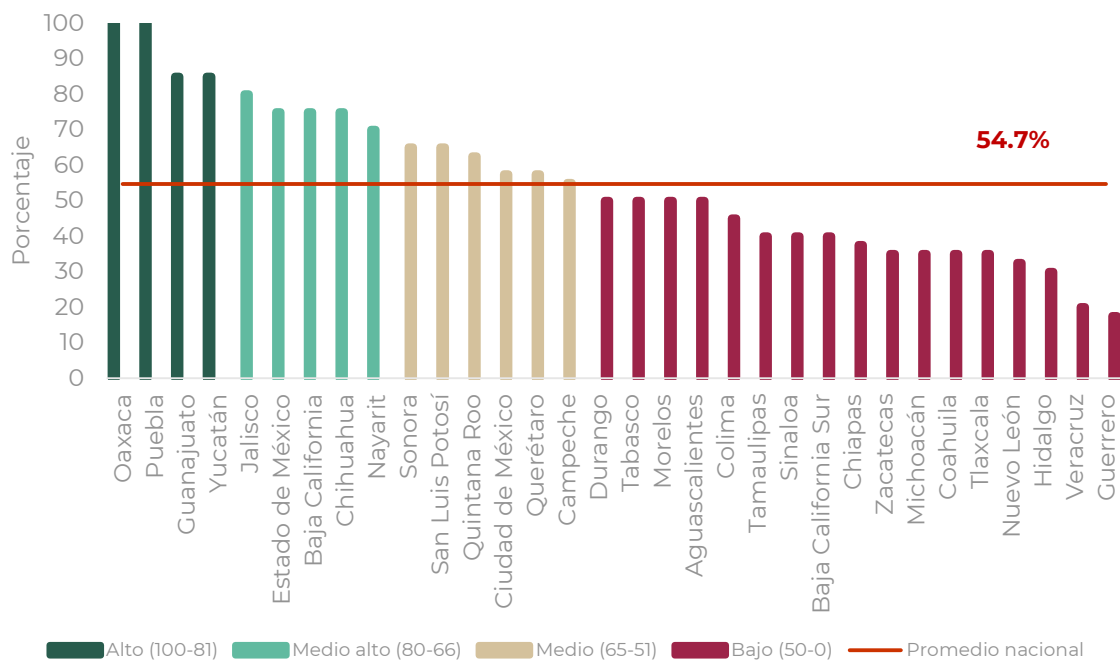
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para esta sección, es importante señalar que la Consolidación del PbR-SED implica no solo contar con elementos adecuados y bien implementados en las distintas etapas del ciclo presupuestario; sino también que en cada una de esas etapas 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 **54.7%**, lo que representa un avance de poco más de cuatro puntos porcentuales con respecto al resultado obtenido en el Diagnóstico PbR-SED de 2020, que fue de **49.8%**. Este avance refleja el efecto acumulado de las fortalezas y áreas de oportunidad identificadas en cada una de las etapas del ciclo presupuestario, así como en cuanto al uso de la información del desempeño para el proceso de programación y presupuestación por parte de los tomadores de decisiones.

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

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

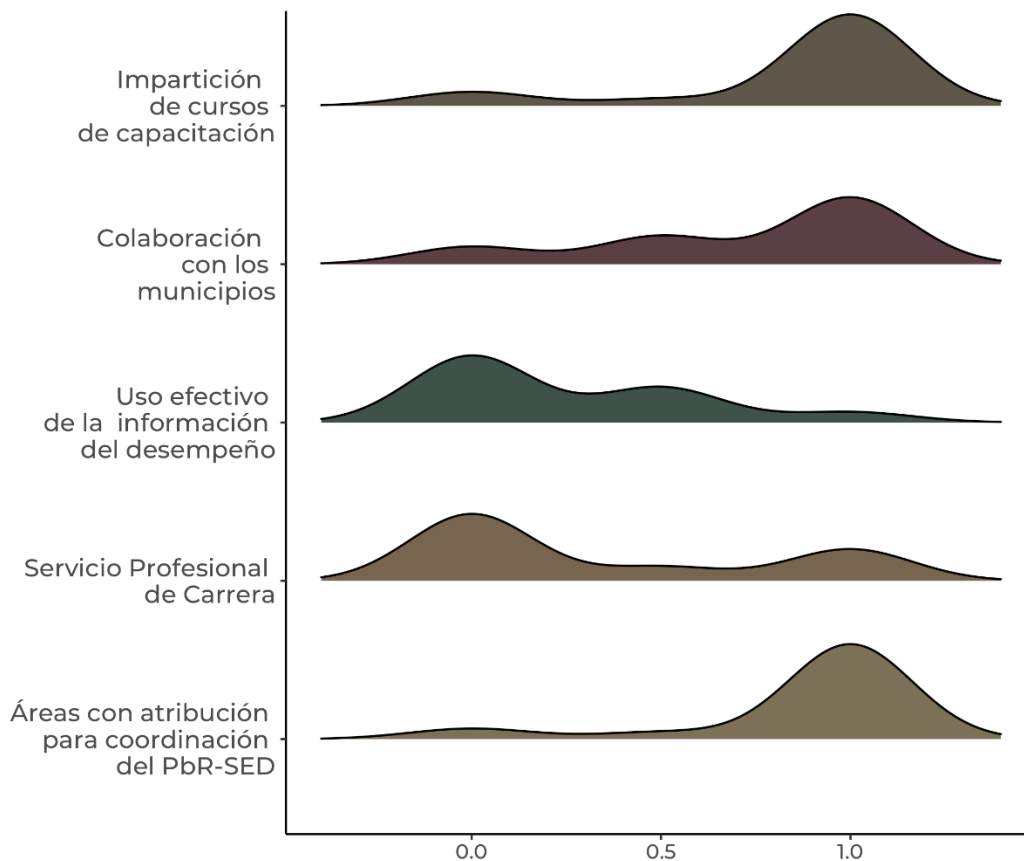


Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que en materia de Consolidación, 15 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance; asimismo, cuatro Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, cinco un nivel de avance medio alto, seis un nivel de avance medio y 17 un nivel de avance bajo.

La sección de Consolidación es la que tuvo el resultado más bajo con respecto a las secciones que integran este Diagnóstico y sólo dos Entidades Federativas presentaron un avance de 100%. 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.

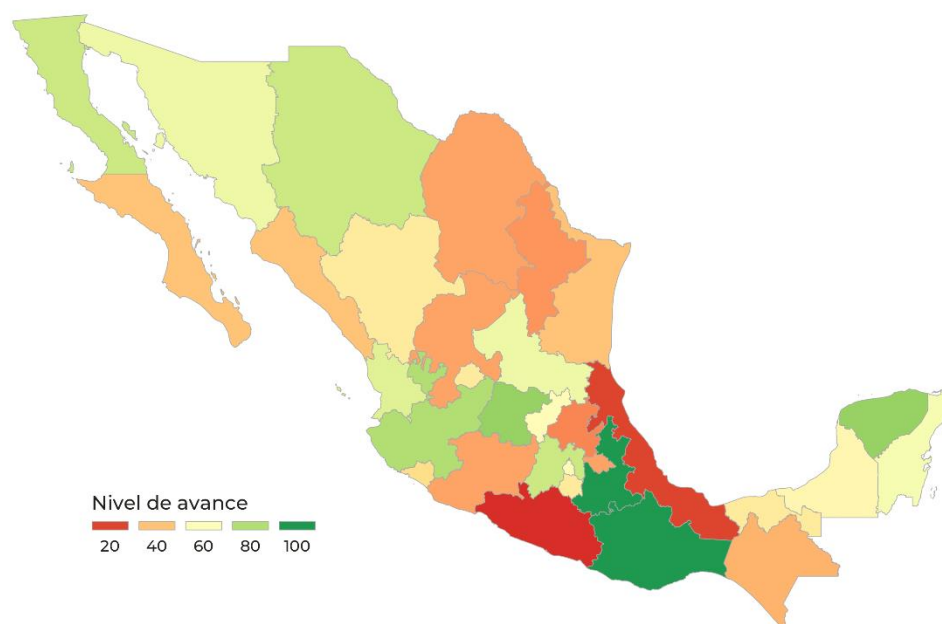
En esta sección cabe destacar que el personal del gobierno de 26 Entidades Federativas ha impartido cursos de capacitación en temas relacionados con el PbR-SED, mientras que 22 Entidades acreditaron que sus servidores públicos han cursado programas de capacitación en temas relacionados con el PbR-SED. 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. Asimismo, 10 Entidades Federativas utilizan la información del desempeño de manera limitada, enfocándose a lo que se establece en los documentos normativos, tales como la clasificación y cumplimiento de ASM y ajustes a las MIR de los Pp, mientras que tres utilizan la información de manera más estratégica. También destaca que únicamente nueve Entidades Federativas han establecido el Servicio Profesional de Carrera como sistema de contratación y ascenso del personal de dichas áreas administrativas; no obstante, 27 acreditaron contar con un área o áreas con atribuciones para la coordinación de cada uno de los temas del ciclo presupuestario, lo que les permite contar con mejores herramientas para la implementación del PbR-SED.

El Mapa 9 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación 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>✓ 27 Entidades Federativas cuentan con un área o áreas con atribuciones para la coordinación de cada uno de los temas del ciclo presupuestario.</li> <li>✓ 26 Entidades Federativas acreditaron que su personal ha impartido cursos de capacitación en estas mismas temáticas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Únicamente nueve Entidades Federativas han establecido el Servicio Profesional de Carrera como sistema de contratación y ascenso del personal de las áreas responsables de implementar el PbR-SED.</li> <li>✓ Sólo tres Entidades Federativas utilizan la información del desempeño de manera amplia y estratégica.</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 implantación 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
Planeación	El Gobierno del Estado implementó la creación de un Consejo de Planeación, integrado por representantes empresariales, instituciones de educación y organizaciones de profesionistas. Asimismo, desarrolló la Plataforma Digital “Avancemos Todos” en la que la ciudadanía puede registrar opiniones sobre las necesidades de la entidad y mecanismos para atenderlas.	Zacatecas
Programación	El Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED) es una herramienta informática de monitoreo que surge en el año 2000 con apoyo de la Universidad Autónoma del Estado de México, integrando índices de medición a través de fichas técnicas de indicadores, los cuales se dan a conocer mediante la impartición de talleres para la construcción de indicadores para monitorear y	Estado de México

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<p>medir el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>La versión actual incluye en el sistema automatizado una herramienta gráfica para diseñar el Árbol de Problemas, el Árbol de Objetivos, para optimizar la selección de alternativas de la Metodología del Marco Lógico y para construir las Matrices de Indicadores para Resultados.</p>	
	<p>Los Criterios Generales de Política Presupuestaria para el Presupuesto de Egresos 2021 consideraron cumplir con la política institucional de compactación de la arquitectura organizacional de las dependencias y entidades paraestatales, lo que significó una reestructuración en los programas y las unidades responsables, así como la estructura orgánica de las dependencias y entidades.</p> <p>Asimismo se diseñó el Sistema Integral de Arquitectura Institucional (SIAI), mismo que consiste en una plataforma en línea que tendrá como finalidad el integrar todo el quehacer normativo organizacional en un solo sistema, para reducir los tiempos en el proceso de actualización y validación, así como mantener una comunicación constante entre las Dependencias, Entidades Paraestatales, las Cabezas de Sector y los Ejecutivos de Cuenta de las Dependencias Normativas.</p>	Baja California
Evaluación	<p>En noviembre de 2020 se publicó el estudio “Presupuesto basado en resultados con enfoque de género: los casos de Argentina, Brasil y Guanajuato” por el programa Eurosocial, en el cual se reconocen los esfuerzos del gobierno del Estado por consolidar un PbR enfocado en género, así como se propone una identificación y marcaje del gasto público sensible al género.</p> <p>Informe disponible:  <a href="https://eurosocial.eu/biblioteca/doc/presupuesto-basados-en-resultados-con-enfoque-de-genero-los-casos-de-argentina-brasil-y-guanajuato/">https://eurosocial.eu/biblioteca/doc/presupuesto-basados-en-resultados-con-enfoque-de-genero-los-casos-de-argentina-brasil-y-guanajuato/</a></p>	Guanajuato
	<p>El gobierno del Estado a través del Centro de Evaluación del Desempeño emitió los “criterios de calidad para las evaluaciones del CEDQROO” este instrumento permite monitorear la calidad en las evaluaciones desde su planeación, coordinación,</p>	Quintana Roo

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<p>desarrollo y su culminación de conformidad a los instrumentos institucionales y metodológicos de evaluación dispuestos oficialmente. Dentro del documento se encuentran descritas las herramientas y acciones incorporadas a cada criterio e institucionalizadas que permiten salvaguardar la calidad de las evaluaciones ejecutadas en el estado.</p>	
<p>Comunicación interna en materia de PbR-SED</p>	<p>En 2020 se crearon y establecieron las Unidades Técnicas de Evaluación del Desempeño en cada una de las dependencias y Entidades de la Administración Pública del Estado para aplicar la estrategia para Impulsar y Fortalecer la Implementación del PbR-SED.</p>	<p>Guerrero</p>
<p>Apoyo a Municipios</p>	<p>El gobierno de la entidad creó el Órgano de Seguimiento e Implementación (OSI) que tiene la misión de implementar una estrategia entre gobierno y los diferentes actores de la sociedad civil para dar seguimiento a la ejecución de las políticas establecidas en los planes municipales y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 en Durango.</p>	<p>Durango</p>
	<p>El gobierno de la entidad realizó jornadas de capacitación en materia de planeación municipal dirigidas a las autoridades municipales que tomaron posesión el 1 de enero de 2020, en las cuales participó personal de las ocho regiones del Estado.</p> <p>Asimismo se tramita el fortalecimiento de las capacidades para la planeación y ejecución de Infraestructura Municipal con Enfoque Sostenible, a través de un proyecto piloto con 12 municipios: en colaboración con la Cooperación Alemana GIZ se realizó un proyecto piloto de capacitación y acompañamiento a 12 Ayuntamientos de Oaxaca, con el objetivo de fortalecer las capacidades de las funcionarias y funcionarios públicos del nivel municipal para mejorar la planeación y el diseño programático del presupuesto en todo el ciclo de los proyectos públicos, así como evaluar el impacto del gasto de las aportaciones federales desde el enfoque de sostenibilidad de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.</p>	<p>Oaxaca</p>

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
Transparencia	<p>MIDE Lab: es una estrategia activa que busca atraer e involucrar a actores no gubernamentales y ciudadanía en general en el uso y potenciación de la información y herramientas que ofrece MIDE Jalisco, así como en la creación conjunta de elementos técnicos que fortalezcan el monitoreo del desarrollo de Jalisco. Entre sus principales mecanismos se encuentran:</p> <p>*Mesas de Diálogo Técnico: Las mesas de diálogo técnico son un espacio de interacción presencial directa entre gobierno y especialistas de la sociedad civil, con el objetivo de apoyar la definición de elementos técnicos que fortalezcan la estrategia de Monitoreo del Desarrollo de Jalisco (MIDE Jalisco). El principal objetivo de las mesas de diálogo es avanzar en la co-creación de metodologías y parámetros para los indicadores y metas del desarrollo de Jalisco. En ellas colaboran destacados expertos ciudadanos y responsables gubernamentales para fortalecer y potenciar el trabajo del Consejo Consultivo Ciudadano MIDE Jalisco.</p> <p>*Datos Abiertos: MIDE Jalisco cuenta con un acervo de información, donde la mayoría de los 391 indicadores vigentes cuentan con registros históricos desde 2006. Conviven métricas registrales locales generadas por entidades y dependencias del Gobierno de Jalisco, con indicadores que son publicados por fuentes externas de prestigio y amplia penetración nacional, como INEGI, SHCP, CONEVAL, IMCO, etc.</p> <p>*Uso social de Tecnologías: Destaca la aplicación móvil gratuita de MIDE Jalisco y las Herramientas para manejo de datos territoriales en la cual es posible organizar y procesar libremente los datos con desagregación territorial disponible (municipal, regional, metropolitana y por entidad federativa). Más información disponible en: <a href="https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/mideLab">https://seplan.app.jalisco.gob.mx/mide/panelCiudadano/mideLab</a></p>	Jalisco
	<p>La entidad cuenta con la plataforma de operación interna y de difusión abierta, denominada Observatorio Veracruzano de Políticas Públicas</p>	Veracruz

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<p>(OVPP). El mismo se construye con la información de las Dependencias y Entidades del Poder Ejecutivo Estatal integradas en el Plan Veracruzano de Desarrollo y que tienen a cargo tanto las responsabilidades de las políticas públicas prioritarias, asociadas a Indicadores de evaluación del desempeño desarrollados o producidos por un tercero institucional, distinto de los operadores de los programas a nivel presupuestal</p>	
Presupuestación	<p>Se realizó e implementó el documento denominado Programación Base; la función principal del documento es la vinculación del Programa Operativo Anual con la Matriz de Indicadores para Resultados con el propósito de llevar el control de la planeación estratégica de las operaciones anuales por Pp; tener una integración de las metas físicas anuales con la planeación, en concreto, el formato permite la vinculación de los objetivos de Pp con el avance presupuestal y otros elementos que no considera la MIR, logrando hacer más orgánico el ciclo de la presupuestación.</p>	Ciudad de México
Evaluaciones internas	<p>La Secretaría de Desarrollo Sustentable como coordinadora del Presupuesto en Base a Resultados, envía a las dependencias reportes de estatus de Grado de avance de metas de indicadores, para que verifiquen su semaforización y tomen las medidas precautorias para lograr metas y en su caso modificarlas, asimismo genera un Ranking de Dependencias en cumplimiento de Reportes y de metas de sus MIR.</p>	Nayarit
Registro del gasto	<p>Se desarrolló el sistema informático denominado "Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF)", impulsado bajo la premisa de un pensamiento sistémico, apoyado en las tecnologías de la información.</p> <p>La característica principal de esta herramienta es la integración de procesos e información de las áreas de egresos, logrando un sistema único e integral que genera y proporciona información confiable y precisa en tiempo real, agilizando y mejorando la gestión, asignación, ejercicio y seguimiento de los recursos públicos a cargo de los ejecutores de gasto.</p>	Puebla

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<p>El proyecto del Sistema Integral de Gestión de Obras Vivienda surge de la necesidad identificada de la Comisión Estatal de Vivienda (CEVI) de contar con el control, seguimiento y monitoreo de las obras y acciones que ejecuta con la inversión pública asignada, sobre todo cuando la operación de ésta contempla un alto volumen de proyectos de obra y suministro de vivienda, con el objetivo principal proporcionar un registro puntual de todas las etapas de los proyectos autorizados.</p> <p>Así, la herramienta permite registrar el proceso completo de cada proyecto, es decir; autorización, contratación, avance, seguimiento, ejecución, entrega física, pagos, reintegros, etc.</p>	Oaxaca

Fuente: elaboración propia.

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

### 1. RESULTADOS GENERALES<sup>11</sup>

El avance promedio local<sup>12</sup> en el Diagnóstico PbR-SED 2021 para los Municipios/DTCDMX es de **45.7%**, lo que representa una mejora considerable respecto al ejercicio 2020, que fue de **39.3%**.

La muestra original 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, 13 de estos entes públicos no cumplieron los requisitos mínimos 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 51 Municipios y 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. Se observa que dos presentan un nivel de avance alto, 10 presentan un nivel de avance medio alto, 10 un nivel de avance medio y 29 un nivel de avance bajo.

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 comparables pues el tamaño de su población tiene implicaciones importantes en las capacidades institucionales de los gobiernos locales. Lo anterior se puede apreciar al analizar el promedio de los entes públicos con mayor población que fue de **55.9%** y el de aquellos entes públicos aleatorizados, que fue de **33.2%**.

---

<sup>11</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 3. Municipios y DTCDMX: fichas ejecutivas.

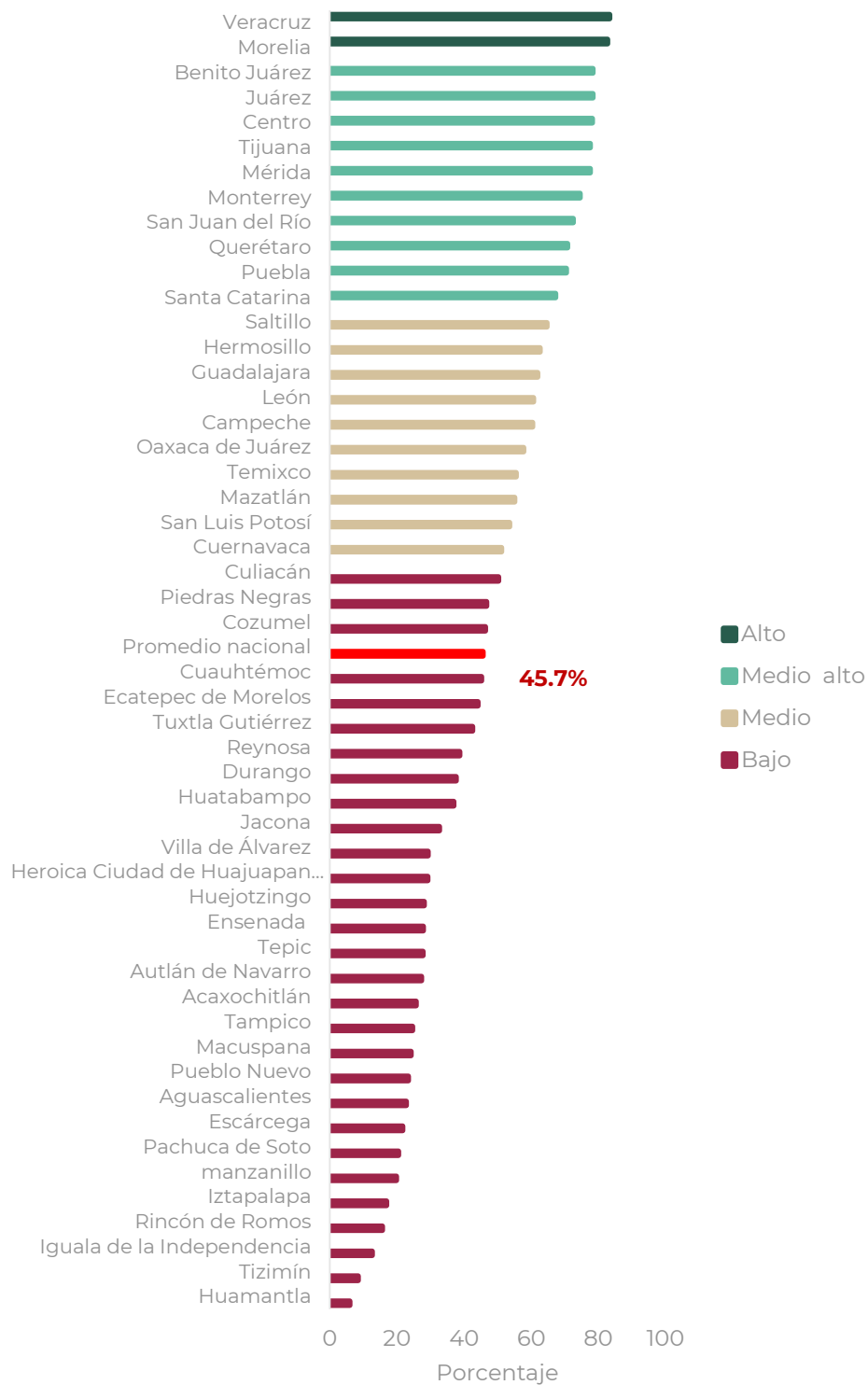
<sup>12</sup> Se refiere al promedio general obtenido por el subconjunto de Municipios y DTCDMX analizados, tanto aquellos seleccionados por ser los de mayor población, como aquellos aleatorizados.

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

[https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades\\_Federativas/Diagnostico/Informe\\_PbR\\_SED\\_2020.rar](https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/Informe_PbR_SED_2020.rar)

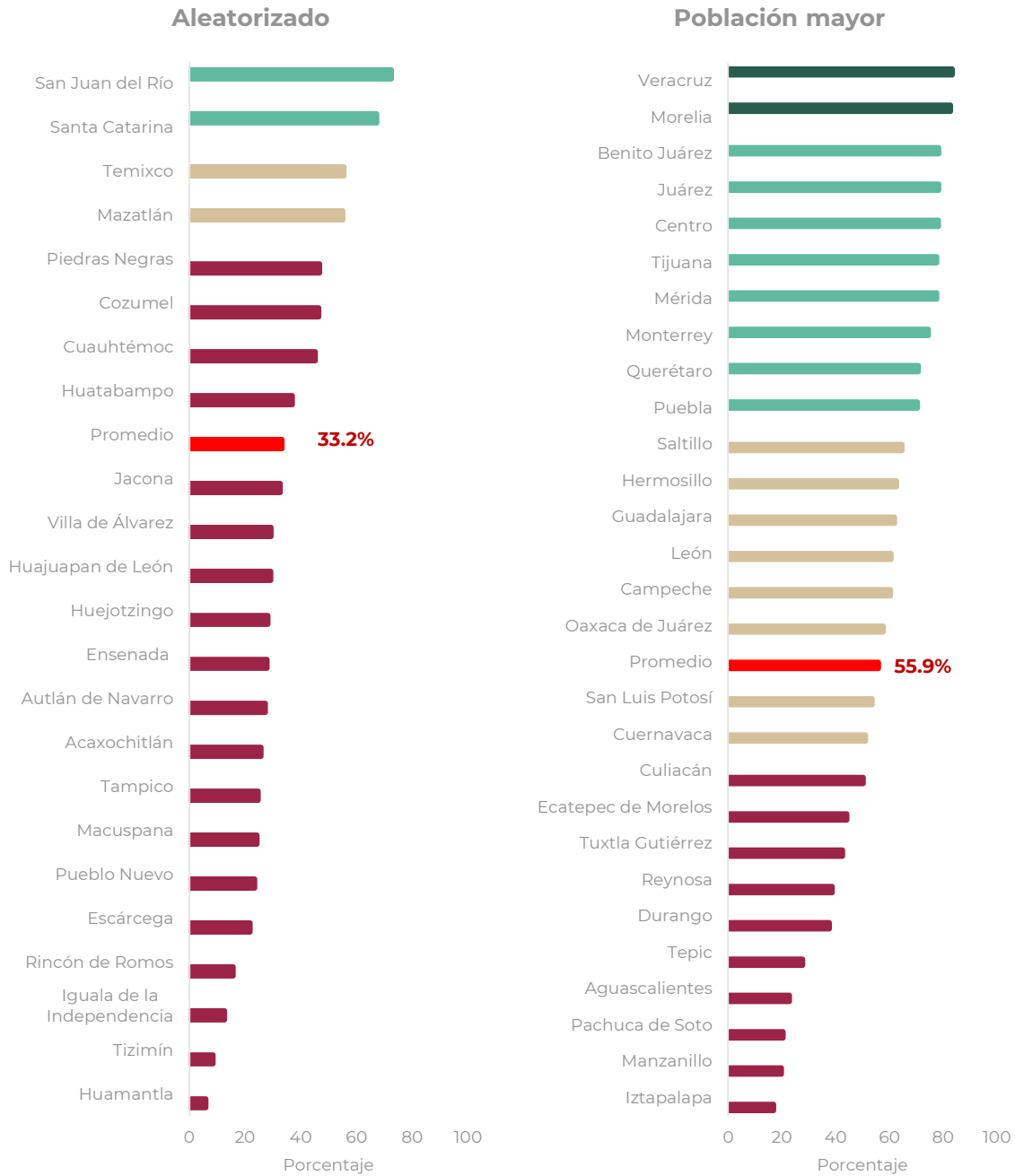


**Gráfica 19. Avance en la implantación y operación del PbR-SED en los Municipios/DTCDMX**



Fuente: elaboración propia.

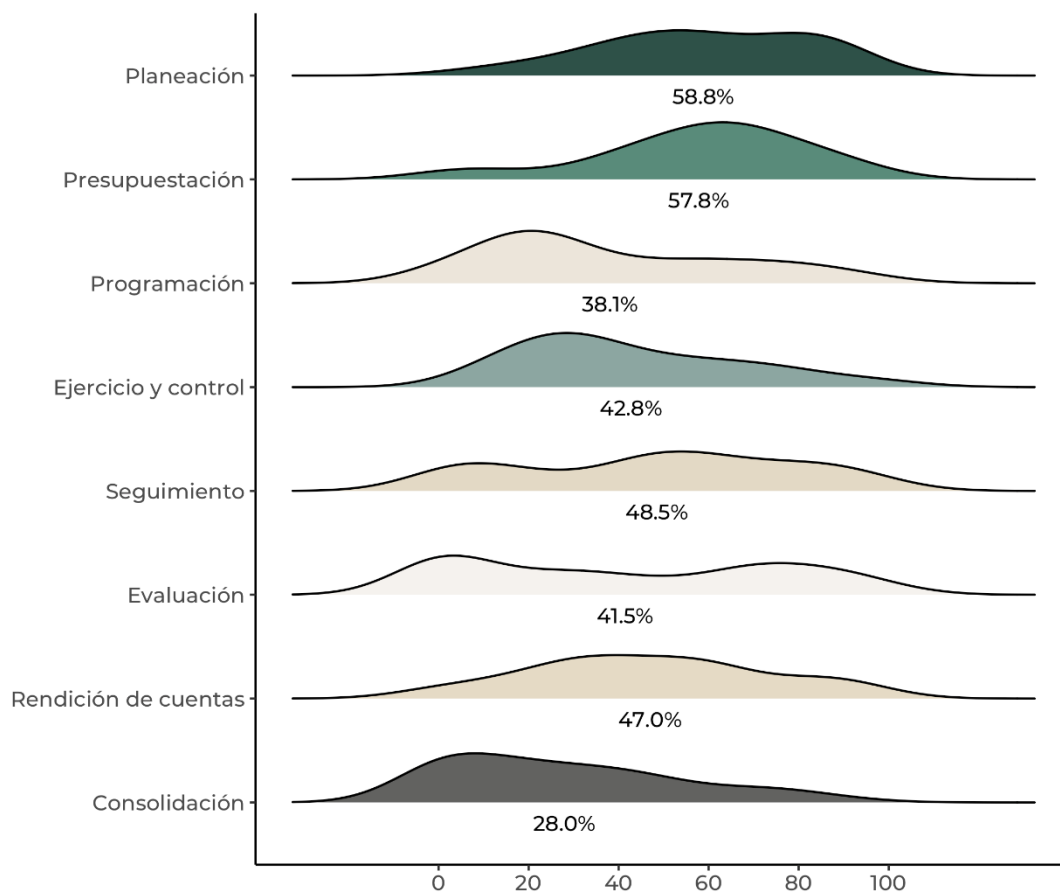
**Gráfica 20. Avance de Municipios/DTCDMX por tipo de selección**



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 2021, 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 implantación y operación del PbR-SED.

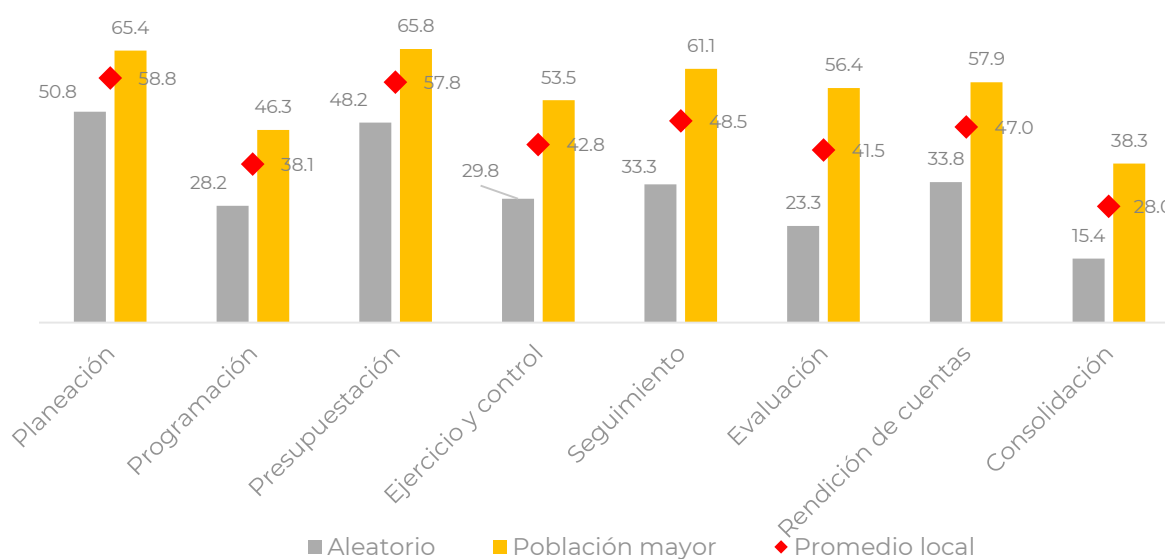
**Gráfica 21. Distribución del avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX**



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en las siguientes gráficas se puede apreciar que la distribución del 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 SHCP en 2014. Asimismo, por el tamaño de su población, es posible inferir que han desarrollado en mayor medida sus capacidades institucionales.

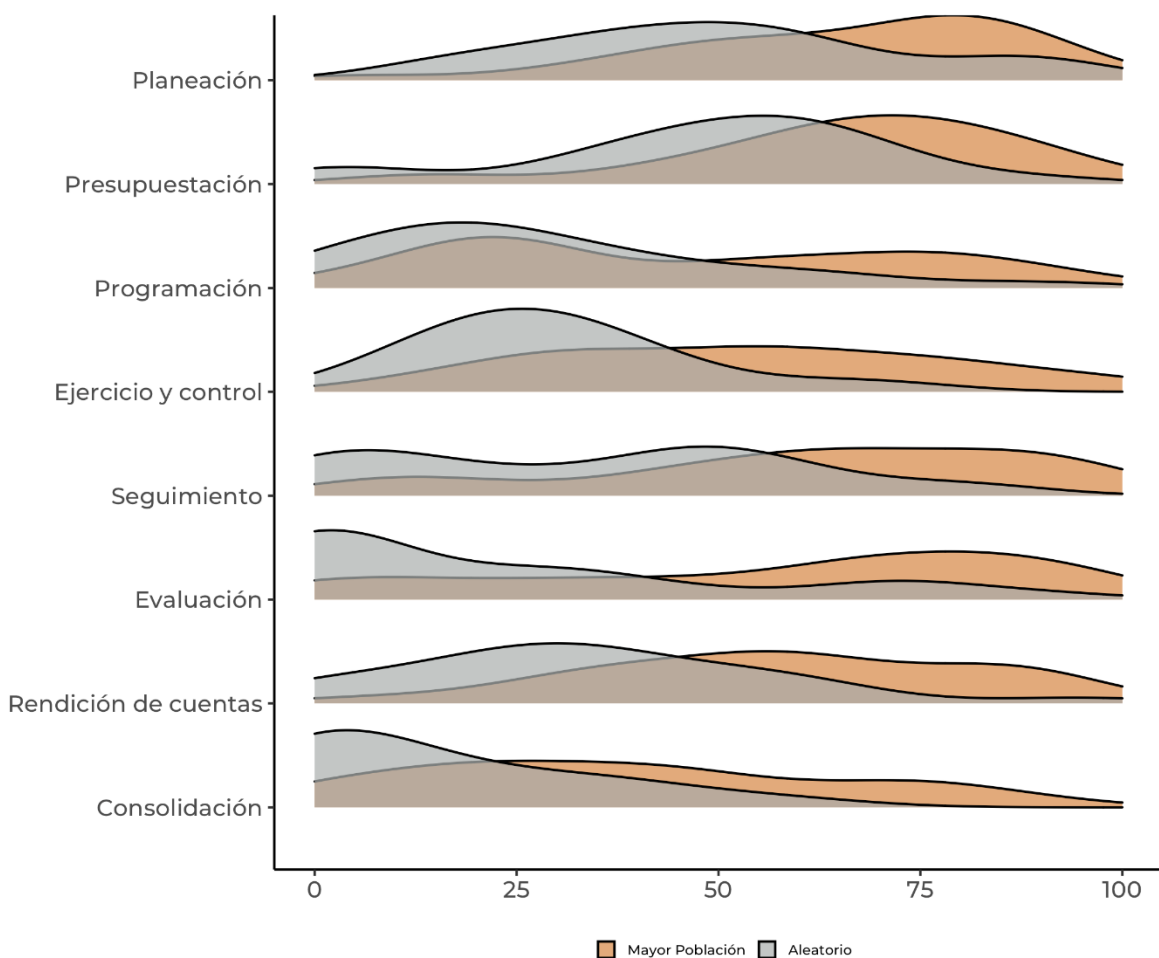
**Gráfica 22. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección**



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en la siguiente gráfica se puede apreciar que la distribución de respuesta por tipo de selección es satisfactoria para las etapas de planeación y presupuestación, mientras que el resto de etapas tiene un sesgo a la izquierda con respuestas poco o nada satisfactorias con un mayor sesgo en los municipios aleatorizados.

**Gráfica 23. Distribución de 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 de los Municipios o de las DTCDMX; es decir, en el 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.

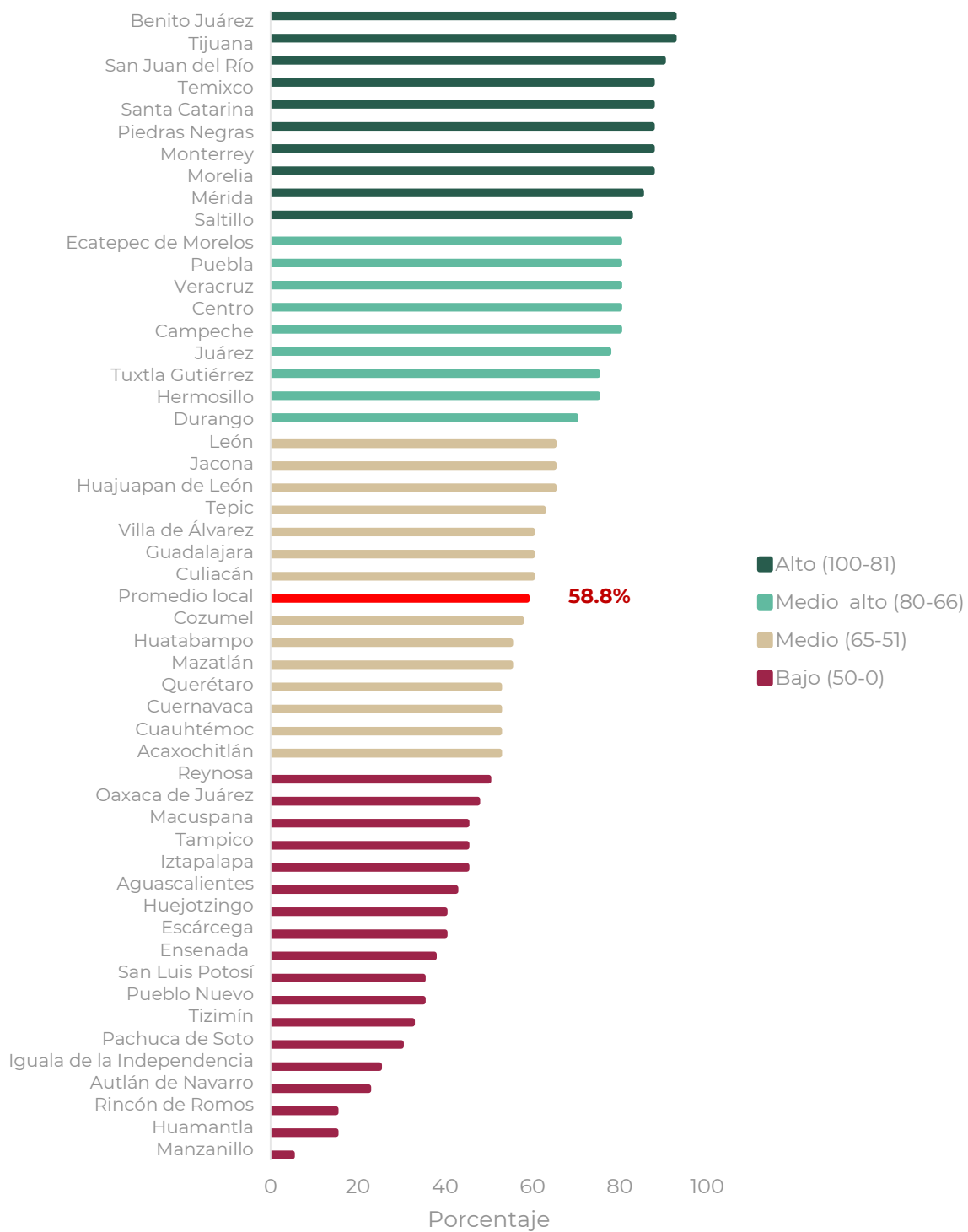
Para una mejor contextualización de la descripción de resultados para la sección de Planeación, es importante señalar que los Pp son los instrumentos con los que se materializa la atención a los objetivos y metas plasmados en el PDL o documento homólogo y sus respectivos programas derivados. Por ello 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 mecanismos de seguimiento y evaluación al ciclo presupuestario.

#### Resultados

La sección de Planeación presenta un promedio de avance local en 2021 de **58.8%**, lo que representa un avance marginal respecto a lo registrado en 2020, que fue 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, 26 de los Municipios/DTCDMX participantes presentan un avance superior al promedio. Por otro lado, se observa que 10 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto, nueve un nivel de avance medio alto, 14 tuvieron un nivel de avance medio y 18 tuvieron un nivel de avance bajo.

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



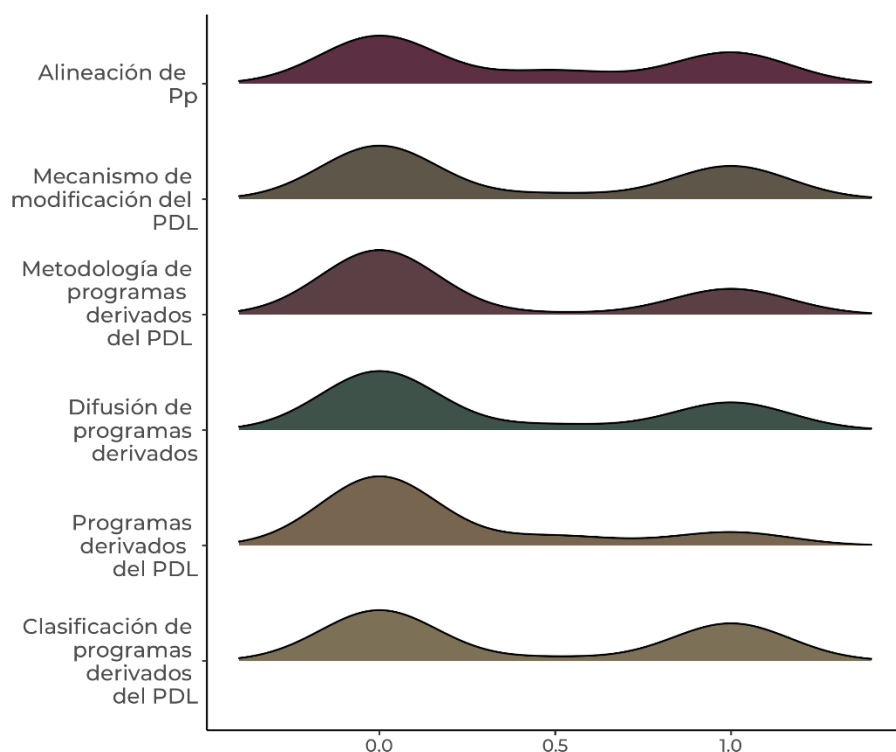
Fuente: elaboración propia.

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 18 Municipios/DTCDMX cuentan con criterios para la elaboración de programas derivados, 26 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.

La Planeación se ubica en 1º lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional. Es importante destacar que 48 Municipios/DTCDMX cuentan con un PDL vigente.

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, 18 de los 51 Municipios/DTCDMX que cuentan con un PDL desarrollan alguna alineación con el PED y 21 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, lo cual implica un compromiso común y universal en búsqueda del desarrollo sostenible.

Asimismo, 12 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco jurídico que prevé la modificación del PDL o documento homólogo vigente.

Entre otros resultados de esta misma sección destacan los siguientes:

- Al menos 42 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco jurídico que establece directrices en materia de planeación, seguimiento y evaluación.
- 32 Municipios/DTCDMX contemplan en su marco jurídico la incorporación de los resultados del seguimiento y la evaluación al ciclo presupuestario.
- 31 Municipios/DTCDMX presentan metodologías o documentos que establecen los criterios mínimos para la elaboración del PDL.
- 48 Municipios/DTCDMX cumplen con la elaboración de un PDL vigente o documento homólogo.
- Al menos 14 Municipios/DTCDMX consideran la participación de los diferentes actores de la ciudadanía en la elaboración del PDL.
- 38 Municipios/DTCDMX cuentan con un diagnóstico del estado actual de la administración que consideran para la elaboración del PDL.
- 21 Municipios/DTCDMX implementan estrategias, acciones e indicadores para el cumplimiento de las metas de la Agenda 2030.

### Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 48 de los Municipios/DTCDMX cuentan con un PDL. Del total de PDL, 74.5% cumple con los elementos necesarios para establecer correctamente las metas y objetivos de las políticas a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>✓ 42 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>✓ Únicamente siete Municipios/DTCDMX presentaron los programas derivados contemplados en su marco normativo.</li> <li>✓ 26 Municipios/DTCDMX demostraron tener algún tipo de programa derivado del PDL.</li> <li>✓ 21 Municipios/DTCDMX carecen de un marco que permita el desarrollo de programas derivados del PDL.</li> <li>✓ 34 Municipios/DTCDMX no presentaron evidencia de contar con programas derivados del PDL.</li> <li>✓ 21 Municipios/DTCDMX no cuentan con una metodología o documento que establezca los</li> </ul>

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
	<p>critérios mínimos para la elaboración de los programas derivados del PDL.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Únicamente 14 Municipios/DTCDMX consideraron la participación de los diferentes sectores de la ciudadanía en la elaboración de su PDL.</li> <li>✓ 29 Municipios/DTCDMX no cuentan con mecanismos que permitan la modificación del PDL.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 2.2. PROGRAMACIÓN

Esta etapa permite identificar si el municipio o la DTCDMX utilizan los mecanismos y catálogos establecidos en la normatividad aplicable en la materia. Al respecto, la Programación 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 implantación 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

La sección de Programación presenta un promedio de avance local en 2021 del **38.1%**, lo que representa un avance de cerca de 10 puntos porcentuales respecto a lo registrado en 2020, que fue de **28.5%**. Entre otros factores, es necesario 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 51 Municipios/DTCDMX participantes, 21 presentaron un avance superior al promedio. Por otro lado, se observa que cinco Municipios/DTCDMX presentaron un nivel de avance alto, seis un medio alto, siete un nivel de avance medio y 33 un nivel de avance bajo.

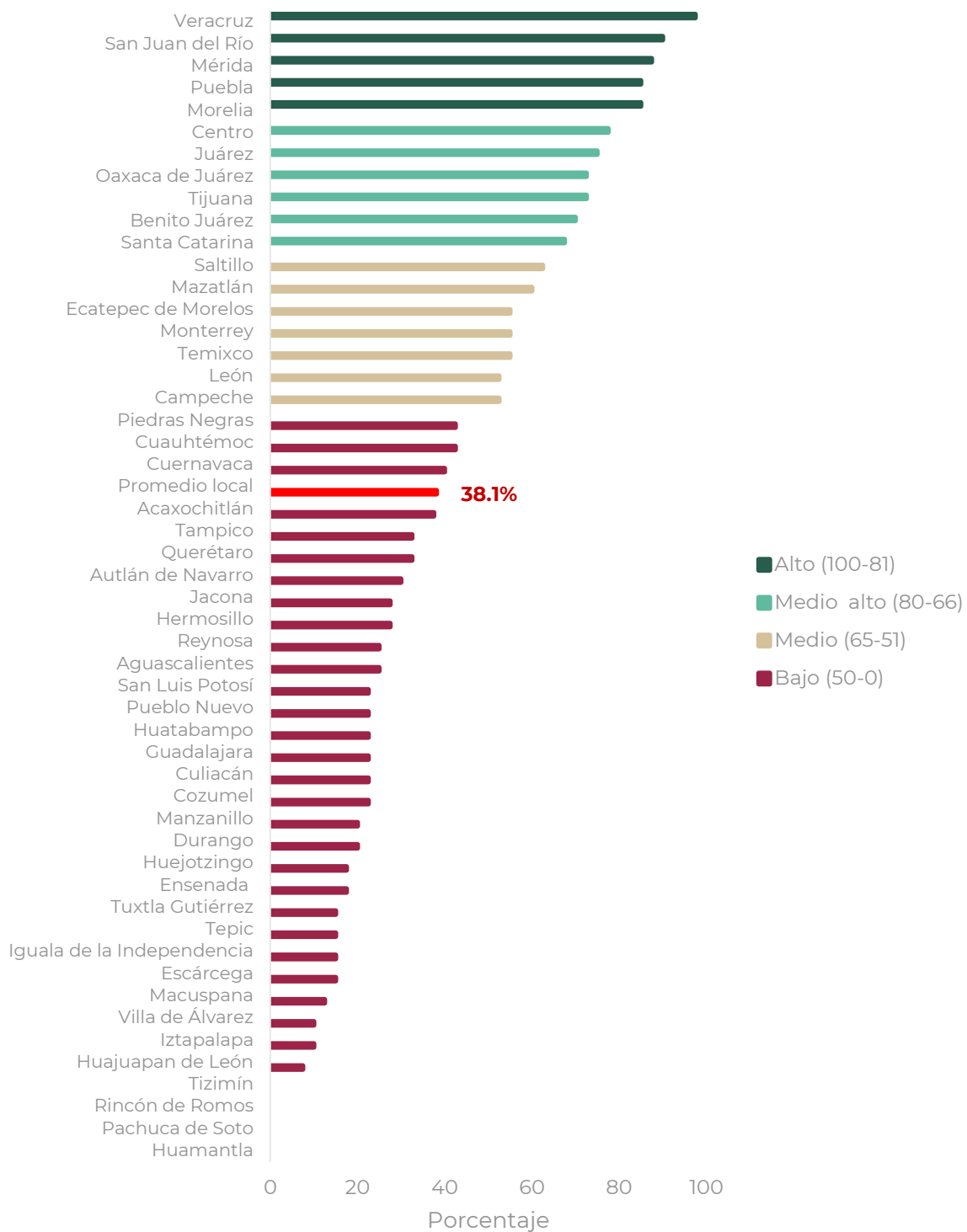
Los resultados señalan que 18 Municipios/DTCDMX no acreditaron contar con un programa anual de inversión pública que les permita tener control de los proyectos de inversión que se ejecutan. En lo que respecta a la ejecución de este tipo de proyectos, destaca que 33 Municipios/DTCDMX no acreditaron contar con evaluaciones *ex ante* para determinar el costo – beneficio de los mismos.

Otro hallazgo relevante en esta sección es que sólo nueve Municipios/DTCDMX cuentan con padrones de beneficiarios para más de 75% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población.

Por otra parte, en 29 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, 28 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\***



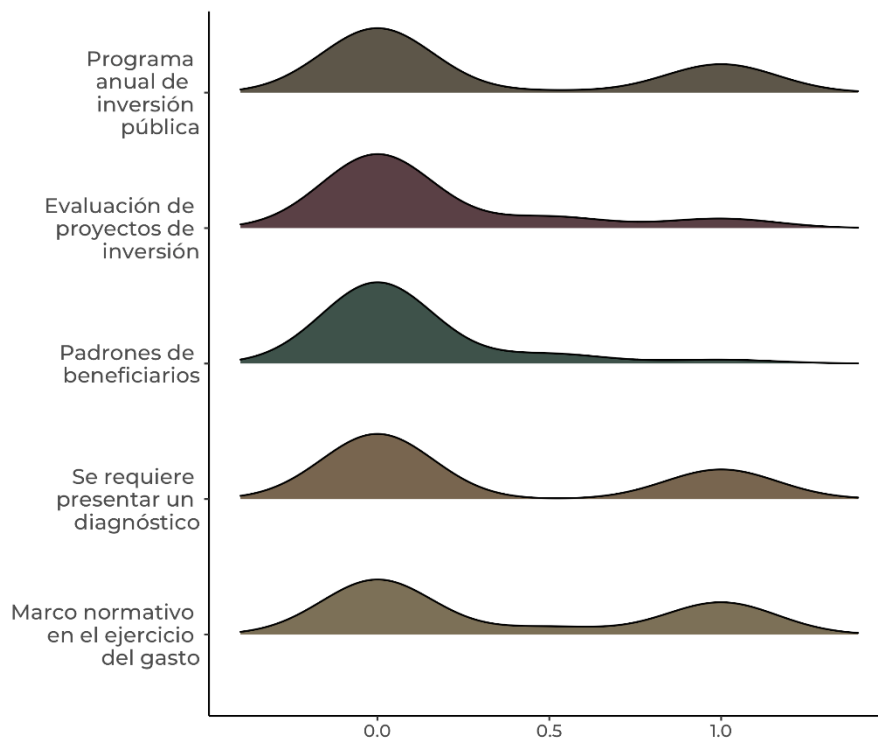
Fuente: elaboración propia.

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

La Programación se ubica en el último lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional; es decir, en 7°. Es importante destacar que 27 Municipios/DTCDMX cuentan con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente.

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 20 Municipios/DTCDMX cuentan con documentos normativos que regulen la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto de las entidades y dependencias municipales.

- 19 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.
- Ocho 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.
- 16 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>✓ 24 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco normativo que contempla la elaboración de un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente.</li> <li>✓ 27 Municipios/DTCDMX mostraron evidencia de contar con un programa anual de inversión pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nueve Municipios/DTCDMX mostraron evidencia de contar con padrones de beneficiarios para más del 75% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios.</li> <li>✓ 29 Municipios/DTCDMX no requieren un documento diagnóstico que justifique la creación o modificación sustantiva de los Pp.</li> <li>✓ 33 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

Esta etapa 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 en 2021 del **57.8%**, lo que representa un avance considerable respecto a lo registrado en 2020, que fue de **55.2%**. A pesar de ello, se identifican áreas de oportunidad, tales como que una parte considerable de los Municipios/DTCDMX no presenta algún tipo de política para generar ahorros y reasignación para hacer más eficiente el gasto, y que no disponen de 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 51 Municipios/DTCDMX participantes, 28 presentan un avance superior al promedio. Por otra parte, se observa que seis Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto, 14 un nivel de avance medio alto, 15 tuvieron un nivel de avance medio y 16 un nivel de avance bajo.

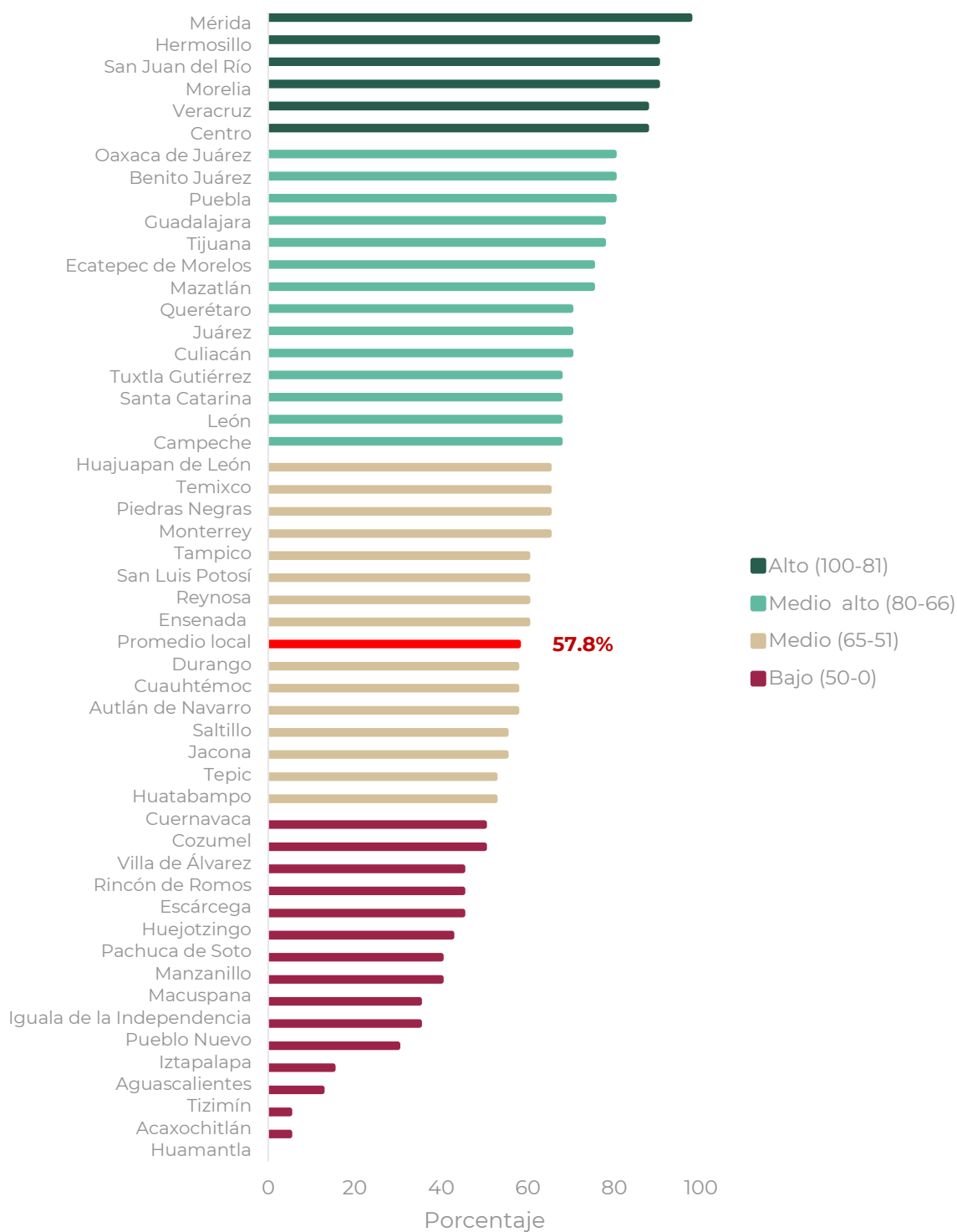
Los resultados señalan que, con respecto a los criterios CONAC, 11 Municipios/DTCDMX cumplen con todos los elementos requeridos en la iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto del Presupuesto de Egresos.

Únicamente 11 Municipios/DTCDMX cuentan con una política adecuada que permite generar ahorros con la finalidad de hacer más eficiente los recursos, mientras que cinco cuentan con una política que permite la reasignación de los recursos para hacer más eficiente el gasto público.

Asimismo, 12 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, 41 difunden los informes financieros en sus páginas de internet o portales de transparencia. Asimismo 20 Municipios/DTCDMX difunden los informes financieros en formato de datos abiertos.

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



Fuente: elaboración propia.

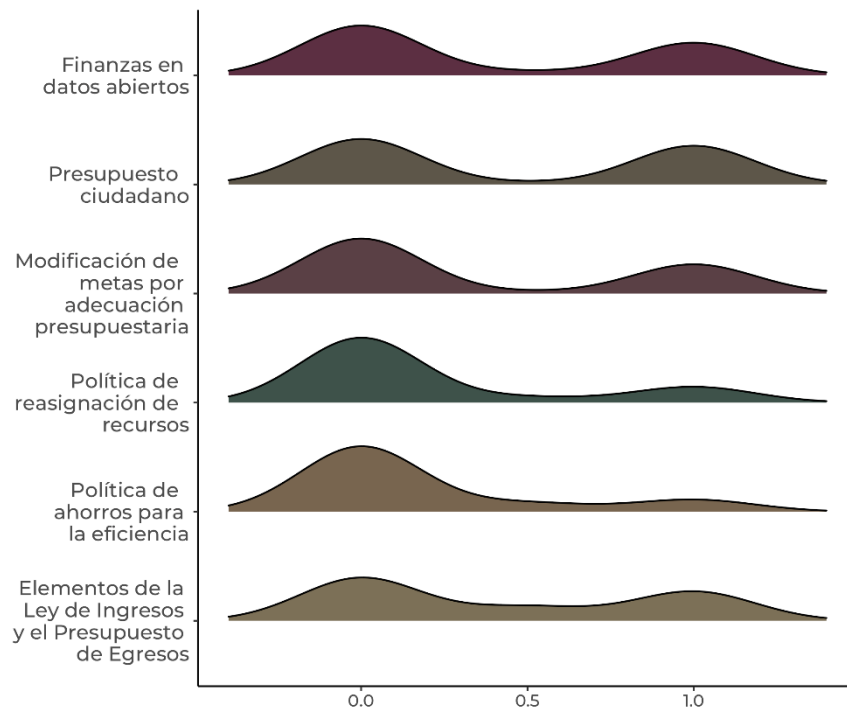
\*Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.



La Presupuestación se ubica en 2º lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional. Es importante destacar que 44 Municipios/DTCDMX generan periódicamente sus estados financieros y la información contable de sus administraciones.

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:

- 25 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.

- 42 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.
- 42 Municipios/DTCDMX utilizan en sus estados analíticos del ejercicio del presupuesto los siguientes clasificadores: Administrativa, Económica, Por objeto de gasto, y Funcional.
- 41 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.
- 41 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
✓ 40 Municipios/DTCDMX desagregan la información financiera en los informes contables, de la forma solicitada por el CONAC.	✓ 34 Municipios/DTCDMX no cuentan con políticas claras que beneficien la generación de ahorro con la finalidad de incrementar la eficiencia del gasto.
✓ 41 Municipios/DTCDMX difunden la información financiera en sus páginas de internet o portales de transparencia.	✓ 38 Municipios/DTCDMX no cuentan con políticas de redistribución de los recursos asignados con la finalidad de incrementar la eficiencia del gasto.
✓ 42 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.	✓ 22 Municipios/DTCDMX no presentan su información en formato de datos abiertos.
✓ 42 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.	✓ 35 Municipios/DTCDMX no mostraron evidencia de contar con mecanismos para efectuar modificaciones de las metas de los Pp ante adecuaciones presupuestarias.

Fuente: elaboración propia.

## 2.4. EJERCICIO Y CONTROL

Esta etapa permite identificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados a los Municipios/DTCDMX en apego a un calendario determinado, promoviendo un ejercicio eficiente de los mismos y con enfoque en el 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.

### Resultados

El promedio local de avance de esta sección en 2021 es **42.8%**, lo que representa un avance sustancial respecto a lo registrado en 2020, que fue de **32.5 %**, lo 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.

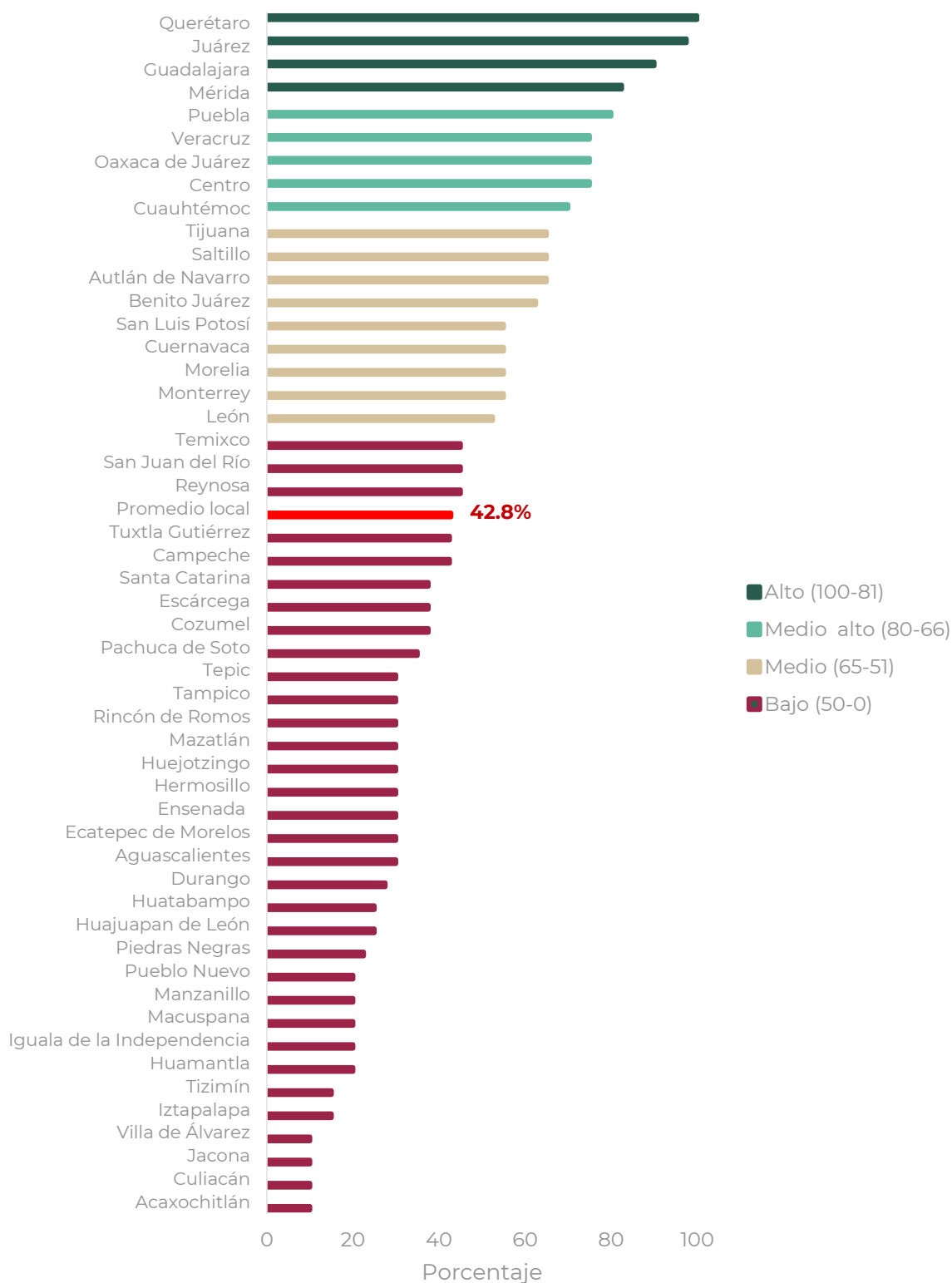
El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 30, donde se observa que de los 51 Municipios/DTCDMX participantes, 21 presentan un avance superior al promedio. Por otra parte, se observa que cuatro Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto, cinco Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance medio alto, nueve Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance medio y 33 presentan un nivel de avance bajo.

Los resultados señalan que 37 Municipios/DTCDMX cuentan con documentos normativos que regulan la mecánica operativa para menos de 75% 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>14</sup> en 35 de los Municipios/DTCDMX participantes.

---

<sup>14</sup> Los elementos mínimos considerados son: 1) población objetivo; 2) criterios de selección; 3) tipos y montos de apoyos.

**Gráfica 30. Ejercicio y Control: nivel de avance por Municipio/DTCDMX**



Fuente: elaboración propia.

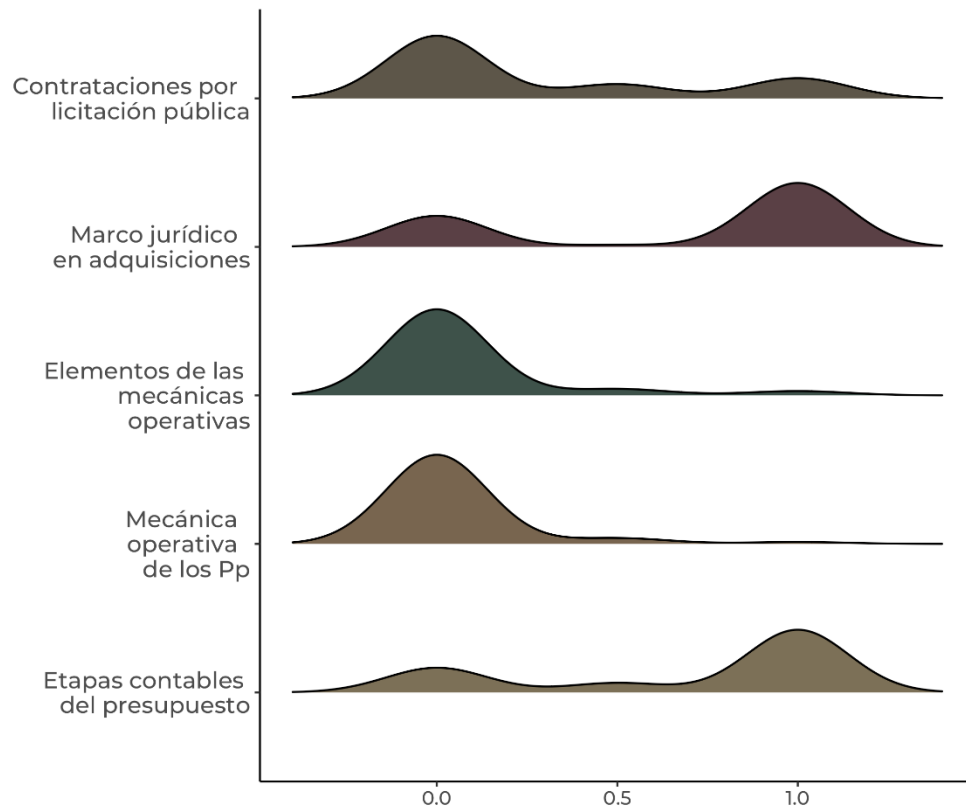
En lo que respecta a la contratación de adquisiciones, arrendamientos y servicios, cabe destacar que 44 de los Municipios/DTCDMX participantes acreditaron contar con un marco jurídico que los regula; sin embargo, en cuanto a los modelos de contratación se detectó una importante área de oportunidad, ya que en 33 Municipios/DTCDMX menos del 40% 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 40 Municipios/DTCDMX los que cumplen con este requerimiento.

La etapa de Ejercicio y Control se ubica en 5° lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional. Es importante destacar que 44 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público que establezca la forma de realizar las contrataciones.

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:

- 32 Municipios/DTCDMX realizan el registro de las etapas contables del presupuesto en relativo al gasto en los momentos que señala el CONAC.
- Tan sólo 11 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>✓ 40 Municipios/DTCDMX realizan los registros de sus etapas contables en lo relativo al ingreso de acuerdo con los requerimientos del CONAC.</li> <li>✓ 32 Municipios/DTCDMX realizan los registros de etapas contables en lo relativo al gasto con los requerimientos del CONAC.</li> <li>✓ 44 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco normativo que regule las contrataciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En 37 Municipios/DTCDMX, menos de 40 % de los Pp cuentan con un documento normativo que regule su mecánica operativa.</li> <li>✓ En 13 Municipios/DTCDMX los documentos normativos que regulan la mecánica operativa cuenta con población objetivo, criterios de selección, tipos y montos de apoyos.</li> <li>✓ En 33 Municipios/DTCDMX el 40% o menos del monto total de las 50 principales contrataciones, corresponde a la modalidad de licitación pública.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 2.5. SEGUIMIENTO

Esta etapa 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 promedio de avance local en 2021 del **48.5%**, lo que representa un avance importante respecto a lo registrado en 2020, que fue de **38.9%** debido, principalmente, a que algunos Municipios/DTCDMX realizan 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, 26 presentan un avance superior al promedio. Por otra parte, se observa que, ocho Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto, seis un nivel de avance medio alto, 11 un nivel de avance medio y 26 un nivel de avance bajo.

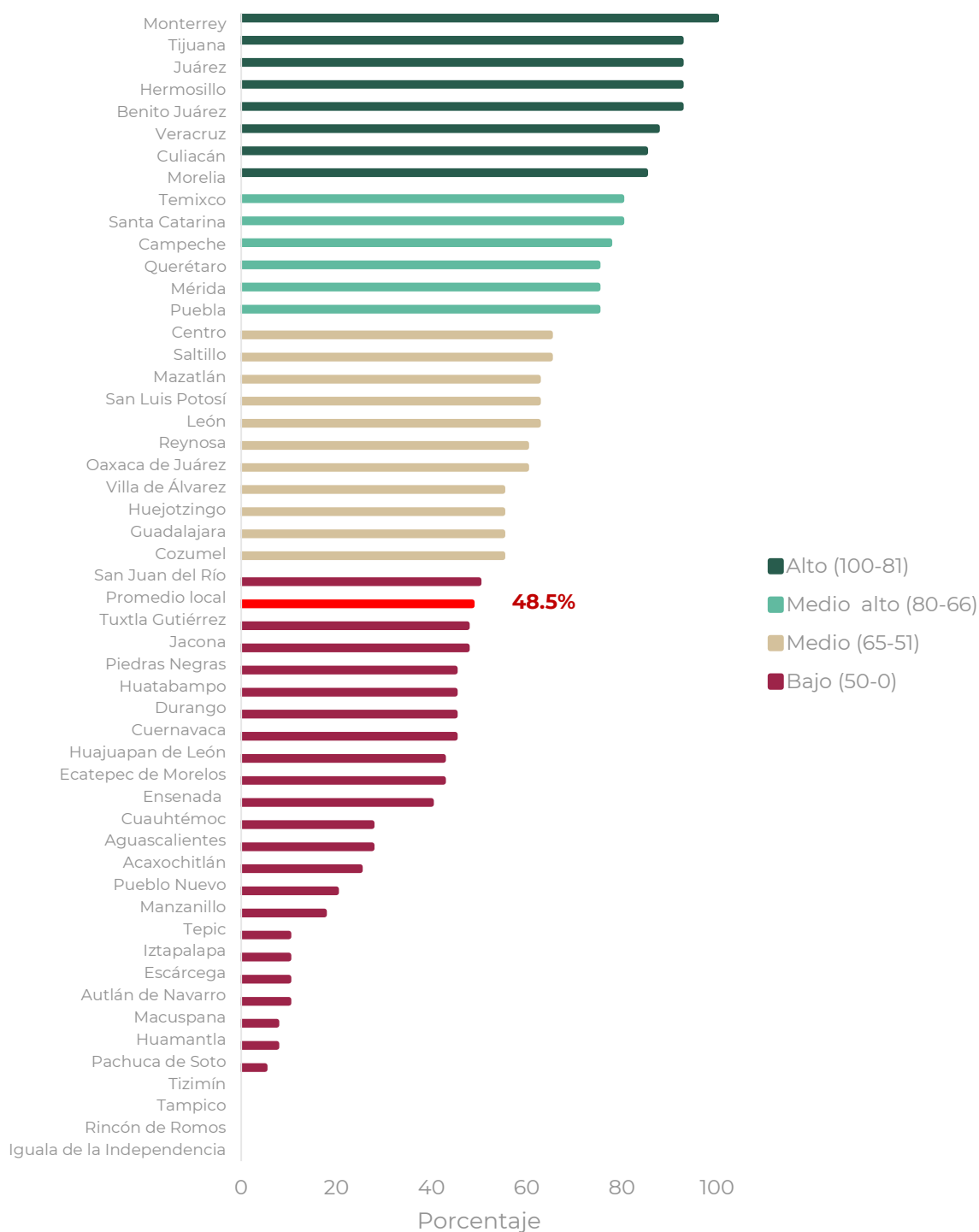
En los resultados del Diagnóstico PbR-SED 2021, se aprecia que 26 de los Municipios/DTCDMX analizados contemplan la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, los informes de la ejecución del PDL o documento homólogo e informes sobre los avances y logros de los programas derivados del mismo.

Sólo 25 de los Municipios/DTCDMX analizados cuentan con instrumentos para dar seguimiento a sus indicadores de desempeño. Del total de Municipios/DTCDMX analizados, 15 realizan un análisis de los indicadores de desempeño con base en los criterios CREMAA, y 31 cuentan con un sistema de semaforización de los avances en las metas de sus indicadores.

Ocho 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\***



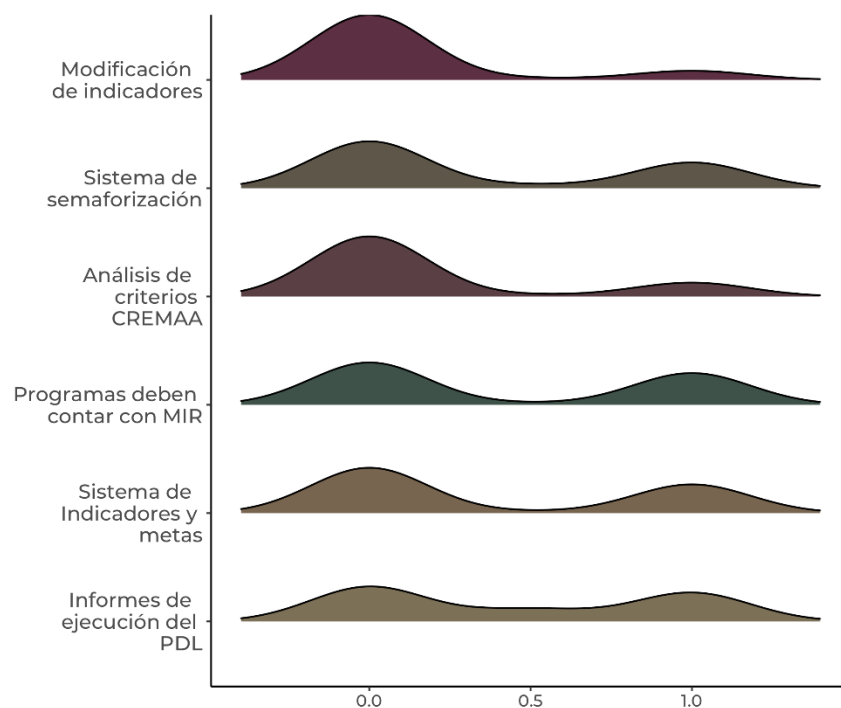
Fuente: elaboración propia.

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

La etapa de Seguimiento se ubica en 3° lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional. Es importante destacar que 34 Municipios/DTCDMX cuentan con indicadores de desempeño que están alineados al PDL.

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:

- 34 Municipios/DTCDMX acreditaron contar con indicadores de desempeño alineados al PDL o documento homólogo.
- 24 Municipios/DTCDMX cuentan con MIR o instrumento de seguimiento equivalente.
- 18 Municipios/DTCDMX cuentan con criterios técnicos que establecen que los indicadores de desempeño que conforman las MIR o instrumentos de

seguimiento equivalentes, cuentas con definición, método de cálculo, descripción de cada variable, línea base, frecuencia de medición, unidad de medida y medios de verificación.

- 22 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>✓ 34 de los Municipios/DTCDMX analizados cuentan con indicadores de desempeño para medir el avance en la implementación de su PDL.</li> <li>✓ 27 de los Municipios/DTCDMX analizados cuentan con un sistema de indicadores de desempeño que permita verificar el cumplimiento de objetivos y metas del PDL.</li> <li>✓ 31 de los Municipios/DTCDMX analizados cuentan un mecanismo de reporte de alerta o semaforización continua sobre el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas presupuestarios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 33 de los Municipios/DTCDMX participantes carecen de una metodología o documento que determine el proceso para sustentar y / o validar la modificación de los Indicadores de desempeño en caso de detectar áreas de oportunidad.</li> <li>✓ 30 de los Municipios/DTCDMX participantes no realizan un análisis puntual de los indicadores del desempeño analizando su Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Adecuado y Aportación marginal (criterios CREMAA).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 2.6. EVALUACIÓN

La Evaluación es el 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. 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 promedio de avance local en 2021 de **41.5%**, lo que representa un avance respecto a lo registrado en 2020, que fue 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 estratégica para la toma de decisiones.

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 34, donde se observa que de los Municipios/DTCDMX participantes, 24 presentan un avance superior al promedio. Por otra parte, se observa que nueve Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto, nueve un nivel de avance medio alto, tres un nivel de avance medio y 30 un nivel de avance bajo.

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

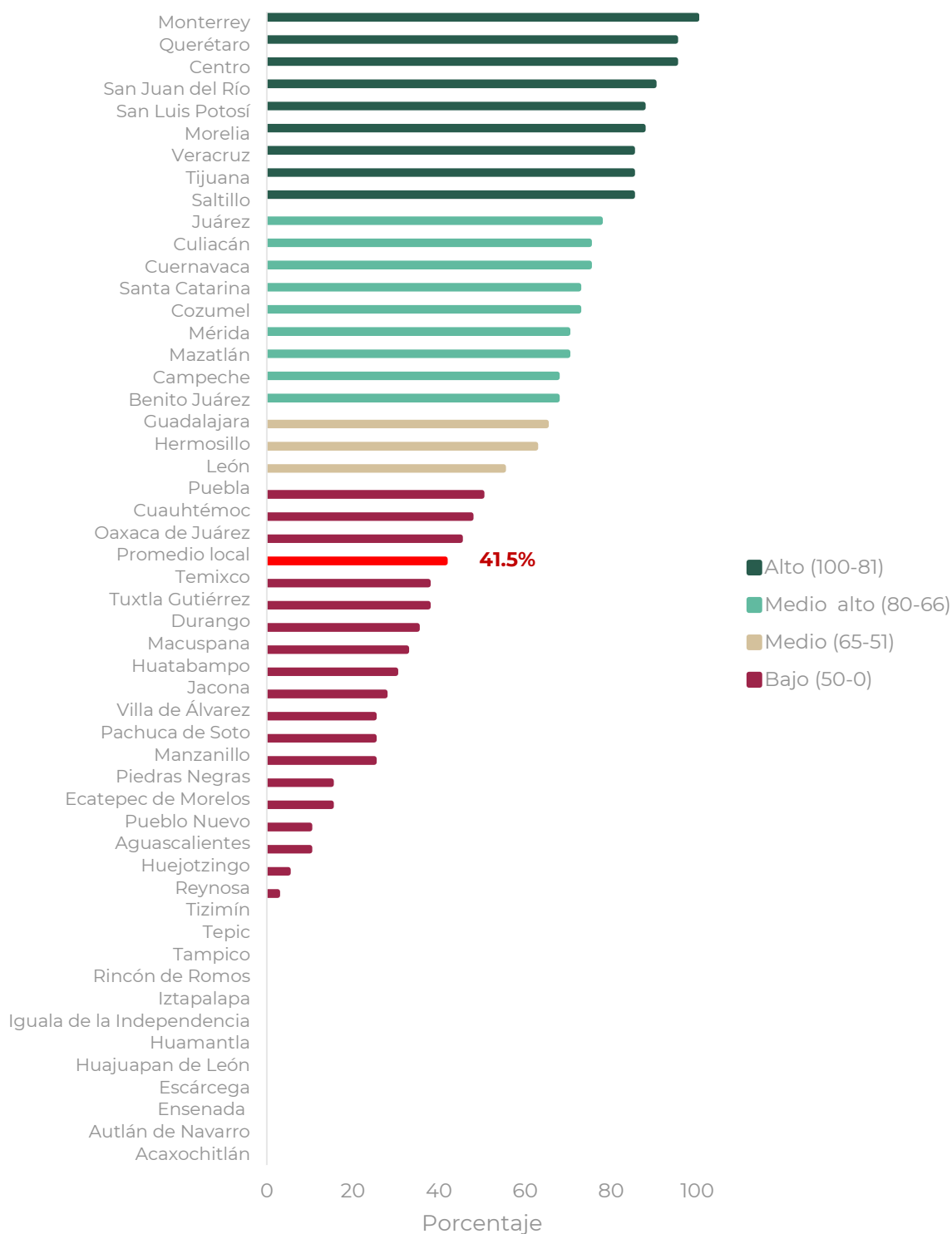
Un área de oportunidad significativa para los Municipios/DTCDMX analizados es el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de sus evaluaciones, dado que sólo 11 Municipios/DTCDMX lograron dar cumplimiento cabal a éstos.

Por su parte, 23 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, 15 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, 22 Municipios/DTCDMX cuentan con un mecanismo formal de seguimiento e implementación de recomendaciones derivadas de las evaluaciones, de los cuales 18 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\***



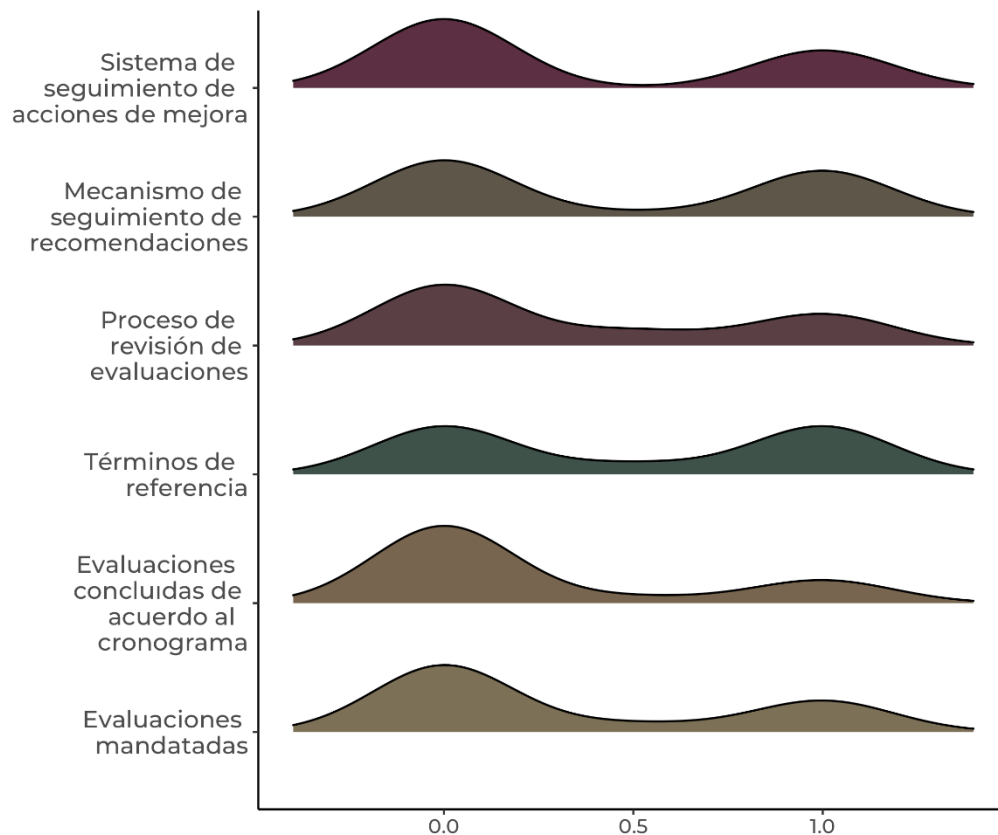
Fuente: elaboración propia.

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

La etapa de Evaluación se ubica en 6º lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional. Es importante destacar que 30 Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE.

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:

- 30 Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE.
- 26 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 15 Municipios/DTCDMX mostraron evidencia sobre las fuentes de financiamiento de sus evaluaciones.
- 22 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
✓ 30 Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE.	✓ 37 Municipios/DTCDMX no concluyeron sus evaluaciones de acuerdo con el cronograma de ejecución establecido.
✓ 26 Municipios/DTCDMX difunden su PAE a través de su página de internet o en su portal de transparencia.	✓ 32 Municipios/DTCDMX no mandataron en sus PAE evaluaciones a los Pp estatales en los dos últimos ejercicios fiscales.
✓ 23 Municipios/DTCDMX difunden los informes finales de las evaluaciones a través de su página de internet o en su portal de transparencia.	✓ 32 Municipios/DTCDMX no mostraron evidencia de la fuente de financiamiento de las evaluaciones mandatas en sus PAE.
	✓ 33 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.

Fuente: elaboración propia.

## 2.7. RENDICIÓN DE CUENTAS

Esta etapa 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 Rendición de Cuentas, se busca conocer si los Municipios/DTCDMX informan sobre la evolución de las finanzas públicas al Poder Legislativo de su Entidad Federativa, elaboran informes de sus respectivas Cuentas Públicas, y realizan ejercicios de control interno y auditorías.

### **Resultados**

La sección de Rendición de Cuentas presenta un promedio de avance local en 2021 de **47%**, lo que representa un avance respecto a lo registrado en 2020, que fue de **43.8%** debido, en parte, 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 el limitado esfuerzo para informar sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas de las siguientes etapas del ciclo presupuestario.

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 36, donde se observa que de los 51 Municipios/DTCDMX participantes, 26 presentan un avance superior al promedio. Por otra parte, se observa que ocho Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance alto, dos un nivel de avance medio alto, 11 un nivel de avance medio y 30 un nivel de avance bajo.

En los resultados del Diagnóstico PbR-SED 2021, se aprecia que 28 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.

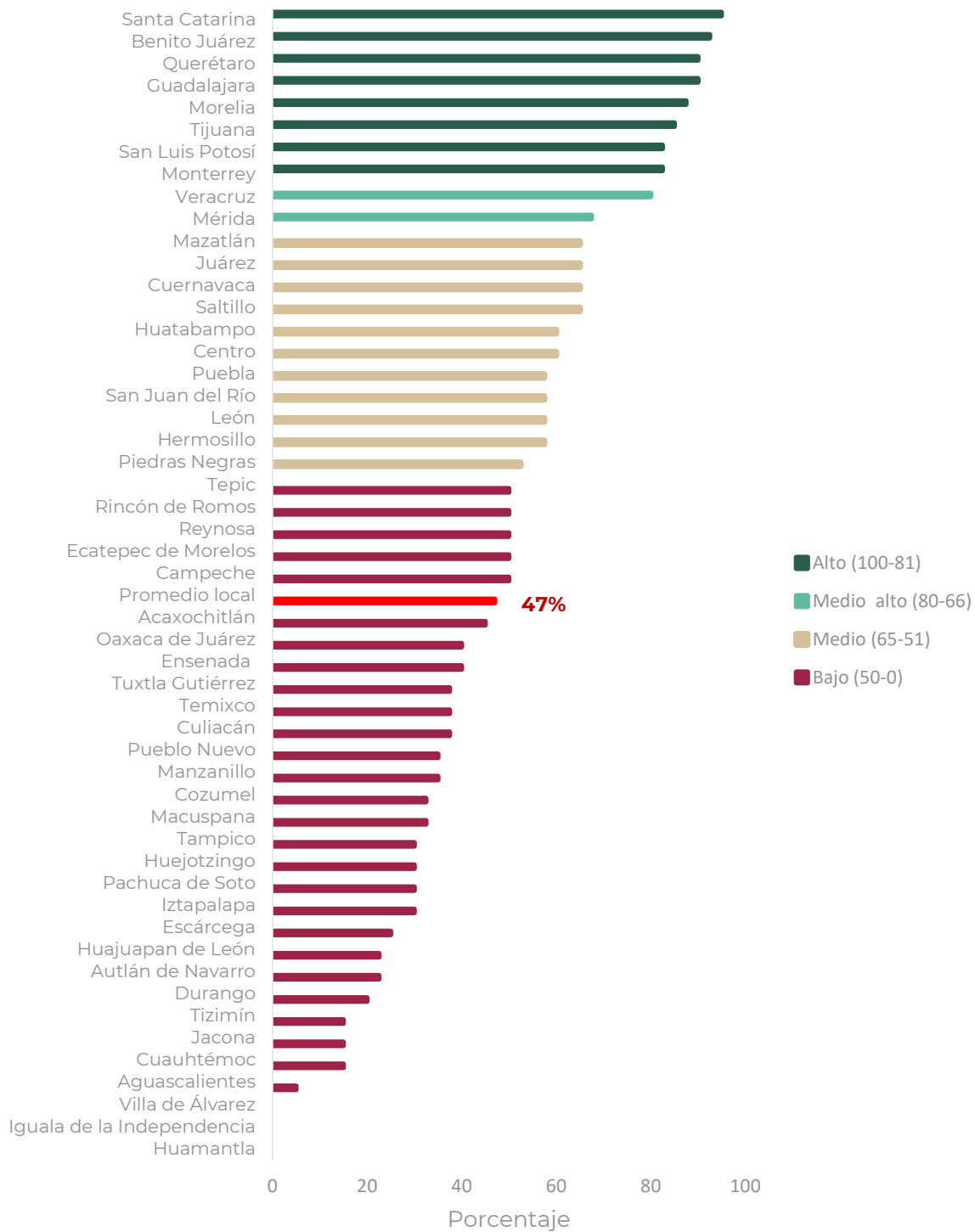
Asimismo, 19 Municipios/DTCDMX elaboran y difunden sus informes de Cuenta Pública local con información contable, presupuestaria y programática desagregada. Por su parte, 17 Municipios/DTCDMX reportan a través de sus informes de cuenta pública la relación de los bienes que componen su patrimonio y sus cuentas bancarias productivas específicas en donde se depositaron los recursos federales transferidos.

Sólo 11 Municipios/DTCDMX realizan ejercicios de auditorías a un monto mayor al 30% de su presupuesto correspondiente al gasto programable. Lo anterior, aun cuando 23 Municipios/DTCDMX sí contemplan en su marco normativo la realización de auditorías por parte del ente de fiscalización estatal o municipal/local.

Por último, 10 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\***



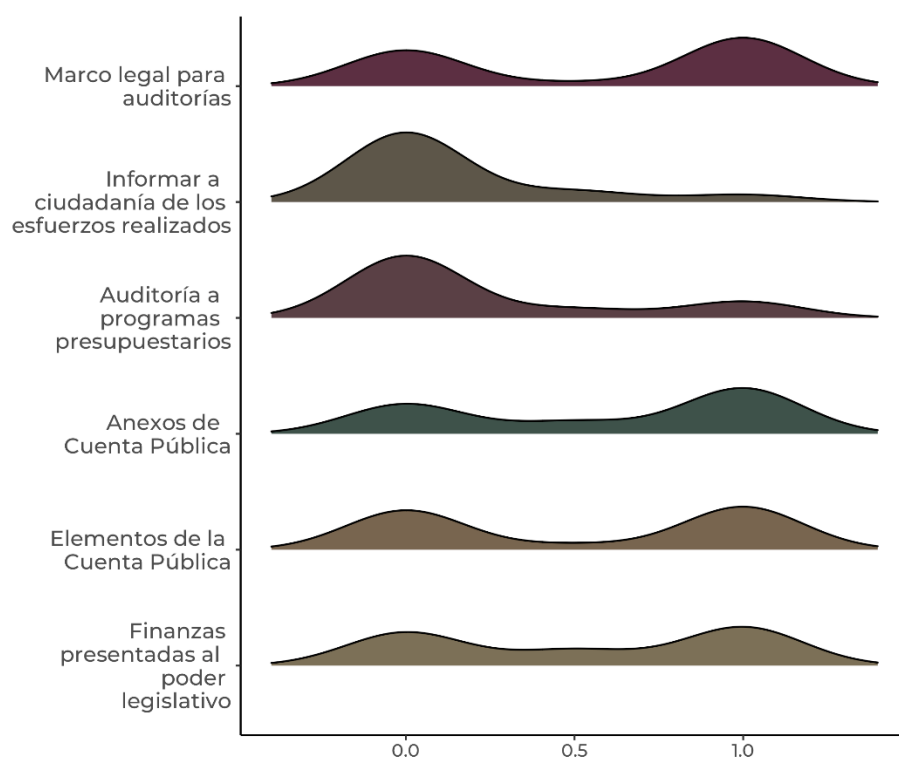
Fuente: elaboración propia.

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

La etapa de Rendición de Cuentas se ubica en 4º lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario que presenta un mayor nivel de avance en el promedio nacional. Es importante destacar que 34 Municipios/DTCDMX cuentan con normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno.

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.

## Principales hallazgos

Fortalezas	Áreas de Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 19 Municipios/DTCDMX participantes realizan grandes esfuerzos en materia de Rendición de Cuentas a través de los informes de Cuenta Pública que se han institucionalizado y en los cuales se emplean los criterios definidos por el CONAC.</li> <li>✓ 23 Municipios/DTCDMX participantes cuentan con un marco normativo que regula los procesos de fiscalización de su información contable y financiera.</li> <li>✓ 24 Municipios/DTCDMX participantes cuentan normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de Control Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 35 Municipios/DTCDMX analizados no presentaron evidencia de la realización de esfuerzos para informar sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas.</li> <li>✓ 35 Municipios/DTCDMX no presentaron evidencia sobre la realización de ejercicios de auditoría de los Pp por parte del ente estatal o local de fiscalización.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 3. CONSOLIDACIÓN

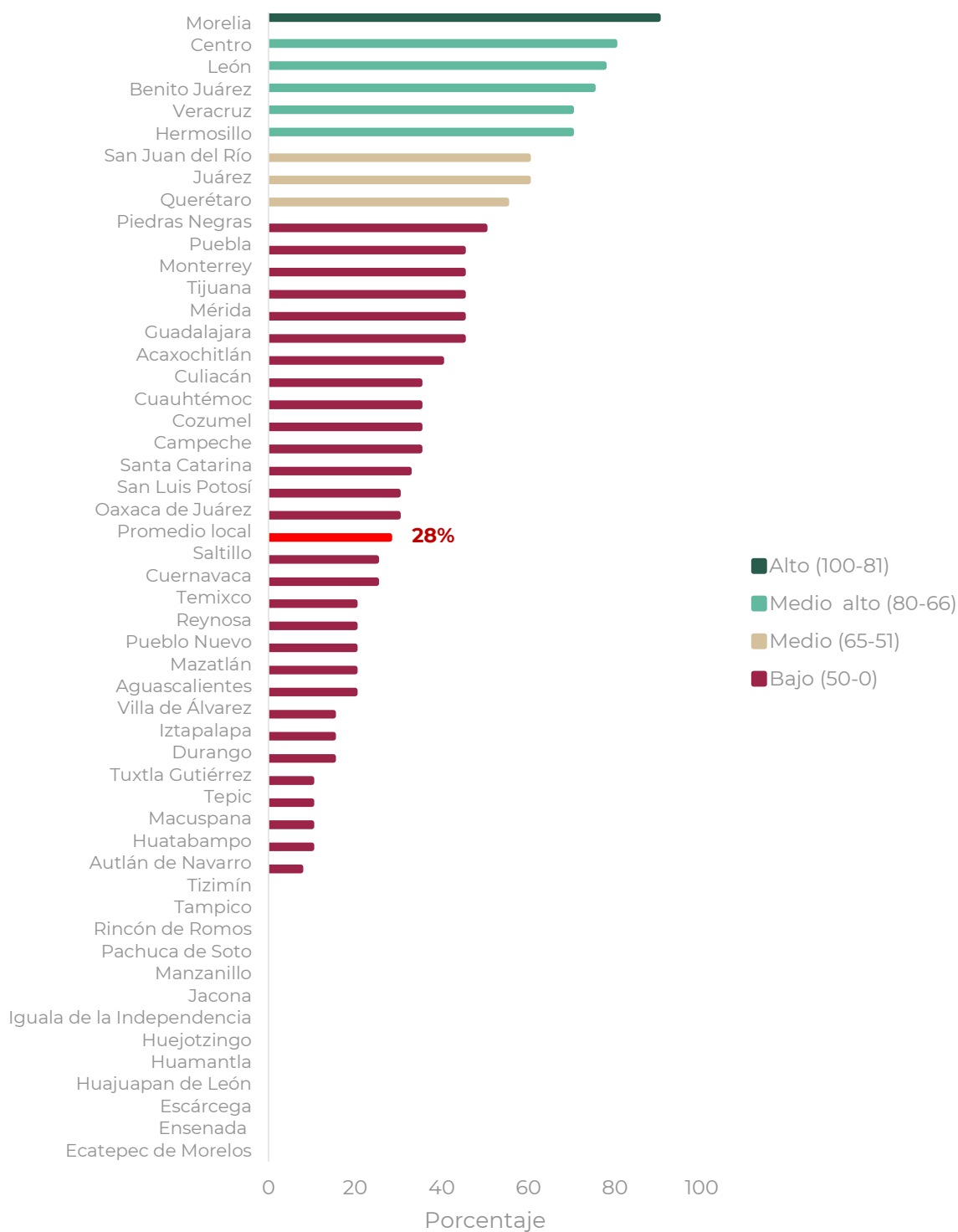
La Consolidación del PbR-SED implica no solo contar con elementos adecuados y bien implementados en las distintas etapas del ciclo presupuestario; sino que, en cada una de esas etapas se genere información relevante y oportuna y que sea utilizada por los tomadores de decisiones en materia de presupuestación. 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 uno de los Municipios/DTCDMX.

## Resultados

El promedio de avance de esta sección en 2021 es de **28%**, lo que representa un avance respecto a lo registrado en 2020, que fue de **25%**, como resultado de los hallazgos y, sobre todo las áreas de oportunidad, identificadas en el análisis de las secciones anteriores. El avance se distribuye conforme a la Gráfica 38 donde se observa que de los Municipios/DTCDMX participantes, 23 presentan un avance superior al promedio. Por otra parte, se observa que sólo un Municipios/DTCDMX presenta un nivel de avance alto, cinco Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance medio alto, tres un nivel de avance medio y 42 un nivel de avance bajo.

**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 seis Municipios/DTCDMX hacen un uso de la información de desempeño en los procesos de toma de decisiones estratégicas.

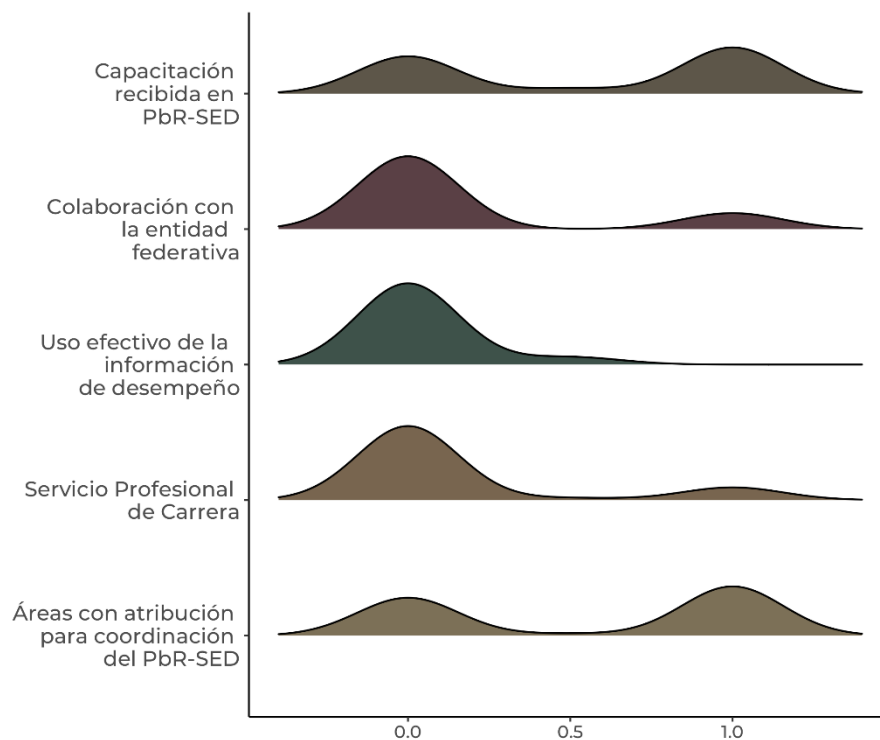
Sólo siete Municipios/DTCDMX contemplan el Servicio Profesional de Carrera o equivalente. Por otro lado, únicamente ocho Municipios/DTCDMX presentaron evidencia suficiente con relación a la colaboración por parte de las Entidades Federativas para mejorar la implementación y/o ejecución del PbR-SED.

26 Municipios/DTCDMX cuentan con un área o áreas con atribuciones para la coordinación los temas relacionados con el PbR-SED, y que 30 Municipios/DTCDMX no imparten capacitación a sus servidores públicos en temas relacionados al PbR-SED.

Finalmente, 17 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.

La etapa de Consolidación presenta el menor nivel de avance en el promedio nacional entre 2020 y 2021, con respecto al resto de las etapas analizadas. 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.

## 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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 41 Municipios/DTCDMX no acreditaron el uso de la información del desempeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 17 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>✓ 40 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>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 40 Municipios/DTCDMX no contemplan el Servicio Profesional de Carrera para las áreas relacionadas con la implementación y operación 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 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/D TCDMX
<b>Padrones<sup>15</sup></b>	<p>El Municipio cuenta con un Padrón Único de Beneficiarios, para lo cual el sistema informático 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 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 la entrega de los apoyos.</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 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</p>	<p>Juárez, Chihuahua</p>

<sup>15</sup> No se identificaron buenas prácticas nuevas en el tema

Tema	Buena Práctica	Municipio/D TCDMX
	conjunto, brinda un panorama de la pobreza a nivel municipal.	
<b>Comunicación interna en materia de PbR-SED</b>	Dentro del ejercicio presupuestal 2020, la Tesorera Municipal dirigió la revisión y análisis de cada uno de los indicadores existentes pertenecientes a los Programas presupuestarios; dicha revisión se realizó en conjunto con el personal del Departamento de Formulación de Análisis del Presupuesto Basado en Resultados de la Dirección de Programación y Presupuesto de la Tesorería Municipal; una vez revisados dichos indicadores, la Tesorera Municipal invito a cada una de las Dependencias a las mesas de trabajo donde se realizó la revisión y análisis de cada indicador perteneciente a su área, en conjunto con el Instituto Municipal de Planeación y la Coordinación General de Evaluación y Seguimiento.	Morelia, Michoacán
<b>Participación ciudadana</b>	El municipio realiza ejercicios de participación ciudadana en el proceso de presupuestación, donde la ciudadanía presenta propuestas de acción y obras; puede asistir a sesiones del ayuntamiento y/o presentar iniciativas de creación o modificación para ser consideradas por el ayuntamiento.	Pueblo Nuevo, Durango
	El municipio cuenta con el programa “Cabildo Abierto”, que consiste en que cualquier ciudadano que quiera opinar, proponer, promover un proyecto o solicitar apoyo, lo puede hacer con registro previo durante las sesiones del Cabildo. Dicho programa fue reconocido por la Federación Nacional de Municipios de México, otorgándole el premio al Buen Gobierno Municipal.	Juárez, Chihuahua
	El municipio implementa las jornadas “Alcalde en tu calle”, en las que se escuchan las necesidades de los ciudadanos y así se contribuye a fortalecer las acciones que se están llevando a cabo.  Asimismo, durante dichas jornadas se realizan actividades relacionadas a los servicios municipales, acercando a los ciudadanos a los mismos sin necesidad de acudir a las oficinas gubernamentales.	San Juan del Río, Querétaro
<b>Ejercicio y Control</b>	El municipio implementó del sistema informático saacg.net con el objetivo de cumplir con la normativa	Huatabampo , Sonora

Tema	Buena Práctica	Municipio/D TCDMX
	<p>en materia de contabilidad gubernamental y tener una mayor armonización con las reglas federales</p> <p>Como parte de un Ejercicio de Control, el gobierno municipal creó el Consejo Consultivo del Presupuesto y Ejercicio del Gasto del Municipio de Mérida, cuyo propósito es que la ciudadanía conozca de manera clara y directa el destino que se planea dar a los recursos públicos mediante el Presupuesto Anual de Egresos del Municipio de Mérida y, que, de esta manera, se encuentre en condiciones de sugerir y aportar sus opiniones al respecto</p>	<p>Mérida, Yucatán</p>
<p><b>Evaluaciones internas<sup>16</sup></b></p>	<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, el 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>	<p>Querétaro, Querétaro</p>
	<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>	<p>Tijuana, Baja California</p>

<sup>16</sup> No se identificaron buenas prácticas nuevas en el tema

## 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 implantación 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 importante en cuanto a la conformación y difusión de documentos de planeación estratégica como son los PED y los respectivos programas derivados de estos. De hecho, ésta es la etapa con mayor avance de todo el ciclo presupuestario en el promedio nacional. Por esta razón, más que retos, la Planeación presenta áreas de oportunidad, relacionadas con que algunas Entidades Federativas cuenten con mejores mecanismos para registrar y acreditar la participación de los diversos sectores de la sociedad en la integración de sus instrumentos de planeación y que se generalice que los marcos normativos contemplen la modificación o actualización de éstos.

En materia de **Programación**, resulta necesario que se generalice la integración por parte de las Entidades Federativas de padrones de beneficiarios para la totalidad de Pp que operan o que, en su caso, detallen la forma de operación de sus programas y su relación con los instrumentos para los que desarrollan sus padrones y sus instrumentos normativos. 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 en la mayoría de las Entidades Federativas se desarrollen o fortalezcan los sistemas de seguimiento a los padrones de beneficiarios de sus respectivos Pp, con la finalidad de que se puedan llevar a cabo ejercicios de confrontas.

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. Asimismo, se requiere que algunas de 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. Por otra parte, se recomienda que las Entidades Federativas contemplen en su información presupuestaria de endeudamiento neto la clasificación de acuerdo con su origen y, también, con su destino.

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/o 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 y que, en su caso, se señale explícitamente a qué POA pertenecen ciertos Pp o a qué Pp corresponden ciertos componentes que cuentan con sus propios instrumentos normativos. 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 considera altamente relevante que las Entidades Federativas promuevan el análisis de los indicadores de desempeño a partir de criterios técnicos 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 al desempeño que se utilice.

En materia de **Evaluación**, es importante que las Entidades Federativas realicen esfuerzos para concluir las evaluaciones a sus Pp de conformidad con los cronogramas establecidos en sus PAE, para que los ejercicios de mejora continua no pierdan el carácter de oportunidad. Asimismo, resulta importante que se

generen procesos documentados sobre la revisión y validación de evaluaciones con fines de retroalimentación y mejora de la calidad de los informes. Finalmente, un reto que aún se mantiene en algunas Entidades Federativas es el desarrollo de un sistema institucional que les permita dar seguimiento a la atención de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones, que cuenten con plazos establecidos y la definición de actores responsables para su consecución.

En materia de **Rendición de Cuentas**, resulta necesario que las Entidades Federativas contemplen la realización de Auditorías para los recursos de la totalidad de los recursos 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 sociedad 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. En primer lugar, se recomienda que las Entidades Federativas avancen hacia el desarrollo o fortalecimiento de sistemas de contratación 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.

Asimismo, el mayor de los desafíos en torno a la implantación 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 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 implantación y operación del PbR-SED; no obstante, y en contraste con las Entidades Federativas, el periodo constitucional de gobierno de tan sólo tres años representan 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 2021 se mantuvo la conformación de la muestra de Municipios y DTCDMX participantes en 2020, pues la mitad de ellos fueron seleccionados aleatoriamente dando como resultado que 23 entes públicos de este orden de gobierno fueron considerados en el ejercicio del Diagnóstico PbR-SED por segunda ocasión, 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 para resolver los asuntos sociales, económicos y culturales que sucedan a nivel local.

En materia de **Programación** aun y cuando se presentan avances significativos se mantiene los mismos retos del pasado ejercicio, 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 los 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 necesario que los Municipios y DTCDMX desarrollen instrumentos como padrones de beneficiarios e instrumentos de seguimiento al desempeño para cada uno de sus Pp de manera diferenciada e independiente de aquellos instrumentos de esta misma naturaleza que contengan sus POA.

En materia de **Presupuestación** se mantiene las áreas de oportunidad detectadas, 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, hace evidente la necesidad de realizar análisis de los indicadores del desempeño a partir de los criterios CREMAA o de otros criterios que se diseñen. Finalmente, se considera recomendable contar con sistemas de semaforización de los avances en las metas de los 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, retroalimentación y seguimiento 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 fiscalizadores y 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 en las áreas encargadas de operar el PbR-SED que permita mantener la capacidad institucional, considerando las particularidades de contar con periodos gubernamentales de tan sólo tres años.

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 implantación y operación del PbR-SED en el ámbito local.

## IX. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO PbR-SED ENTRE 2020 Y 2021

Tal y como se señaló en el apartado IV. Antecedentes, para el Diagnóstico PbR-SED 2020 se realizó un rediseño metodológico para la valoración del avance en la implementación y operación del PbR-SED en Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX.

A partir de este rediseño, el Diagnóstico PbR-SED 2021 es el primer ejercicio en el que se puede realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos a nivel global, así como por etapas de análisis, y por ente público. Dichos resultados se presentan a continuación.

### 1. ANÁLISIS 2020-2021 PARA ENTIDADES FEDERATIVAS

El avance promedio nacional en la implementación del PbR-SED en las Entidades Federativas, mostró un incremento de seis puntos porcentuales con respecto al valor obtenido en 2020, pasando de 68.2% a 74.2% (Tabla 9).

**Tabla 9. Promedio nacional para Entidades Federativas 2020-2021**

Sección	2020	2021	Avance
<b>Promedio nacional</b>	<b>68.2</b>	<b>74.2</b>	↑
Planeación	81.8	88.4	↑
Programación	62.8	72.2	↑
Presupuestación	77.2	79.8	↑
Ejercicio y control	63	63	→
Seguimiento	73.8	86.2	↑
Evaluación	74.9	82.4	↑
Rendición de cuentas	66.6	69.1	↑
Consolidación	49.8	54.7	↑

Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere a las secciones del Diagnóstico PbR-SED, siete de las ocho valoradas presentaron un incremento con respecto al valor obtenido en 2020, siendo Seguimiento la que presentó la mayor variación, con 12 puntos

porcentuales, mientras que Rendición de Cuentas presentó el menor incremento con 2.5 puntos porcentuales. Por su parte, la sección de Ejercicio y Control no mostró una variación entre 2020 y 2021 dado que se mantuvo con el mismo nivel de avance alcanzado en el Diagnóstico PbR-SED 2020.

El avance global entre 2020 y 2021 se puede apreciar también en la proporción de Entidades Federativas para cada nivel de avance, pues en 2021 más de la mitad de las Entidades Federativas alcanzaron un nivel de avance MEDIO ALTO, mientras que tan sólo una permanece con nivel de avance BAJO. Asimismo, dos Entidades Federativas se suman al listado de entes públicos con nivel de avance ALTO (Tabla 10).

**Tabla 10. Proporción de Entidades Federativas por nivel de avance 2020-2021**

Nivel	2020		2021	
	EF	%	EF	%
<b>Alto</b>	6	19%	8	25%
<b>Medio alto</b>	14	44%	17	53%
<b>Medio</b>	8	25%	6	19%
<b>Bajo</b>	4	13%	1	3%

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, vale la pena destacar a las Entidades Federativas que, con independencia del nivel de avance alcanzado en el Diagnóstico PbR-SED 2020 Y 2021, mostraron el mayor incremento en la valoración global sobre la implementación y operación del PbR-SED entre los dos años hasta ahora valorados con el mismo diseño metodológico.

A continuación, se presenta el listado de Entidades Federativas que obtuvieron la mayor diferencia en puntos porcentuales entre el nivel de avance obtenido entre 2020 y 2021, con lo que se busca destacar a los entes públicos que mostraron la mayor evolución con respecto a sí mismos (Tabla 11).

**Tabla 11. Entidades Federativas con mayor variación en el nivel de avance 2020-2021**

Entidad Federativa	2020	2021
Jalisco	69.2	88.2
Coahuila	47.7	64.4
Guanajuato	79.4	94.1
Morelos	55.7	66.7
San Luis Potosí	61.2	71.9
Chihuahua	71.6	80.6
Sinaloa	56.4	65.4
Chiapas	64	72.8
Puebla	81.2	89.8
Yucatán	83.4	90.5

Fuente: elaboración propia.

## **2. ANÁLISIS 2020-2021 PARA MUNICIPIOS Y DTCDMX**

En el análisis realizado para la elaboración del Diagnóstico PbR-SED es posible corroborar que la implantación y operación del PbR-SED para los Municipios y DTCDMX enfrenta retos y desafíos de gran envergadura, en comparación con las Entidades Federativas, por la naturaleza propia de este orden de gobierno.

En la Tabla 12 se puede observar que entre 2020 y 2021, el promedio local de avance se incrementó en alrededor de seis puntos porcentuales, pasando de 39.3% a 45.7%. Si bien, en términos absolutos, la evolución entre ambos años es igual a la observada en las Entidades Federativas, a diferencia de aquel orden de gobierno, para los Municipios y DTCDMX el avance promedio global obtenido se mantiene en un nivel BAJO.

**Tabla 12. Promedio nacional para Municipios y DTCDMX 2020-2021**

Sección	2020	2021	Avance
<b>Promedio local</b>	<b>39.3</b>	<b>45.7</b>	↑
Planeación	58	58.8	↑
Programación	28.5	38.1	↑
Presupuestación	55.2	57.8	↑
Ejercicio y control	32.5	42.8	↑
Seguimiento	38.9	48.5	↑
Evaluación	33.5	41.5	↑
Rendición de cuentas	43.8	47	↑
Consolidación	25	28	↑

Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere a las secciones valoradas en el Diagnóstico PbR-SED, las ocho presentaron un incremento con respecto al valor obtenido en 2020, siendo Ejercicio y Control la que presentó la mayor variación, con 10 puntos porcentuales, mientras que Planeación presentó el menor incremento con tan solo 0.85 puntos porcentuales. Por su parte, la sección de Ejercicio y Control no mostró una variación entre 2020 y 2021 dado que se mantuvo con el mismo nivel de avance alcanzado en el Diagnóstico PbR-SED 2020.

**Tabla 13. Proporción de Municipios y DTCDMX por nivel de avance 2020-2021**

Nivel	2020		2021	
	MUN	%	MUN	%
<b>Alto</b>	0	0%	2	4%
<b>Medio alto</b>	8	16%	10	20%
<b>Medio</b>	6	12%	10	20%
<b>Bajo</b>	36	72%	29	57%
<b>Municipios restantes*</b>	14	.	13	.

\*Los Municipios/DTCDMX no cumplieron los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información.

Fuente: elaboración propia.

Por su parte, el avance global entre 2020 y 2021, se puede también apreciar en la proporción de Municipios y DTCDMX que se ubicaron en cada nivel de avance. A diferencia del Diagnóstico PbR-SED 2020, para 2021 ya se cuenta con entes públicos con nivel de avance ALTO, mientras que el número de Municipios y DTCDMX que presentan nivel de avance BAJO, disminuyó considerablemente entre 2020 y 2021 (Tabla 13).

En lo que respecta a los Municipios y DTCDMX que mostraron el mayor incremento en el nivel de avance entre 2020 y 2021, éstos se muestran en la siguiente tabla. Se reitera que este análisis busca destacar a los entes públicos que mostraron la mayor evolución con respecto a sí mismos, con independencia del nivel de avance que hayan alcanzado en ambos años (Tabla 14).

**Tabla 14. Municipios y DTCDMX con mayor variación en el nivel de avance 2020-2021**

Municipio/DTCDMX*	2020	2021
San Juan del Río	7.0	72.5
Mazatlán	10.9	55.1
Veracruz	42.7	83.4
Cuauhtémoc	9.1	45.2
Culiacán	25.8	50.3
Juárez	58.9	78.4
Temixco	36.2	55.5
Piedras Negras	29.4	46.8
Heroica Ciudad de Huajuapán de León	12.9	29.2
Cozumel	30.2	46.4

\*No se consideran a los Municipios/DTCDMX que no cumplieron los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información para la elaboración del Diagnóstico PbR-SED 2020.

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se enlistan a los Municipios/DTCDMX que formaron parte de la muestra tanto en 2020 como en 2021 pero que no cumplieron con los requisitos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información<sup>17</sup> (Tabla 15).

<sup>17</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica.

**Tabla 15. Municipios y DTCDMX que no cumplieron con los requisitos técnicos en los Diagnósticos PbR-SED 2020 y/o 2021**

Municipio/DTCDMX	2020	2021
Jacona	X	✓
Huejotzingo	X	✓
Ensenada	X	✓
Acaxochitlán	X	✓
Macuspana	X	✓
Manzanillo	X	✓
Rincón de Romos	X	✓
Huamantla	X	✓
Valle de Santiago	✓	X
Chicoloapan	✓	X
Xalisco	✓	X
Acapulco de Juárez	✓	X
La Paz	✓	X
Emiliano Zapata	✓	X
Tlaxcala	✓	X
Fresnillo	X	X
Comondú	X	X
Suchiate	X	X
Camargo	X	X
Tamuín	X	X
Jeréz	X	X

Fuente: elaboración propia.