

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

2023



DIAGNÓSTICO
PbR • SED

Contenido

| | | |
|-------|--|----|
| I. | Glosario de acrónimos y abreviaturas..... | 6 |
| II. | Introducción..... | 7 |
| III. | Marco Jurídico..... | 8 |
| IV. | Antecedentes..... | 9 |
| | Diagnósticos PbR-SED 2010-2023..... | 10 |
| V. | Consideraciones sobre el Diagnóstico PbR-SED 2023..... | 19 |
| | 1. Cuestionario: reactivos y valoración..... | 19 |
| | 2. Marco muestral: Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX | 22 |
| VI. | Resultados del Diagnóstico PbR-SED en Entidades Federativas..... | 24 |
| | 1. Resultados generales..... | 24 |
| | 1.1. Planeación..... | 26 |
| | 1.2. Programación..... | 30 |
| | 1.3. Presupuestación | 33 |
| | 1.4. Ejercicio y Control..... | 36 |
| | 1.5. Seguimiento | 39 |
| | 1.6. Evaluación | 42 |
| | 1.7. Rendición de Cuentas..... | 45 |
| | 1.8. Consolidación..... | 48 |
| | 1.9. Buenas prácticas..... | 51 |
| VII. | Resultados del Diagnóstico PbR-SED en Municipios/DTCDMX..... | 54 |
| | 1. Resultados generales..... | 54 |
| | 1.1. Planeación..... | 60 |
| | 1.2. Programación..... | 63 |
| | 1.3. Presupuestación | 66 |
| | 1.4. Ejercicio y Control..... | 69 |
| | 1.5. Seguimiento | 72 |
| | 1.6. Evaluación | 75 |
| | 1.7. Rendición de Cuentas..... | 78 |
| | 1.8. Consolidación..... | 81 |
| | 1.9. Buenas prácticas..... | 84 |
| VIII. | Retos para la implantación y operación del PbR-SED..... | 86 |
| | 1. Retos para Entidades Federativas | 86 |
| | 2. Retos para Municipios/DTCDMX..... | 88 |
| IX. | Resultados del Diagnóstico PbR-SED entre 2022 Y 2023..... | 91 |
| | 1. Análisis 2022-2023 para Entidades Federativas..... | 91 |
| | 2. Análisis 2022-2023 para Municipios/DTCDMX..... | 92 |

Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2010-2012..... | 11 |
| Figura 2. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2013..... | 11 |
| Figura 3. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2014 | 12 |
| Figura 4. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2015 | 12 |
| Figura 5. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2016..... | 13 |
| Figura 6. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2017 | 14 |
| Figura 7. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2018 | 14 |
| Figura 8. Rediseño del Diagnóstico PbR-SED en 2020 | 16 |
| Figura 9. Niveles de avance de las Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX | 21 |

Gráficas

| | |
|--|----|
| Gráfica 1. Avance en la implantación y operación del PbR-SED en las Entidades Federativas | 24 |
| Gráfica 2. Distribución del avance y promedio nacional por sección en las Entidades Federativas..... | 26 |
| Gráfica 3. Planeación: nivel de avance por Entidad Federativa..... | 27 |
| Gráfica 4. Planeación: resultados de los principales reactivos | 28 |
| Gráfica 5. Programación: nivel de avance por Entidad Federativa | 30 |
| Gráfica 6. Programación: resultados de los principales reactivos..... | 31 |
| Gráfica 7. Presupuestación: nivel de avance por Entidad Federativa | 33 |
| Gráfica 8. Presupuestación: resultados de los principales reactivos..... | 34 |
| Gráfica 9. Ejercicio y Control: nivel de avance por Entidad Federativa..... | 36 |
| Gráfica 10. Ejercicio y Control: resultados de los principales reactivos..... | 37 |
| Gráfica 11. Seguimiento: nivel de avance por Entidad Federativa..... | 39 |
| Gráfica 12. Seguimiento: resultados de los principales reactivos..... | 40 |
| Gráfica 13. Evaluación: nivel de avance por Entidad Federativa..... | 42 |
| Gráfica 14. Evaluación: resultados de los principales reactivos..... | 43 |
| Gráfica 15. Rendición de Cuentas: nivel de avance por Entidad Federativa | 45 |
| Gráfica 16. Rendición de Cuentas: resultados de los principales reactivos..... | 46 |
| Gráfica 17. Consolidación: nivel de avance por Entidad Federativa | 48 |
| Gráfica 18. Principales reactivos en la sección de Consolidación | 49 |
| Gráfica 19. Avance en la implantación y operación del PbR-SED en los Municipios/DTCDMX..... | 55 |
| Gráfica 20. Avance de Municipios/DTCDMX por tipo de selección | 56 |
| Gráfica 21. Distribución del avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX..... | 57 |
| Gráfica 22. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección..... | 58 |
| Gráfica 23. Distribución de avance por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección | 59 |
| Gráfica 24. Planeación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX | 61 |
| Gráfica 25. Planeación: resultados de los principales reactivos..... | 62 |
| Gráfica 26. Programación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX..... | 64 |

| | |
|--|----|
| Gráfica 27. Programación: resultados de los principales reactivos | 65 |
| Gráfica 28. Presupuestación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX | 67 |
| Gráfica 29. Presupuestación: resultados de los principales reactivos | 68 |
| Gráfica 30. Ejercicio y Control: nivel de avance por Municipio/DTCDMX | 70 |
| Gráfica 31. Ejercicio y Control: resultados de los principales reactivos..... | 71 |
| Gráfica 32. Seguimiento: nivel de avance por Municipio/DTCDMX | 73 |
| Gráfica 33. Seguimiento: resultados de los principales reactivos..... | 74 |
| Gráfica 34. Evaluación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX..... | 76 |
| Gráfica 35. Evaluación: resultados de los principales reactivos | 77 |
| Gráfica 36. Rendición de Cuentas: nivel de avance por Municipio/DTCDMX | 79 |
| Gráfica 37. Rendición de Cuentas: resultados de los principales reactivos..... | 80 |
| Gráfica 38. Consolidación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX | 82 |
| Gráfica 39. Consolidación: resultados de los principales reactivos..... | 83 |

Mapas

| | |
|---|----|
| Mapa 1. Implantación y operación del PbR-SED por Entidad Federativa..... | 25 |
| Mapa 2. Nivel de avance en Planeación en Entidades Federativas..... | 29 |
| Mapa 3. Nivel de avance en Programación en Entidades Federativas..... | 32 |
| Mapa 4. Nivel de avance en Presupuestación en Entidades Federativas | 35 |
| Mapa 5. Nivel de avance en Ejercicio y Control en Entidades Federativas | 38 |
| Mapa 6. Nivel de avance en Seguimiento en Entidades Federativas..... | 41 |
| Mapa 7. Nivel de avance en Evaluación en Entidades Federativas | 44 |
| Mapa 8. Nivel de avance en Rendición de Cuentas en Entidades Federativas.... | 47 |
| Mapa 9. Nivel de avance en Consolidación en Entidades Federativas..... | 50 |

Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Secciones de análisis del Diagnóstico PbR-SED 2023 | 18 |
| Tabla 2. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Entidades Federativas, 2016-2023..... | 19 |
| Tabla 3. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Municipios/DTCDMX, 2016-2023..... | 20 |
| Tabla 4. Criterios de puntuación | 21 |
| Tabla 5. Entidades Federativas participantes en el Diagnóstico PbR-SED 2023.. | 22 |
| Tabla 6. Municipios/DTCDMX seleccionados en el Diagnóstico PbR-SED 2023 ... | 23 |
| Tabla 7. Principales hallazgos de la sección de Planeación..... | 29 |
| Tabla 8. Principales hallazgos de la sección de Programación | 32 |
| Tabla 9. Principales hallazgos de la sección de Presupuestación..... | 35 |
| Tabla 10. Principales hallazgos de la sección de Ejercicio y Control | 38 |
| Tabla 11. Principales hallazgos de la sección de Seguimiento | 41 |
| Tabla 12. Principales hallazgos de la sección de Evaluación..... | 44 |
| Tabla 13. Principales hallazgos de la sección de Rendición de Cuentas | 47 |
| Tabla 14. Principales hallazgos de la sección de Consolidación | 50 |
| Tabla 15. Buenas prácticas en Entidades Federativas | 51 |
| Tabla 16. Principales hallazgos de la sección de Planeación | 62 |
| Tabla 17. Principales hallazgos de la sección de Programación..... | 65 |

| | |
|---|----|
| Tabla 18. Principales hallazgos de la sección de Presupuestación..... | 68 |
| Tabla 19. Principales hallazgos de la sección de Ejercicio y Control | 71 |
| Tabla 20. Principales hallazgos de la sección de Seguimiento..... | 74 |
| Tabla 21. Principales hallazgos de la sección de Evaluación..... | 77 |
| Tabla 22. Principales hallazgos de la sección de Rendición de Cuentas | 80 |
| Tabla 23. Principales hallazgos de la sección de Consolidación | 83 |
| Tabla 24. Buenas prácticas en Municipios/DTCDMX | 84 |
| Tabla 25. Promedio nacional para Entidades Federativas 2022-2023 | 91 |
| Tabla 26. Proporción de Entidades Federativas por nivel de avance 2022-2023. | 92 |
| Tabla 27. Entidades Federativas con mayor variación en el nivel de avance 2022-2023..... | 92 |
| Tabla 28. Promedio para los Municipios/DTCDMX por tipo de selección 2022-2023 | 93 |
| Tabla 29. Proporción de Municipios/DTCDMX de Mayor población por nivel de avance 2022-2023..... | 94 |
| Tabla 30. Municipios/DTCDMX por tipo y mayor variación en el nivel de avance 2022-2023..... | 94 |

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: Aspecto(s) Susceptible(s) de Mejora.

CONAC: Consejo Nacional de Armonización Contable.

Criterios CREMAA: Corresponden a los criterios para la selección de indicadores, con los que se valora si 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 y Municipios/DTCDMX.

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.

PED: Plan Estatal de Desarrollo.

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación.

PMD: Plan Municipal de Desarrollo (Municipios/DTCDMX).

PND: Plan Nacional de Desarrollo.

POA: Programa(s) Operativo(s) Anual(es).

Pp: Programa(s) presupuestario(s).

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño.

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

TdR: Términos de Referencia.

II. Introducción

En cumplimiento a 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 dos 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-SED en los gobiernos locales; en adelante, Diagnóstico PbR-SED.

El documento está estructurado de la siguiente manera: en el primer apartado, correspondiente al capítulo III, se presenta el marco jurídico que sustenta la elaboración del presente documento, seguido de los antecedentes del mismo en el capítulo IV. Posteriormente, en el capítulo V, se señalan las características del Diagnóstico PbR-SED edición 2023 y se describen tanto los reactivos como el marco muestral considerado en el Diagnóstico PbR-SED.

En los siguientes capítulos se presentan los resultados generales, así como los resultados específicos de cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2023, para los dos tipos de entes públicos analizados: Entidades Federativas, en el capítulo VI; y, en el capítulo VII, Municipios/DTCDMX. En el capítulo VIII, 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. Por último, el capítulo IX presenta un análisis comparativo de los resultados obtenidos en el Diagnóstico PbR-SED de las ediciones 2022 y 2023.

El presente documento se complementa con una serie de anexos que permiten profundizar en los elementos técnicos del desarrollo e integración del Diagnóstico PbR-SED 2023.

El Diagnóstico PbR-SED corresponde a un ejercicio de identificación de las capacidades y nivel de avance de los gobiernos subnacionales en la implantación y operación del PbR-SED. En ese sentido, no corresponde a un proceso de fiscalización o evaluación del ejercicio de los recursos públicos en las Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX participantes.

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. De esta forma, 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 y Municipios/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, así como el impacto social del ejercicio del gasto público.

En 2007, se expidieron los 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 definición 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 y Municipios/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 su adquisición con el menor costo financiero posible y de manera transparente.
4. Deuda estatal garantizada¹ 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.

Por otro lado, en la LCF se establecen las bases del funcionamiento del sistema fiscal de la Federación con las Entidades Federativas y Municipios/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 la constitución de los organismos en materia de coordinación fiscal que permitan el correcto funcionamiento del sistema fiscal de la Federación.

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 implantación 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 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

¹ 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.

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”².

Conforme a lo señalado en el Sexto Transitorio del Decreto mediante el cual se expidió la LFPRH, la implantación 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 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 implantación del modelo de PbR-SED, principalmente en los ámbitos estatal y municipal, con la emisión de normas y lineamientos que regulan los momentos contables del ejercicio del presupuesto, además de establecer los criterios generales para las diferentes clasificaciones del gasto de los entes públicos, que permiten organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas, así como la armonización de la estructura de las cuentas públicas.

La implantación y consolidación del PbR-SED en México ha representado un importante reto para la APF, así como 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, además de describir las condiciones en las que se encuentran cada uno de los entes públicos participantes en la consolidación del PbR-SED, sus principales fortalezas, debilidades y retos hacia el futuro.

Diagnósticos PbR-SED 2010-2023

El PEF 2012 en su 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-SED, en lo que corresponde a los recursos federales transferidos y, en su caso, a las medidas que se aplicarán coordinadamente entre estos órdenes de gobierno para el logro de los objetivos definidos en las disposiciones aplicables.

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

Desde su origen, la integración del Diagnóstico PbR-SED consideró el diseño y aplicación de un cuestionario cuyas preguntas están orientadas a elementos que dieran cuenta del nivel de implantación 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 su evolución.

2010

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 línea base sobre el estado de la implantación del PbR-SED en las 32 Entidades Federativas, lo que permitió conocer datos específicos sobre los diferentes componentes que se analizaron, logrando como resultado la definición de estrategias de apoyo para fortalecer su implantación.

Figura 1. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2010



Fuente: elaboración propia.

2012

El mandato establecido en el PEF 2012 representó el antecedente para las reformas realizadas a la LGCG en 2012, la cual incluyó la obligación de realizar anualmente este ejercicio. 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 2012



Fuente: elaboración propia.

2014

En 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



■ Se fusionan ■ Se adicionan ■ Se mantienen

Fuente: elaboración propia.

2015

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

Figura 4. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2015



■ Se mantienen

Fuente: elaboración propia.

2016

Para el Diagnóstico PbR-SED 2016, se adicionaron 60 preguntas con el objetivo de contar con información más detallada sobre las prácticas implementadas en la materia; en particular, se agregaron 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 y Municipios/DTCDMX realizaban 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 y Municipios/DTCDMX, y para dar mayor certeza y transparencia a los resultados, se ampliaron los criterios utilizados para la valoración de las respuestas, de manera que la información para la retroalimentación a los gobiernos locales fue ampliada con el fin de facilitar la identificación de áreas de oportunidad.

Figura 6. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2017



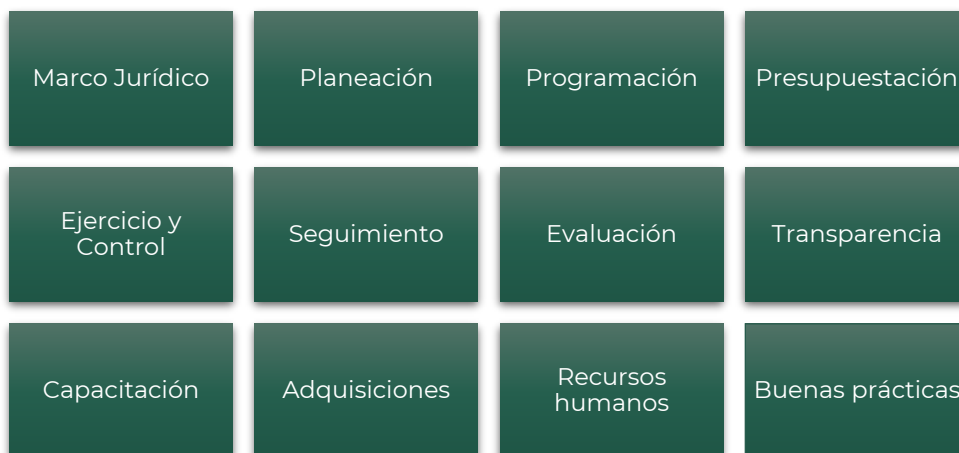
■ Se mantienen ■ Se fusiona

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). El principal ajuste para esta edición fue 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



■ Se mantienen

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 implantación 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 consolidación del modelo PbR-SED, mismas que fueron identificadas por los representantes de los gobiernos locales.

2020-2021

Para la integración del Diagnóstico PbR-SED 2020 se rediseñó en su totalidad la metodología³ 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 ejercicios anteriores. Con base en esta retroalimentación, en adición a la información proporcionada en el Diagnóstico PbR-SED 2019, y un análisis puntual realizado por la SHCP, se elaboró un nuevo cuestionario con 88 reactivos, tanto para Entidades Federativas como para Municipios/DTCDMX.

De igual forma, previo al comienzo del ejercicio, se realizó una prueba piloto del proceso, diseñada con la finalidad de explorar la conveniencia de implementar el rediseño metodológico del Diagnóstico PbR-SED. La retroalimentación generada por los entes públicos que participaron en la prueba piloto permitió concluir el rediseño del proceso de integración del Diagnóstico PbR-SED.

En ese sentido, 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.

³ Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2022: Nota metodológica, disponible en:
https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/Diagnostico_PbR-SED_2022.rar

Figura 8. Rediseño del Diagnóstico PbR-SED en 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 | 6. Evaluación |
| 2. Programación | 7. Rendición de Cuentas |
| 3. Presupuestación | 8. Consolidación |
| 4. Ejercicio y Control | 9. Buenas prácticas |
| 5. Seguimiento | |

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 generada se utiliza, efectivamente, para la toma de decisiones.

Para el Diagnóstico PbR-SED 2021, se mantuvieron como sujetos de análisis a las 32 Entidades Federativas, los 31 Municipios y la DTCDMX con mayor población. Los 32 Municipios/DTCDMX adicionales, seleccionados aleatoriamente, fueron los mismos que en el Diagnóstico PbR-SED 2020, cuyo criterio de selección fue que contaran con una población de más de 25 mil habitantes, con el propósito de analizar el avance alcanzado entre 2020 y 2021⁴. Es importante resaltar que, con

⁴ Para mayor referencia sobre los Municipios/DTCDMX aleatorizados, se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2022: Nota metodológica, descargable en el siguiente enlace: https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Entidades_Federativas/Diagnostico/Diagnostico_PbR-SED_2022.rar.



este método de aleatorización y seguimiento, se logró que 25 Municipios/DTCDMX participaran por primera vez en el Diagnóstico PbR-SED 2020 y, de esta manera, cuenten con información sobre el avance correspondiente a través del Diagnóstico PbR-SED 2021.

2022-2023

El rediseño metodológico realizado en 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 2022, se mantuvo el mismo cuestionario y se evaluó de nueva cuenta tanto a las 32 Entidades Federativas como a los Municipios/DTCDMX de mayor población. Para los Municipios/DTCDMX aleatorizados, se seleccionó una nueva muestra en 2022, vigente también para 2023, conforme a los criterios de reemplazo bienal establecidos en el diseño metodológico. De esta forma, el contenido para el Diagnóstico PbR-SED 2023 se resume en la Tabla 1.

Tabla 1. Secciones de análisis del Diagnóstico PbR-SED 2023

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

Fuente: elaboración propia.

V. Consideraciones sobre el Diagnóstico PbR-SED 2023

1. Cuestionario: reactivos y valoración

Para el desarrollo del Diagnóstico PbR-SED 2023 se utilizó el cuestionario rediseñado en 2020, cuya estructura y reactivos, así como su comparación con las secciones equivalentes de ejercicios anteriores, se distribuye como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Entidades Federativas, 2016-2023

Los reactivos numerados corresponden a los vigentes para 2020-2023

| Sección | 2016 | 2017 | 2018 | 2020-2023 |
|-------------------------|------------|------------|------------|-----------|
| 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 |
| TOTAL | 191 | 190 | 207 | 88 |

*Reactivos que se fusionaron dentro de las secciones del ciclo presupuestario.

Fuente: elaboración propia con información de ediciones previas del Diagnóstico PbR-SED.

El cuestionario de Entidades Federativas se retomó para valorar a los Municipios/DTCDMX, considerando las diferencias 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 en la Tabla 3.

Tabla 3. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Municipios/DTCDMX, 2016-2023

Los reactivos numerados corresponden a los vigentes para 2020-2023

| Sección | 2016 | 2017 | 2018 | 2020-2023 |
|-------------------------|------------|------------|------------|-----------|
| 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 |
| TOTAL | 182 | 186 | 202 | 88 |

*Reactivos que se fusionaron dentro las secciones de las secciones del apartado del ciclo presupuestario.

Fuente: elaboración propia con información de ediciones previas del Diagnóstico PbR-SED.

Es importante señalar que los reactivos de la sección de Buenas prácticas son de carácter informativo, por lo que éstos no son sujetos a valoración. En dicha 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 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 el Diagnóstico PbR-SED edición 2023 toman como referencia las respuestas y documentación probatoria remitidas por los entes públicos en el levantamiento correspondiente, y no consideran en ningún momento las respuestas o información remitida en el marco del Diagnóstico PbR-SED de ediciones 2022 o anteriores, por lo que es responsabilidad de los entes públicos participantes atender los requerimientos de información en cada edición. La puntuación otorgada tomó en consideración los criterios señalados en la Tabla 4.

Tabla 4. Criterios de puntuación

| Puntuación | Evidencia (documentación probatoria) |
|------------|--|
| 1 | <ul style="list-style-type: none"> Se otorga el valor de 1 cuando la evidencia corresponde a lo solicitado en la pregunta y sustenta satisfactoriamente la respuesta. |
| 0.5 | <ul style="list-style-type: none"> 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 cuentan con todos los elementos solicitados en la pregunta, pero sustentan parcialmente el cumplimiento por parte del ente público. |
| 0 | <ul style="list-style-type: none"> Se otorga el valor de 0 (cero) a las respuestas negativas (No) de las preguntas cerradas. 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. Se otorga el valor de 0 (cero) cuando las respuestas fueron positivas, pero los documentos que las sustentan no son de carácter oficial. 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). 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. 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. |

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 como se muestra a continuación.

Figura 9. Niveles de avance de las Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

2. Marco muestral: Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX

Para el Diagnóstico PbR-SED edición 2023, se mantuvieron a las 32 Entidades Federativas; a los 32 Municipios/DTCDMX con el mayor tamaño de población y a la muestra de 32 Municipios/DTCDMX aleatorizados para la edición 2022, con la intención de dar seguimiento a la implementación de mejoras entre 2022 y 2023 para los entes públicos sujetos de análisis.

En las siguientes dos tablas (Tabla 5 y Tabla 6) se presentan las Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX que participaron en el Diagnóstico PbR-SED 2022-2023.

Tabla 5. Entidades Federativas participantes en el Diagnóstico PbR-SED 2023

| Número | Entidad Federativa |
|--------|---------------------|
| 1 | Aguascalientes |
| 2 | Baja California |
| 3 | Baja California Sur |
| 4 | Campeche |
| 5 | Coahuila |
| 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 |
| 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 |
| 31 | Yucatán |
| 32 | Zacatecas |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Municipios/DTCDMX seleccionados en el Diagnóstico PbR-SED 2023

| Entidad Federativa | Mayor población | Aleatorizado |
|------------------------------|-------------------------|---|
| 1 Aguascalientes | Aguascalientes | Asientos ^{1/} |
| 2 Baja California | Tijuana | Playas de Rosarito |
| 3 Baja California Sur | La Paz | Los Cabos |
| 4 Campeche | Campeche | Hopelchén |
| 5 Chiapas | Tuxtla Gutiérrez | Comitán de Domínguez |
| 6 Chihuahua | Juárez | Delicias |
| 7 Ciudad de México | Iztapalapa | Álvaro Obregón |
| 8 Coahuila | Saltillo | San Juan de Sabinas ^{1/} |
| 9 Colima | Manzanillo | Armería ^{1/} |
| 10 Durango | Durango | Tamazula ^{1/} |
| 11 Guanajuato | León | Salamanca |
| 12 Guerrero | Acapulco de Juárez | Taxco de Alarcón |
| 13 Hidalgo | Pachuca de Soto | Atotonilco el Grande |
| 14 Jalisco | Guadalajara | San Juan de los Lagos |
| 15 Estado de México | Ecatepec de Morelos | Villa Guerrero |
| 16 Michoacán | Morelia | Tancítaro |
| 17 Morelos | Cuernavaca | Tlaquiltenango |
| 18 Nayarit | Tepic | San Blas ^{1/} |
| 19 Nuevo León | Monterrey | Linares |
| 20 Oaxaca | Oaxaca de Juárez | Miahuatlán de Porfirio Díaz ^{1/} |
| 21 Puebla | Puebla | Atlixco |
| 22 Querétaro | Querétaro | Amealco de Bonfil |
| 23 Quintana Roo | Benito Juárez | Othón P. Blanco |
| 24 San Luis Potosí | San Luis Potosí | Ciudad del Maíz ^{1/} |
| 25 Sinaloa | Culiacán | Escuinapa ^{1/} |
| 26 Sonora | Hermosillo | Nogales |
| 27 Tabasco | Centro | Nacajuca |
| 28 Tamaulipas | Reynosa | San Fernando ^{1/} |
| 29 Tlaxcala | Tlaxcala | Chiautempan |
| 30 Veracruz | Veracruz | Xalapa |
| 31 Yucatán | Mérida | Motul ^{1/} |
| 32 Zacatecas | Fresnillo ^{1/} | Valparaíso |

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

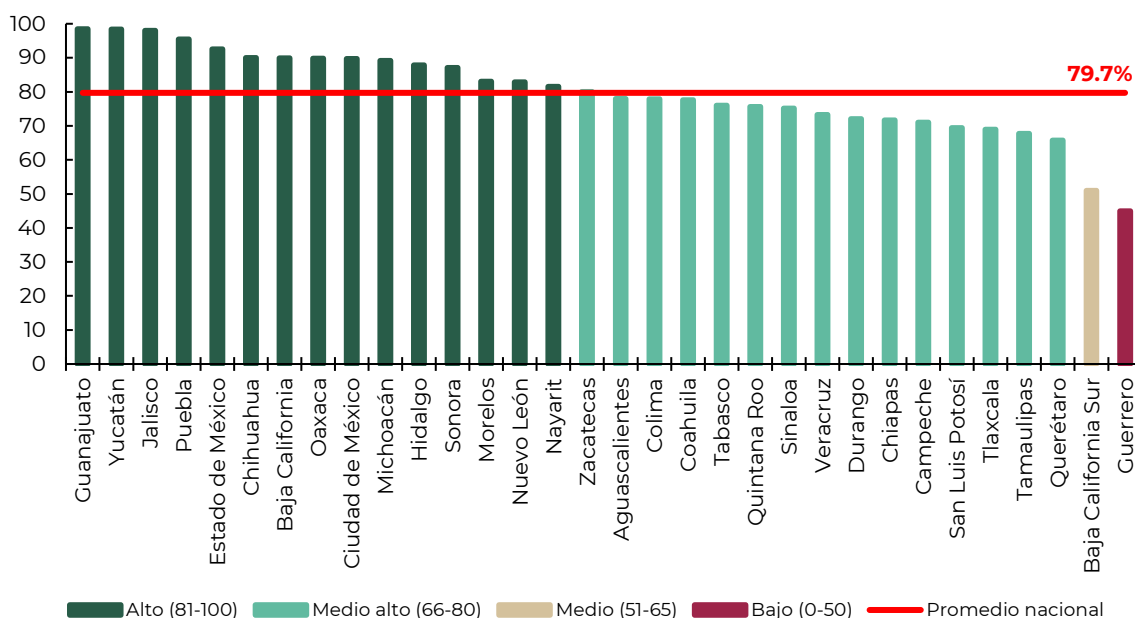
Fuente: elaboración propia.

VI. Resultados del Diagnóstico PbR-SED en Entidades Federativas

1. Resultados generales

El avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2023 para las Entidades Federativas⁵ fue de **79.7%**, lo que representó un incremento de **3.4 puntos porcentuales** con respecto al avance obtenido en el Diagnóstico 2022 (76.3%). El *ranking* y clasificación del nivel de avance de las Entidades Federativas se presentan en la Gráfica 1.

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



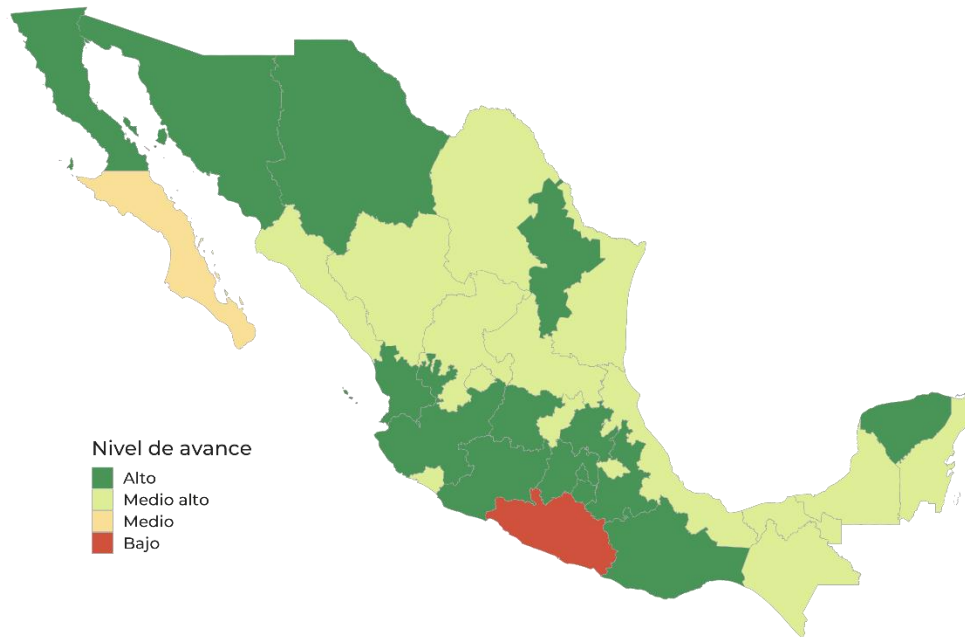
Fuente: elaboración propia.

Los resultados generales señalan que, a nivel global, en la implantación y operación del PbR-SED, 16 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. De las 32 Entidades, 15 presentan un nivel de avance alto, 15 un nivel de avance medio alto, una con un nivel de avance medio y una con un nivel de avance bajo.

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

⁵ Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 2. Entidades Federativas: fichas ejecutivas.

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

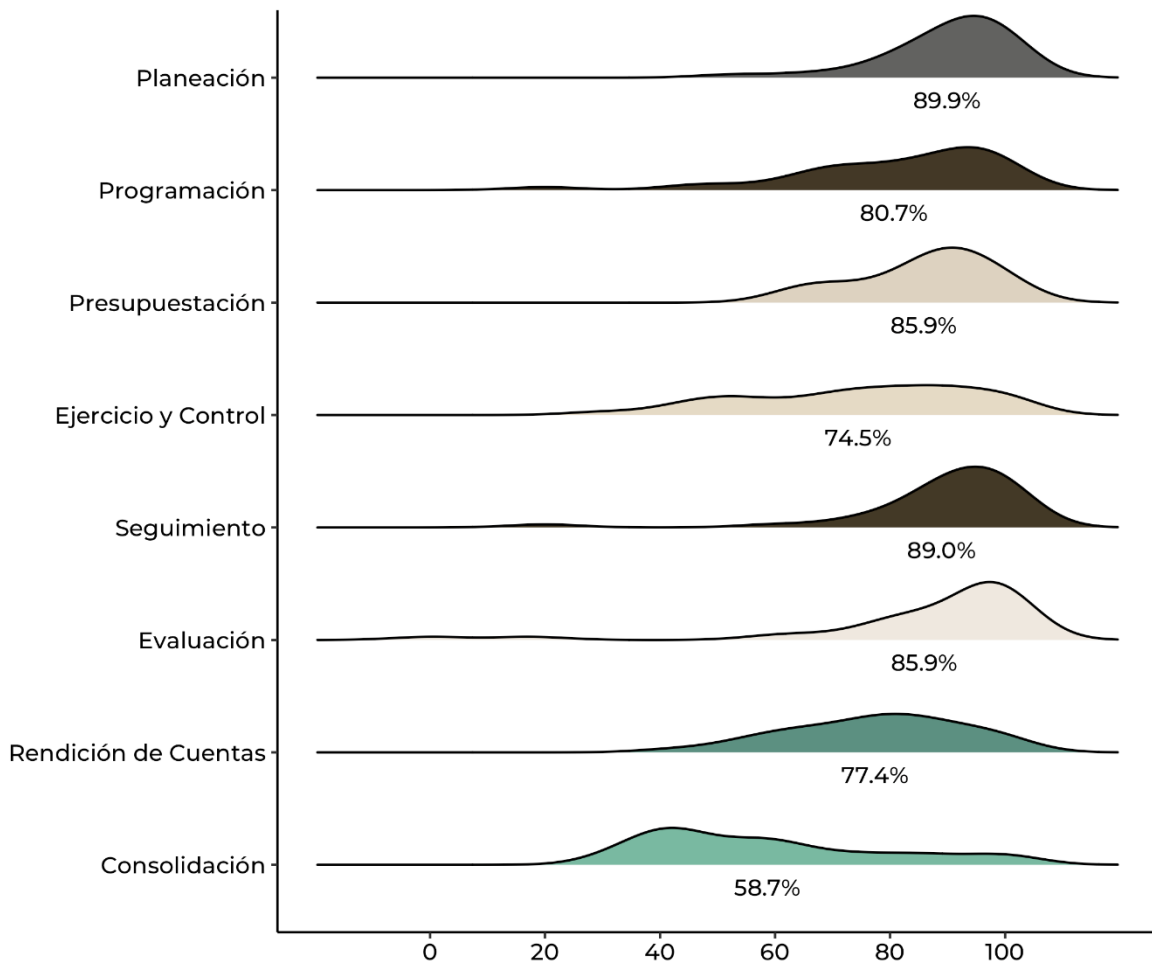


Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 2 se muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas para cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2023, en la que se puede apreciar la diferencia en los niveles de implementación de las diferentes secciones.

Cabe destacar que, para este ejercicio, son cinco las secciones que en el promedio nacional presentaron un nivel de avance alto: Planeación, Seguimiento, Evaluación, Presupuestación y Programación, con 89.9%, 89.0%, 85.9%, 85.9% y 80.7%. Ninguna sección presentó un nivel de avance bajo en el promedio nacional.

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 al PED y sus programas derivados, considerando el entorno global, nacional y regional.

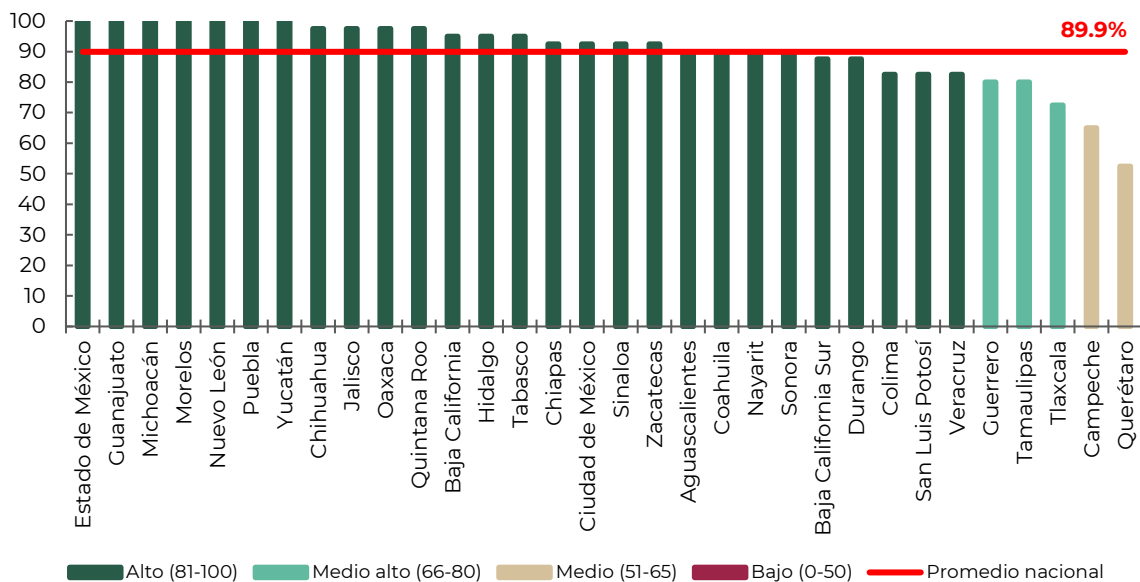
El PED es el documento estratégico que presenta el orden de la acción pública del gobierno en el corto, mediano y largo plazo; mediante objetivos, estrategias y el establecimiento de metas, con el propósito de cumplir con las demandas

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 este, para orientar el presupuesto al logro de mejores resultados.

Resultados

La sección de Planeación presentó un avance promedio a nivel nacional de 89.9%, lo que representó un avance de 5.9 puntos porcentuales con respecto al nivel de avance del Diagnóstico PbR-SED 2022 (84.1%). Cabe destacar que, la etapa de Planeación es la que presenta el segundo mayor avance en comparación con el Diagnóstico PbR-SED 2022. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 3.

Gráfica 3. Planeación: nivel de avance por Entidad Federativa

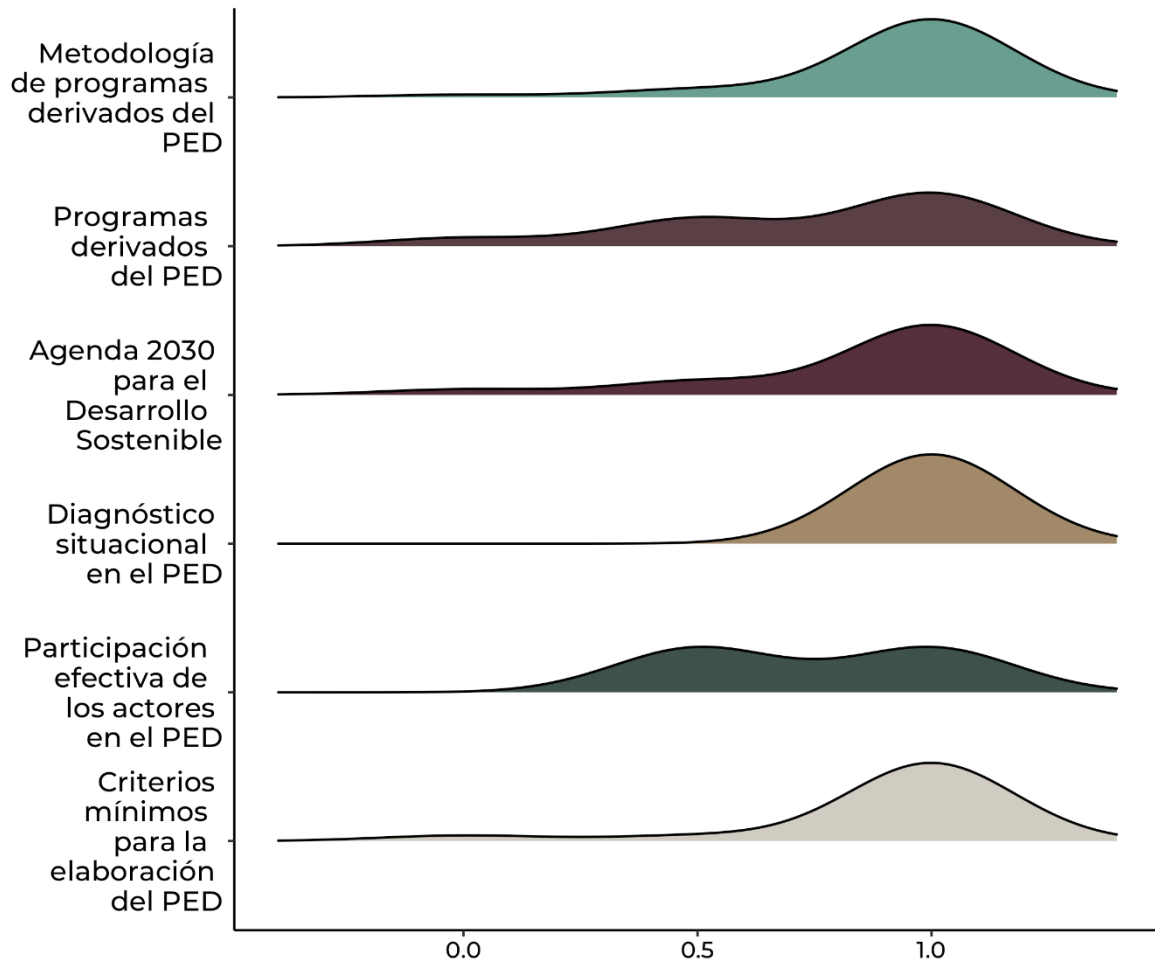


Fuente: elaboración propia.

En materia de Planeación, los resultados señalan que 22 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades, 27 presentan un nivel de avance alto, tres presentan un nivel de avance medio alto y dos presentan un nivel de avance medio. En esta sección, siete Entidades Federativas alcanzaron un avance de 100%.

Los principales resultados de la sección Planeación se muestran en la Gráfica 4.

Gráfica 4. Planeación: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 2 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Planeación, mientras que la Tabla 7, los principales hallazgos de la sección.

Mapa 2. Nivel de avance en Planeación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Principales hallazgos de la sección de Planeación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 32 Entidades Federativas cuentan con un PED vigente. | <ul style="list-style-type: none"> • 16 Entidades Federativas no acreditaron haber considerado la participación de los diferentes sectores de la sociedad en la elaboración de su PED. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 32 Entidades Federativas cuentan con un diagnóstico del estado actual de la Entidad Federativa. | <ul style="list-style-type: none"> • 13 Entidades Federativas no acreditaron contar con todos los programas derivados de su PED que contempla su marco normativo. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 29 Entidades Federativas incluyen en sus PED objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas o sus equivalentes de manera clara. | <ul style="list-style-type: none"> • Siete Entidades Federativas no cuentan en su PED vigente con estrategias, acciones e indicadores para el cumplimiento de las metas de la Agenda 2030. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 28 Entidades Federativas difunden en su página de Internet los programas derivados del PED. | <ul style="list-style-type: none"> • El marco jurídico de nueve Entidades Federativas no contempla mecanismos para la modificación de su PED, o bien, éstos no establecen criterios o supuestos específicos bajo los cuales puede llevarse a cabo dicha modificación. |

Fuente: elaboración propia.

1.2. Programación

Esta sección permite identificar si la Entidad Federativa aplica los mecanismos y catálogos establecidos en la normativa 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.

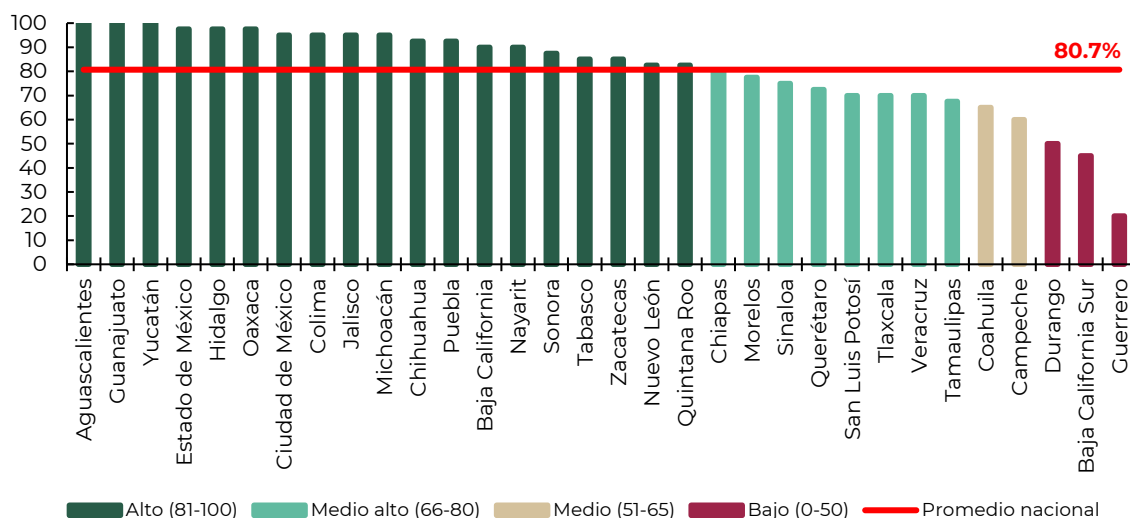
Los Pp son los instrumentos con los que se materializa la atención a los principios, objetivos y metas plasmados en el PED y sus respectivos programas derivados. Por ello, se espera que cada Pp esté alineado con estos instrumentos institucionales definidos en la etapa de Planeación y, a su vez, que sean 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, de manera independiente y diferenciada a aquellos contenidos en sus respectivas unidades de análisis. 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 fue de 80.7%, lo que representó un avance de 3.2 puntos porcentuales con respecto al nivel de avance del Diagnóstico PbR-SED 2022 (77.5%). El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 5.

Gráfica 5. Programación: nivel de avance por Entidad Federativa

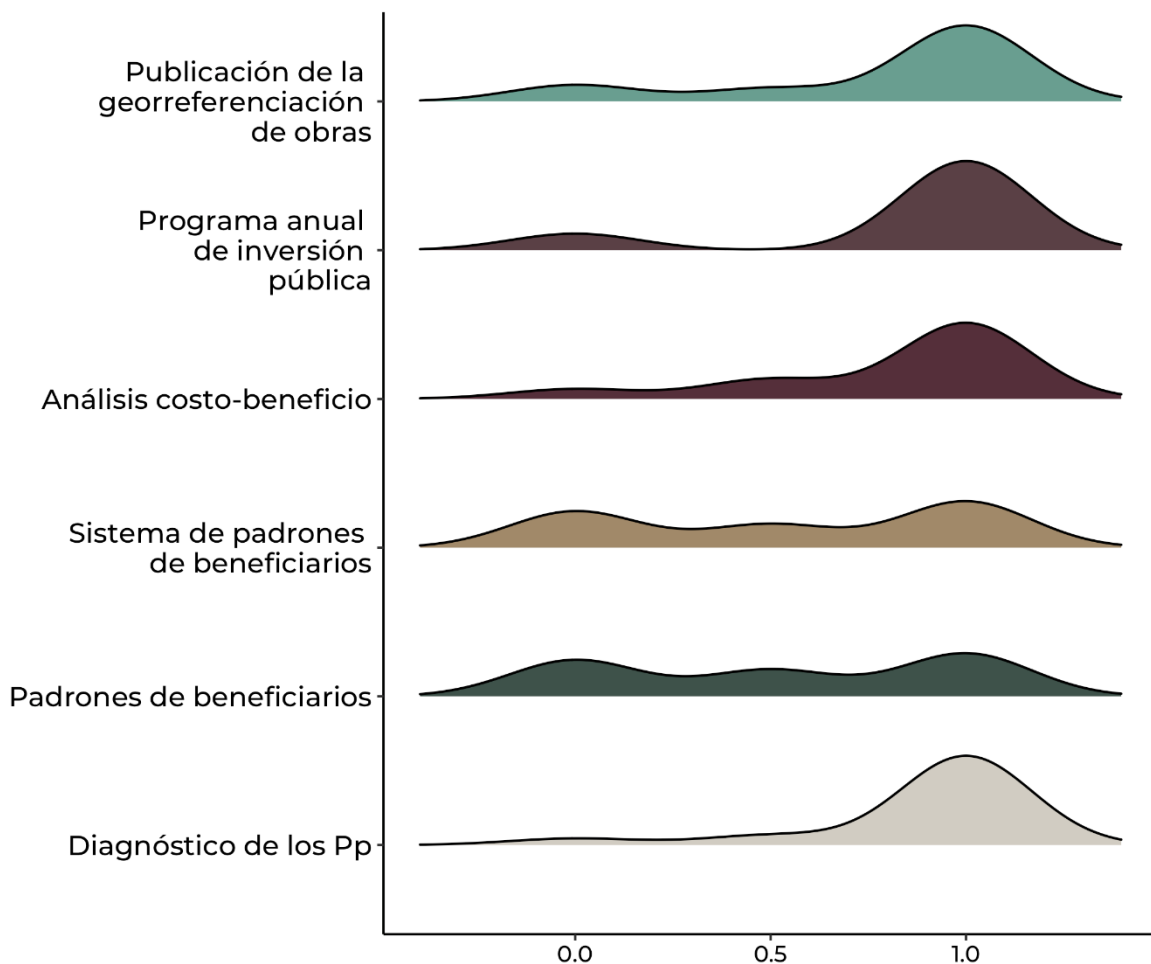


Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Programación, 19 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades Federativas, 19 presentan un nivel de avance alto, ocho un nivel de avance medio alto, dos un nivel de avance medio y tres un nivel de avance bajo. Es importante destacar que, en esta sección, tres Entidades Federativas alcanzaron un avance de 100%.

Los principales resultados en la sección de Programación se muestran en la Gráfica 6.

Gráfica 6. Programación: resultados de los principales reactivos

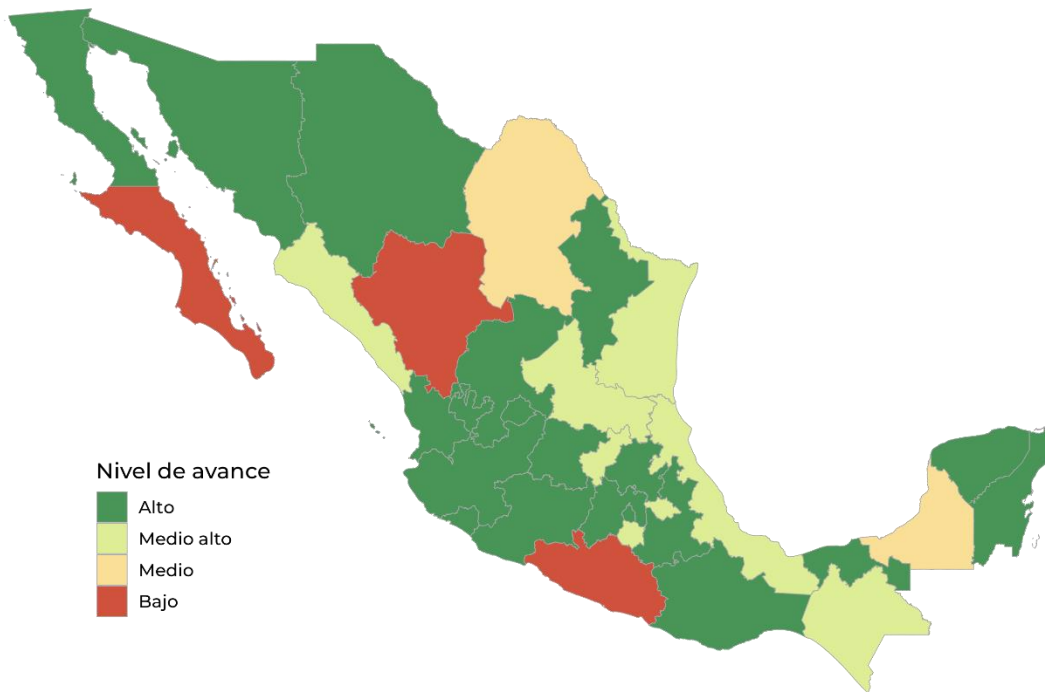


Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0, 0.5 y 1.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 3 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Programación, mientras que la Tabla 8, los principales hallazgos de la sección.

Mapa 3. Nivel de avance en Programación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Principales hallazgos de la sección de Programación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 32 Entidades Federativas cuentan con documentos normativos que regulan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto. | <ul style="list-style-type: none"> • 18 Entidades Federativas no cuentan con un sistema para dar seguimiento a sus padrones de beneficiarios de forma adecuada, o éste no se encuentra actualizado o no permite realizar confronta. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 31 Entidades Federativas acreditaron desagregar la información programática de conformidad con lo establecido por el CONAC. | <ul style="list-style-type: none"> • 19 Entidades Federativas no acreditaron la generación de padrones para, al menos, el 75% de los Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 27 Entidades Federativas acreditaron contar con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente. | <ul style="list-style-type: none"> • Nueve Entidades Federativas no difunden información actualizada y mapas sobre la georreferenciación de las obras públicas realizadas. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 27 Entidades Federativas requieren, de acuerdo con su normativa, la presentación de un estudio o diagnóstico que justifique la creación o modificación sustantiva de los Pp. | <ul style="list-style-type: none"> • Nueve Entidades Federativas no requieren de la realización de evaluaciones <i>ex ante</i> para identificar el costo/beneficio de los proyectos de inversión. |

Fuente: elaboración propia.

1.3. Presupuestación

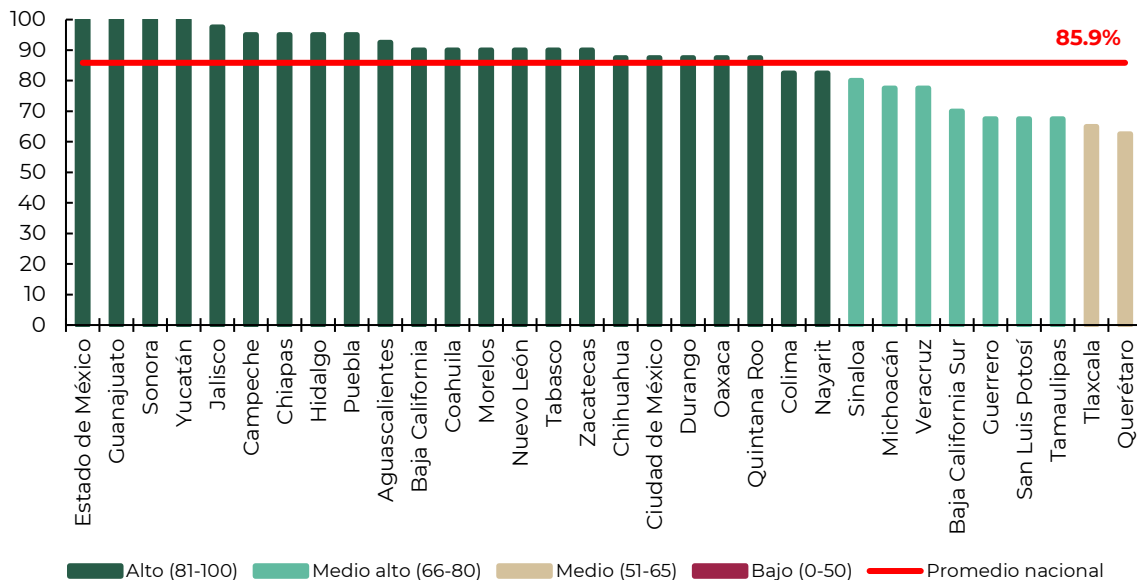
Esta etapa busca identificar la adecuada asignación, distribución y destino de los recursos públicos a los Pp, considerando tanto a la Planeación como a la Programación a través del Presupuesto de Egresos, mismo que contempla el monto, la distribución y el destino de los recursos públicos, con los cuales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

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.

Resultados

La sección de Presupuestación presentó un avance promedio a nivel nacional de 85.9%, esto fue 1.6 puntos porcentuales más con respecto al resultado del Diagnóstico PbR-SED 2022 (84.2%). El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 7.

Gráfica 7. Presupuestación: nivel de avance por Entidad Federativa



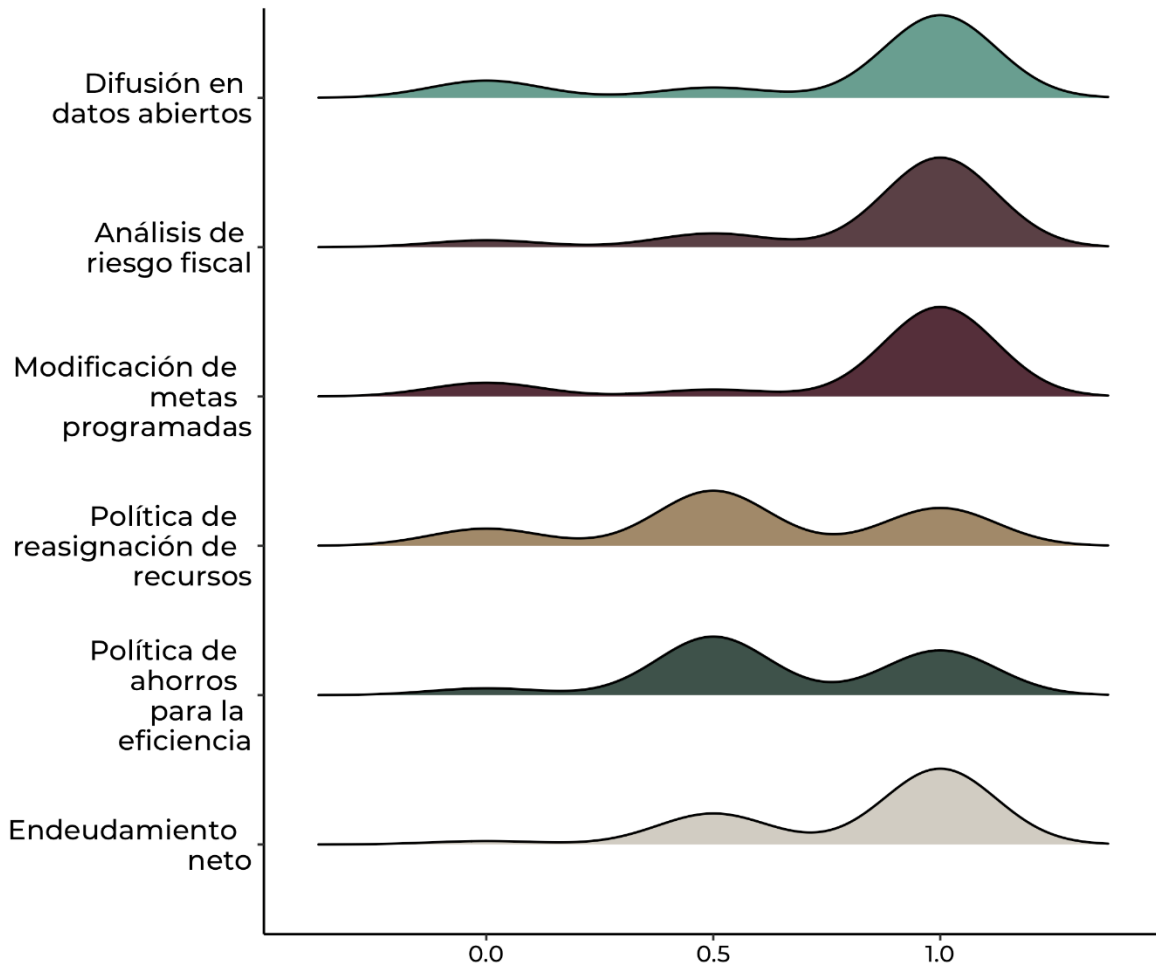
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Presupuestación, 21 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades,

23 presentan un nivel de avance alto, siete tienen un nivel de avance medio alto y dos un nivel de avance medio. En esta sección, cuatro Entidades Federativas alcanzaron un avance de 100%.

Los principales resultados en la sección de Presupuestación se muestran en la Gráfica 8.

Gráfica 8. Presupuestación: resultados de los principales reactivos

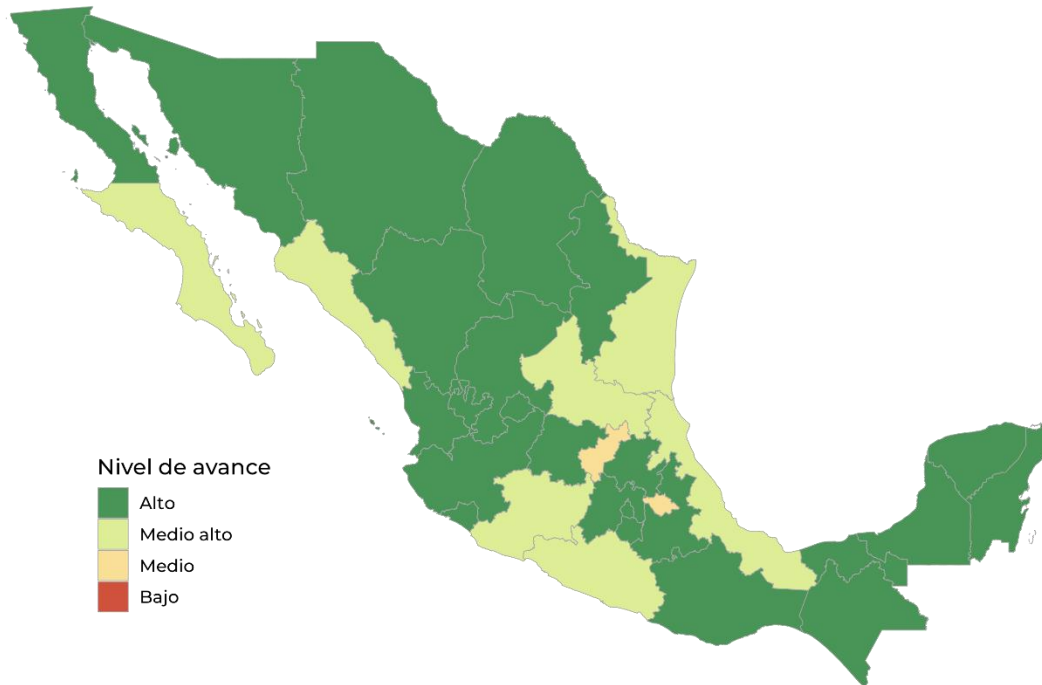


Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0, 0.5 y 1.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 4 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Presupuestación y la Tabla 9 los principales hallazgos de la sección.

Mapa 4. Nivel de avance en Presupuestación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Principales hallazgos de la sección de Presupuestación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Las 32 Entidades Federativas presentan el estado analítico del ejercicio del presupuesto de conformidad con lo que establece el CONAC. | <ul style="list-style-type: none"> • 19 Entidades Federativas no acreditaron contar con una política para generar ahorros o bien, no presentan ejemplos de su aplicación. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las 32 Entidades Federativas presentan el estado analítico de ingresos de conformidad con lo que establece el CONAC. | <ul style="list-style-type: none"> • 21 Entidades Federativas no acreditaron contar con una política para la reasignación de recursos con el fin de hacer más eficiente el gasto. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 28 Entidades Federativas difunden en su página de Internet o portal de transparencia información financiera en lenguaje ciudadano. | <ul style="list-style-type: none"> • 10 Entidades Federativas no acreditaron clasificar su información presupuestaria de endeudamiento neto de conformidad con su origen y destino. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 31 Entidades Federativas difunden en su página de Internet o portal de transparencia el contenido de la información financiera. | <ul style="list-style-type: none"> • Ocho Entidades Federativas no difunden la información financiera del gobierno en formato de datos abiertos, o bien, lo hacen de manera parcial. |

Fuente: elaboración propia.

1.4. Ejercicio y Control

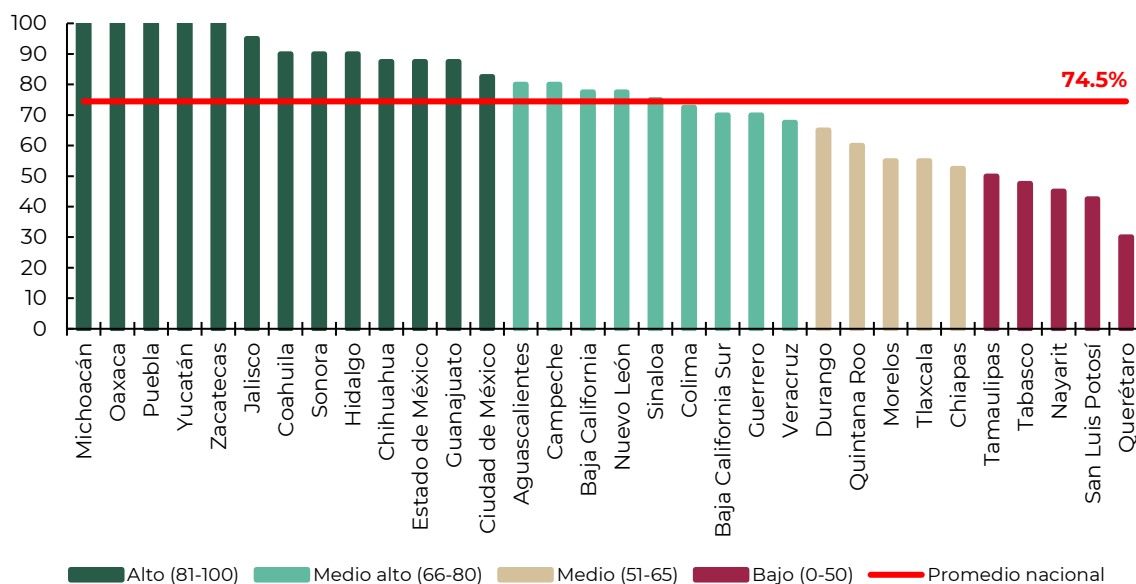
El Ejercicio y Control permite identificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados a las Entidades Federativas, conforme a las reglas establecidas en distintas leyes y de acuerdo con un calendario determinado, promoviendo un ejercicio eficiente de los mismos y con un enfoque al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

Es importante señalar que, en la valoración de esta sección, se considera 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 respectivos documentos normativos; así como la manera en la que regulan sus procesos de contrataciones y adquisiciones.

Resultados

La sección de Ejercicio y Control presentó un avance promedio a nivel nacional de 74.5%, lo que representó una mejora de 5.8 puntos porcentuales respecto al promedio nacional del Diagnóstico PbR-SED 2022 (68.7%). La etapa de Ejercicio y Control es la que presenta el tercer mayor avance en comparación con el Diagnóstico PbR-SED 2022. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 9.

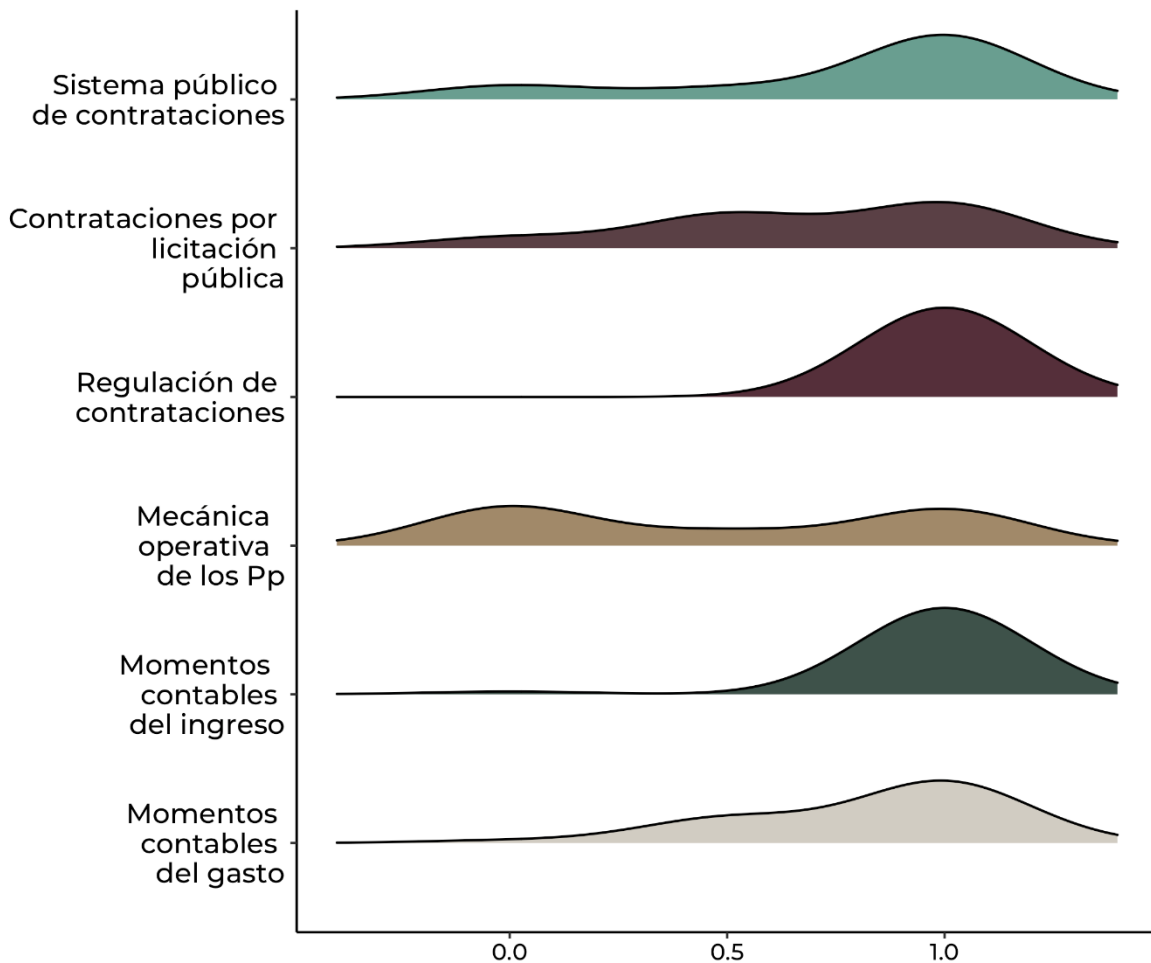
Gráfica 9. Ejercicio y Control: nivel de avance por Entidad Federativa



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 y, de éstas, cinco Entidades Federativas tuvieron un avance de 100%. Asimismo, de las 32 Entidades, 13 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, nueve un nivel de avance medio alto, cinco un nivel de avance medio y cinco un nivel de avance bajo. Los principales resultados en la sección de Ejercicio y Control se muestran en la Gráfica 10.

Gráfica 10. Ejercicio y Control: resultados de los principales reactivos

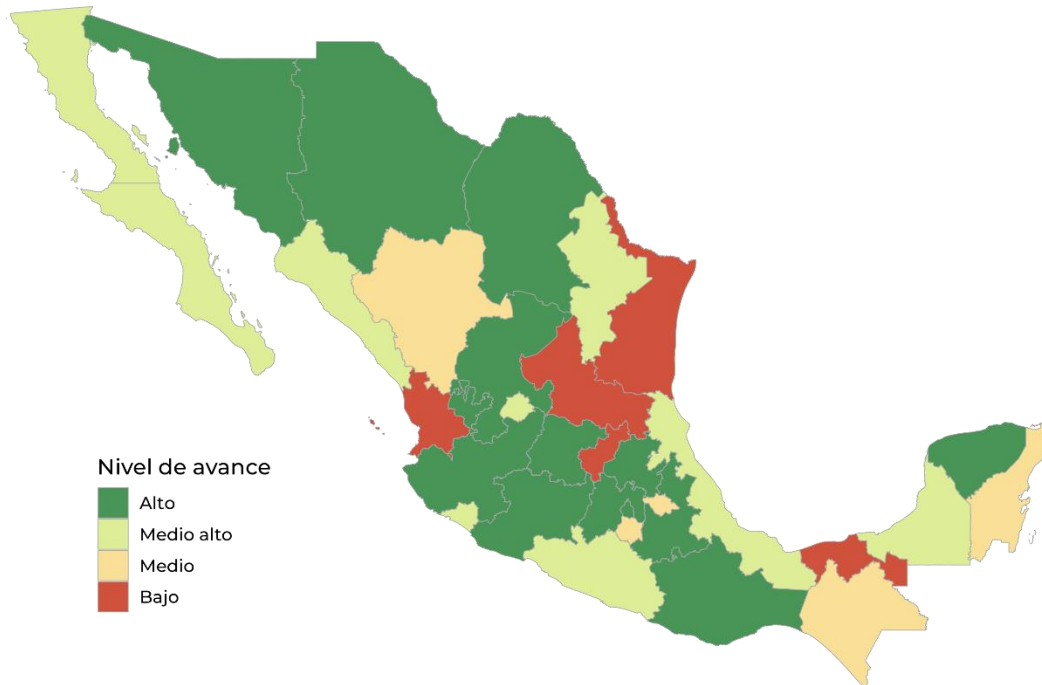


Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0, 0.5 y 1.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 5 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Ejercicio y Control, mientras que la Tabla 10 refleja los principales hallazgos de la sección.

Mapa 5. Nivel de avance en Ejercicio y Control en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Principales hallazgos de la sección de Ejercicio y Control

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • En lo relativo al ingreso, el registro de las etapas contables del presupuesto refleja los momentos solicitados por el CONAC en 31 Entidades Federativas. | <ul style="list-style-type: none"> • 10 Entidades Federativas no reflejan todas las etapas contables del presupuesto solicitadas por el CONAC. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Las 32 Entidades Federativas cuentan con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público. | <ul style="list-style-type: none"> • 19 Entidades Federativas no acreditaron contar con instrumentos normativos para la regulación de la mecánica operativa de al menos 75% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población. |
| <ul style="list-style-type: none"> • Los instrumentos normativos que regulan la mecánica operativa de los Pp de 23 Entidades Federativas se consideran sólidos.* | <ul style="list-style-type: none"> • Nueve Entidades Federativas no cuentan con sistemas informáticos de libre acceso que permiten dar seguimiento a sus contrataciones y necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, o bien, no se encuentran actualizados. |

*Los elementos mínimos para ser considerados como sólidos son: 1) población objetivo; 2) criterios de selección y, 3) tipos y montos de apoyos

Fuente: elaboración propia.

1.5. Seguimiento

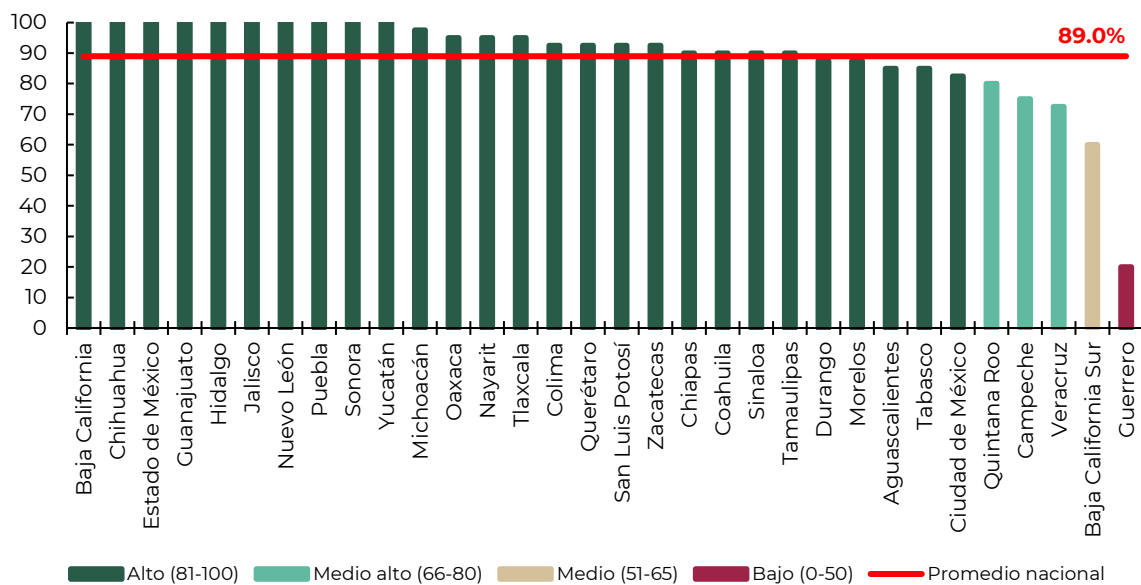
Esta etapa permite identificar si la Entidad Federativa genera la información necesaria sobre el avance en las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto.

Es importante señalar que, en esta sección se analiza 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 utilizarla en estrategias y acciones correctivas para la mejora de las políticas y Pp de las Entidades Federativas.

Resultados

La sección de Seguimiento presentó un avance promedio a nivel nacional de 89.0%, lo que representó un avance de 0.7 puntos porcentuales con respecto al avance registrado en el Diagnóstico PbR-SED 2022 (88.3%). El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 11.

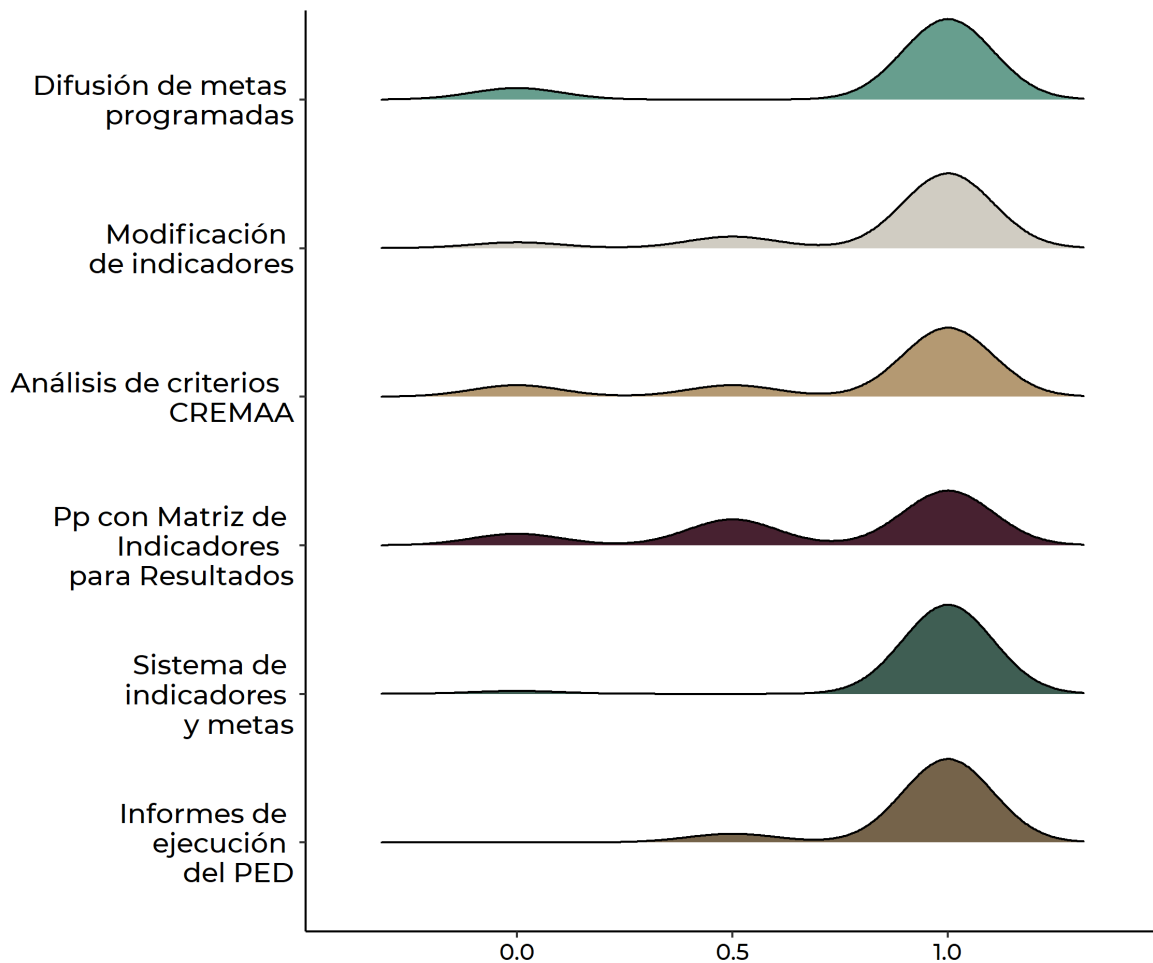
Gráfica 11. Seguimiento: nivel de avance por Entidad Federativa



Fuente: elaboración propia.

En materia de Seguimiento, los resultados señalan que 22 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. De las 32 Entidades, 27 presentan un nivel de avance alto, tres presentan un nivel de avance medio alto, una presenta un nivel de avance medio, y una presenta un nivel de avance bajo. Es importante destacar que 10 Entidades Federativas alcanzaron un nivel de avance de 100%. Los principales resultados en esta sección se muestran en la Gráfica 12.

Gráfica 12. Seguimiento: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 6 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Seguimiento, mientras que la Tabla 11 los principales hallazgos de la sección.

Mapa 6. Nivel de avance en Seguimiento en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Principales hallazgos de la sección de Seguimiento

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • En 31 Entidades Federativas se establece como requerimiento que sus Pp cuenten con una MIR o algún instrumento de seguimiento del desempeño equivalente. | <ul style="list-style-type: none"> • 13 Entidades Federativas no cuentan con MIR o equivalente para la totalidad de sus Pp de gasto programable. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 31 Entidades Federativas acreditaron contar con un sistema de indicadores de desempeño para dar seguimiento a las metas del PED. | <ul style="list-style-type: none"> • Siete Entidades Federativas no cuentan con criterios técnicos sólidos para la definición de indicadores de desempeño. |
| <ul style="list-style-type: none"> • En 31 Entidades Federativas los indicadores de desempeño se encuentran alineados al PED. | <ul style="list-style-type: none"> • Ocho Entidades Federativas no realizan o sólo realizan un análisis parcial de sus indicadores de desempeño. |
| <ul style="list-style-type: none"> • En 28 Entidades Federativas se cuenta con un mecanismo de reporte o semaforización para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas de los Pp. | <ul style="list-style-type: none"> • Seis Entidades Federativas no cuentan con metodologías o documentos sólidos que determinen el proceso para sustentar/validar la modificación de indicadores en caso de que se identifiquen áreas de oportunidad. |

Fuente: elaboración propia.

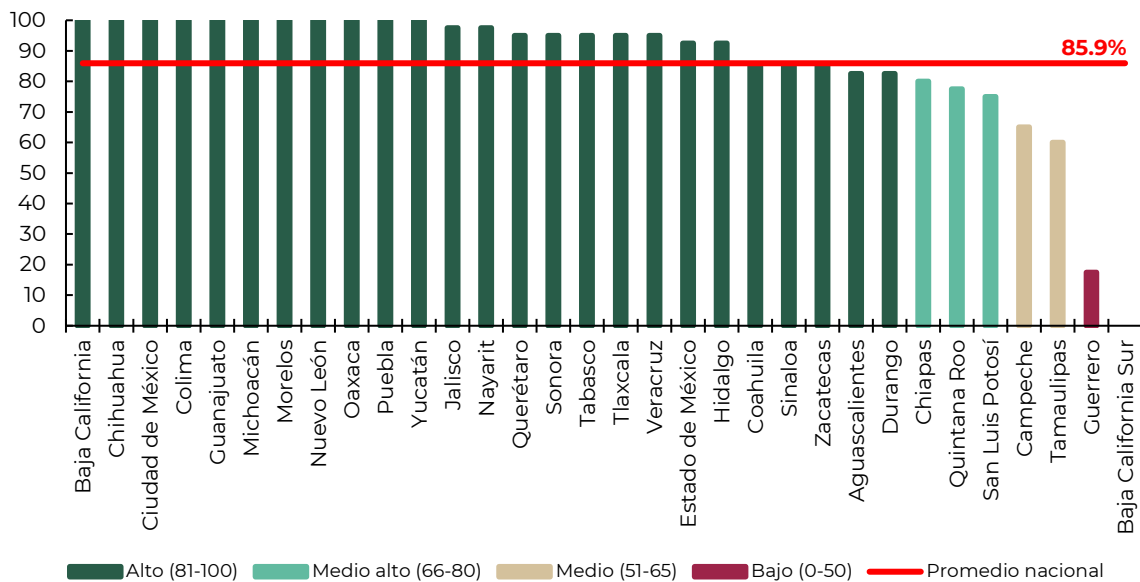
1.6. Evaluación

La Evaluación es el análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los Pp para determinar su congruencia y analizar si se lograron los objetivos esperados, así como su eficiencia, eficacia, calidad e impacto. Es importante señalar que, en esta sección se 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 oportunidad.

Resultados

La sección de Evaluación presentó un avance promedio a nivel nacional de 85.9%, manteniéndose en niveles similares respecto al avance alcanzado en el Diagnóstico PbR-SED 2022 (85.7%). El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 13.

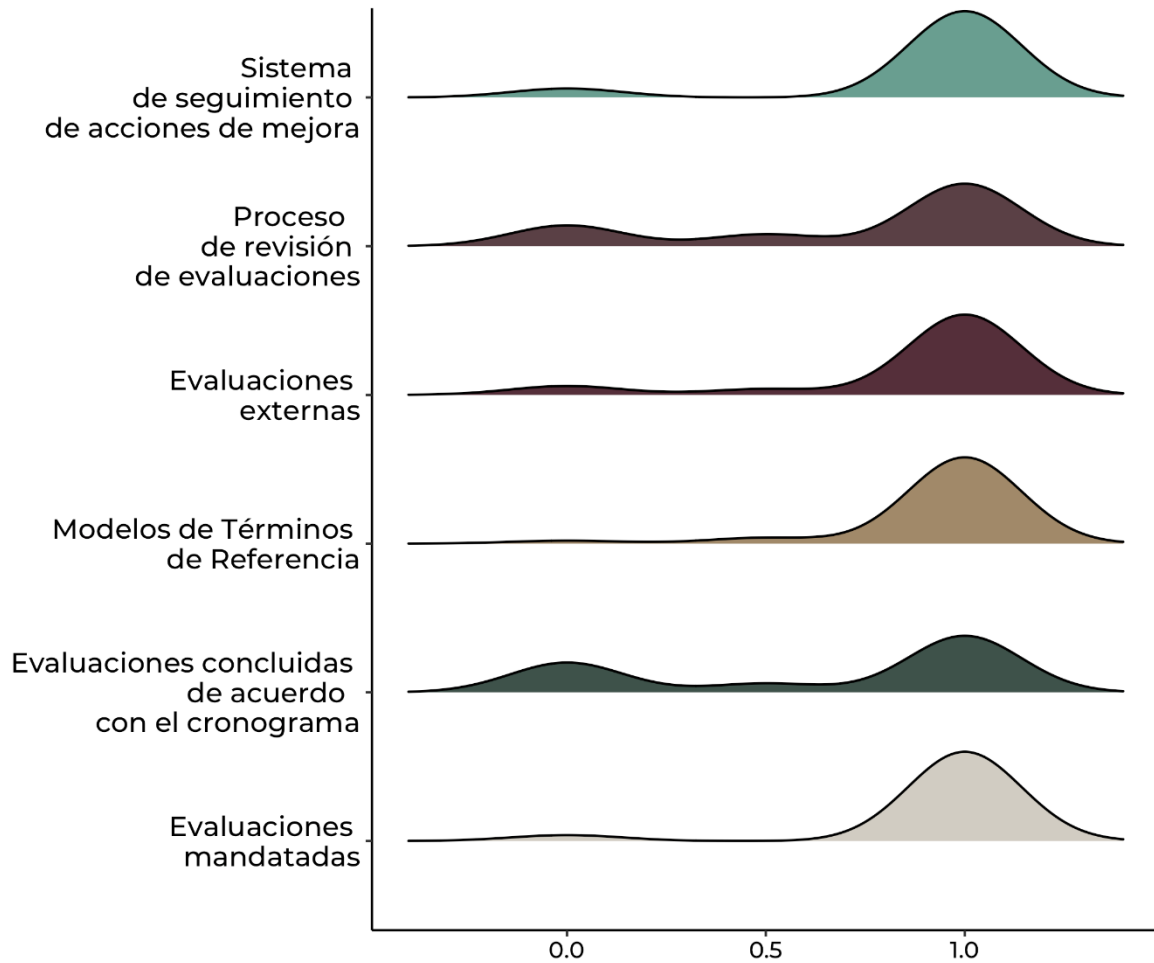
Gráfica 13. Evaluación: nivel de avance por Entidad Federativa



Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Evaluación, 20 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. Al respecto, 25 Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, tres presentan un nivel de avance medio alto, dos un nivel de avance medio y dos un nivel de avance bajo. Es importante mencionar que, 11 Entidades Federativas tuvieron un avance de 100%. Los principales resultados en la sección de Evaluación se muestran en la Gráfica 14.

Gráfica 14. Evaluación: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 7 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Evaluación y la Tabla 12 los principales hallazgos de la sección.

Mapa 7. Nivel de avance en Evaluación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Principales hallazgos de la sección de Evaluación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 29 Entidades Federativas presentaron modelos de Términos de Referencia propios para la realización de las evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • 13 Entidades Federativas no concluyeron al menos el 80% de sus evaluaciones de conformidad con el cronograma de ejecución establecido en su PAE. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 27 Entidades Federativas acreditaron que las evaluaciones son realizadas por personas físicas o morales ajenas a las que operan los Pp. | <ul style="list-style-type: none"> • 11 Entidades Federativas no cuentan con procesos documentados para la revisión y validación de los informes de evaluación, o bien, no validan las evaluaciones más allá de los Términos de Referencia. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 30 Entidades Federativas mandataron evaluaciones en sus respectivos PAE al menos a uno de sus Pp en los últimos dos ejercicios fiscales. | <ul style="list-style-type: none"> • Siete Entidades Federativas no presentan información o evidencia sobre las fuentes de financiamiento de sus evaluaciones. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 29 Entidades Federativas cuentan con un sistema para el seguimiento a acciones de mejora comprometidas que derivan de las evaluaciones. | <ul style="list-style-type: none"> • Seis Entidades Federativas no diversifican los tipos de evaluación considerados en sus PAE. |

Fuente: elaboración propia.

1.7. Rendición de Cuentas

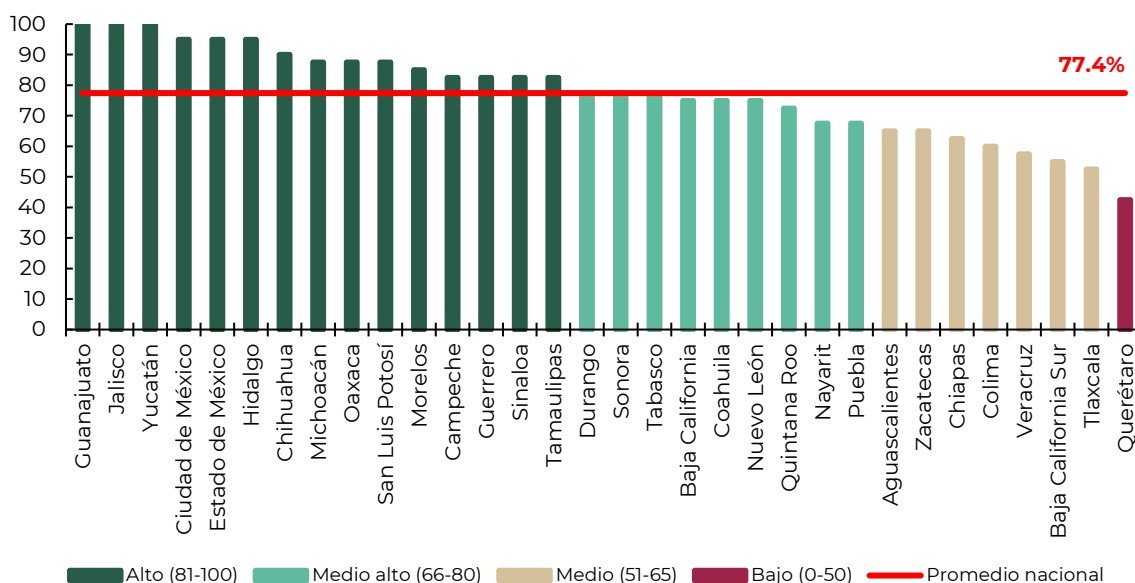
Esta etapa permite identificar los elementos utilizados para demostrar los resultados del ejercicio de los recursos públicos, así como la disponibilidad de información en formatos y lenguajes accesibles para la ciudadanía, de conformidad con la normativa aplicable y de acuerdo con los criterios de la política de Gobierno Abierto.

En esta sección, se busca conocer el conjunto de normas que regulan la publicación de la información generada en las distintas fases del 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. 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 presentó un avance promedio a nivel nacional de 77.4%, lo que representó una mejora de 7.3 puntos porcentuales con respecto al avance del Diagnóstico PbR-SED 2022 (70.2%). La etapa de Rendición de Cuentas es la que presenta el mayor avance en comparación con el Diagnóstico PbR-SED 2022. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 15.

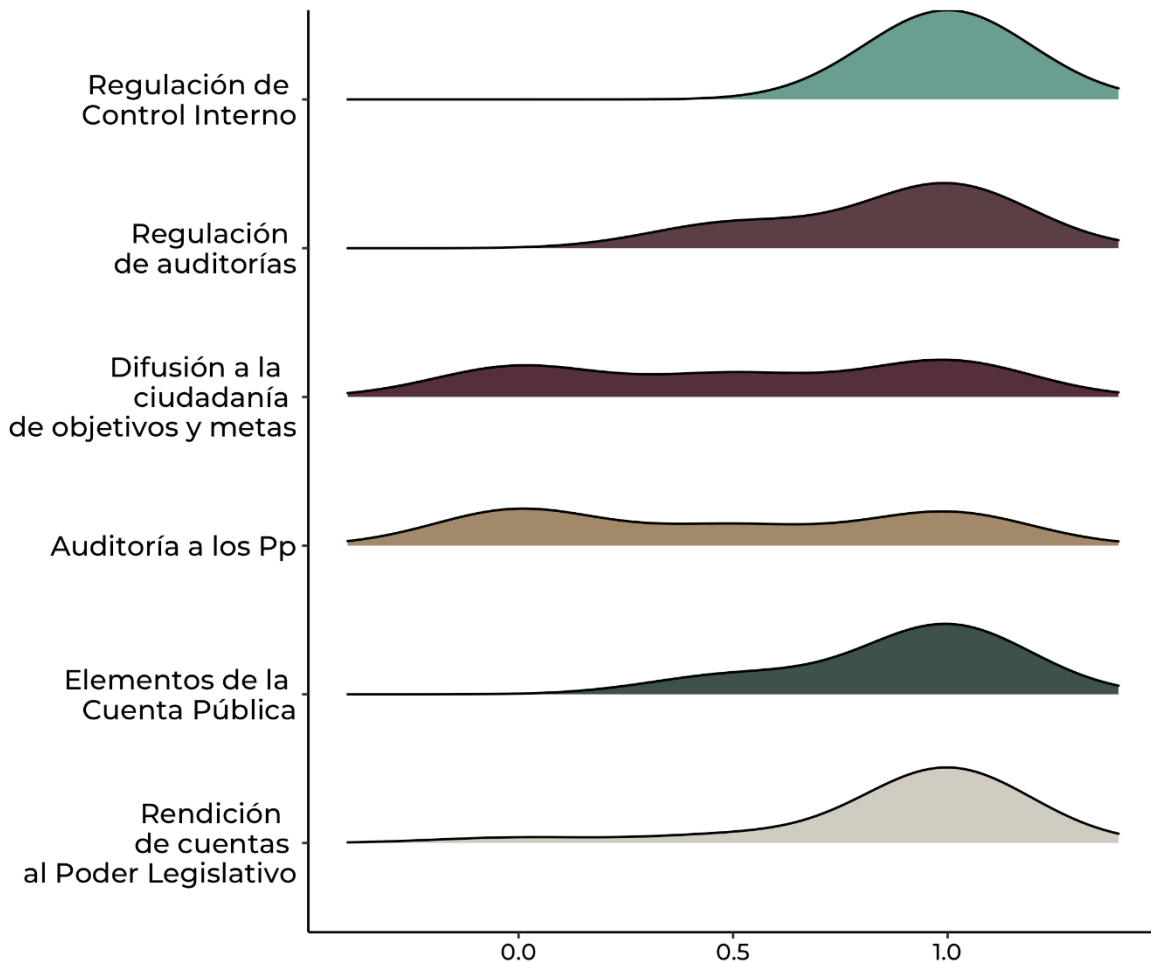
Gráfica 15. Rendición de Cuentas: nivel de avance por Entidad Federativa



Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Rendición de Cuentas, 18 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades, 15 presentan un nivel de avance alto, nueve un nivel de avance medio alto, siete un nivel de avance medio y una tiene un nivel de avance bajo. Cabe destacar que, tres Entidades Federativas tuvieron un avance de 100% en esta sección. Los principales resultados en la sección se muestran en la Gráfica 16.

Gráfica 16. Rendición de Cuentas: resultados de los principales reactivos

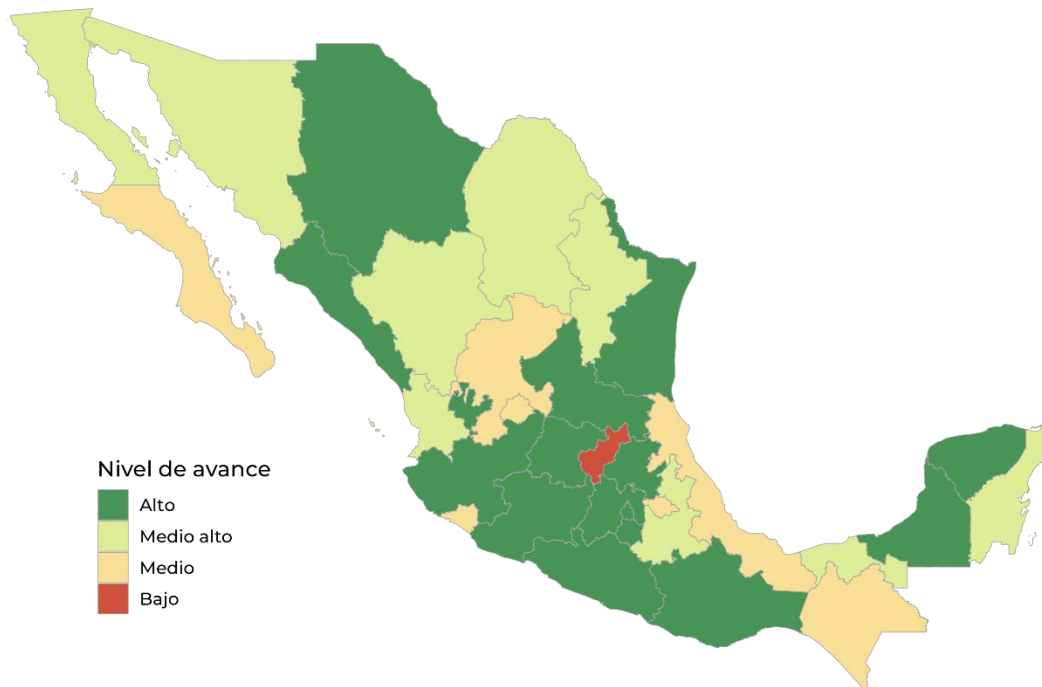


Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0, 0.5 y 1.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 8 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Rendición de Cuentas y la Tabla 13 los principales hallazgos de la sección.

Mapa 8. Nivel de avance en Rendición de Cuentas en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Principales hallazgos de la sección de Rendición de Cuentas

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Las 32 Entidades Federativas cuentan con normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de control interno. | <ul style="list-style-type: none"> 19 Entidades Federativas no realizaron 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. |
| <ul style="list-style-type: none"> 27 Entidades Federativas envían al legislativo, al menos trimestralmente, información sobre la evolución de sus finanzas. | <ul style="list-style-type: none"> 20 Entidades Federativas no acreditaron que se realizaron auditorías al menos a 30% de su presupuesto ejercido conforme a sus programas anuales de auditoría concluidos. |
| <ul style="list-style-type: none"> 31 Entidades Federativas cuentan con todos los anexos requeridos por el CONAC en sus respectivos informes de Cuenta Pública. | <ul style="list-style-type: none"> Nueve Entidades Federativas cuentan con un marco legal para la realización de auditorías, pero no presentan un análisis de consistencia respecto a la normativa federal. |

Fuente: elaboración propia.

1.8. Consolidación

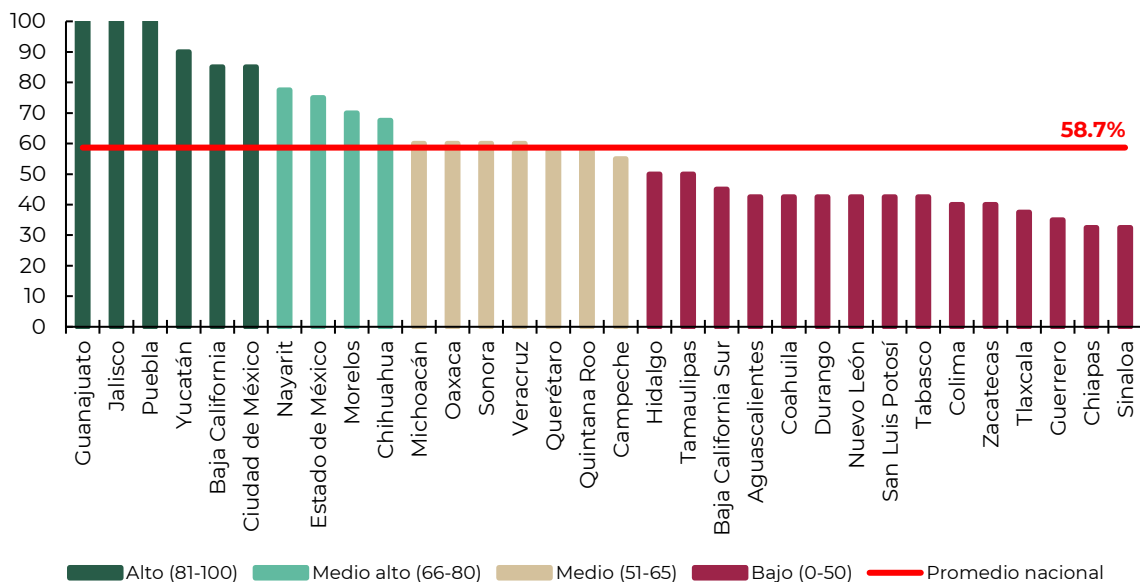
La sección de Consolidación busca identificar si los entes públicos cuentan con el marco jurídico y los instrumentos institucionales que permitan garantizar la continuidad de la experiencia en materia presupuestaria y programática, así como en el resto de las etapas del ciclo presupuestario, y analizar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

Es importante señalar que la consolidación del PbR-SED implica no sólo contar con elementos adecuados y correctamente implementados en las distintas etapas del ciclo presupuestario, sino también que en cada una de esas etapas se genere información relevante y oportuna para su uso por las personas tomadoras 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.

Resultados

El promedio de avance a nivel nacional de esta sección fue de 58.7%, lo que representó una mejora de 5.0 puntos porcentuales con respecto al avance del Diagnóstico PbR-SED 2022 (53.7%). El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 17.

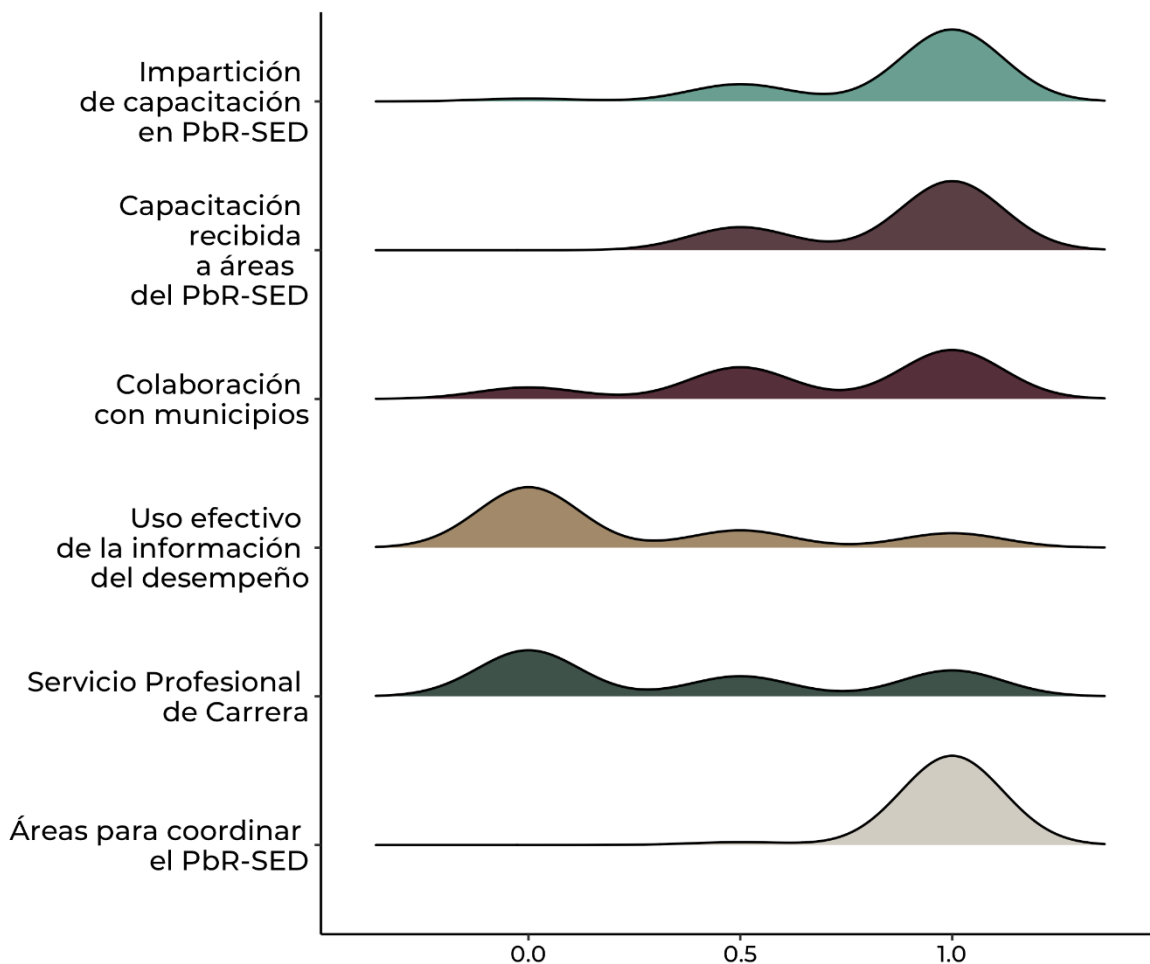
Gráfica 17. Consolidación: nivel de avance por Entidad Federativa



Fuente: elaboración propia.

Los resultados reflejan que, en materia de Consolidación, 14 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. De las 32 Entidades, seis presentan un nivel de avance alto, cuatro un nivel de avance medio alto, siete un nivel de avance medio y 15 un nivel de avance bajo. Cabe destacar que tres Entidades Federativas presentaron un avance de 100%. Sin embargo, la sección de Consolidación es la que presenta el nivel de avance más bajo con respecto a las demás secciones. Los principales resultados en esta sección se muestran en la Gráfica 18.

Gráfica 18. Principales reactivos en la sección de Consolidación

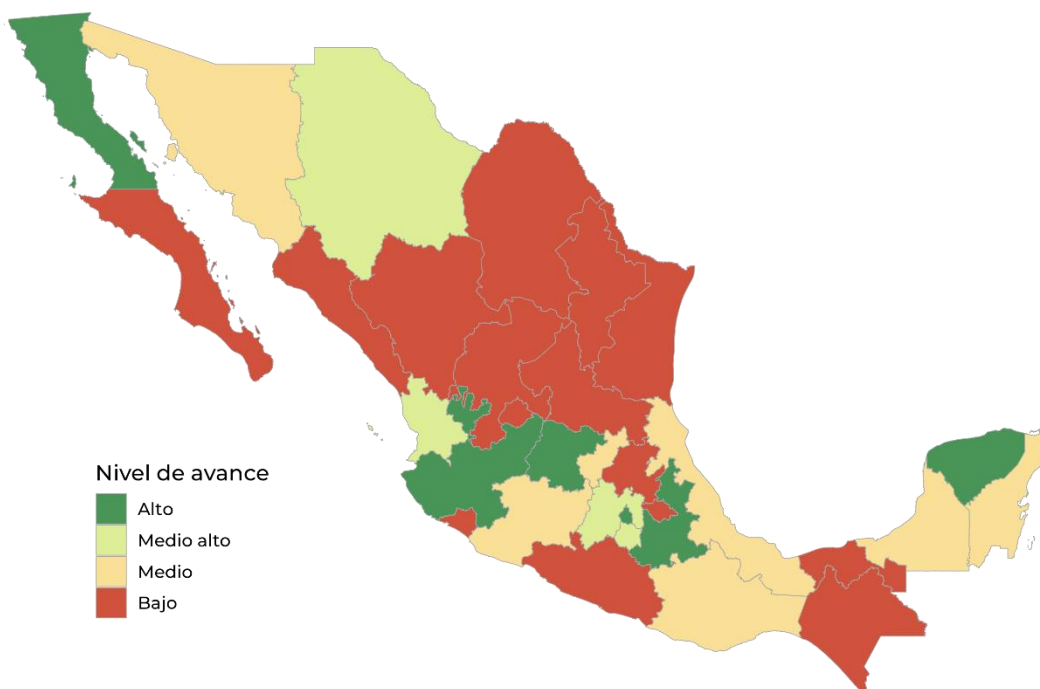


Nota: la gráfica muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas, de acuerdo con la valoración alcanzada en las respuestas del cuestionario y la evidencia probatoria remitida. La valoración puede ser de 0, 0.5 y 1.

Fuente: elaboración propia.

El Mapa 9 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Consolidación y la Tabla 14 los principales hallazgos de la sección.

Mapa 9. Nivel de avance en Consolidación en Entidades Federativas



Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Principales hallazgos de la sección de Consolidación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 31 Entidades Federativas cuentan con un área o áreas con atribuciones para coordinar las diferentes etapas del ciclo presupuestario. • 25 Entidades Federativas impartieron cursos en materia de PbR-SED en los dos últimos años. • 24 Entidades Federativas recibieron cursos en materia de PbR-SED, en los dos últimos años. | <ul style="list-style-type: none"> • 21 Entidades Federativas no utilizan la información del desempeño de manera sólida, mientras que seis hacen uso de ella de forma más limitada. • 23 Entidades Federativas no acreditaron tener establecido algún tipo de Servicio Profesional/Civil de Carrera. • 15 Entidades Federativas no acreditaron que colaboran sistemáticamente con sus Municipios/DTCDMX para mejorar la implementación y/o ejecución del PbR-SED a través de estrategias institucionalizadas. • Siete Entidades Federativas requieren fortalecer sus esfuerzos para impartir capacitaciones vinculadas con el PbR-SED. |

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 identificaron como prácticas innovadoras para fortalecer la implantación del PbR-SED y que pudieran ser replicadas por otros entes públicos. En la Tabla 15, se presentan los principales puntos reportados por las Entidades Federativas.

Tabla 15. Buenas prácticas en Entidades Federativas

| Tema | Buena práctica | Entidad Federativa |
|---------------------------|--|--------------------|
| Planeación | Como parte de los ejercicios de evaluación del Plan Estatal de Desarrollo (PED), se realizó una valoración externa con las fortalezas y las áreas de oportunidad del PED con respecto al enfoque de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible, a través del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo en México, identificándose elementos clave para la integración del enfoque de Agenda 2030 en la planeación estatal, tales como la integralidad del desarrollo sostenible, los derechos humanos y el enfoque de género, la gestión de resultados, el enfoque territorial y la inclusión, en los componentes relacionados con el diagnóstico, el diseño y el sistema de indicadores de monitoreo y evaluación. Considerando los puntos anteriores se presentaron una serie de recomendaciones con respecto al diseño del Plan, teniendo en cuenta las nuevas problemáticas planteadas por la pandemia derivada de la COVID-19. | Jalisco |
| Planeación | Se realizó el ejercicio de participación ciudadana con los jóvenes, llamada "JALO a Transformar Michoacán" con el objetivo de construir una agenda de las juventudes, que considere políticas públicas enfocadas a este sector. Dicho ejercicio se instrumentó a través de un cuestionario web, módulos de consulta, foros consultivos y brigadas que estuvieron a disposición de los jóvenes de entre 15 y 29 años. | Michoacán |
| Seguimiento | Se desarrolló e implementó un "Protocolo de revisión de medios de verificación", con el objetivo de identificar los medios de verificación que soportan los datos que se reportan de los indicadores de desempeño, garantizando su calidad y eficacia en la medición de los resultados. | Querétaro |
| Evaluación | El Centro de Evaluación del Desempeño del Estado de Quintana Roo implementó un instrumento denominado "Medición de los efectos de la política de evaluación", mediante el cual se busca asegurar la utilidad y el uso de las observaciones de las evaluaciones y la información derivada de la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora, de tal forma que las dependencias rindan un informe de los alcances e impacto logrado. | Quintana Roo |
| Apoyo a Municipios | Se cuenta con el Sistema de Planeación para el Desarrollo 2030 (SISPLADE), que es una herramienta tecnológica, que permite el fortalecimiento del trabajo de coordinación entre los Gobiernos del Estado y el Federal con los Municipios y la agrupación de estos en Microrregiones. La plataforma agrupa en 4 componentes el trabajo que estos tres órdenes de gobierno desarrollan conjuntamente para la planeación y ejecución de distintos proyectos. | Oaxaca |

| Tema | Buena práctica | Entidad Federativa |
|------------------------------|--|--------------------|
| Apoyo a Municipios | <p>La Secretaría Técnica de Planeación y Evaluación, así como el Instituto de Desarrollo Regional y Municipal de Yucatán implementaron la estrategia "Municipios con Planeación de Calidad", la cual consistió en brindar asesoramiento continuo, a través de talleres sobre la ejecución de la metodología del marco lógico y en otras temáticas; así como asesoramiento personalizado con la finalidad de que los municipios elaboraran sus Planes Municipales de Desarrollo. Asimismo, y como continuación de mismo ejercicio, se trabajó con la "Junta Intermunicipal biocultural del Puuc ", que integra a 6 municipios en la región Puuc del estado de Yucatán, para alinear de los proyectos estratégicos de la Junta con sus respectivos planes municipales.</p> | Yucatán |
| Presupuestación | <p>La Secretaría de la Hacienda Pública, realizó la "Evaluación de la Construcción de Programas Presupuestarios 2022" para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2022, en la que se llevó a cabo un ejercicio de validación de elementos programáticos de los Programas presupuestarios con los siguientes objetivos: a) Corroborar que los programas generan Valor Público; b) Verificar que existe una alineación entre la planeación y la programación; c) Comprobar que los Pp cuentan con los elementos para el monitoreo y la evaluación; d) Identificar si los Pp proveen datos para medir el desempeño institucional, y e) Validar que exista una contribución real al eje, tema, indicadores y metas del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo de Jalisco 2018 – 2024. Con lo anterior se buscó identificar aquellas acciones que se duplican y que tendrían que compactarse/ fusionarse/ eliminarse.</p> | Jalisco |
| Presupuestación | <p>La Secretaría de Desarrollo Sustentable desarrolló los "Criterios de Integración de Presupuesto en base a resultados y para Diseñar y Rediseñar Pp", mismos que se aplicaron a un grupo de Pp seleccionados previamente, para identificar posibles duplicidades, debilidades en el diseño de los Pp y sus indicadores, priorización de Pp y políticas, generando fichas de desempeño por Pp y dependencias/entidades.</p> | Nayarit |
| Evaluaciones internas | <p>Se desarrolló el Modelo de Mejora Presupuestaria GTO, que es un mecanismo implementado con el objetivo de usar la información del desempeño generada en las etapas de ejercicio y control, seguimiento y evaluación durante las etapas de planeación, programación y presupuestación, con la finalidad de mejorar los programas presupuestarios del ejercicio posterior. Lo anterior lo realiza a través del uso del Plan de Mejora Continua (PMC), el PMC es un documento que integra los Planes de acción generados a partir de los ASM, la revisión metodológica al diseño de los Programas presupuestarios, la información de desempeño derivada de los resultados del seguimiento, los resultados de auditorías, actualizaciones de la planeación de desarrollo del Estado, modificaciones en estructuras orgánicas de la administración pública, así como otras acciones de mejora impulsadas por las Dependencias y Entidades, Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato (IPLANEG), la Secretaría de la Transparencia y Rendición De Cuentas (STRC) y la Secretaría. A todos los responsables de los programas presupuestarios se les solicita que integren un PMC con</p> | Guanajuato |

| Tema | Buena práctica | Entidad Federativa |
|--------------------------------------|---|--------------------|
| Evaluaciones internas | <p>la intención de usar la información de desempeño generada en los distintos orígenes en la integración del siguiente presupuesto.</p> <p>Con el objetivo común de fortalecer los procesos asociados a la Transparencia Presupuestaria y la Rendición de Cuentas, la Universidad Veracruzana y la Secretaría de Finanzas y Planeación formalizaron la creación de un Grupo de Trabajo, a fin de compartir experiencias y buenas prácticas en materia de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño. Uno de sus primeros entregables fue el "Diagnóstico de la Implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) al interior de la Universidad Veracruzana". Dicho instrumento fue diseñado en base a un modelo de la SHCP ajustándolo de tal manera que atendiera aquellos aspectos inherentes a la organización y procesos de un Organismo Autónomo perteneciente a una Entidad Subnacional y evaluó 11 dimensiones, ponderando aspectos metodológicos y normativos de Ciclo Presupuestario, Armonización Contable, PbR, Transparencia y Rendición de Cuentas, además de la valoración de Buenas Prácticas asociadas al tema y se pretende que contribuya a mejorar los procedimientos organizacionales en el corto plazo, al obtener una guía puntual sobre aquellos temas y asuntos específicos que requieren mayor atención y aceleración en la materia.</p> | Veracruz |
| Ejercicio y control del gasto | <p>Se desarrolló un sistema denominado Banco Integrado de Proyectos donde se recopila información estratégica de los mismos, para la implementación de un modelo de priorización de proyectos de inversión, que permite calificar la preparación de las iniciativas, en base al impacto social, económico y con mejor preparación y desempeño en el ejercicio anterior, para validación en la etapa de planeación, programación y presupuestación.</p> | Guanajuato |
| Transparencia | <p>Se desarrolló el Sistema Estatal de Información (SEI) el cual es una herramienta de consulta en la WEB que integra información estadística, geográfica, de inversión y de indicadores del estado, que sirve como medio de consulta y análisis para la planeación. Disponible en</p> <p>https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoieYzdjMjA5ODEtZTZhZC00NTliLTK1ODQtNTA5MjI2MDY1NmNjliwidCI6ImQzZThiZDg2LWw3MWMtNDNhMS1iZjhLTBmM2JhYmZlOGQ4MmI5MmMiOjR9&pageName=ReportSeccionec4a1274a55bec4c0666</p> | San Luis Potosí |
| Transparencia | <p>Se publica la información presupuestaria, el seguimiento y los informes de resultados en lengua maya para una mayor difusión entre la ciudadanía.</p> | Yucatán |
| Programación | <p>Se trabaja en el desarrollo de Fichas Conceptuales, donde se establece una conexión entre el Programa Presupuestario a nivel Actividad o Proyecto y su vinculación con el PED, compromisos de la administración estatal y proyectos públicos, para lograr una vinculación programática-presupuestal más clara y de utilidad para la integración del Presupuesto de Egresos.</p> | Sonora |

Fuente: elaboración propia.

VII. Resultados del Diagnóstico PbR-SED en Municipios/DTCDMX

1. Resultados generales

El avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2023 para los Municipios/DTCDMX⁶ fue de 49.3%, considerando los 53 entes públicos participantes.

Considerando los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2023 fue de 60.8%, lo que representó un incremento de 5.8 puntos porcentuales respecto al Diagnóstico anterior (55.0%) En relación con los Municipios/DTCDMX aleatorizados, el avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2023 fue de 33.1%, lo que representó un incremento de 10.2 puntos porcentuales en comparación con el Diagnóstico anterior (22.9%)

La muestra considera 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, 11 de estos entes públicos no cumplieron los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información⁷. En este sentido, en los siguientes párrafos se presentan los resultados derivados del análisis de la información proporcionada por un total de 53 Municipios/DTCDMX.

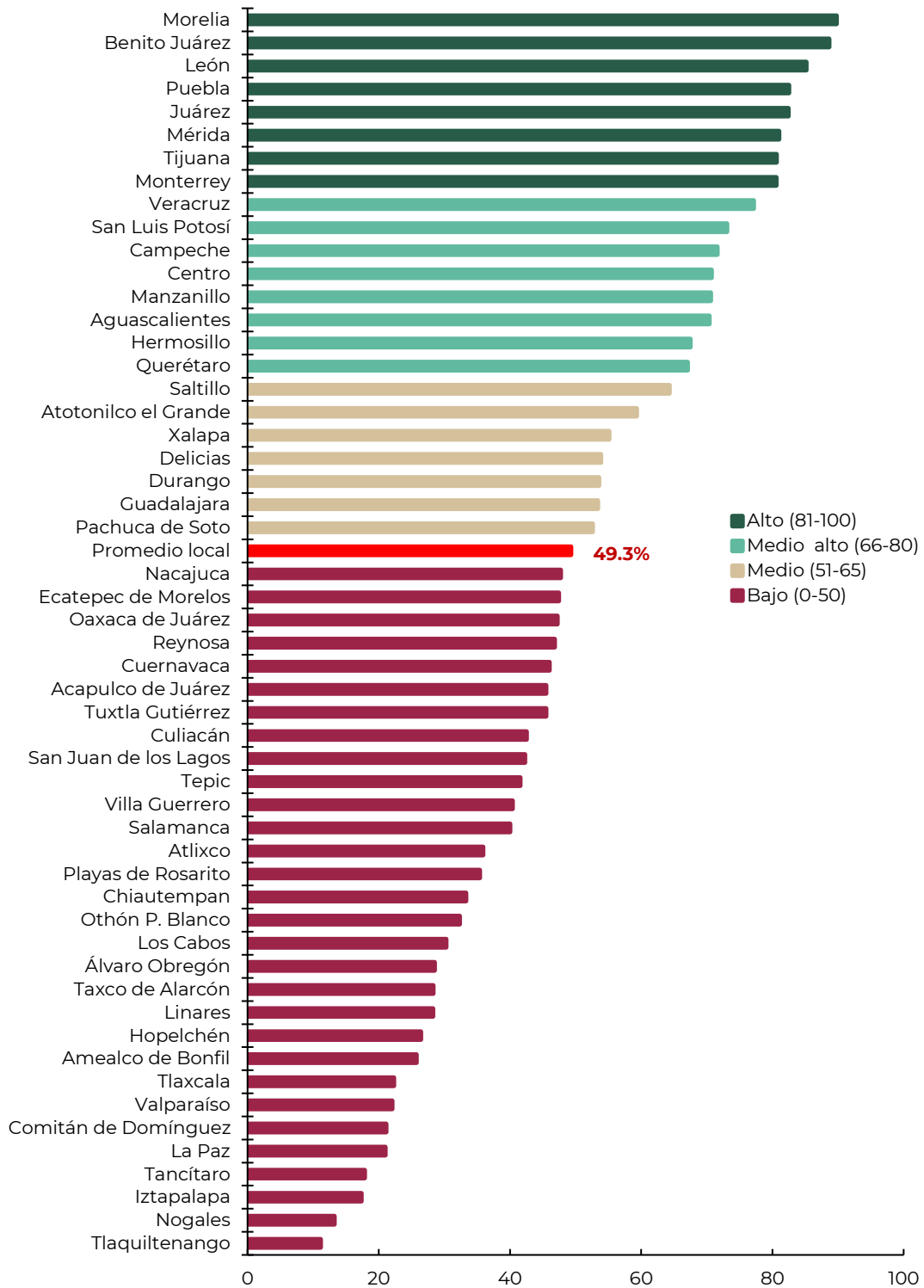
El *ranking* y la clasificación del nivel de avance de los Municipios/DTCDMX se presentan en la Gráfica 19, donde se observa que 23 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance por encima del promedio. Asimismo, destaca que ocho de ellos presentan un nivel de avance alto, ocho presentan un nivel de avance medio alto, siete un nivel de avance medio y 30 un nivel de avance bajo.

En la Gráfica 20 se observa 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 los aleatorizados. Es importante considerar que estos dos subconjuntos presentan diferencias de avance significativas pues el tamaño de su población tiene implicaciones en sus capacidades institucionales.

⁶ Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 3. Municipios/DTCDMX: Fichas Ejecutivas.

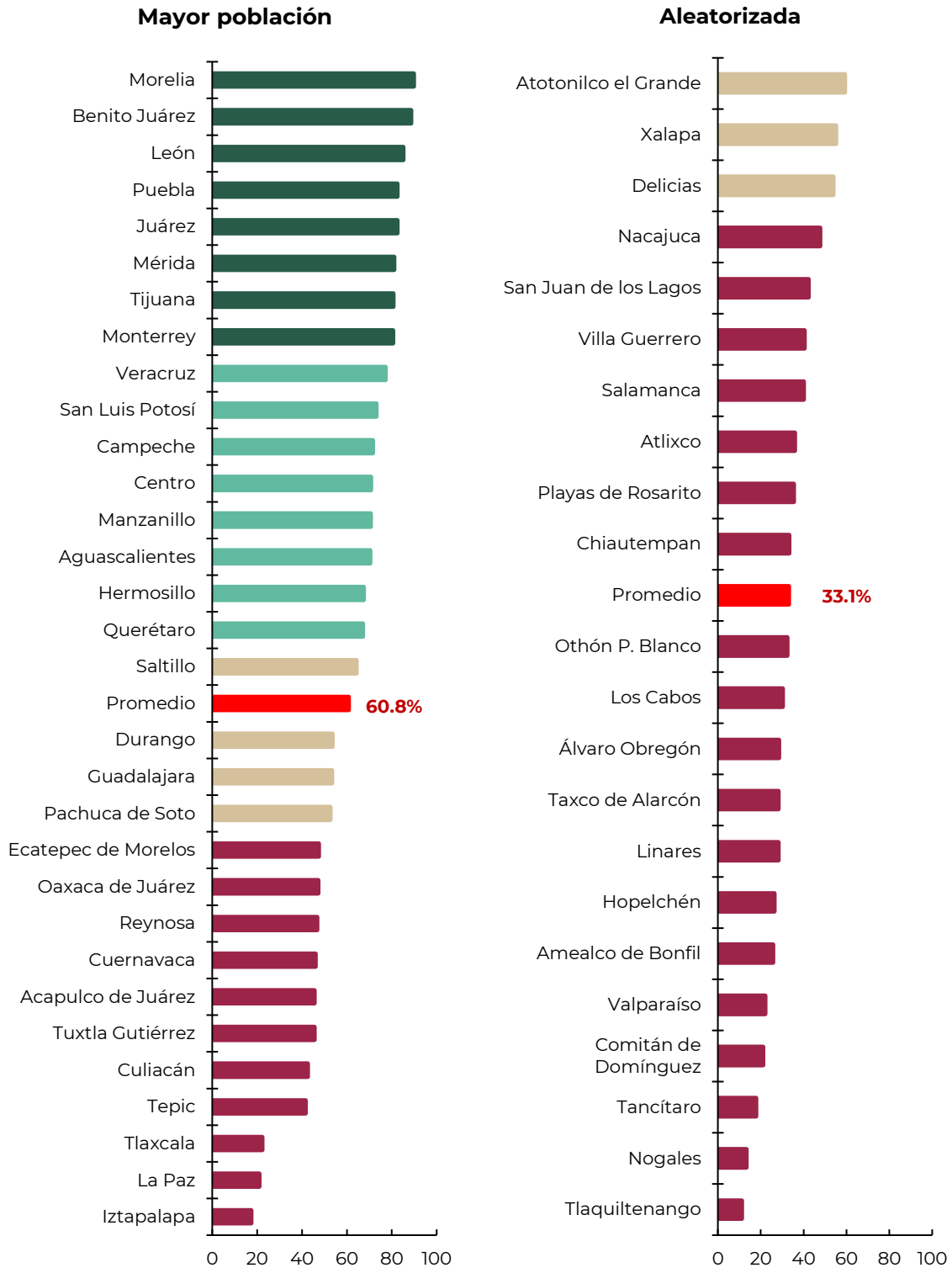
⁷ Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2023: Nota Metodológica.

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

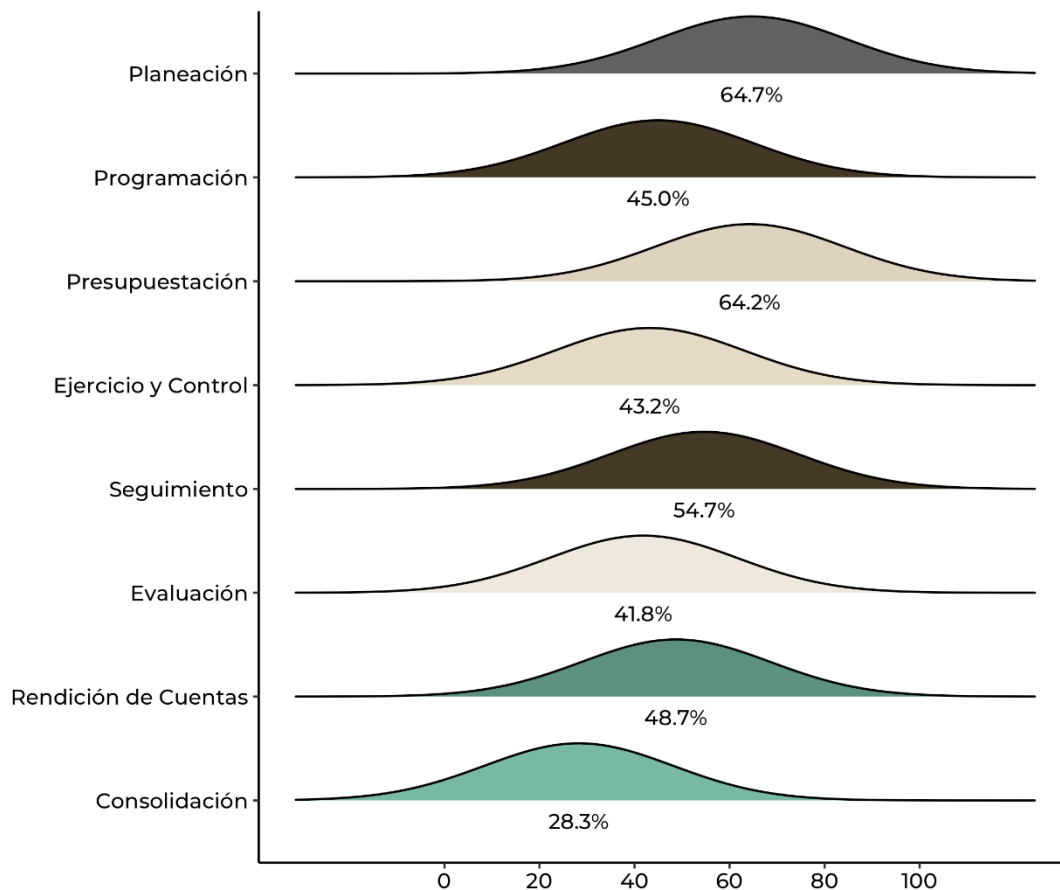


Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 21 se observa la distribución del avance de los Municipios/DTCDMX por cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2023.

La distribución de las secciones de Planeación, Presupuestación y Seguimiento presentó un nivel promedio de avance medio; en contraste, el resto de las secciones presentaron un nivel de avance bajo. Lo anterior, como resultado de 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.

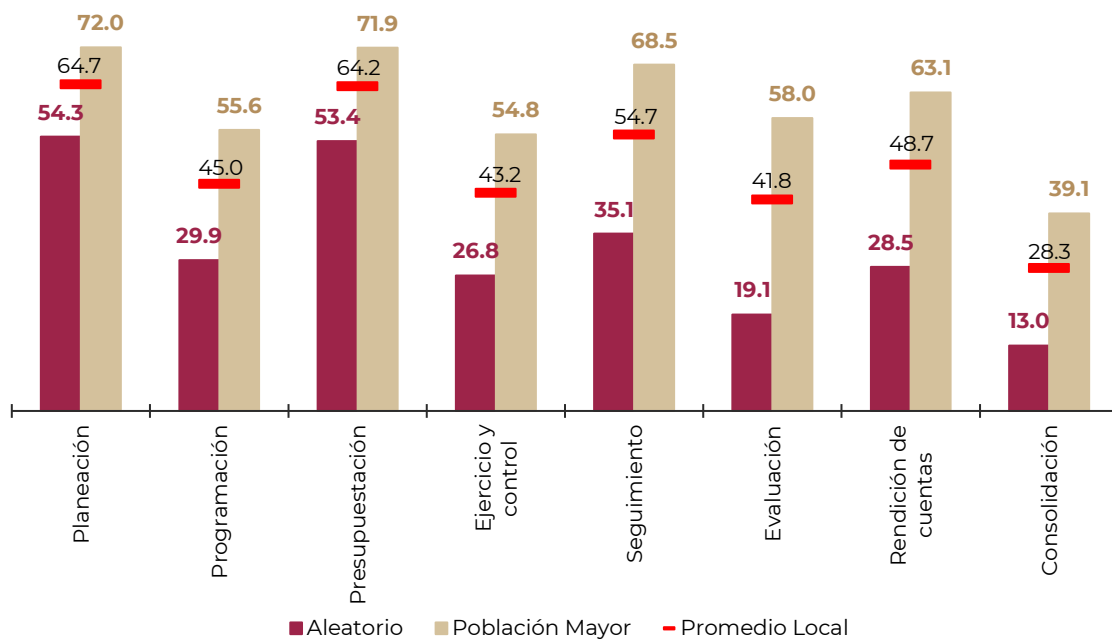
Gráfica 21. Distribución del avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 22 se puede apreciar que la distribución del avance por sección varía considerablemente entre ambos tipos de selección. Los Municipios/DTCDMX aleatorizados presentan un menor avance en todas las secciones en comparación con aquellos de mayor población, los cuales han formado parte de la muestra de entes públicos participantes desde el tercer Diagnóstico PbR-SED elaborado por la SHCP en 2014.

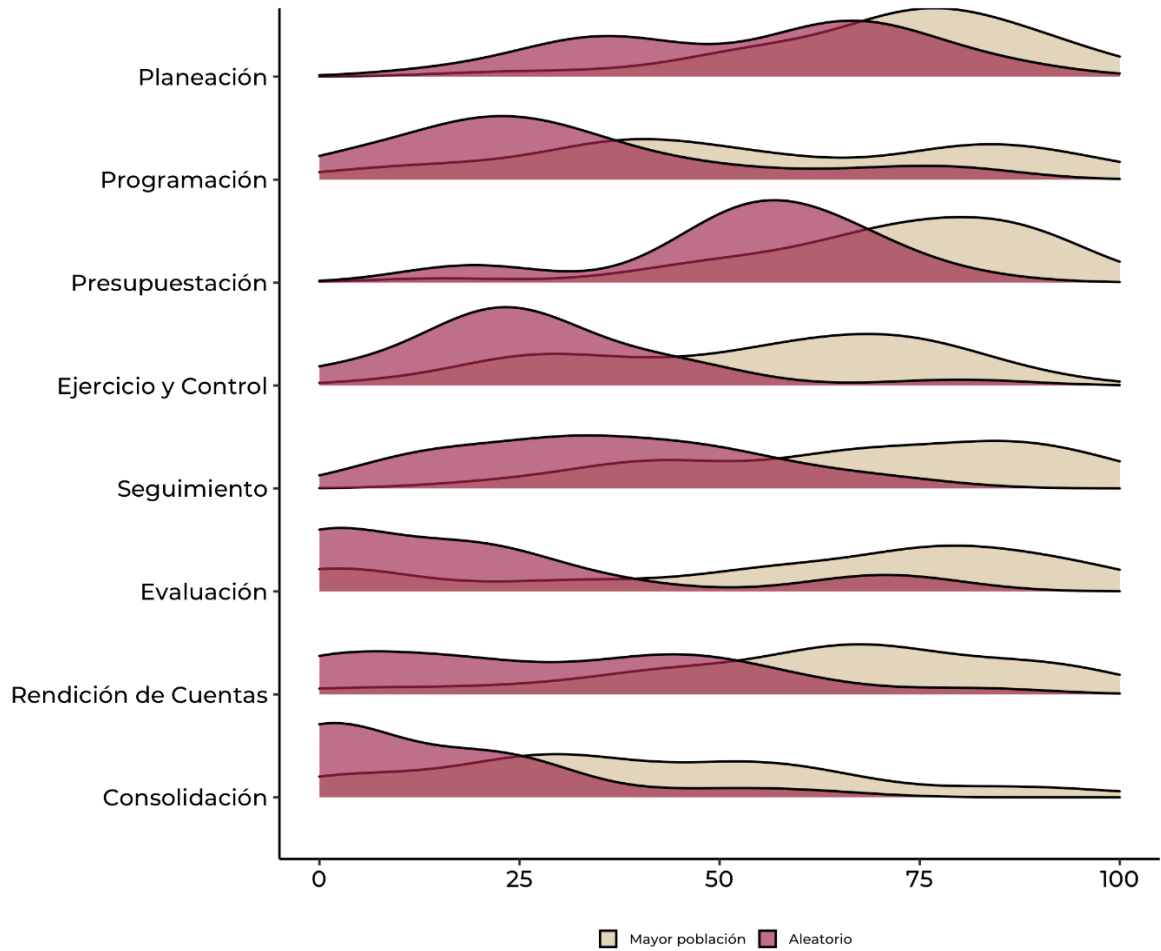
Gráfica 22. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección



Nota: el promedio local contempla a todos los municipios/DTCDMX participantes.
Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 23 se presenta la distribución de avance por tipo de selección.

Gráfica 23. Distribución de avance por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección



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

Fuente: elaboración propia.

1.1. 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 PMD. Este proceso tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político de los gobiernos locales. Para ello, es necesario que los objetivos y las metas de cada Pp y política pública estén alineados a dichos planes, considerando el contexto del entorno global, nacional y regional.

Es importante señalar que, los Pp son los instrumentos con los que se materializa la atención a los objetivos y metas plasmados en el PMD, 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 las poblaciones y problemas públicos sujetos de atención.

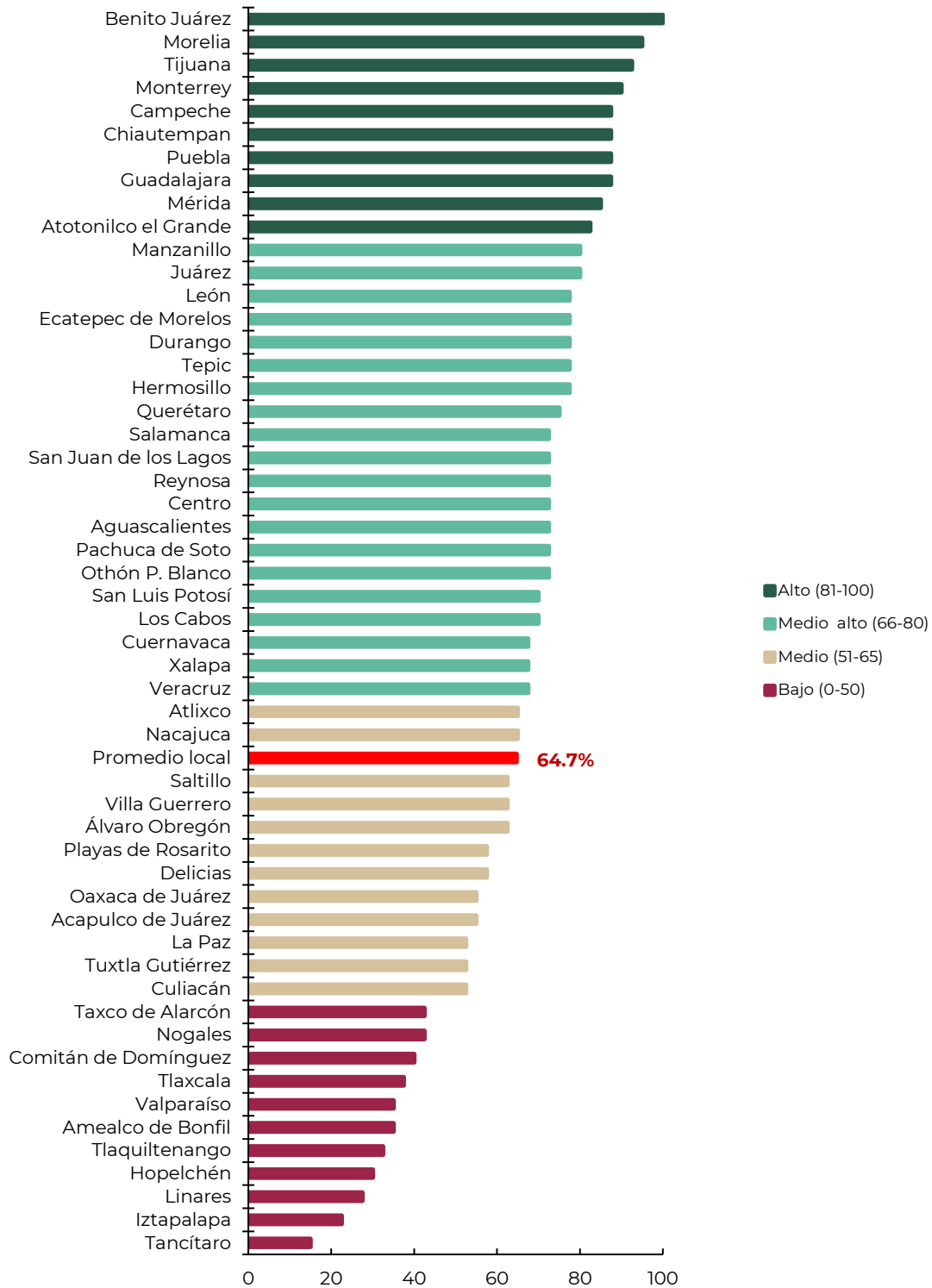
Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Planeación presentó un promedio de avance local en 2023 de 64.7%. Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 72.0% lo que representó 7.8 puntos porcentuales mayor con respecto al Diagnóstico 2022 (64.3%).

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 24, donde los resultados señalan que, en materia de Planeación, 32 de los Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. De los 53 Municipios/DTCDMX participantes, 10 presentan un nivel de avance alto, 20 un nivel de avance medio alto, 12 tuvieron un nivel de avance medio y 11 tuvieron un nivel de avance bajo.



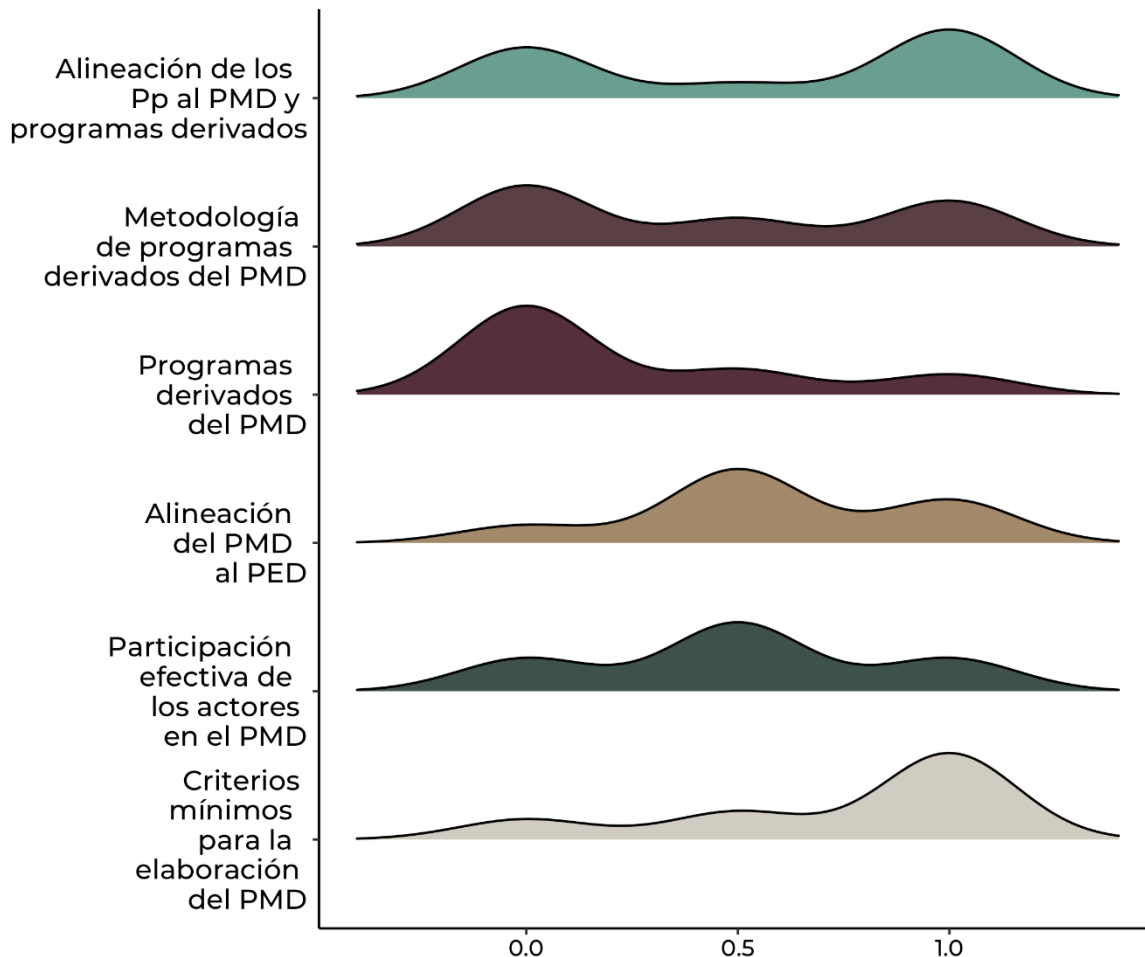
Gráfica 24. Planeación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

La sección de Planeación se ubica en primer lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Los principales resultados de esta sección se muestran en la Gráfica 25 y en la Tabla 16 los principales hallazgos.

Gráfica 25. Planeación: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Principales hallazgos de la sección de Planeación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 46 Municipios/DTCDMX cuentan con directrices en materia de planeación, seguimiento y evaluación. | <ul style="list-style-type: none"> • 22 Municipios/DTCDMX no consideran en su marco normativo la elaboración de programas derivados de su PMD. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 37 Municipios/DTCDMX incorporan los resultados del seguimiento y evaluación al ciclo presupuestario. | <ul style="list-style-type: none"> • 20 Municipios/DTCDMX no realizan la alineación de sus programas o acciones de gobierno al PMD o a sus programas derivados. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 52 Municipios/DTCDMX cuentan con un PMD vigente. | <ul style="list-style-type: none"> • 22 Municipios/DTCDMX no contemplan mecanismos para la modificación de su PMD. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 49 Municipios/DTCDMX consideran un diagnóstico situacional en su PMD. | <ul style="list-style-type: none"> • 13 Municipios/DTCDMX no consideran la participación de actores de la sociedad civil en la elaboración de su PMD, frente a 27 Municipios/DTCDMX que incorporan a un limitado número de actores de la sociedad civil. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 30 Municipios/DTCDMX incorporan estrategias, líneas de acción, indicadores y metas en su PMD. | <ul style="list-style-type: none"> • Siete Municipios/DTCDMX no realizan ejercicios de alineación del PMD al PED, así como 29 Municipios/DTCDMX realizan una alineación general sin profundizar en dicho proceso. |

Fuente: elaboración propia.

1.2. Programación

Esta etapa permite identificar si el Municipio/DTCDMX utiliza los mecanismos y catálogos establecidos en la normativa 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.

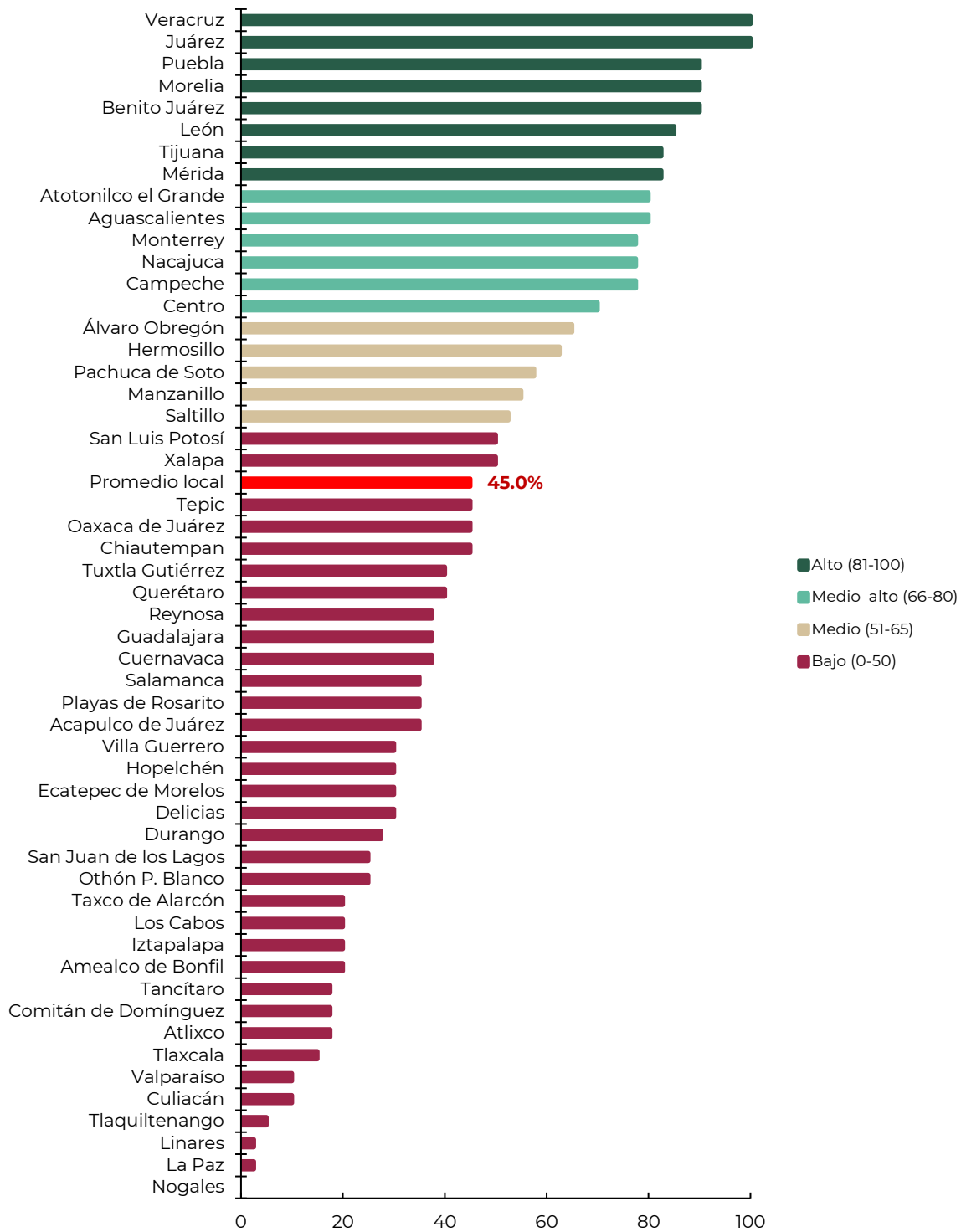
En esta etapa se espera que los Municipios/DTCDMX desarrollen con solidez los criterios para la creación y modificación de sus Pp, que son un elemento fundamental para la implantación y consolidación del PbR-SED. Por otra parte, se espera que existan requisitos claros para la autorización de proyectos de inversión y que los ciudadanos puedan dar seguimiento al ejercicio de recursos públicos destinados a obras públicas.

Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Programación presentó un promedio de avance local en 2023 de 45.0%. Tomando en cuenta solamente a los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 55.6%, lo que representó un incremento de 6.7 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico PbR-SED 2022 (48.9%).

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 26, donde se observa que 21 entes públicos participantes presentaron un avance superior al promedio. De los 53 Municipios/DTCDMX, ocho presentaron un nivel de avance alto, seis un nivel medio alto, cinco un nivel de avance medio y 34 un nivel de avance bajo.

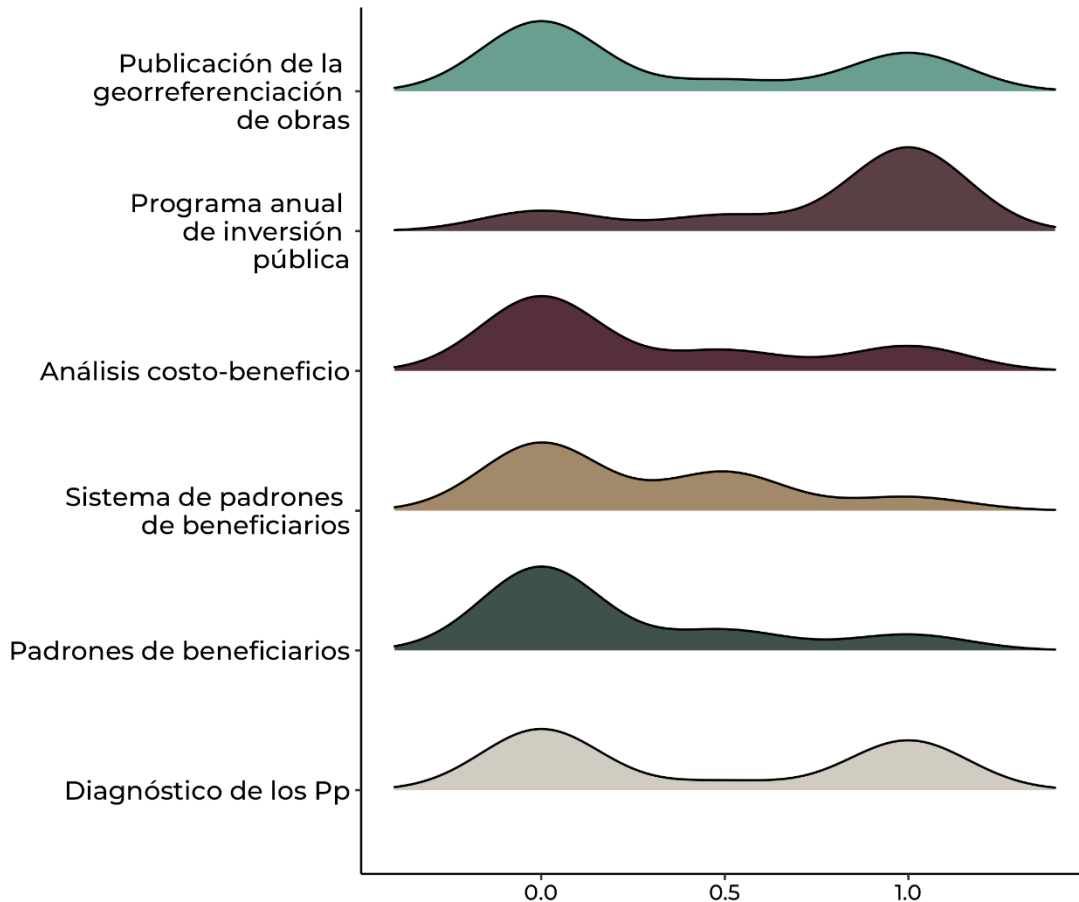
Gráfica 26. Programación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

La Programación se ubica en el quinto lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Los principales resultados en la sección de Programación se muestran en la Gráfica 27 y la Tabla 17 los principales hallazgos de la sección.

Gráfica 27. Programación: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Principales hallazgos de la sección de Programación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 26 Municipios/DTCDMX desagregan su información programática por categoría, programas y proyectos de inversión e indicadores de resultados. | <ul style="list-style-type: none"> • 37 Municipios/DTCDMX cuentan con padrones de beneficiarios sólo para el 25% o menos de sus programas que entregan bienes y servicios directamente a la población. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 27 Municipios/DTCDMX establecen en su marco normativo la obligación de elaborar un programa anual de inversión. | <ul style="list-style-type: none"> • 30 Municipios/DTCDMX no cuentan con un sistema que les permita dar seguimiento a los padrones de beneficiarios de sus programas que entregan bienes y/o servicios, así como realizar confronta de padrones para evitar duplicidad de apoyos. |
| <ul style="list-style-type: none"> • 37 Municipios/DTCDMX elaboran su programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o documento equivalente. | <ul style="list-style-type: none"> • 33 Municipios/DTCDMX no establecen la obligación de realizar evaluaciones <i>ex ante</i> para identificar el costo-beneficio de sus proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • 27 Municipios/DTCDMX no consideran como una condición necesaria la elaboración de un estudio o diagnóstico que justifique la creación o modificación sustantiva de los Pp para su consideración en la estructura programática. |

Fuente: elaboración propia.

1.3. 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, 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.

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 aplicable a los Municipios/DTCDMX.

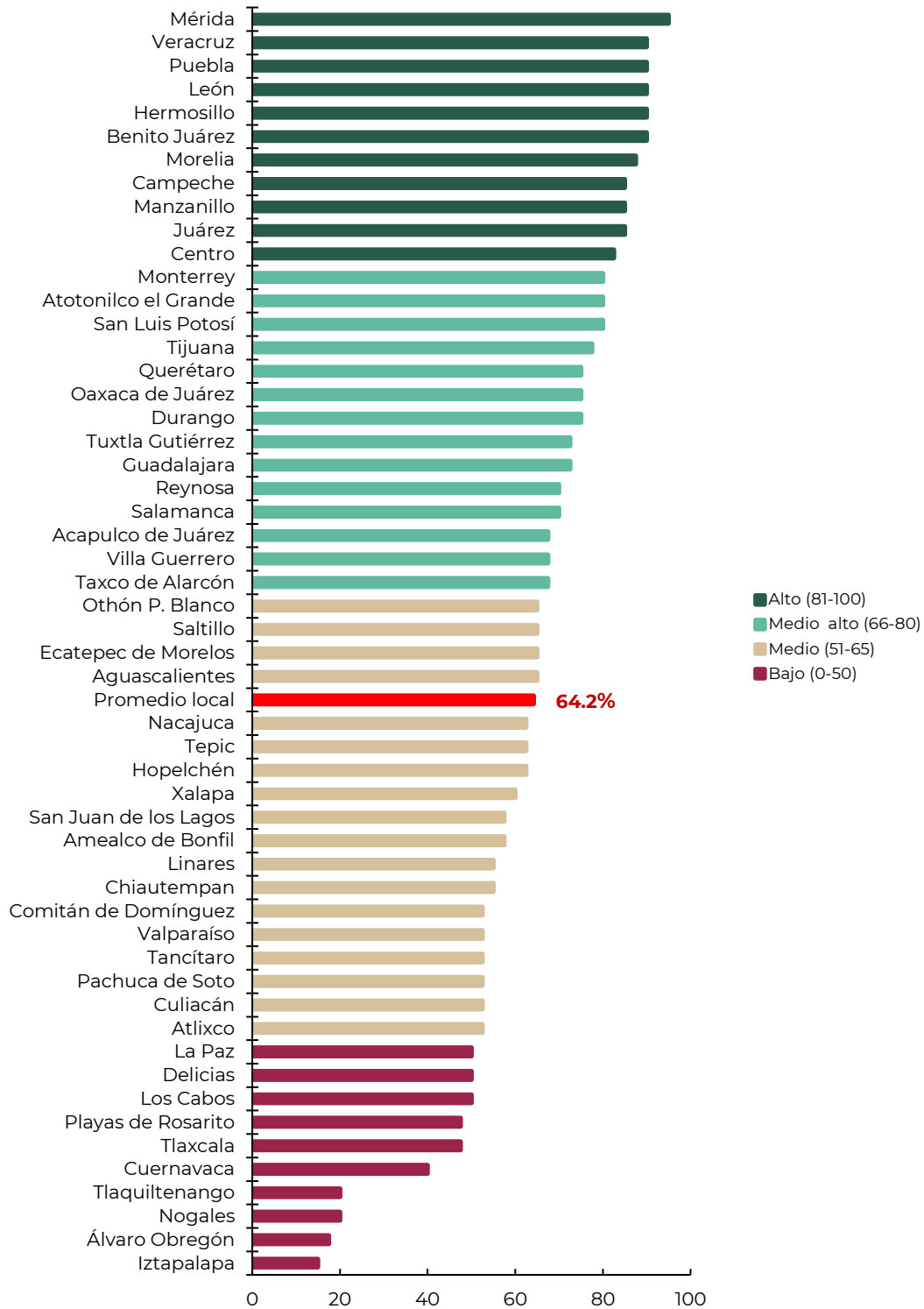
Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Presupuestación presentó un promedio de avance local en 2023 de 64.2%. Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 71.9% lo que representó un incremento de 5.4 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico PbR-SED 2022 (66.5%).

El nivel de avance se distribuyó conforme a la Gráfica 28, donde se observa que 29 Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. De los 53 participantes, 11 presentan un nivel de avance alto, 14 un nivel de avance medio alto, 18 tuvieron un nivel de avance medio y 10 un nivel de avance bajo.



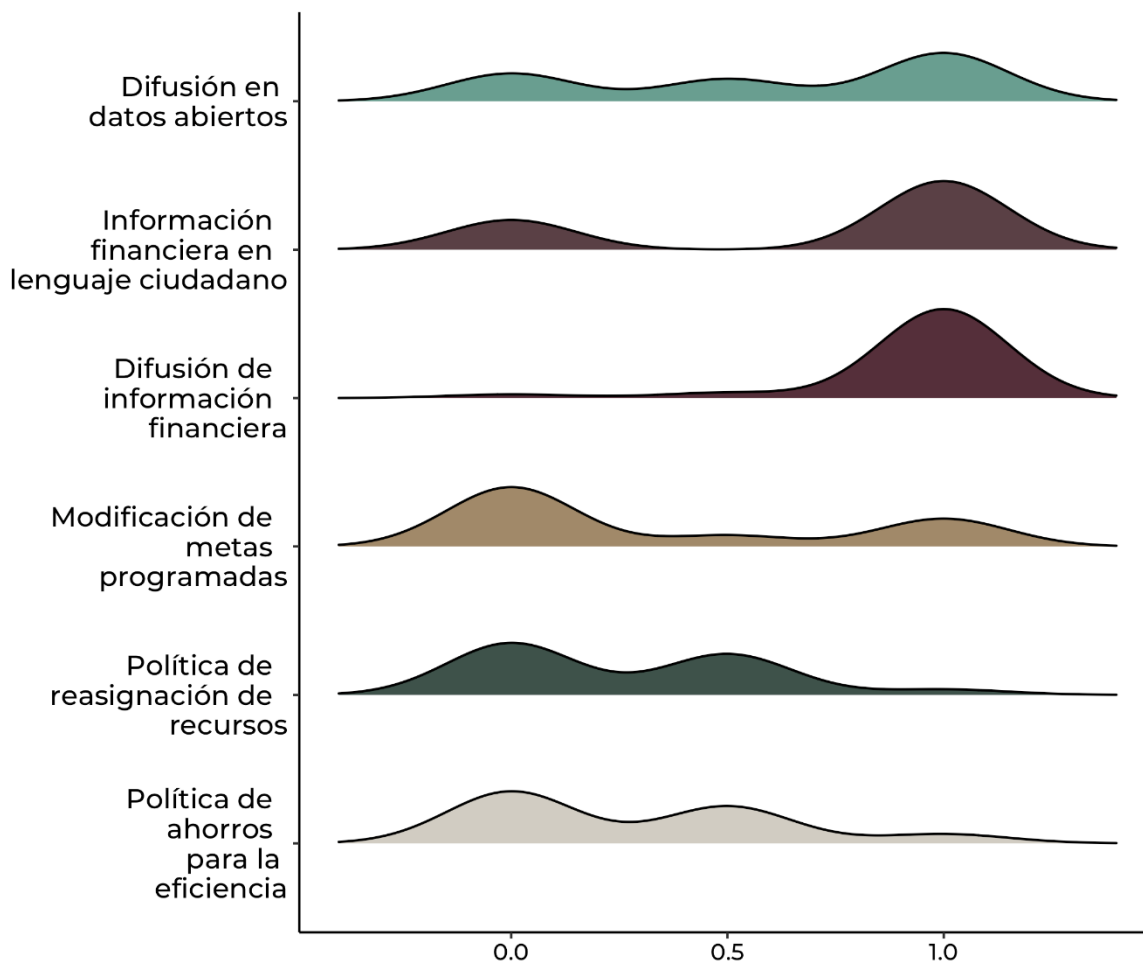
Gráfica 28. Presupuestación: nivel de avance por Municipio/DTCMX



Fuente: elaboración propia.

La Presupuestación se ubica en segundo lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Los principales resultados en la sección de Presupuestación se muestran en la Gráfica 29 y en la Tabla 18 se presentan los hallazgos más sobresalientes.

Gráfica 29. Presupuestación: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Principales hallazgos de la sección de Presupuestación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 47 Municipios/DTCDMX presentan su estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos con las clasificaciones administrativa, económica, por objeto del gasto y programática. | <ul style="list-style-type: none"> 28 Municipios/DTCDMX carecen de una política para generar ahorros y hacer más eficiente el gasto. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 44 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 y Pp. • 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. • 48 Municipios/DTCDMX realizan ejercicios de difusión del contenido de su información financiera a través de su página de Internet o portal de transparencia. | <ul style="list-style-type: none"> • 28 Municipios/DTCDMX carecen de una política para la reasignación de recursos. • 32 Municipios/DTCDMX no contemplan mecanismos para la modificación de metas de los Pp ante adecuaciones presupuestarias de éstos. • 16 Municipios/DTCDMX no realizan ejercicios de difusión de la información financiera en lenguaje ciudadano. |

Fuente: elaboración propia.

1.4. 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, 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 respectivos documentos normativos, así como la manera en la que regulan sus procesos de contrataciones y adquisiciones. En esta sección se analiza si los montos aprobados durante la etapa de presupuestación se ejercen conforme a lo previsto, logrando los resultados y las metas establecidas.

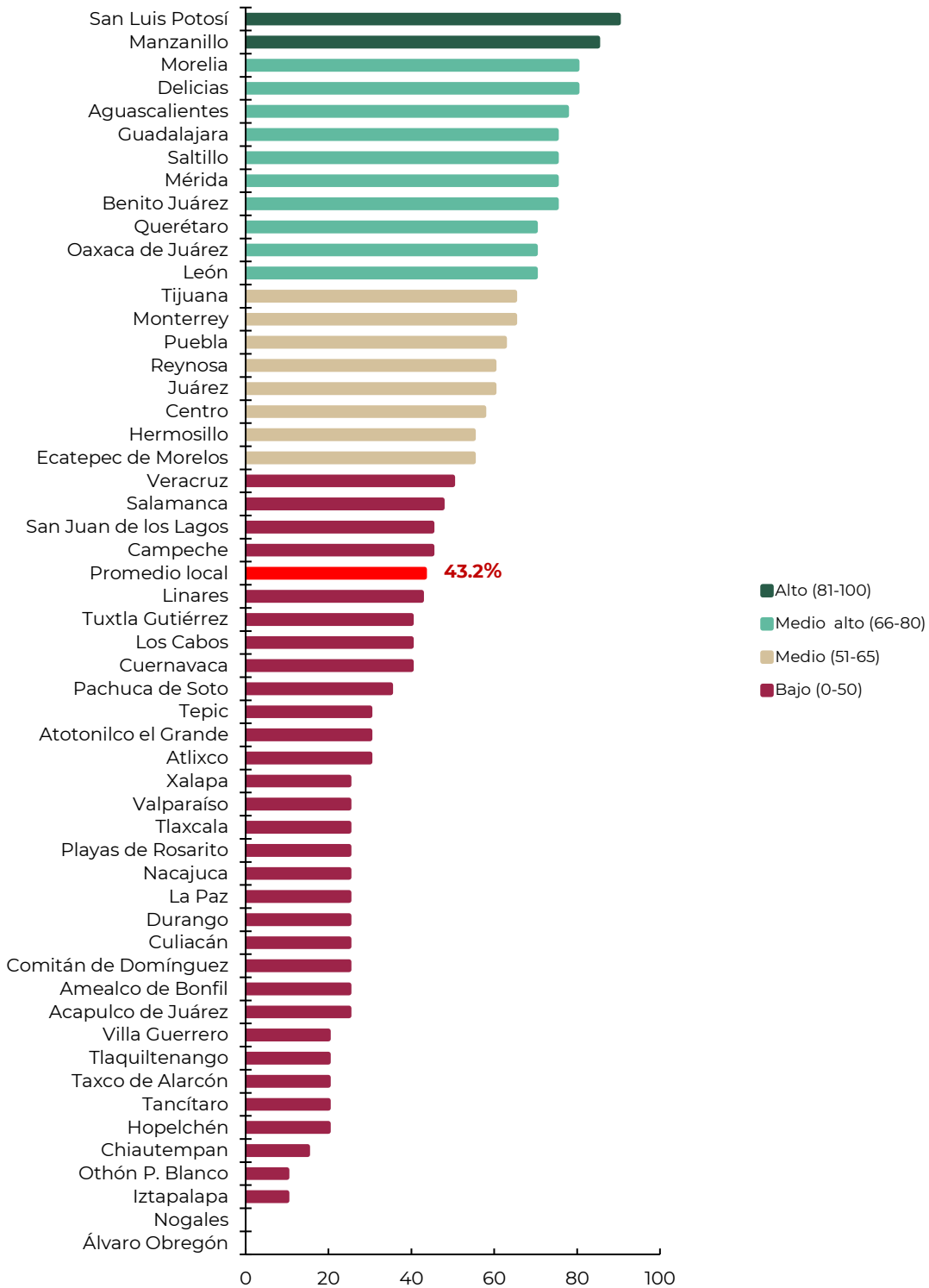
Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Ejercicio y Control presentó un promedio de avance local en 2023 de 43.2%. Tomando en cuenta a los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 54.8% lo que representó un incremento de 9.3 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico PbR-SED 2022 (45.5%).

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 30, donde se observa que 24 Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. De los 53 participantes, dos presentan un nivel de avance alto, 10 presentan un nivel de avance medio alto, ocho presentan un nivel de avance medio y 33 presentan un nivel de avance bajo.



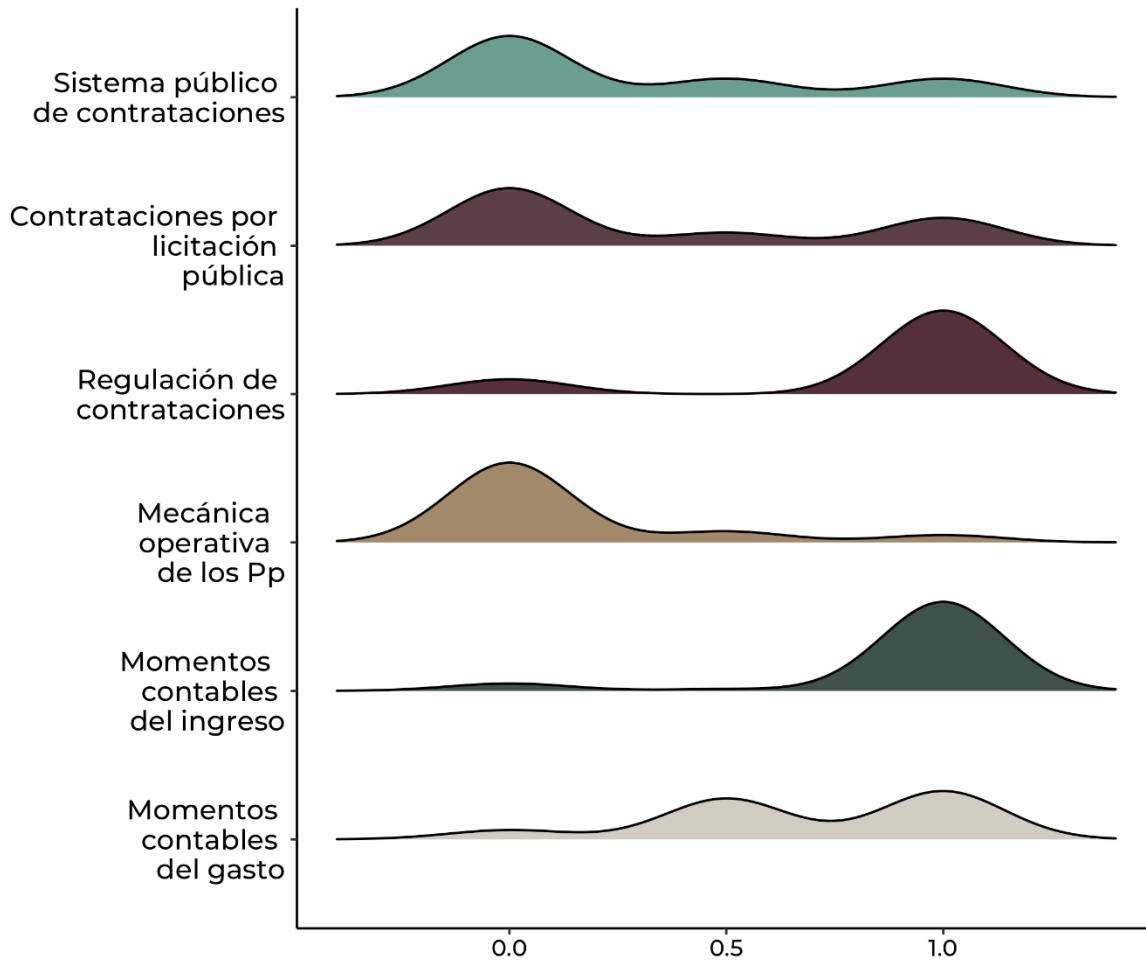
Gráfica 30. Ejercicio y Control: nivel de avance por Municipio/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

La sección de Ejercicio y Control se ubica en el sexto lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Los principales resultados de la sección de Ejercicio y Control se muestran en la Gráfica 31 y en la Tabla 19 los principales hallazgos.

Gráfica 31. Ejercicio y Control: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Principales hallazgos de la sección de Ejercicio y Control

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 48 Municipios/DTCDMX registran todos los momentos contables de conformidad con lo establecido en la LGCG en lo relativo al ingreso. | <ul style="list-style-type: none"> • 27 Municipios/DTCDMX no registran la totalidad de los momentos contables de conformidad con lo establecido en la LGCG en lo relativo al gasto. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 45 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco normativo en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público. | <ul style="list-style-type: none"> • Los Municipios/DTCDMX deben ampliar sus esfuerzos por contar con un instrumento que regule la mecánica operativa de los Pp que entregan bienes y servicios directamente a la población. • Promover la modalidad de licitación pública en los procesos de adquisiciones que lleven a cabo los Municipios/DTCDMX. • 33 Municipios/DTCDMX carecen de un sistema informático de libre acceso que permita conocer las necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios. |

Fuente: elaboración propia.

1.5. 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 utilizarla en estrategias y acciones correctivas para la mejora de las políticas y Pp de los Municipios/DTCDMX.

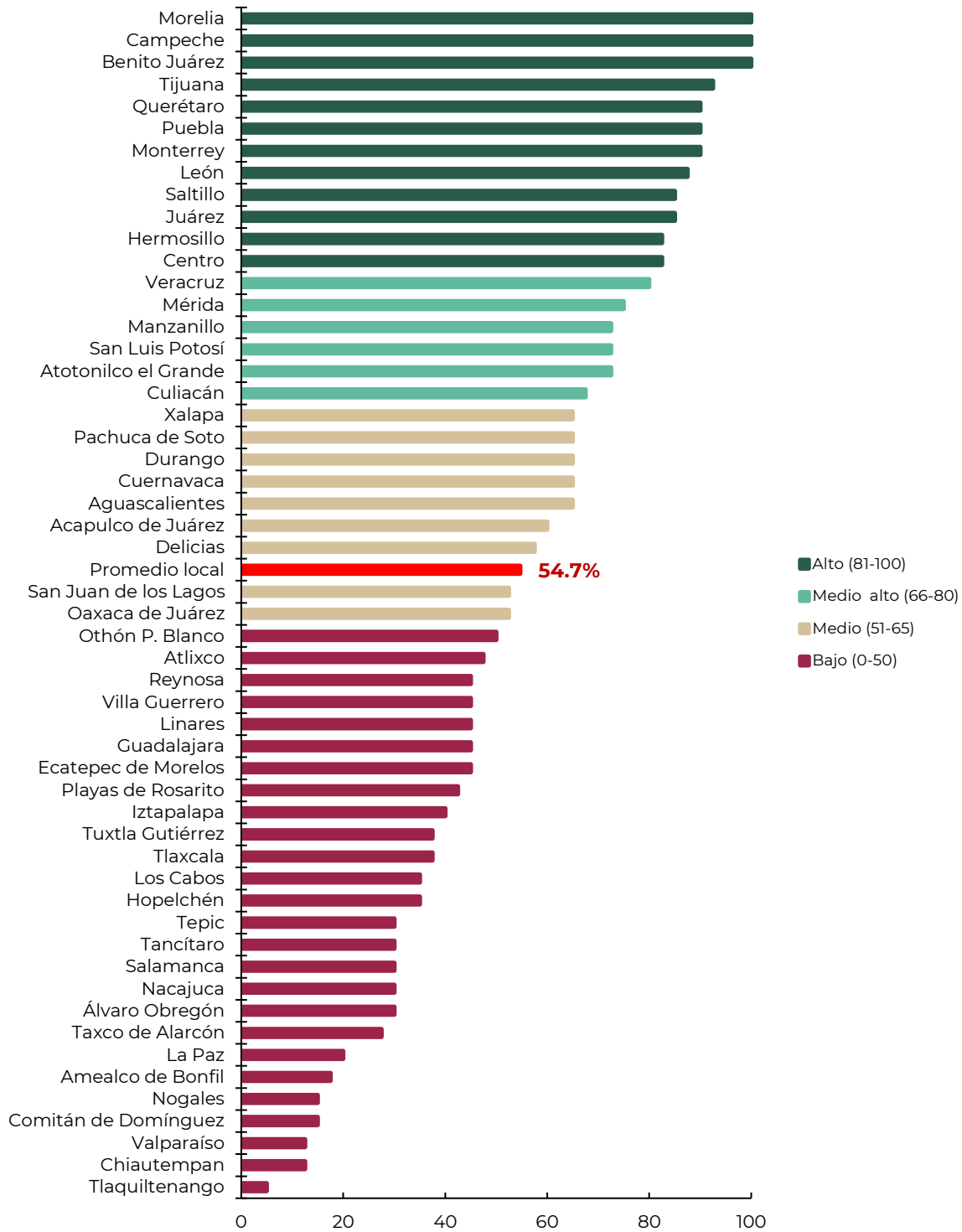
En esta sección se busca analizar si los entes públicos participantes cuentan con los elementos mínimos para realizar el seguimiento del ejercicio presupuestario, mediante la ejecución de los Pp y el grado de cumplimiento de las metas definidas en los indicadores de desempeño. De igual forma, se busca identificar si promueven el uso de la información generada en esta etapa en las distintas fases del ciclo presupuestario.

Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Seguimiento presentó un promedio de avance local en 2023 de 54.7%. Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 68.5%, lo que representó un incremento de 6.9 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico PbR-SED 2022 (61.6%).

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 32, donde se observa que de los Municipios/DTCDMX participantes, 25 presentan un avance superior al promedio. Del total de participantes, 12 presentan un nivel de avance alto, seis un nivel de avance medio alto, nueve un nivel de avance medio y 26 un nivel de avance bajo.

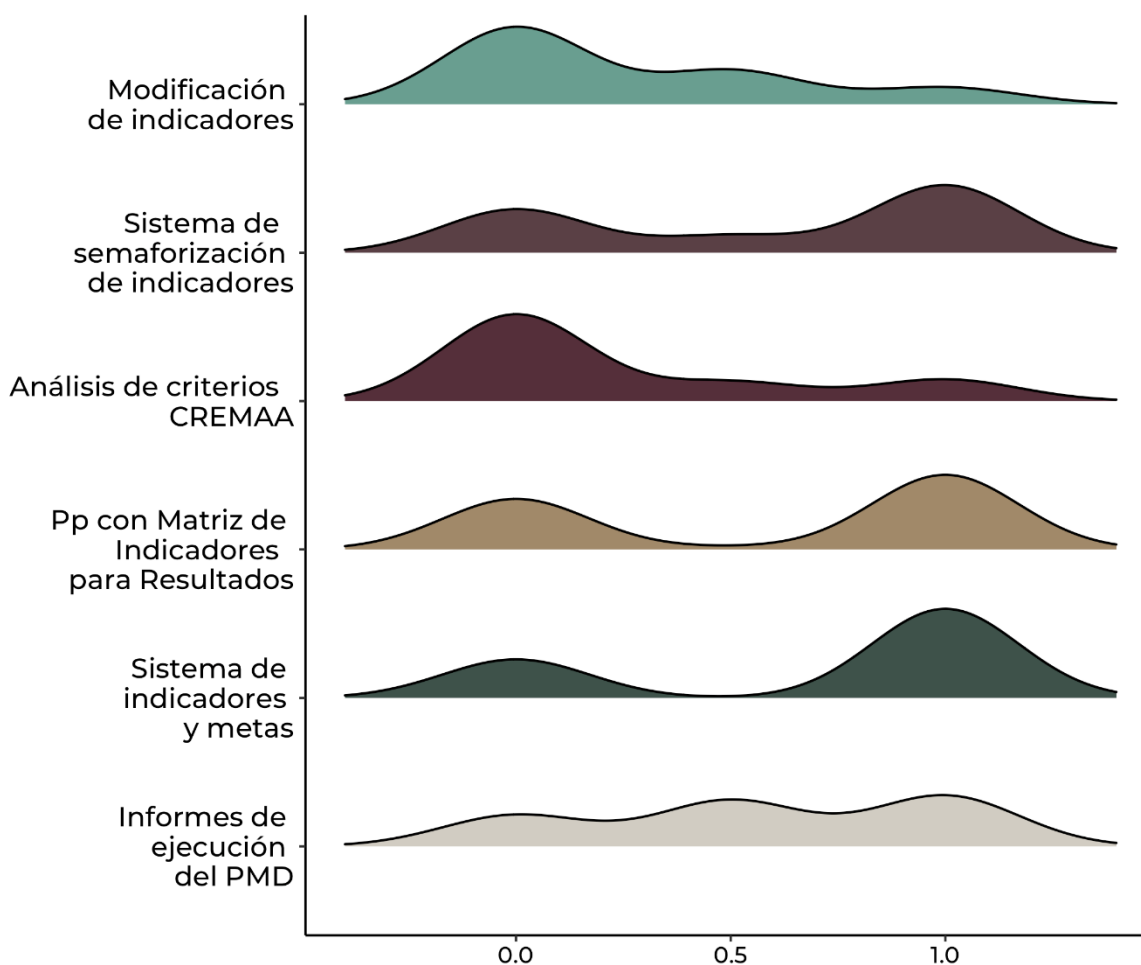
Gráfica 32. Seguimiento: nivel de avance por Municipio/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

La sección de Seguimiento se ubica en tercer lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Los principales resultados y hallazgos de la sección de Seguimiento se muestran en la Gráfica 33 y en la Tabla 20, respectivamente.

Gráfica 33. Seguimiento: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Principales hallazgos de la sección de Seguimiento

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 37 Municipios/DTCDMX cuentan con un sistema de indicadores de desempeño que permite verificar el cumplimiento de objetivos y metas del PMD y sus programas derivados. | <ul style="list-style-type: none"> • 21 Municipios/DTCDMX no contemplan en su marco normativo, la elaboración de una MIR o instrumento de seguimiento del desempeño equivalente para sus Pp de conformidad con la MML. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 43 Municipios/DTCDMX cuentan con una alineación de sus indicadores de desempeño con su PMD. • 28 Municipios/DTCDMX cuentan con un mecanismo de reporte de alerta o semaforización continua sobre el cumplimiento de los objetivos y metas de sus Pp. | <ul style="list-style-type: none"> • 22 Municipios/DTCDMX no cuentan con MIR o instrumento de seguimiento del desempeño equivalente para la totalidad de los Pp que establece su marco normativo. • 36 Municipios/DTCDMX no realizan un análisis periódico de los criterios CREMAA a cada uno de sus Pp que cuentan con MIR o un instrumento de seguimiento equivalente. • 32 Municipios/DTCDMX no cuentan con algún instrumento que determine el proceso para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores de desempeño en caso de detectar áreas de oportunidad. |

Fuente: elaboración propia.

1.6. Evaluación

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

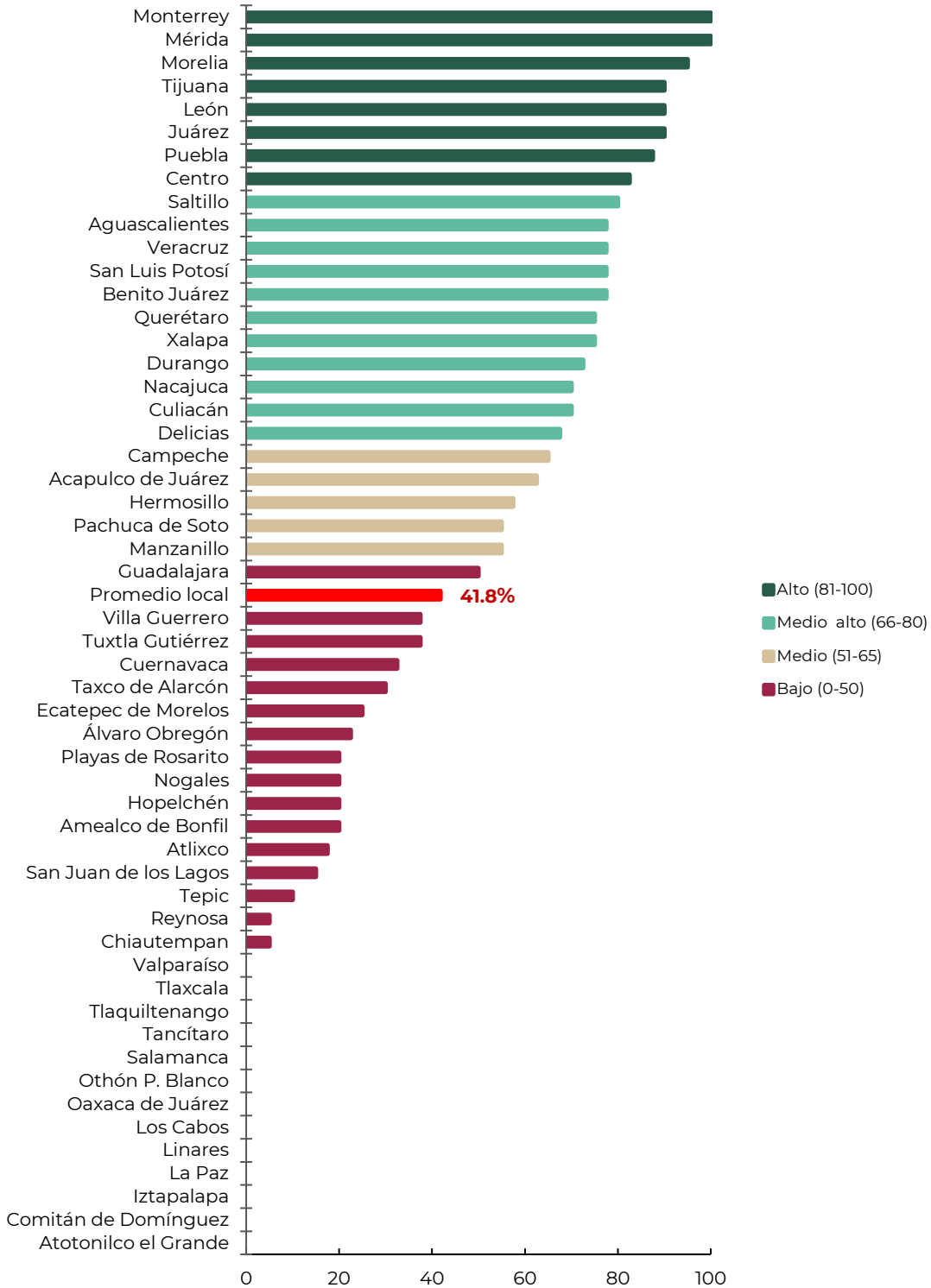
En esta sección se busca conocer si los Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE, con modelos de TdR y si existen procesos documentados para mejorar la calidad de los informes de evaluación. Además, se busca conocer si se identifican áreas de oportunidad de los Pp y si se implementan las medidas correctivas para lograr mejores resultados.

Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Evaluación presentó un promedio de avance local en 2023 de 41.8%. Tomando en cuenta solamente los participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 58.0% lo que representó un incremento de 1.4 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico PbR-SED 2022 (56.6%).

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 34, donde se observa que 25 de los Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. Del total de participantes, ocho presentan un nivel de avance alto, 11 un nivel de avance medio alto, cinco un nivel de avance medio y 29 un nivel de avance bajo.

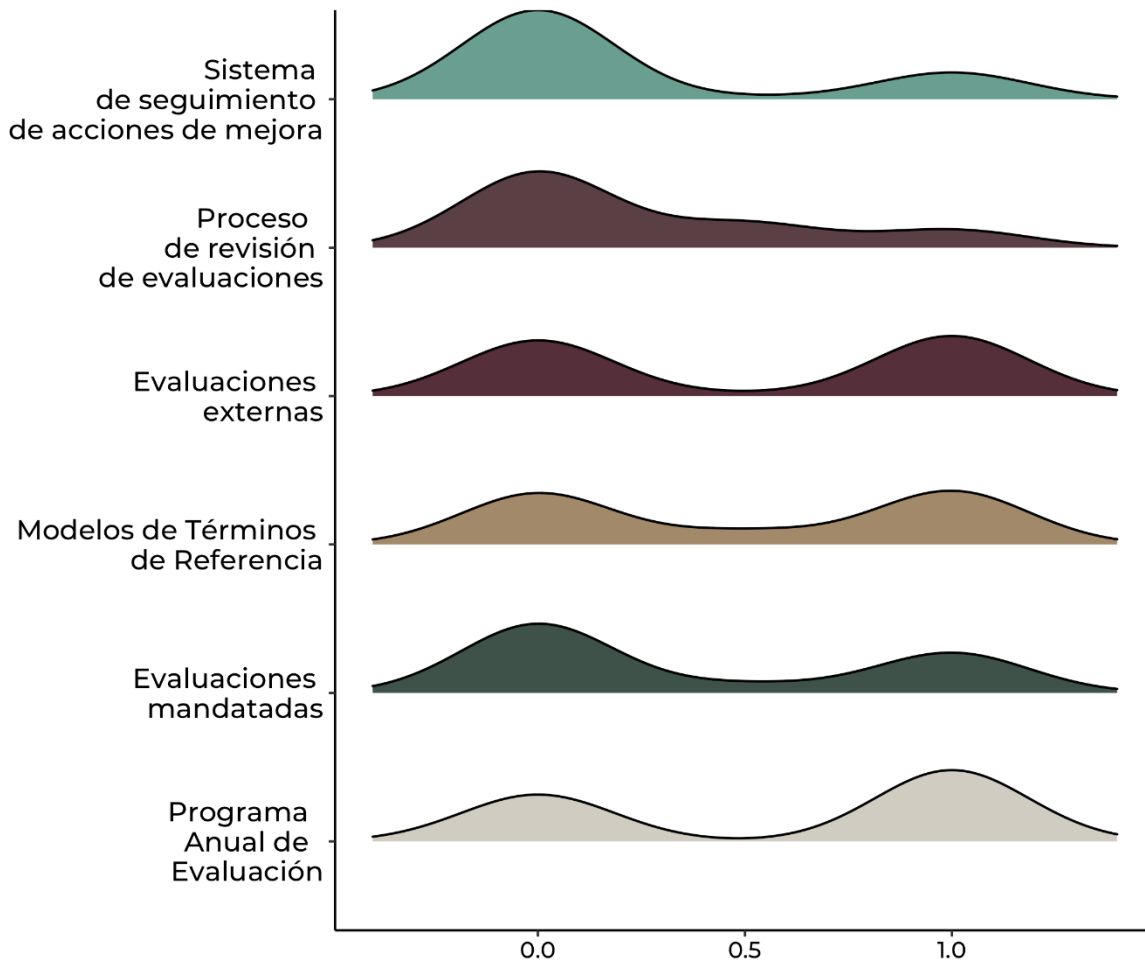
Gráfica 34. Evaluación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

La etapa de Evaluación se ubica en séptimo lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Los principales resultados y hallazgos de la sección de Evaluación se muestran en la Gráfica 35 y en la Tabla 21, respectivamente.

Gráfica 35. Evaluación: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Principales hallazgos de la sección de Evaluación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • 32 Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE. | <ul style="list-style-type: none"> • 40 Municipios/DTCDMX no cuentan con un sistema para el seguimiento puntual de las acciones de mejora comprometidas por los responsables de los Pp derivadas de las evaluaciones mandadas en su PAE. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 31 Municipios/DTCDMX difunden el PAE en su página de Internet o portal de transparencia. • 24 Municipios/DTCDMX cuentan con modelos de TdR propios para cada tipo de evaluación mandatada en su PAE en los dos últimos años. | <ul style="list-style-type: none"> • 35 Municipios/DTCDMX no concluyeron al menos el 80% de sus evaluaciones de conformidad con el cronograma de ejecución establecido en su PAE. • 34 Municipios/DTCDMX mandataron sólo un tipo de evaluación en sus PAE en los dos últimos ejercicios fiscales. • 45 Municipios/DTCDMX no cuentan con procesos documentados para la revisión y validación de los informes de evaluación, o bien, no validan las evaluaciones más allá de los TdR. |

Fuente: elaboración propia.

1.7. Rendición de Cuentas

Esta etapa busca conocer el conjunto de normas que regulan la publicación de la información generada en las distintas fases del 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 esta guarda 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.

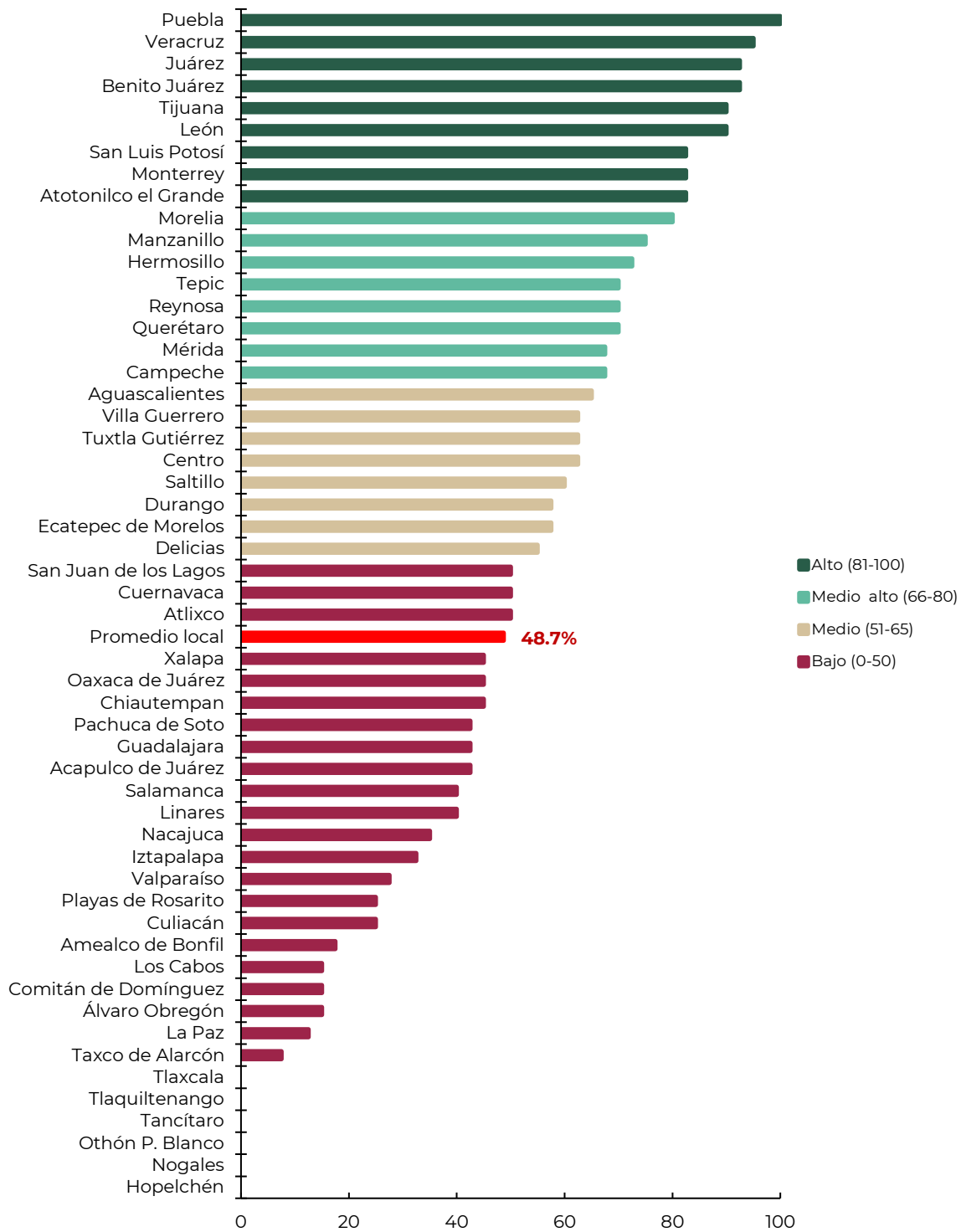
En esta sección se busca conocer si los Municipios/DTCDMX informan sobre la evolución de las finanzas públicas al Poder Legislativo de su Entidad Federativa, elaboran informes de sus respectivas Cuentas Públicas y realizan ejercicios de control interno y auditorías.

Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Rendición de Cuentas presentó un promedio de avance local en 2023 de 48.7%. Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 63.1% lo que representó un incremento de 4.6 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico PbR-SED 2022 (58.5%).

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 36, donde se observa que 28 Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. De los 53 participantes, nueve presentan un nivel de avance alto, ocho un nivel de avance medio alto, ocho un nivel de avance medio y 28 un nivel de avance bajo.

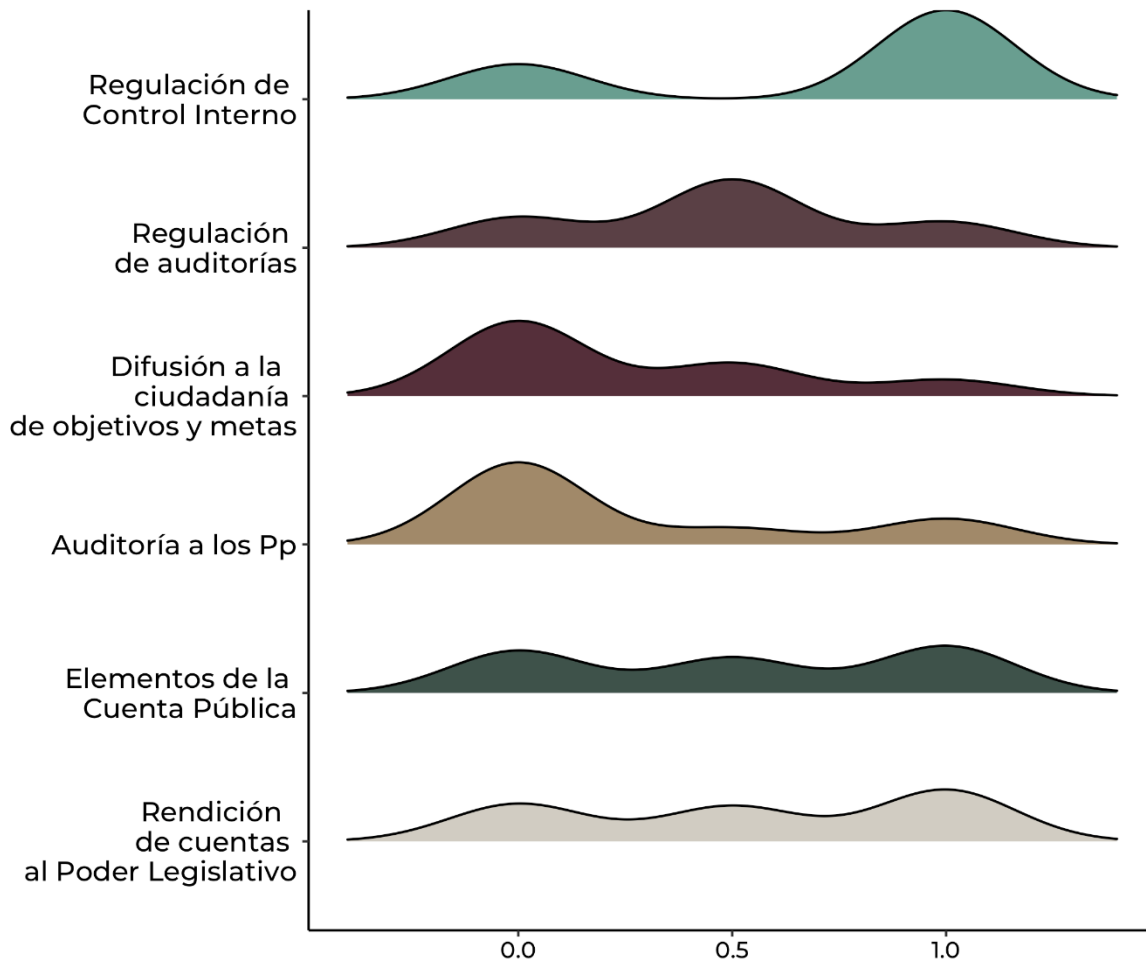
Gráfica 36. Rendición de Cuentas: nivel de avance por Municipio/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

La etapa de Rendición de Cuentas se ubica en cuarto lugar de avance entre las etapas del ciclo presupuestario. Los principales resultados y hallazgos en la sección de Rendición de Cuentas se muestran en la Gráfica 37 y en la Tabla 22, respectivamente.

Gráfica 37. Rendición de Cuentas: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Principales hallazgos de la sección de Rendición de Cuentas

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 39 Municipios/DTCDMX presentan en su último informe de Cuenta Pública disponible: la relación de los bienes que componen su patrimonio y sus cuentas bancarias productivas. | <ul style="list-style-type: none"> Contar con un marco legal para la realización de auditorías en su orden de gobierno y acreditar la realización de ejercicios de auditoría. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • 38 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco normativo en materia de Control Interno aplicable a las instituciones de este orden de gobierno. | <ul style="list-style-type: none"> • 46 municipios/DTCDMX no realizan esfuerzos para informar sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas de las diferentes etapas del ciclo presupuestario, o bien, lo hacen de manera parcial. • 16 Municipios/DTCDMX no consideran en su marco normativo y no realizan, el envío de información al Poder Legislativo local sobre la evolución de sus finanzas públicas. |

Fuente: elaboración propia.

1.8. Consolidación

En la Consolidación del PbR-SED es importante que en cada una de las etapas del ciclo presupuestario se genere información relevante, oportuna y que esta sea utilizada por las personas tomadoras de decisiones. Asimismo, 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.

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. A continuación, se presentan los principales resultados de los Municipios/DTCDMX participantes.

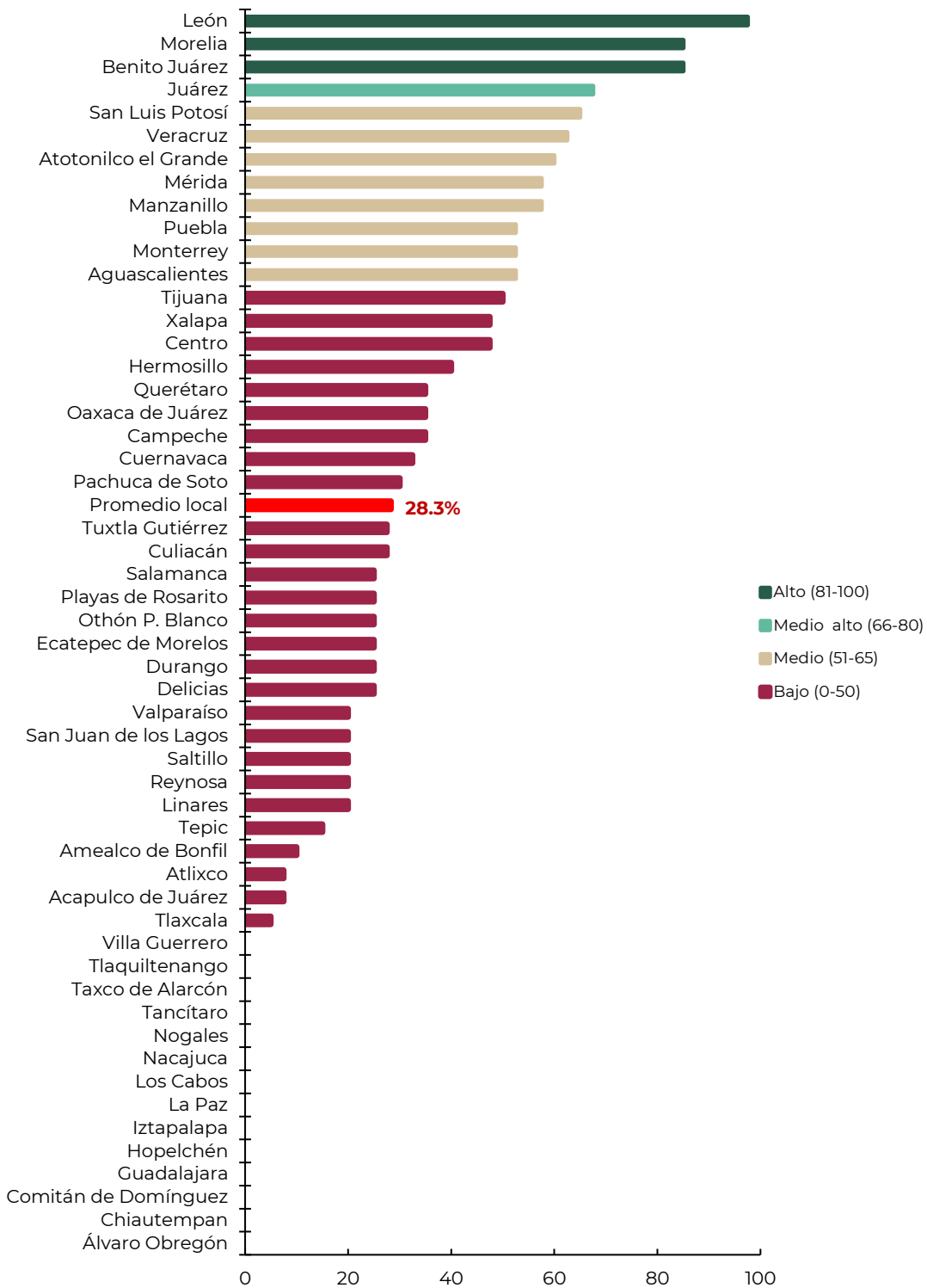
Resultados

Considerando los 53 entes públicos participantes, la sección de Consolidación presentó un promedio de avance local en 2023 de 28.3%. Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección fue de 39.1%, lo que representó 2.9 puntos porcentuales más con respecto al Diagnóstico PbR-SED 2022 (36.2%). Lo anterior, es el resultado de los hallazgos y de 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, 21 presentan un avance superior al promedio. Del total de participantes, tres presentan un nivel de avance alto, uno presenta un nivel de avance medio alto, ocho un nivel de avance medio y 41 un nivel de avance bajo.



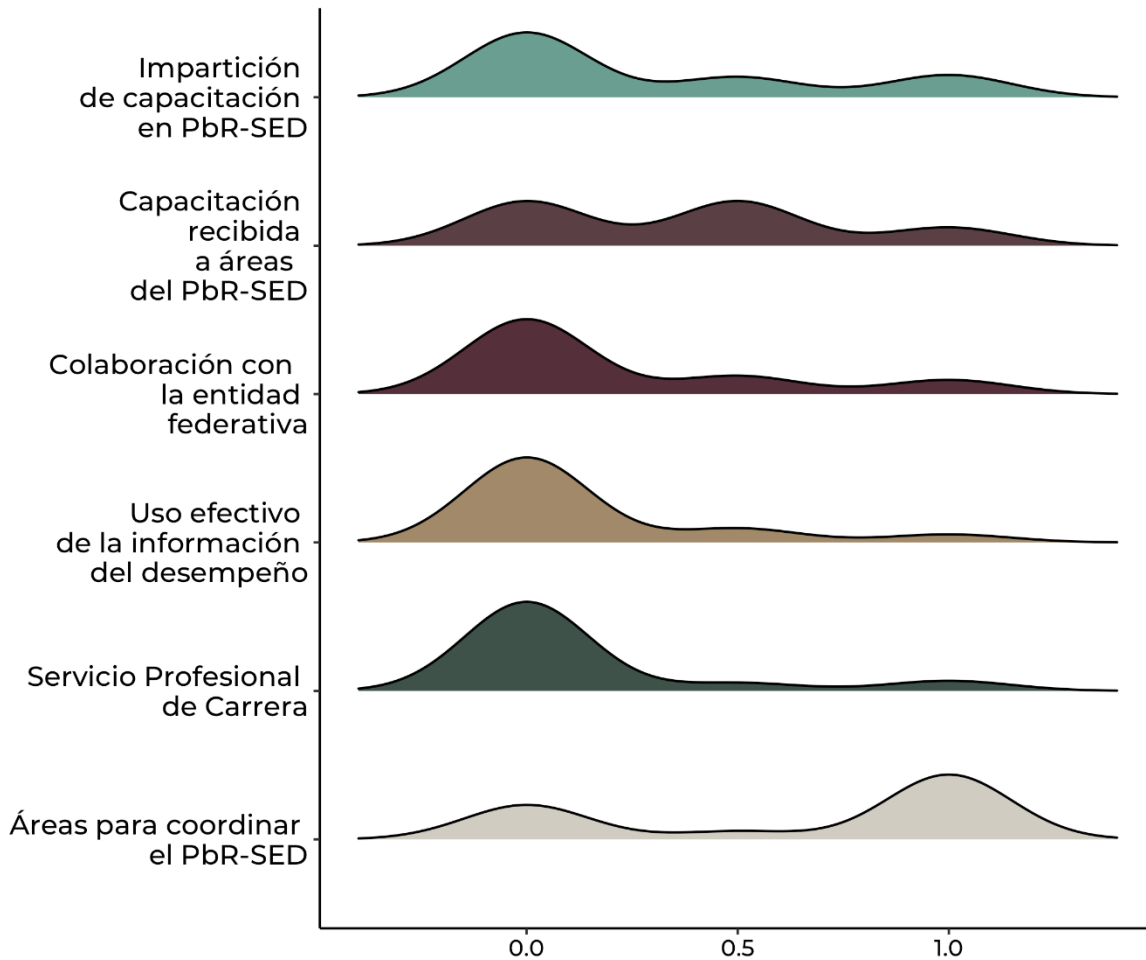
Gráfica 38. Consolidación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX



Fuente: elaboración propia.

La sección de Consolidación presentó el menor nivel de avance en el promedio nacional, con respecto al resto de las etapas analizadas. Los principales resultados y hallazgos en esta sección se muestran en la Gráfica 39 y en la Tabla 23, respectivamente.

Gráfica 39. Consolidación: resultados de los principales reactivos



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.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Principales hallazgos de la sección de Consolidación

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 32 Municipios/DTCDMX cuentan con un área o áreas con atribuciones para la coordinación de los temas relativos al PbR-SED en cada etapa del ciclo presupuestario. | <ul style="list-style-type: none"> Considerar en su marco normativo el Servicio Profesional/Civil de Carrera para las áreas encargadas de operar el PbR-SED, con la finalidad de contar con personal mejor calificado y fomentar el proceso de profesionalización de los servidores públicos. |

| Fortalezas | Áreas de oportunidad |
|------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> Realizar esfuerzos institucionalizados para ampliar el uso de la información del desempeño en la toma de decisiones. Colaborar con los gobiernos de sus respectivas entidades federativas para mejorar la implantación y ejecución del PbR-SED. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Fortalecer los ejercicios de capacitación en materia de PbR-SED para el personal responsable de operar las áreas vinculadas a éste. |

Fuente: elaboración propia.

1.9. Buenas prácticas

En esta sección se reportan aquellas actividades, procesos, sistemas o criterios establecidos por los entes públicos participantes, que se identifican como prácticas innovadoras para fortalecer la implantación del PbR-SED y que pudieran servir de ejemplo para ser replicadas por otros entes públicos. En la Tabla 24 se presentan los puntos principales reportados por los Municipios/DTCDMX.

Tabla 24. Buenas prácticas en Municipios/DTCDMX

| Tema | Buena práctica | Municipio /DTCDMX |
|----------------|--|-----------------------|
| Seguimiento | El municipio dio seguimiento a los indicadores de desempeño a través de dos plataformas desarrolladas por el propio personal de la Tesorería Municipal, la primera denominada “Sistema de Administración Municipal (SISAM)” y la segunda “Sistema de Seguimiento de Obra Pública (SIOP)”. Dichas plataformas se fundamentan en los Lineamientos para el Ejercicio, Control y Evaluación del Presupuesto de Egresos. | Morelia, Michoacán |
| Indicadores | A través del Instituto Municipal de Planeación, el municipio de Puebla participó en el Programa Sistema de Indicadores del Desempeño (SINDES) coordinado por la Asociación Internacional de Administración de Ciudades y Condados, a través de dos de sus modalidades: Medición Comparada SINDES y Reconocimiento SINDES. El Reporte de Resultados de la modalidad de medición comparada del primer semestre 2021, puede consultarse en el siguiente enlace: https://bit.ly/36tlfW5 . | Puebla, Puebla |
| Marco Jurídico | Se realizó una consulta ciudadana pública para la expedición del Reglamento de Administración Pública Municipal de Monterrey, por el plazo de 15 días hábiles contados a partir de su aprobación (30 de noviembre de 2021). En dicho periodo se recibieron y atendieron diversos comentarios de los grupos de regidores que integran el Ayuntamiento, así como una propuesta ciudadana. De igual forma, se propone la creación de un Reglamento de Planeación donde se fortalezca la implementación y ejecución de las etapas de planeación, seguimiento y evaluación dentro de la agenda regulatoria. | Monterrey, Nuevo León |

| Tema | Buena práctica | Municipio /DTCDMX |
|--------------------------------------|---|------------------------------|
| Marco Jurídico | <p>La Alcaldía implementó el documento denominado “Formato de Programación Base”, el cual permitirá una mejor integración del modelo PbR-SED en la presupuestación. El documento en comento funge como una guía en la elaboración del anteproyecto de egresos, el cual permite la vinculación de los objetivos del Programa Presupuestario con el avance presupuestal, logrando hacer más orgánico el ciclo de la presupuestación.</p> | Álvaro Obregón, CDMX |
| Planeación | <p>Se crearon dos plataformas digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La plataforma “Decide Mérida”, donde la ciudadanía puede opinar, debatir y plantear propuestas sobre temas de interés del municipio, la cual puede consultarse en la siguiente liga: https://decide.merida.gob.mx/processes/PMD21-24 - La plataforma “YoparticipoXmérida”, donde se muestra la información del mecanismo de participación ciudadana “Miércoles Ciudadano”; mediante el cual los ciudadanos tienen contacto directo con el Alcalde y los funcionarios municipales para conocer y atender de primera mano las necesidades de la sociedad, la cual puede consultarse en la siguiente liga: https://isla.merida.gob.mx/serviciosinternet/participacionciudadana/public/miercoles_ciudadano | Mérida, Yucatán |
| Ejercicio y Control | <p>El municipio realiza sesiones trimestrales presididas por los cuatro subcomités sectoriales del Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) en las que dan a conocer los avances en sus Programas Presupuestarios y se difunden a la ciudadanía por medio del canal de YouTube del municipio.</p> <p>Como ejemplo, la primera sesión del subcomité del eje 2 justicia social se encuentra en el siguiente link: https://youtu.be/rxMBAqh9vTo</p> | Benito Juárez, Quintana Roo |
| Transparencia y Rendición de Cuentas | <p>Cuenta con una estructura ciudadana integrada en el modelo de Blindaje Anticorrupción, el cual tiene como objetivo crear un ambiente de confianza entre sociedad y gobierno, basado en la transparencia y rendición de cuentas, a través de una participación permanente y ordenada de ciudadanos para lograr un entorno libre de corrupción.</p> <p>La estructura de este modelo es la siguiente: Coordinación General, Consejo de Mejora Regulatoria, Comité de Transparencia, Consejos Ciudadanos por Eje, y Comisión Ciudadana para la Rendición de Cuentas. Dicho modelo puede consultarse a detalle en la siguiente liga: https://municipiodequeretaro.gob.mx/blindaje-anticorrupcion</p> | Querétaro, Querétaro |
| Ingresos, Recaudación | <p>Se implementó de manera coordinada con el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC) un nuevo Sistema de Ingresos (Sistema de Recaudación Municipal), siendo el primer municipio de 18 en el estado en ejecutarlo (prueba piloto).</p> | Amealco de Bonfil, Querétaro |

Fuente: elaboración propia.

VIII. Retos para la implantación y operación del PbR-SED

Las Entidades Federativas y los Municipios/DTCDMX continúan realizando esfuerzos para consolidar sus procesos operativos y presupuestarios en la implantación del PbR-SED lo cual se demuestra con el grado de avance alcanzado en comparación con ejercicios anteriores. Asimismo, han implementado acciones para promover la rendición de cuentas hacia la ciudadanía. Aun con esto, continúa vigente la tarea de fortalecer los arreglos institucionales que contribuyan a la generación y uso de la información del desempeño y, en consecuencia, a la consolidación de un modelo basado en la 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/DTCDMX.

1. Retos para Entidades Federativas

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

- En materia de Planeación, se observó un mayor avance en cuanto a la definición de un PED que cuente con un diagnóstico de la situación actual, así como a la difusión de documentos de planeación estratégica como son el propio PED y sus respectivos programas derivados. Independientemente de lo anterior, aún se presentan áreas de oportunidad, sobre todo aquellas relacionadas con el registro y acreditación de la participación de los diversos sectores de la sociedad en la integración de sus instrumentos de planeación y en cuanto a la actualización de normativa para que ésta considere mecanismos para la modificación de sus PED. También es importante que las Entidades Federativas impulsen la elaboración de los programas derivados que señala su normativa.
- Respecto a la Programación, resulta necesario fortalecer los criterios y elementos mínimos para la integración de padrones de beneficiarios para los Pp que por normativa estén obligados a contar con uno. Asimismo, es necesario que se desarrollen y/o fortalezcan los sistemas de seguimiento a dichos padrones que faciliten la realización de ejercicios de confronta. Finalmente, las Entidades Federativas deben impulsar la difusión en sus respectivas páginas de Internet o portales de transparencia, información con la georreferenciación de sus obras públicas.
- En materia de Presupuestación, aún se requiere la definición e implementación de políticas públicas para la generación de ahorros; así como criterios claros para la redistribución de los recursos obtenidos a partir de éstos. Por otra parte, las Entidades Federativas deben fortalecer la generación de información presupuestaria de endeudamiento neto



para que ésta refleje la clasificación no solamente de acuerdo con su origen, sino también con su destino.

- En cuanto al Ejercicio y Control, es imprescindible que las Entidades Federativas definan los documentos que regulan la mecánica operativa de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población, y que estos documentos señalen de manera clara y explícita elementos mínimos como la población objetivo; los criterios de elegibilidad y selección y los tipos y montos de apoyo. Además, es importante que se desarrollen e implementen sistemas informáticos de libre acceso que permitan identificar necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como dar seguimiento a los procesos de licitaciones, informar sobre proveedores y conocer el estatus de las contrataciones.
- En materia de Seguimiento, las Entidades Federativas deben impulsar una estrategia para que todos sus Pp cuenten con una MIR o instrumento de seguimiento del desempeño equivalente y de conformidad con la MML. Asimismo, deben institucionalizarse acciones orientadas a la revisión de la calidad de los indicadores de desempeño.
- En cuanto a la Evaluación, es importante que las Entidades Federativas concluyan sus evaluaciones a sus Pp de conformidad con los cronogramas establecidos en sus respectivos PAE. Asimismo, es necesario que se lleven a cabo procesos documentados en cuanto a la revisión y validación de evaluaciones con fines de retroalimentación y mejora de la calidad de los informes más allá de la revisión de TdR. Finalmente, es importante que las Entidades Federativas diversifiquen los tipos de evaluación que mandatan en sus respectivos PAE, así como documentar adecuadamente los mecanismos de financiamiento de dichas evaluaciones.
- En materia de Rendición de Cuentas, las Entidades Federativas deben presentar evidencia sobre las auditorías practicadas por parte de los órganos de fiscalización correspondientes, así como por las dependencias encargadas de la contraloría al interior de sus administraciones. Asimismo, es fundamental impulsar la consistencia entre las normas estatales y federales de auditoría. Otro aspecto a atender, es la implementación de acciones para informar a la ciudadanía sobre los avances en el cumplimiento de objetivos y metas de las diferentes etapas del ciclo presupuestario.
- Finalmente, como en años anteriores, la sección de Consolidación del PbR-SED es la que conlleva los mayores desafíos. Primeramente, es fundamental que las Entidades Federativas definan e implementen su Servicio Profesional/ Civil de Carrera, para buscar garantizar los criterios de transparencia y objetividad para el ingreso, la selección, la continuidad y la idoneidad de perfiles, considerando la participación tanto de las personas

que ya forman parte del servicio público, así como de aquellas personas que deseen ingresar a éste. A su vez, las Entidades Federativas deben fortalecer e institucionalizar mecanismos de colaboración con sus Municipios/DTCDMX en torno al PbR-SED. Asimismo, es esencial el uso de la información de desempeño que se genera durante las etapas de Seguimiento y Evaluación para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia.

2. Retos para Municipios/DTCDMX

Al igual que las Entidades Federativas, los Municipios/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 tres años representa un reto en términos de la consolidación de acciones y estrategias en el marco del PbR-SED. Cabe señalar que, para el Diagnóstico PbR-SED 2023, se mantuvo la muestra de Municipios/DTCDMX aleatorizados participantes en 2022, dando como resultado que 22 entes públicos de este subconjunto, presentaran información en esta edición del Diagnóstico.

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

- En materia de Planeación, resulta relevante que los Municipios/DTCDMX desarrollen metodologías para la elaboración e integración de programas derivados de su PMD y que además establezcan en su marco normativo la necesidad de elaborar dichos programas. Asimismo, establecer acciones para su difusión en sus portales de Internet o páginas de transparencia. Esto les permitirá definir estrategias, líneas de acción, indicadores y metas para cada sector o ámbito de la política pública que se busca atender. También, se recomienda que los Municipios/DTCDMX establezcan mecanismos para la modificación de su PMD, como una medida para incorporar los cambios coyunturales en la planeación.
- En cuanto a la Programación, aunque se presentan avances en la materia, los Municipios/DTCDMX requieren desarrollar documentos normativos que regulen esta etapa del ciclo presupuestario para lograr un eficiente y óptimo ejercicio de los recursos públicos. Además, se requiere que los Municipios/DTCDMX establezcan en sus marcos normativos como condición necesaria que los Pp cuenten con un documento diagnóstico que justifique la creación o modificación de sus Pp, a fin de contar con mejores instrumentos de política pública. Por otra parte, es necesario que los Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población de los Municipios/DTCDMX cuenten con padrones de beneficiarios. Adicionalmente, es importante establecer como requerimiento la elaboración de evaluaciones *ex ante* para determinar la viabilidad de



realizar obras públicas y los impactos que tendrán en la población beneficiaria.

- En materia de Presupuestación, un reto para los Municipios/DTCDMX es el diseño e implementación de políticas claras de ahorro y reasignación de recursos. De igual forma, es importante que los marcos normativos de los Municipios/DTCDMX incluyan disposiciones para modificar las metas de los indicadores de desempeño de sus Pp, en congruencia con las adecuaciones presupuestarias.
- Respecto al Ejercicio y Control, es relevante que los Municipios/DTCDMX desarrollen documentos normativos que regulen la mecánica operativa de los Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población, y que estos cuenten con los elementos mínimos para transparentar los mecanismos de selección de beneficiarios y la entrega de los apoyos. Asimismo, resulta importante que cuando los Municipios/DTCDMX realicen contrataciones públicas, lo hagan mediante el esquema de licitación pública sin menoscabo de lo establecido en la normativa local en materia de adquisiciones y arrendamientos, así como transparentar los procesos de contrataciones a través de sistemas informáticos de libre acceso.
- En cuanto al Seguimiento, el principal reto para los Municipios/DTCDMX es diseñar mejores indicadores de desempeño, mediante el establecimiento de criterios para su diseño y modificación, derivado de la identificación de áreas de oportunidad. Lo anterior, hace evidente la necesidad de realizar el análisis de los indicadores de desempeño a partir de los criterios CREMAA. De igual manera, es recomendable contar un documento metodológico que determine el proceso para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores de desempeño ante la detección de áreas de oportunidad.
- En materia de Evaluación, existen diversos desafíos en el caso de los Municipios/DTCDMX, ya que las evaluaciones se deben realizar de conformidad con los cronogramas de ejecución de sus respectivos PAE, así como diversificar los tipos de evaluación mandatadas en éstos. Asimismo, es necesario que se normen y documenten los procesos de revisión, retroalimentación y seguimiento de las evaluaciones por parte de los responsables de los Pp, así como establecer mecanismos para regular el establecimiento y seguimiento a las acciones comprometidas derivadas de los ejercicios de evaluación para la mejora de sus Pp.
- En materia de Rendición de Cuentas, es necesario que los Municipios/DTCDMX fortalezcan los ejercicios de auditoría por parte de los órganos fiscalizadores correspondientes. Por otro lado, los Municipios/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 las Entidades Federativas, la consolidación del PbR-SED resulta uno de los desafíos más importantes para los Municipios/DTCDMX. En principio, se debe trabajar en consolidar un marco normativo alrededor de las diferentes temáticas del PbR-SED, previo a la generación de información del desempeño que abone a la toma de decisiones estratégicas en cuanto a la programación y presupuestación. Asimismo, es necesario que los Municipios/DTCDMX implementen disposiciones para definir e implantar un Servicio Profesional/Civil de Carrera, así como profesionalizar el servicio público mediante la capacitación continua. Lo anterior, con la finalidad de mantener la capacidad institucional e incorporar a los mejores perfiles al servicio público, considerando los periodos de las administraciones de este orden de gobierno. Por último, es importante implementar y fortalecer los mecanismos de colaboración con los gobiernos de sus respectivas Entidades Federativas para robustecer los procesos de implantación y operación del PbR-SED.

IX. Resultados del Diagnóstico PbR-SED entre 2022 y 2023

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 implantación y operación del PbR-SED en Entidades Federativas y Municipios/DTCDFMX. Tomando en cuenta lo anterior, a partir de dicho ejercicio es posible 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 2022-2023 para Entidades Federativas

El avance promedio nacional en la implantación del PbR-SED en las Entidades Federativas, aumentó 3.4 puntos porcentuales con respecto al valor obtenido en 2022, pasando de 76.3% a 79.7%, como se muestra en la Tabla 25.

Tabla 25. Promedio nacional para Entidades Federativas 2022-2023

| Sección | 2022 | 2023 | Diferencia (puntos porcentuales) |
|--------------------------|-------------|-------------|----------------------------------|
| Promedio nacional | 76.3 | 79.7 | 3.4 |
| Planeación | 84.1 | 89.9 | 5.9 |
| Programación | 77.5 | 80.7 | 3.2 |
| Presupuestación | 84.2 | 85.9 | 1.6 |
| Ejercicio y control | 68.7 | 74.5 | 5.8 |
| Seguimiento | 88.3 | 89.0 | 0.7 |
| Evaluación | 85.7 | 85.9 | 0.2 |
| Rendición de cuentas | 70.2 | 77.4 | 7.3 |
| Consolidación | 53.7 | 58.7 | 5.0 |

Nota: La diferencia de los porcentajes puede no coincidir debido al redondeo.

Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere a las secciones del Diagnóstico PbR-SED, todas presentaron un incremento con respecto al valor obtenido en 2022, siendo Rendición de cuentas la que presentó la mayor variación, con 7.3 puntos porcentuales.

El avance global entre 2022 y 2023 se puede apreciar también en la proporción de Entidades Federativas para cada nivel de avance. En 2023, tres Entidades Federativas se sumaron al listado de entes públicos que alcanzaron un nivel de avance alto, y sólo una permaneció con nivel de avance bajo, tal como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26. Proporción de Entidades Federativas por nivel de avance 2022-2023

| Nivel | 2022 | | 2023 | | Diferencia | |
|------------|------|-----|------|-----|------------|---------------------|
| | EF | % | EF | % | EF | Puntos porcentuales |
| Alto | 12 | 38% | 15 | 47% | 3 | 9 |
| Medio alto | 14 | 44% | 15 | 47% | 1 | 3 |
| Medio | 5 | 16% | 1 | 3% | -4 | -13 |
| Bajo | 1 | 3% | 1 | 3% | 0 | 0 |

Nota: La suma de los totales de los porcentajes puede no coincidir debido al redondeo.

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta el listado de Entidades Federativas que obtuvieron la mayor diferencia positiva en puntos porcentuales en el nivel de avance obtenido entre 2022 y 2023 (Tabla 27).

Tabla 27. Entidades Federativas con mayor variación en el nivel de avance 2022-2023

| Entidad Federativa | 2022 | 2023 | Diferencia (puntos porcentuales) |
|--------------------|------|------|----------------------------------|
| Morelos | 63.9 | 83.1 | 19.2 |
| Chihuahua | 76.6 | 90.1 | 13.5 |
| Veracruz | 60.9 | 73.3 | 12.4 |
| Sinaloa | 64.9 | 75.2 | 10.4 |
| Baja California | 81.2 | 89.9 | 8.8 |
| Zacatecas | 72.2 | 80.1 | 7.9 |
| Michoacán | 82.0 | 89.2 | 7.3 |
| Colima | 72.1 | 77.9 | 5.9 |
| Jalisco | 93.2 | 98.0 | 4.8 |
| Querétaro | 61.1 | 65.8 | 4.7 |

Nota: La diferencia de los porcentajes puede no coincidir debido al redondeo.

Fuente: elaboración propia.

2. Análisis 2022-2023 para Municipios/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/DTCDMX enfrenta, por la naturaleza propia de este orden de gobierno, retos y desafíos importantes, en comparación con las Entidades Federativas.

Dada la permanencia de la muestra de los Municipios/DTCDMX aleatorizados, la edición 2022 representó la línea base de estos entes públicos para el seguimiento de su avance en la implantación y operación del PbR-SED.

En la Tabla 28 se presenta el nivel de avance entre 2022 y 2023 para los Municipios/DTCDMX por sección y tipo de selección.

Tabla 28. Promedio para los Municipios/DTCDMX por tipo de selección 2022-2023

| Sección | 2022 | 2023 | Diferencia |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Promedio mayor población | 55.0 | 60.8 | 5.8 |
| 1. Planeación | 64.3 | 72.0 | 7.7 |
| 2. Programación | 48.9 | 55.6 | 6.7 |
| 3. Presupuestación | 66.5 | 71.9 | 5.4 |
| 4. Ejercicio y control | 45.5 | 54.8 | 9.3 |
| 5. Seguimiento | 61.6 | 68.5 | 6.9 |
| 6. Evaluación | 56.6 | 58.0 | 1.4 |
| 7. Rendición de cuentas | 58.5 | 63.1 | 4.6 |
| 8. Consolidación | 36.2 | 39.1 | 2.9 |
| Promedio aleatorizados | 22.9 | 33.1 | 10.2 |
| 1. Planeación | 36.4 | 54.3 | 17.9 |
| 2. Programación | 15.7 | 29.9 | 14.2 |
| 3. Presupuestación | 40.5 | 53.4 | 12.9 |
| 4. Ejercicio y control | 23.4 | 26.8 | 3.4 |
| 5. Seguimiento | 21.1 | 35.1 | 14.0 |
| 6. Evaluación | 11.3 | 19.1 | 7.8 |
| 7. Rendición de cuentas | 19.9 | 28.5 | 8.6 |
| 8. Consolidación | 13.3 | 13.0 | -0.3 |

Nota: la diferencia de los porcentajes puede no coincidir debido al redondeo.
Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere a las secciones valoradas en el Diagnóstico PbR-SED para los entes públicos participantes de mayor población, todas presentaron un avance con respecto a 2022, siendo la etapa de Ejercicio y Control la que presentó el mayor incremento, con 9.3 puntos porcentuales.

En lo que se refiere a las secciones valoradas en el Diagnóstico PbR-SED para los entes públicos participantes aleatorizados, siete presentaron un avance con respecto a 2022, siendo la etapa de Planeación la que presentó el mayor incremento, con 17.9 puntos porcentuales.

El progreso entre 2022 y 2023 también se puede apreciar en la proporción de Municipios/DTCDMX que se ubicaron en cada nivel de avance, como se muestra en la Tabla 29. Cabe señalar que, para el Diagnóstico PbR-SED 2023 fueron ocho los municipios de mayor población que se ubicaron en el nivel de avance alto, es decir, cuatro entes más que el Diagnóstico anterior.

Tabla 29. Proporción de Municipios/DTCDMX de Mayor población por nivel de avance 2022-2023

| Nivel | 2022 | | 2023 | | Diferencia | |
|------------------------|----------------|-----|----------------|-----|----------------|---------------------|
| | Entes públicos | % | Entes públicos | % | Entes públicos | Puntos porcentuales |
| Mayor población | | | | | | |
| Alto | 4 | 13% | 8 | 26% | 4 | 12% |
| Medio alto | 6 | 20% | 8 | 26% | 2 | 6% |
| Medio | 4 | 13% | 4 | 13% | 0 | 0% |
| Bajo | 16 | 53% | 11 | 35% | -5 | -18% |

Notas: para 2023, un Municipio/DTCDMX de Mayor población no cumplió con los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información, mientras que en el Diagnóstico anterior dos no cumplieron dichos requisitos.

La suma de los totales de los porcentajes puede no coincidir debido al redondeo.

Fuente: elaboración propia.

Los Municipios/DTCDMX por tipo de selección que mostraron el mayor incremento en el nivel de avance entre 2022 y 2023 se muestran en la Tabla 30.

Tabla 30. Municipios/DTCDMX por tipo y mayor variación en el nivel de avance 2022-2023

| Municipio /DTCDMX | 2022 | 2023 | Diferencia (puntos porcentuales) |
|------------------------|------|------|----------------------------------|
| Mayor población | | | |
| Manzanillo | 30.4 | 70.6 | 40.3 |
| Aguascalientes | 36.3 | 70.4 | 34.1 |
| San Luis Potosí | 42.0 | 73.1 | 31.1 |
| Acapulco de Juárez | 33.5 | 45.5 | 12.1 |
| La Paz | 10.1 | 21.0 | 11.0 |
| Centro | 60.1 | 70.8 | 10.7 |
| Querétaro | 57.3 | 67.1 | 9.8 |
| Reynosa | 38.8 | 46.8 | 8.0 |
| Saltillo | 57.6 | 64.3 | 6.8 |
| Morelia | 83.2 | 89.8 | 6.6 |
| Aleatorizados | | | |
| Xalapa | 34.0 | 55.1 | 21.2 |
| Hopelchén | 11.5 | 26.4 | 14.9 |
| Villa Guerrero | 27.6 | 40.4 | 12.9 |
| Salamanca | 27.5 | 40.0 | 12.6 |
| Linares | 16.9 | 28.3 | 11.4 |
| Valparaíso | 11.9 | 22.1 | 10.2 |
| Delicias | 44.0 | 53.9 | 9.9 |

| Municipio /DTCDMX | 2022 | 2023 | Diferencia (puntos porcentuales) |
|-------------------|------|------|----------------------------------|
| Atlixco | 26.5 | 35.9 | 9.4 |
| Chiautempan | 24.7 | 33.3 | 8.7 |
| Tancítaro | 10.4 | 17.9 | 7.5 |

Nota: la diferencia de los porcentajes puede no coincidir debido al redondeo.
Fuente: elaboración propia.

Dentro de los Municipios/DTCDMX que forman parte de la muestra para 2022-2023, para este ejercicio, 11 no cumplieron con los requisitos establecidos⁸ para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información en 2023.⁹

Finalmente, con base en los resultados obtenidos, se espera que las Entidades Federativas y los Municipios/DTCDMX continúen fortaleciendo los esfuerzos institucionales en cada etapa del ciclo presupuestario con la finalidad de mejorar la implantación y operación del PbR-SED. Asimismo, es fundamental seguir impulsando esquemas de colaboración entre ambos órdenes de gobierno, así como robustecer los procesos en torno a la generación y utilización de información del desempeño para la toma de decisiones.

⁸ Asientos, Aguascalientes; San Juan de Sabinas, Coahuila; Armería, Colima; Tamazula, Durango; San Blas, Nayarit; Miahuatlán de Porfirio Díaz, Oaxaca; Ciudad del Maíz; San Luis Potosí; Escuinapa, Sinaloa; San Fernando, Tamaulipas; Motul, Yucatán; y, Fresnillo, Zacatecas.

⁹ Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2023: Nota metodológica.