

# 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

2022

---



DIAGNÓSTICO  
**PbR • SED**

## Contenido

I.	Glosario de acrónimos y abreviaturas.....	7
II.	Introducción.....	8
III.	Marco Jurídico.....	9
IV.	Antecedentes.....	10
1.	Diagnósticos PbR-SED 2010-2022 .....	10
V.	Consideraciones sobre el Diagnóstico PbR-SED 2022.....	21
1.	Cuestionario: reactivos y valoración .....	21
2.	Marco muestral: Entidades Federativas, Municipios/DTCDMX.....	24
VI.	Resultados del Diagnóstico PbR-SED en Entidades Federativas .....	27
1.	Resultados generales .....	27
1.1.	Planeación.....	29
1.2.	Programación .....	33
1.3.	Presupuestación .....	37
1.4.	Ejercicio y Control.....	41
1.5.	Seguimiento .....	45
1.6.	Evaluación .....	49
1.7.	Rendición de Cuentas.....	53
1.8.	Consolidación.....	57
1.9.	Buenas prácticas.....	60
VII.	Resultados del Diagnóstico PbR-SED en Municipios/DTCDMX.....	64
1.	Resultados generales.....	64
1.1.	Planeación.....	70
1.2.	Programación .....	73
1.3.	Presupuestación .....	77
1.4.	Ejercicio y Control.....	81
1.5.	Seguimiento .....	85
1.6.	Evaluación .....	89
1.7.	Rendición de Cuentas.....	93
1.8.	Consolidación.....	97
1.9.	Buenas prácticas.....	101
VIII.	Retos para la implantación y operación del PbR-SED .....	103
1.	Retos para Entidades Federativas.....	103



---

2.	Retos para Municipios/DTCDMX .....	105
IX.	Resultados del Diagnóstico PbR-SED entre 2021 Y 2022.....	108
1.	Análisis 2021-2022 para Entidades Federativas.....	108
2.	Análisis 2021-2022 para Municipios/DTCDMX.....	110

## Figuras

Figura 1. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2010-2012.....	12
Figura 2. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2013.....	13
Figura 3. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2014.....	13
Figura 4. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2015.....	14
Figura 5. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2016.....	15
Figura 6. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2017.....	16
Figura 7. Secciones del Diagnóstico PbR-SED 2018.....	17
Figura 8. Rediseño del Diagnóstico PbR-SED 2020.....	18
Figura 9. Nivel de avance de las Entidades Federativas y Municipios/DTCCDMX por nivel de valoración.....	23

## Gráficas

Gráfica 1. Avance en la implantación y operación del PbR-SED en las Entidades Federativas.....	27
Gráfica 2. Distribución del avance y promedio nacional por sección en las Entidades Federativas.....	29
Gráfica 3. Planeación: nivel de avance por Entidad Federativa.....	30
Gráfica 4. Planeación: resultados de los principales reactivos.....	31
Gráfica 5. Programación: nivel de avance por Entidad Federativa.....	34
Gráfica 6. Programación: resultados de los principales reactivos.....	35
Gráfica 7. Presupuestación: nivel de avance por Entidad Federativa.....	38
Gráfica 8. Presupuestación: resultados de los principales reactivos.....	39
Gráfica 9. Ejercicio y Control: nivel de avance por Entidad Federativa.....	42
Gráfica 10. Ejercicio y Control: resultados de los principales reactivos.....	43
Gráfica 11. Seguimiento: nivel de avance por Entidad Federativa.....	46
Gráfica 12. Seguimiento: resultados de los principales reactivos.....	47
Gráfica 13. Evaluación: nivel de avance por Entidad Federativa.....	50
Gráfica 14. Evaluación: resultados de los principales reactivos.....	51
Gráfica 15. Rendición de Cuentas: nivel de avance por Entidad Federativa.....	54
Gráfica 16. Rendición de Cuentas: resultados de los principales reactivos.....	55
Gráfica 17. Consolidación: nivel de avance por Entidad Federativa.....	57
Gráfica 18. Principales reactivos en la sección de Consolidación.....	58
Gráfica 19. Avance en la implantación y operación del PbR-SED en los Municipios/DTCCDMX.....	65
Gráfica 20. Avance de Municipios/DTCCDMX por tipo de selección.....	66
Gráfica 21. Distribución del avance promedio por sección en los Municipios/DTCCDMX.....	67
Gráfica 22. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCCDMX, por tipo de selección.....	68
Gráfica 23. Distribución de avance por sección en los Municipios/DTCCDMX, por tipo de selección.....	69
Gráfica 24. Planeación: nivel de avance por Municipio/DTCCDMX.....	71
Gráfica 25. Planeación: resultados de los principales reactivos.....	72
Gráfica 26. Programación: nivel de avance por Municipio/DTCCDMX.....	75

Gráfica 27. Programación: resultados de los principales reactivos .....	76
Gráfica 28. Presupuestación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX .....	79
Gráfica 29. Presupuestación: resultados de los principales reactivos .....	80
Gráfica 30. Ejercicio y Control: nivel de avance por Municipio/DTCDMX .....	83
Gráfica 31. Ejercicio y Control: resultados de los principales reactivos.....	84
Gráfica 32. Seguimiento: nivel de avance por Municipio/DTCDMX .....	87
Gráfica 33. Seguimiento: resultados de los principales reactivos.....	88
Gráfica 34. Evaluación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX.....	91
Gráfica 35. Evaluación: resultados de los principales reactivos .....	92
Gráfica 36. Rendición de Cuentas: nivel de avance por Municipio/DTCDMX .....	93
Gráfica 37. Rendición de Cuentas: resultados de los principales reactivos.....	96
Gráfica 38. Consolidación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX .....	99
Gráfica 39. Consolidación: resultados de los principales reactivos.....	100

## Mapas

Mapa 1. Implantación y operación del PbR-SED por Entidad Federativa.....	28
Mapa 2. Nivel de avance en Planeación en Entidades Federativas.....	32
Mapa 3. Nivel de avance en Programación en Entidades Federativas.....	36
Mapa 4. Nivel de avance en Presupuestación en Entidades Federativas .....	40
Mapa 5. Nivel de avance en Ejercicio y Control en Entidades Federativas .....	44
Mapa 6. Nivel de avance en Seguimiento en Entidades Federativas.....	48
Mapa 7. Nivel de avance en Evaluación en Entidades Federativas .....	52
Mapa 8. Nivel de avance en Rendición de Cuentas en Entidades Federativas....	56
Mapa 9. Nivel de avance en Consolidación en Entidades Federativas.....	59

## Tablas

Tabla 1. Secciones de análisis del Diagnóstico PbR-SED 2022 .....	20
Tabla 2. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Entidades Federativas, 2016-2022.....	21
Tabla 3. Reactivos por sección en el Diagnóstico PbR-SED para Municipios/DTCDMX, 2016-2022.....	22
Tabla 4. Criterios de puntuación .....	23
Tabla 5. Entidades Federativas seleccionadas en el Diagnóstico PbR-SED 2022	25
Tabla 6. Municipios/DTCDMX seleccionados en el Diagnóstico PbR-SED 2022..	26
Tabla 7. Principales hallazgos de la sección de Planeación.....	32
Tabla 8. Principales hallazgos de la sección de Programación .....	37
Tabla 9. Principales hallazgos de la sección de Presupuestación.....	40
Tabla 10. Principales hallazgos de la sección de Ejercicio y Control .....	45
Tabla 11. Principales hallazgos de la sección de Seguimiento .....	49
Tabla 12. Principales hallazgos de la sección de Evaluación.....	52
Tabla 13. Principales hallazgos de la sección de Rendición de Cuentas .....	56
Tabla 14. Principales hallazgos de la sección de Consolidación .....	60
Tabla 15. Buenas prácticas en Entidades Federativas .....	60
Tabla 16. Principales hallazgos de la sección de Planeación .....	72
Tabla 17. Principales hallazgos de la sección de Programación.....	76

---

Tabla 18. Principales hallazgos de la sección de Presupuestación.....	80
Tabla 19. Principales hallazgos de la sección de Ejercicio y Control .....	84
Tabla 20. Principales hallazgos de la sección de Seguimiento.....	89
Tabla 21. Principales hallazgos de la sección de Evaluación.....	93
Tabla 22. Principales hallazgos de la sección de Rendición de Cuentas .....	97
Tabla 23. Principales hallazgos de la sección de Consolidación .....	101
Tabla 24. Buenas prácticas en Municipios/DTCDMX .....	101
Tabla 25. Promedio nacional para Entidades Federativas 2021-2022 .....	108
Tabla 26. Proporción de Entidades Federativas por nivel de avance 2021-2022	109
Tabla 27. Entidades Federativas con mayor variación en el nivel de avance 2021-2022 .....	109
Tabla 28. Promedio para Municipios/DTCDMX de mayor población 2021-2022..	110
Tabla 29. Proporción de Municipios/DTCDMX de mayor población por nivel de avance 2021-2022 .....	111
Tabla 30. Municipios/DTCDMX de mayor población con mayor variación en el nivel de avance 2021-2022 .....	112

## I. Glosario de acrónimos y abreviaturas

**Agenda 2030:** Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible suscrita por los países miembros de la Organización de las Naciones Unidas.

**APF:** Administración Pública Federal.

**ASM:** Aspectos Susceptibles de Mejora.

**CONAC:** Consejo Nacional de Armonización Contable.

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

**DTCDMX:** Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México.

**DOF:** Diario Oficial de la Federación.

**Ente público:** a las Entidades Federativas 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:** Programas Operativos Anuales.

**Pp:** Programa presupuestario.

**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 y del 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 2022, en el cual se valora la información correspondiente al ejercicio 2021 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 2022, 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 ediciones 2021 y 2022, con la finalidad de valorar el avance obtenido a partir de la implementación del enfoque metodológico que está vigente desde 2020.

El presente documento se complementa de una serie de anexos que permiten profundizar en algunos elementos técnicos del desarrollo e integración del Diagnóstico PbR-SED 2022.

Por otro lado, es preciso señalar que este informe no corresponde a un proceso de fiscalización o evaluación del ejercicio de los recursos públicos en las Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX participantes.

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



(COVID-19) en México, y que pudieran haber afectado el desarrollo de los procesos relacionados con la implantación del PbR-SED en los gobiernos locales.

### 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, los Municipios y las DTCDMX.

El artículo 110 determina la realización de la evaluación del desempeño a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales.

El artículo 111 establece que la SHCP debe verificar los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el SED, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficacia, y la calidad en la APF, 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 garantizada<sup>1</sup> con el aval crediticio del Gobierno Federal con el propósito de contribuir a dar acceso a financiamiento asequible a los gobiernos locales.
5. Registro Público Único, el cual promueve la transparencia mediante la inscripción de financiamientos y obligaciones.

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

Por otro lado, en la LCF se establecen las bases del funcionamiento del sistema fiscal de la Federación con las Entidades Federativas 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

---

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

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 objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos”<sup>2</sup>.

Conforme a lo señalado en el 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 a la contabilidad gubernamental y, sobre todo, la emisión de información financiera de los entes públicos para lograr su adecuada armonización en los tres órdenes de gobierno. A partir de la entrada en vigor de dicha Ley, se instaló el CONAC, órgano técnico encargado de la coordinación para la armonización de la contabilidad gubernamental y facultado para emitir disposiciones en la materia.

De esa forma, el CONAC ha sido un factor fundamental en la 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, sus principales fortalezas, debilidades y retos hacia el futuro.

---

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

## Diagnósticos PbR-SED 2010-2022

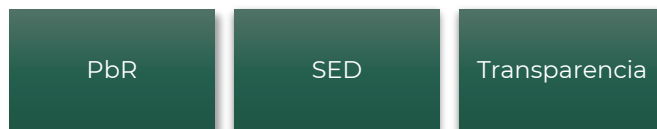
El PEF 2012 en su artículo 9, fracción III, párrafo tercero, estableció que la SHCP debía entregar un informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los Municipios y los órganos político-administrativos de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal en la implantación y operación del PbR y el 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.

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.

### 2010-2012

La SHCP elaboró el primer Diagnóstico PbR-SED en Entidades Federativas con información recabada entre 2009 y 2010, mismo que fue presentado a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión en 2012. El propósito fue obtener una 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 2010-2012**

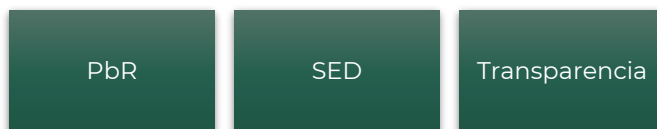


Fuente: elaboración propia.

## 2013

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 2013**



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**



Fuente: elaboración propia.

## 2015

Para el caso del Diagnóstico PbR-SED 2015, se buscó contar con un análisis comparativo entre Municipios/DTCDFMX 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 y 62 Municipios y dos DTCDMX.

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



Fuente: elaboración propia.

## 2016

Para el Diagnóstico PbR-SED 2016, se modificó el cuestionario con la adición de 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**



■ Se mantienen ■ Se adicionan

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**



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**



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 metodología<sup>3</sup> de captación, análisis y valoración de la información a partir del aprendizaje de los informes de los años previos. Para llevar a cabo dicho rediseño, se solicitó la retroalimentación de los gobiernos locales acerca de su experiencia en la recopilación de respuestas y documentación probatoria de la versión del

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

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. La retroalimentación generada por los entes públicos que participaron en la prueba piloto permitió concluir el rediseño del proceso de integración del Diagnóstico.

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.

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



Fuente: elaboración propia.

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

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1. Planeación          | 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 y los 31 Municipios y una 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 el ejercicio fiscal 2020 y 2021<sup>4</sup>. Es importante resaltar que, con 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**

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 conforme a los criterios establecidos en el diseño metodológico de 2020. De esta forma, el contenido para el Diagnóstico PbR-SED 2022 se resume en la Tabla 1.

---

<sup>4</sup> Para mayor referencia sobre los Municipios/DTCDMX aleatorizados, se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2020: Nota metodológica, apartado 1.1. Marco Muestral, descargable en la siguiente liga:

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

**Tabla 1. Secciones de análisis del Diagnóstico PbR-SED 2022**

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

Fuente: elaboración propia.

## V. Consideraciones sobre el Diagnóstico PbR-SED 2022

### 1. Cuestionario: reactivos y valoración

Para el desarrollo del Diagnóstico PbR-SED 2022 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, 2016-2022**

Los reactivos numerados corresponden a los vigentes para 2020-2022

Sección	2016	2017	2018	2020-2022
Marco Jurídico	16	15	15	-
1. Planeación	28	27	38	13
2. Programación	11	11	11	10
3. Presupuestación	22	25	25	15
4. Ejercicio y control	12	12	12	7
5. Seguimiento	18	22	22	10
6. Evaluación	30	29	35	12
Indicadores	6	-	-	-
7. Rendición de cuentas	-	-	-	7
8. Consolidación	-	-	-	6
Transparencia	25	25	25	*
Capacitación	6	6	6	*
Adquisiciones	7	7	7	*
Recursos humanos	6	6	6	*
9. Buenas prácticas	4	5	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>191</b>	<b>190</b>	<b>207</b>	<b>88</b>

\*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, 2016-2022**

Los reactivos numerados corresponden a los vigentes para 2020-2022

Sección	2016	2017	2018	2020-2022
Marco Jurídico	16	16	15	-
1. Planeación	28	27	38	15
2. Programación	9	9	9	10
3. Presupuestación	20	23	23	13
4. Ejercicio y control	11	11	11	7
5. Seguimiento	18	22	22	10
6. Evaluación	30	29	35	12
Indicadores	2	-	-	-
7. Rendición de cuentas	-	-	-	7
8. Consolidación	-	-	-	6
Transparencia	25	25	25	*
Capacitación	6	6	6	*
Adquisiciones	7	7	7	*
Recursos humanos	6	6	6	*
9. Buenas prácticas	4	5	5	8
<b>TOTAL</b>	<b>182</b>	<b>186</b>	<b>202</b>	<b>88</b>

\*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 estos 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 los otros entes públicos.

La valoración de cada una de las respuestas se complementó con la documentación probatoria proporcionada por los entes públicos en el marco de la elaboración del presente informe. Es decir, las valoraciones que conforman el Diagnóstico PbR-SED edición 2022 toman como referencia las respuestas y documentación probatoria remitidas por los entes públicos del ejercicio 2021, y no consideran en ningún momento las respuestas o información remitida en el marco del Diagnóstico PbR-SED ediciones 2021 o anteriores, por lo que cualquier variación en las valoraciones entre años se deberá exclusivamente a cambios en la disponibilidad de la información remitida.

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

Fuente: elaboración propia.

A partir de los criterios y puntuaciones anteriormente descritas, se establecieron rangos de avance con la finalidad de agrupar a los entes públicos en función de las valoraciones globales obtenidas como se muestra a continuación.

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



Fuente: elaboración propia.

## 2. Marco muestral: Entidades Federativas y Municipios/DTCDMX

Para los ejercicios 2020 y 2021, como parte del rediseño del Diagnóstico PbR-SED, se implementó un rediseño del marco muestral de Municipios/DTCDMX que, si bien mantiene a los 32 entes públicos con el mayor tamaño poblacional de cada Entidad Federativa, el resto de los 32 entes públicos de este orden de gobierno se seleccionó a partir de una aleatorización simple obtenida del universo de Municipios/DTCDMX con población mayor a 25 mil habitantes<sup>5</sup> en el país y que, conforme a este rediseño, se reemplaza de manera bienal.

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

Una vez concluido el ejercicio de comparabilidad entre 2020 y 2021 para los entes públicos aleatorizados; para el Diagnóstico PbR-SED 2022, se seleccionó una nueva muestra de Municipios/DTCDMX, con la intención de dar seguimiento a la implementación de mejoras entre esta edición y la siguiente 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 y participarán en el Diagnóstico PbR-SED 2023.

---

<sup>5</sup> La integración de este universo de análisis parte del hecho de que el CONAC cuenta con guías de cumplimiento de la LGCG y de los documentos emitidos por el propio Consejo diferenciadas para los Municipios/DTCDMX que cuentan con poblaciones mayores y menores de 25 mil habitantes, como puede consultarse en la siguiente liga electrónica:  
<https://www.conac.gob.mx/es/CONAC/Secretario>.



**Tabla 5. Entidades Federativas seleccionadas en el Diagnóstico PbR-SED 2022**

<b>Número</b>	<b>Entidad Federativa</b>
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 2022**

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

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

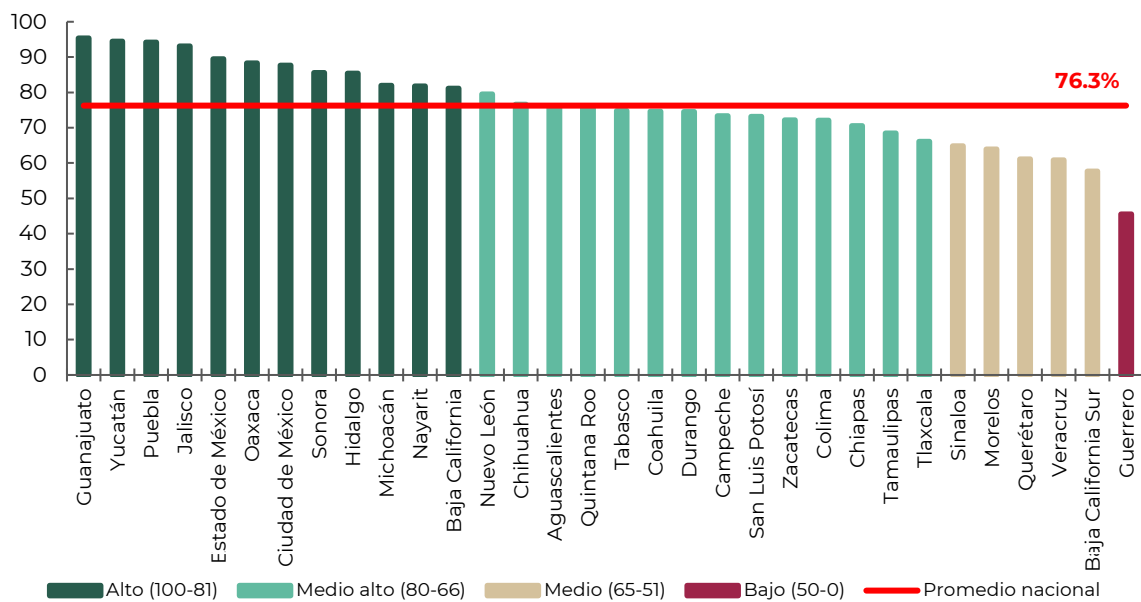
Fuente: elaboración propia.

## VI. Resultados del Diagnóstico PbR-SED en Entidades Federativas

### 1. Resultados generales

El avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2022 para las Entidades Federativas<sup>6</sup> fue de **76.3%**, lo que representó un incremento de **2.1 puntos porcentuales** con respecto al avance obtenido en el Diagnóstico 2021 (74.2%). 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 14 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. De las 32 Entidades, 12 presentan un nivel de avance alto, 14 un nivel de avance medio alto, cinco un nivel de avance medio y sola una presenta un nivel de avance bajo.

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

<sup>6</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 2. Entidades Federativas: fichas ejecutivas.

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

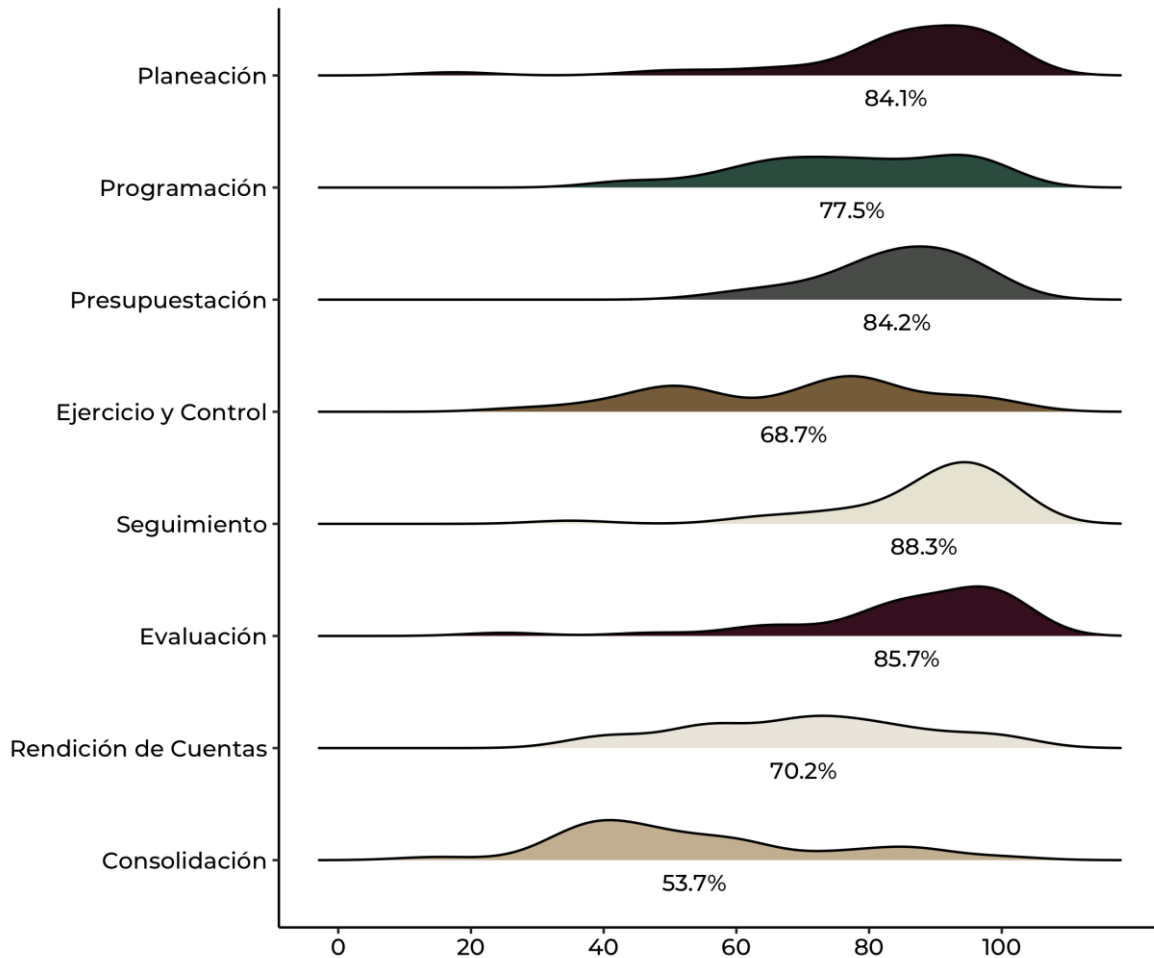


Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 2 se muestra la distribución del avance de las Entidades Federativas para cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2022, en la que se puede apreciar la diferencia en los niveles de implementación de las diferentes secciones.

Cabe destacar que, para este ejercicio, son cuatro las secciones que en el promedio nacional presentaron un nivel de avance alto: Seguimiento, Evaluación, Presupuestación y Planeación, con 88.3%, 85.7%, 84.2% y 84.1%, respectivamente. Por otra parte, al igual que en la edición anterior, 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.

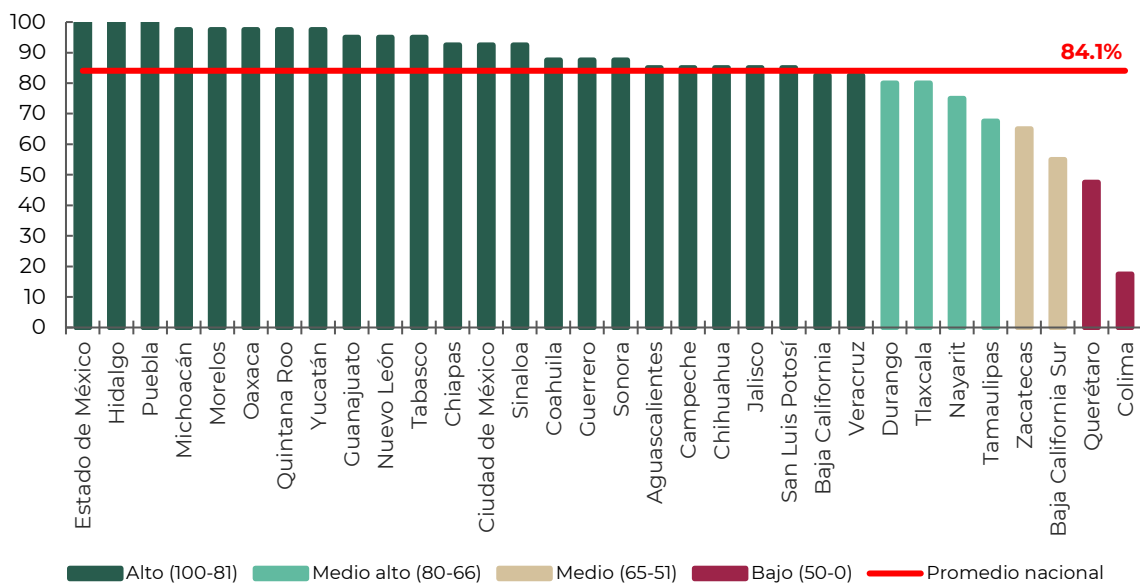
El PED es el documento estratégico que presenta el orden de la acción pública del gobierno en el corto, mediano y largo plazo; mediante objetivos, estrategias y el establecimiento de metas, con el propósito de cumplir con las demandas

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 84.1%, manteniéndose en un nivel de avance medio alto igual que en el Diagnóstico PbR-SED 2021.** El resultado se explica porque, si bien la mayoría de las Entidades Federativas cuenta con un diagnóstico de la situación actual de la entidad incluido en su PED y difunden su PED o programas derivados en sus páginas de Internet o portales de transparencia, algunos no acreditan de forma consistente la participación de diversos sectores de la sociedad en su integración. Asimismo, algunas Entidades Federativas no cuentan con los diferentes tipos de programas derivados del PED que establece su normativa. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 3.

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

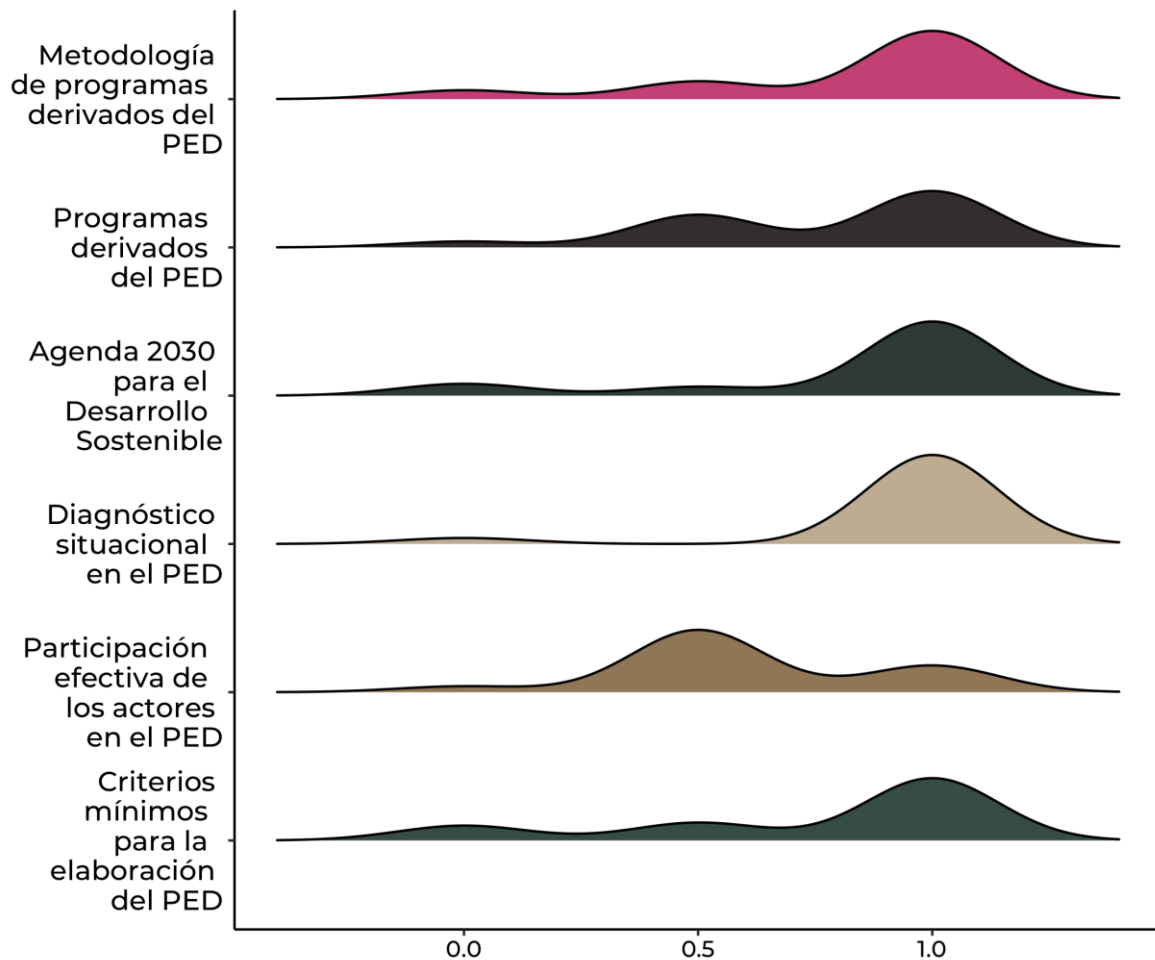


Fuente: elaboración propia.

En materia de Planeación, los resultados señalan que 22 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades, 24 presentan un nivel de avance alto, cuatro presentan un nivel de avance medio alto, dos presentan un nivel de avance medio y dos presentan un nivel de avance bajo.

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.

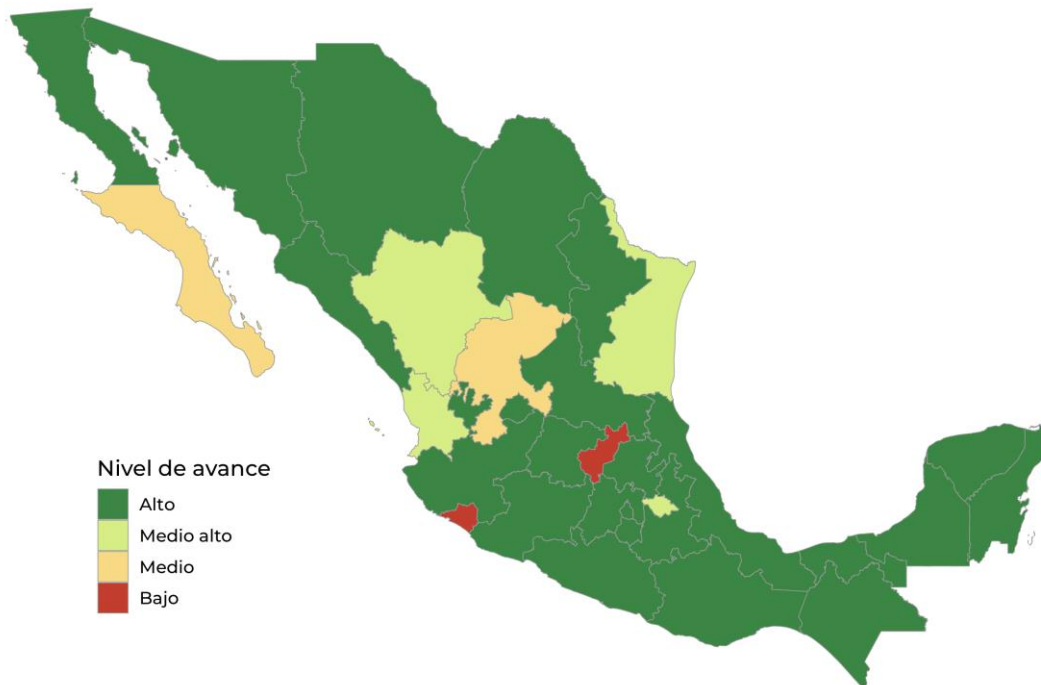
Fuente: elaboración propia.

En lo referente al PED y sus programas derivados, destaca lo siguiente:

- 23 Entidades cuentan con criterios mínimos documentados para su elaboración;
- 19 Entidades cuentan con todos los tipos de programas derivados contemplados en su marco normativo;
- 25 Entidades acreditaron que los objetivos de sus PED están alineados con los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; y
- 21 Entidades Federativas cuentan con metodologías y criterios mínimos definidos para la elaboración del PED.

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"> <li>• 30 Entidades Federativas contemplan la clasificación de los diferentes tipos de programas derivados del PED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueve Entidades Federativas acreditaron haber considerado la participación de los diferentes sectores de la sociedad en la elaboración de su PED.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 Entidades Federativas difunden en su página de Internet los programas derivados del PED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 Entidades Federativas no acreditaron contar con todos los programas derivados de su PED que contempla su marco normativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Entidades Federativas cuentan con un diagnóstico del estado actual de la Entidad Federativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 Entidades Federativas no cuentan con criterios mínimos para la elaboración de su PED o estos son muy generales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 Entidades Federativas incluyen en sus PED objetivos, estrategias, líneas de acción, indicadores y metas o sus equivalentes de manera clara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El marco jurídico de nueve Entidades Federativas no contempla mecanismos para la modificación de su PED, o bien, estos no establecen criterios o supuestos específicos bajo los cuales puede llevarse a cabo dicha modificación.</li> </ul>

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.

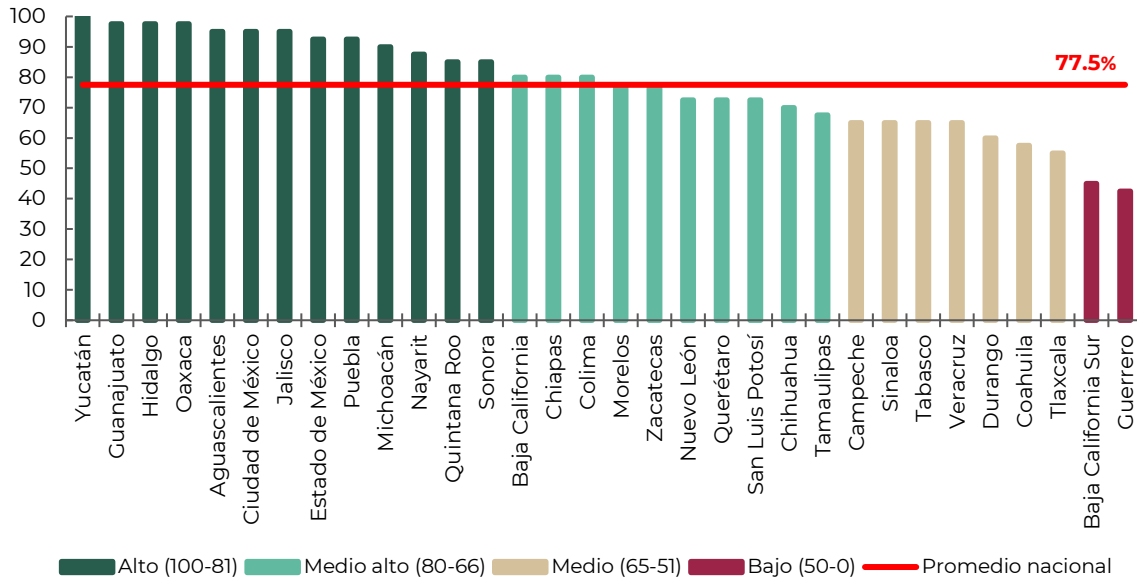
Es importante señalar que, se requiere que las Entidades Federativas generen mecanismos de seguimiento a sus padrones de beneficiarios y documentos normativos para cada uno de sus Pp, de manera independiente y diferenciada a aquellos contenidos en sus respectivas unidades de análisis. Para esta etapa 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 77.5%, lo que representó un avance de 5.3 puntos porcentuales con respecto al nivel de avance del Diagnóstico PbR-SED 2021 (72.2%).** El avance es resultado, principalmente, de que todas las Entidades Federativas cuentan con documentos normativos que regulan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto, además de que la mayoría acreditó que desagrega la información programática de acuerdo con lo establecido por el CONAC. Cabe destacar que, la etapa de Programación es la que presenta el segundo mayor avance en comparación con el Diagnóstico PbR-SED 2021.

No obstante, aún se identifican áreas de oportunidad en cuanto al establecimiento de una clara diferenciación entre los elementos de operación de sus Pp de aquellos establecidos en sus POA, a fin de presentar con mayor claridad evidencia sobre la existencia de padrones de beneficiarios o destinatarios de aquellos Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población. Asimismo, resulta fundamental el desarrollo de sistemas para el registro de las poblaciones atendidas y que estos permitan realizar confronta. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 5.

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



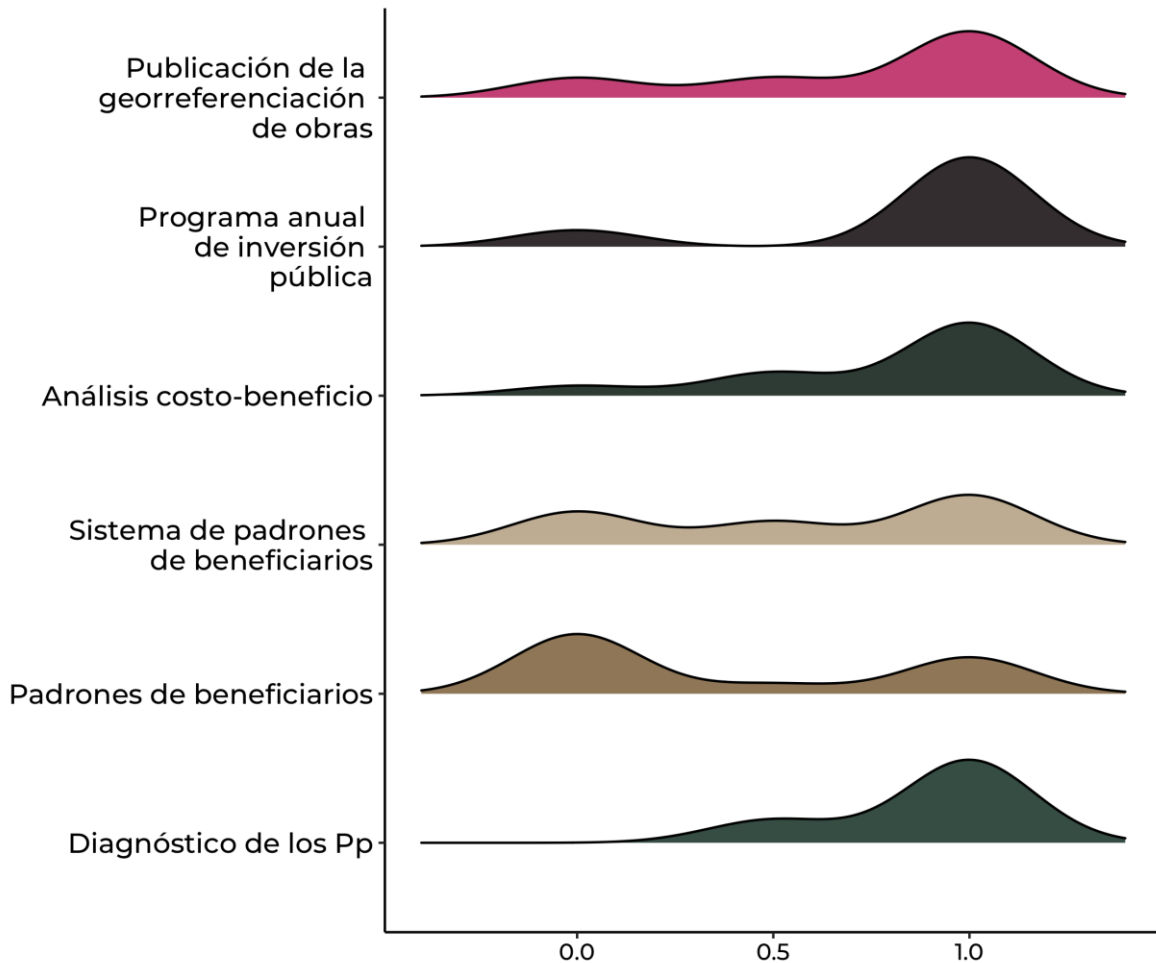
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Programación, 16 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades Federativas, 13 presentan un nivel de avance alto, 10 un nivel de avance medio alto, siete un nivel de avance medio y dos un nivel de avance bajo.

En esta sección, una Entidad Federativa alcanzó un avance de 100%. Es importante destacar que, **por primera vez, las 32 Entidades Federativas cuentan con documentos normativos que regulan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto.**

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

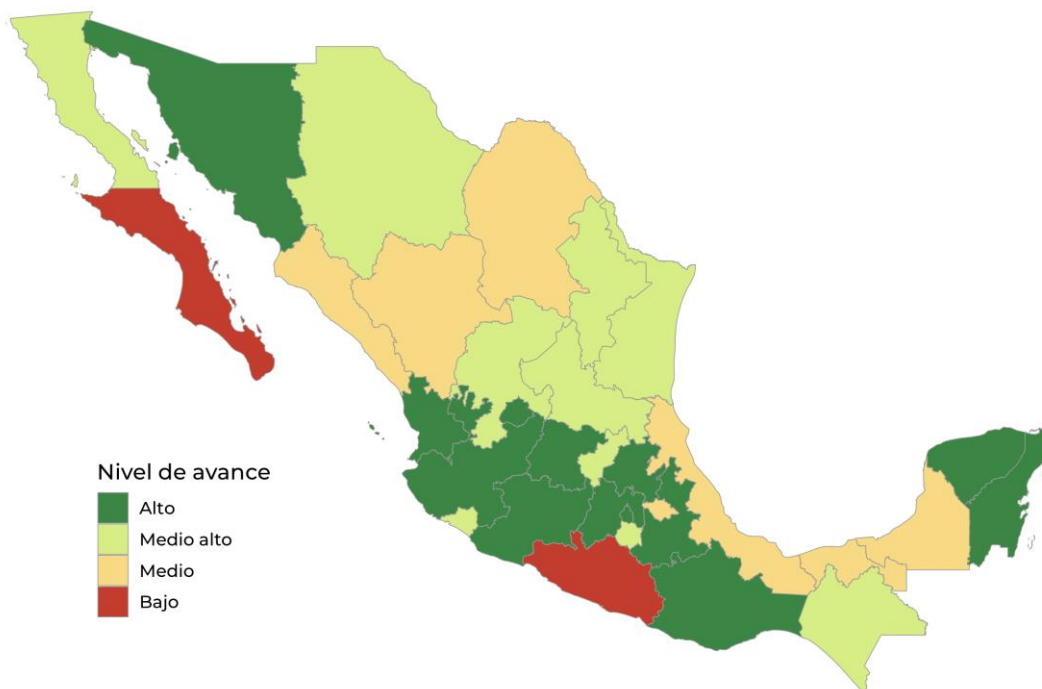
De las 32 Entidades Federativas, resalta lo siguiente:

- 20 acreditaron difundir en su página de Internet o portal de transparencia, mapas e información actualizada sobre la georreferenciación de las obras públicas realizadas en la respectiva Entidad;
- 27 cuentan con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o documento equivalente;
- 22 establecen como una condición necesaria contar con evaluaciones *ex ante* para identificar el costo-beneficio de las inversiones;
- 11 acreditaron contar con un padrón de beneficiarios para, al menos, 75% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población;
- 15 cuentan con un sistema para el seguimiento de padrones de beneficiarios con elementos suficientes que permiten realizar la confronta;

- 25 cuentan con requerimientos específicos para presentar un estudio o diagnóstico que justifique la creación o modificación sustantiva de los Pp para su consideración en la estructura programática; y de estas, 21 Entidades Federativas establecen elementos mínimos<sup>7</sup> que se deben considerar en la elaboración de dichos estudios o diagnósticos de Pp.

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.

<sup>7</sup> Los elementos mínimos considerados en el reactivo correspondiente son: 1) identificación y descripción del problema público; 2) determinación y justificación de los objetivos de la intervención; 3) árbol de problema y árbol de objetivos; 4) identificación, cuantificación y caracterización de la población potencial; 5) identificación, cuantificación y caracterización de la población objetivo; 6) estrategia de cobertura; 7) relación con otros Pp federales o estatales; 8) elementos para la integración de un padrón de beneficiarios; y, 9) MIR o equivalente con base en la MML.

**Tabla 8. Principales hallazgos de la sección de Programación**

Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 Entidades Federativas cuentan con documentos normativos que regulan la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 Entidades Federativas no cuentan con un sistema para dar seguimiento a sus padrones de beneficiarios de forma adecuada, o bien, no se encuentra actualizado o no permite realizar confronta.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 Entidades Federativas acreditaron desagregar la información programática de conformidad con lo establecido por el CONAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 Entidades Federativas acreditaron la generación de padrones para, al menos, el 75% de los Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 Entidades Federativas acreditaron contar con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Entidades Federativas no difunden información actualizada y mapas sobre la georreferenciación de las obras públicas realizadas.</li> </ul>

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.

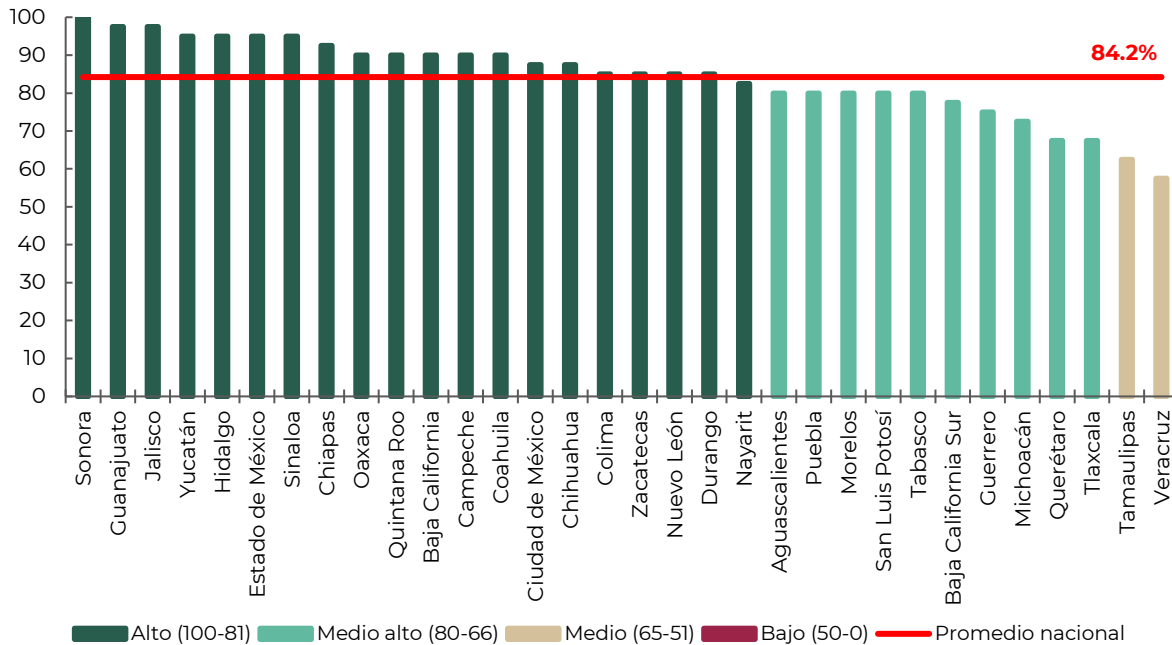
### Resultados

**La sección de Presupuestación presentó un avance promedio a nivel nacional de 84.2%, esto fue 4.4 puntos porcentuales más con respecto al resultado del Diagnóstico PbR-SED 2021 (79.8%).** Este avance se debe a que todas las Entidades Federativas presentan su estado analítico de ingresos, así como del ejercicio del presupuesto de manera adecuada. Asimismo, la mayoría difunde en su página de Internet la información financiera en lenguaje ciudadano.

A pesar de los avances alcanzados en esta sección, resulta fundamental continuar fortaleciendo las políticas en las Entidades Federativas en materia de ahorros y reasignación de recursos, con la finalidad de hacer más eficiente el

gasto. A su vez, es importante reforzar estrategias para que la información presupuestaria de endeudamiento neto se clasifique no solamente de acuerdo con su origen, sino también con su destino. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 7.

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



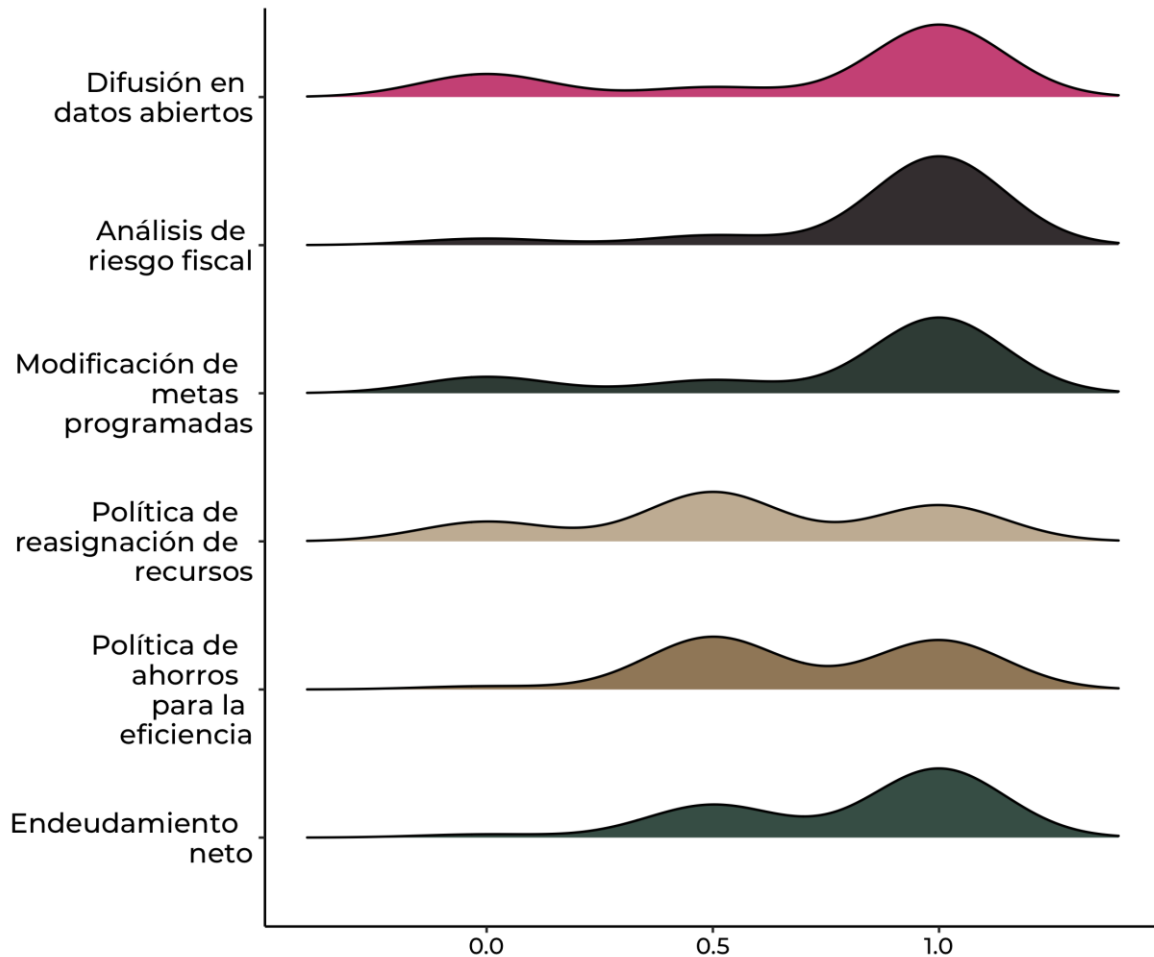
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Presupuestación, 19 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades, 20 presentan un nivel de avance alto, 10 tienen un nivel de avance medio alto, dos un nivel de avance medio y por primera vez, ninguna presenta un nivel de avance bajo.

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

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.

Entre los principales elementos valorados en esta sección, destacan los siguientes resultados, de las 32 Entidades Federativas:

- 22 difunden la información financiera en formato de datos abiertos;
- 27 realizan un análisis de riesgo fiscal relacionados con obligaciones y compromisos de gasto;
- 23 acreditaron que sus mecanismos para efectuar adecuaciones presupuestarias prevén la modificación de metas de los Pp;
- 15 acreditaron contar con una política para generar ahorros, pero sólo 11 acreditaron contar con una política para la reasignación de recursos con el fin de hacer más eficiente el gasto; y
- 21 acreditaron clasificar su información presupuestaria de endeudamiento neto de conformidad con su origen y destino.

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"> <li>• Todas las Entidades Federativas presentan el estado analítico del ejercicio del presupuesto de conformidad con lo que establece el CONAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 Entidades Federativas acreditaron contar con una política para generar ahorros.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todas las Entidades Federativas presentan el estado analítico de ingresos de conformidad con lo que establece el CONAC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 Entidades Federativas acreditaron contar con una política para la reasignación de recursos con el fin de hacer más eficiente el gasto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El estado analítico del ejercicio del presupuesto de 30 Entidades Federativas presenta la información de adecuaciones presupuestarias, así como subejercicios por ramo y programa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 Entidades Federativas acreditaron clasificar su información presupuestaria de endeudamiento neto de conformidad con su origen y destino.</li> </ul>



Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>31 Entidades Federativas difunden en su página de Internet o portal de transparencia el contenido de la información financiera y 29 lo hacen en un lenguaje claro y sencillo para la ciudadanía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>22 Entidades Federativas difunden la información financiera del gobierno en formato de datos abiertos.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

#### 1.4. Ejercicio y Control

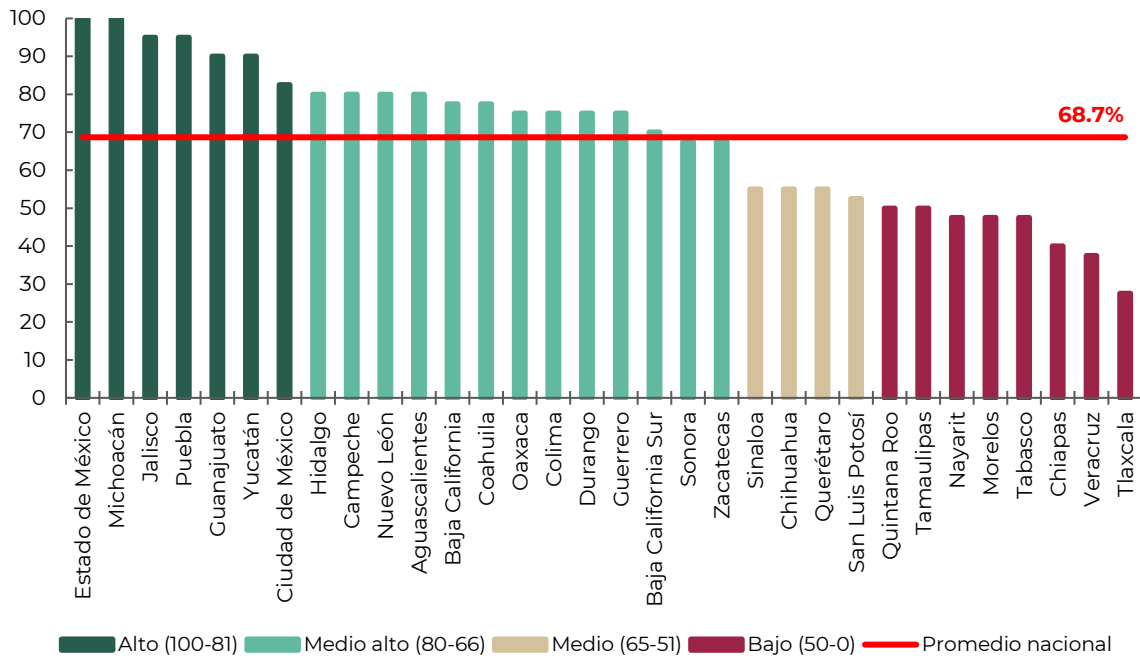
El Ejercicio y Control permite identificar el adecuado ejercicio de los recursos que les fueron asignados a las Entidades Federativas, conforme a las reglas establecidas en distintas leyes y de acuerdo con un calendario determinado, promoviendo un ejercicio eficiente de los mismos y con un enfoque al 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 68.7%, lo que representó una mejora de 5.7 puntos porcentuales respecto al promedio nacional del Diagnóstico PbR-SED 2021 (63.0%).** No obstante, aún quedan esfuerzos pendientes por realizar para que las Entidades Federativas establezcan instrumentos que regulen la operación de sus Pp, y para que el porcentaje de las contrataciones realizadas mediante la modalidad de licitación pública sea cada vez mayor. Asimismo, es fundamental que en los registros de las etapas contables del presupuesto se reflejen aquellas establecidas en la LGCG. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 9.

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



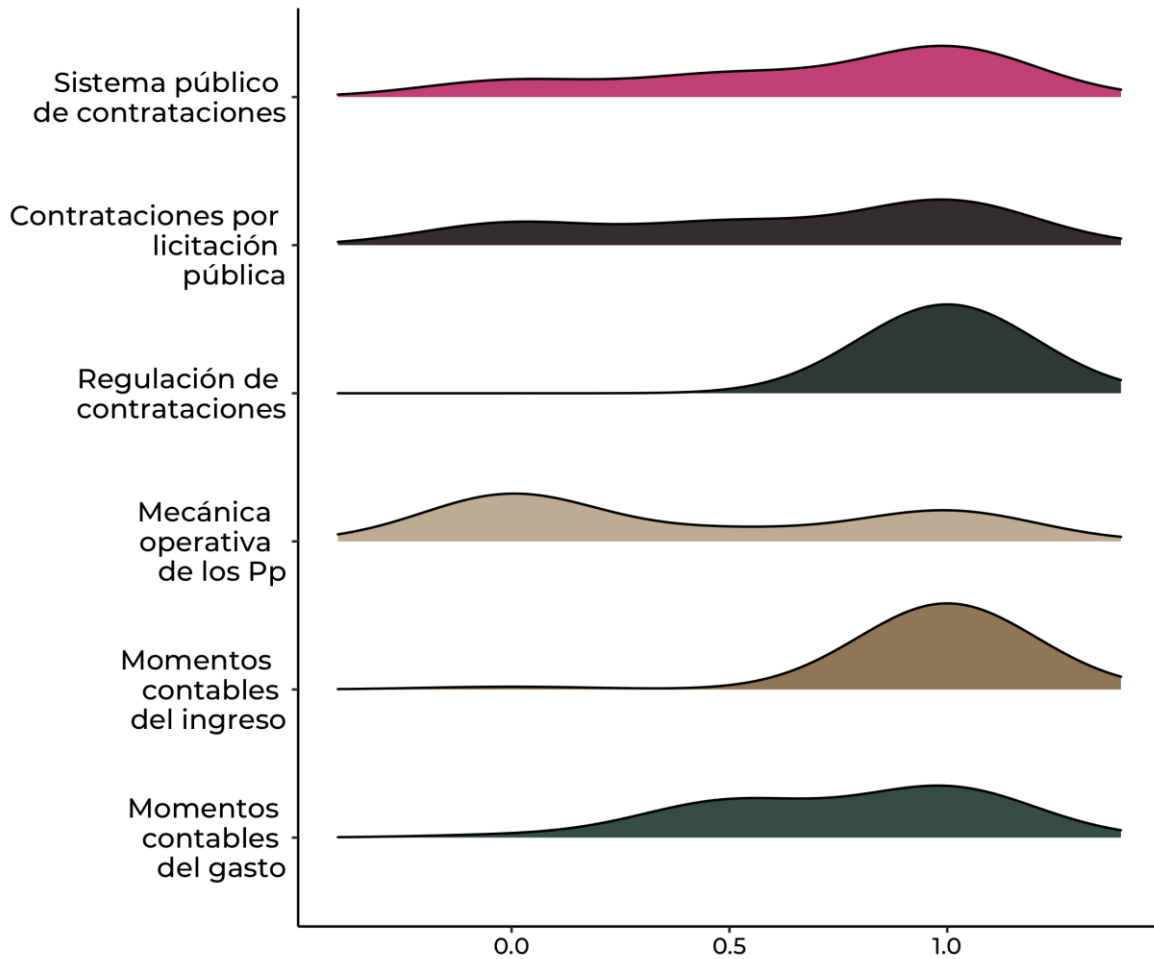
Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Ejercicio y Control, 18 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance y, de estas, dos Entidades Federativas tuvieron un avance de 100%. Asimismo, de las 32 Entidades, siete Entidades Federativas presentan un nivel de avance alto, 13 un nivel de avance medio alto, cuatro un nivel de avance medio y ocho un nivel de avance bajo.

A pesar de que la sección de Ejercicio y Control es la que presentó el mayor avance en puntos porcentuales en comparación con el Diagnóstico PbR-SED 2021, esta se ubica en el séptimo lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional. Cabe destacar que, **en lo relativo al ingreso, el registro de las etapas contables del presupuesto refleja los momentos establecidos por el CONAC en 31 Entidades Federativas, y todas las Entidades Federativas cuentan con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.**

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.

Entre los principales resultados de esta sección, destaca que de las 32 entidades:

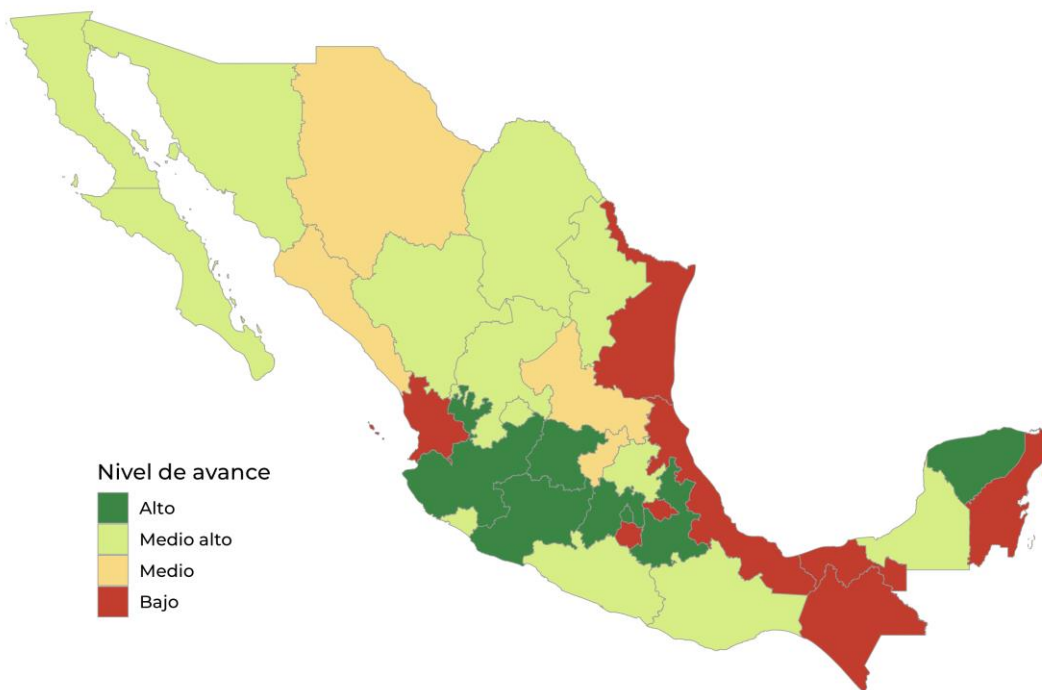
- 18 acreditaron contar con sistemas informáticos de libre acceso que permitan dar seguimiento a sus contrataciones y necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios;
- En 16 Entidades, durante 2021, al menos 75% del monto total de presupuesto de sus principales 50 contrataciones fue por medio de licitación pública;
- Todas cuentan con un marco normativo que establece la forma de realizar las contrataciones;
- 11 acreditaron contar con instrumentos normativos para la regulación de la mecánica operativa de al menos 75% de sus Pp que entregan bienes y

servicios directamente a la población, y otras cuatro lo acreditaron para al menos 40% de sus Pp;

- 21 presentaron evidencia de que los instrumentos normativos que regulan la mecánica operativa de sus Pp cuentan con los elementos necesarios para considerarlos sólidos<sup>8</sup>. Al respecto, se identifica la importancia de establecer instrumentos normativos diferenciados entre sus Pp y sus POA, ya que, si bien algunas Entidades Federativas contemplan Reglas de Operación para cada uno de sus Pp, sus padrones de beneficiarios y las respuestas emitidas para este ejercicio hacen referencia a sus POA, sin hacer distinción entre todos los Pp que estos integran; y
- En lo relativo al ingreso, el registro de las etapas contables del presupuesto refleja los momentos solicitados por el CONAC en 31 Entidades Federativas, y en lo relativo al gasto, en 18 Entidades.

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.

<sup>8</sup> Los elementos mínimos considerados son: 1) población objetivo; 2) criterios de selección; y, 3) tipos y montos de apoyos.

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

Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>En lo relativo al ingreso, el registro de las etapas contables del presupuesto refleja los momentos solicitados por el CONAC en 31 Entidades Federativas.</li> <li>Todas las Entidades Federativas cuentan con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.</li> <li>Los instrumentos normativos que regulan la mecánica operativa de los Pp de 21 Entidades Federativas se consideran sólidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la mitad de las Entidades Federativas, al menos 75% del monto total del presupuesto de sus principales 50 contrataciones se realizó mediante licitación pública.</li> <li>11 Entidades Federativas acreditaron contar con instrumentos normativos para la regulación de la mecánica operativa de al menos 75% de sus Pp que entregan bienes y servicios directamente a la población.</li> <li>18 Entidades Federativas cuentan con sistemas informáticos de libre acceso que permiten dar seguimiento a sus contrataciones y necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 1.5. Seguimiento

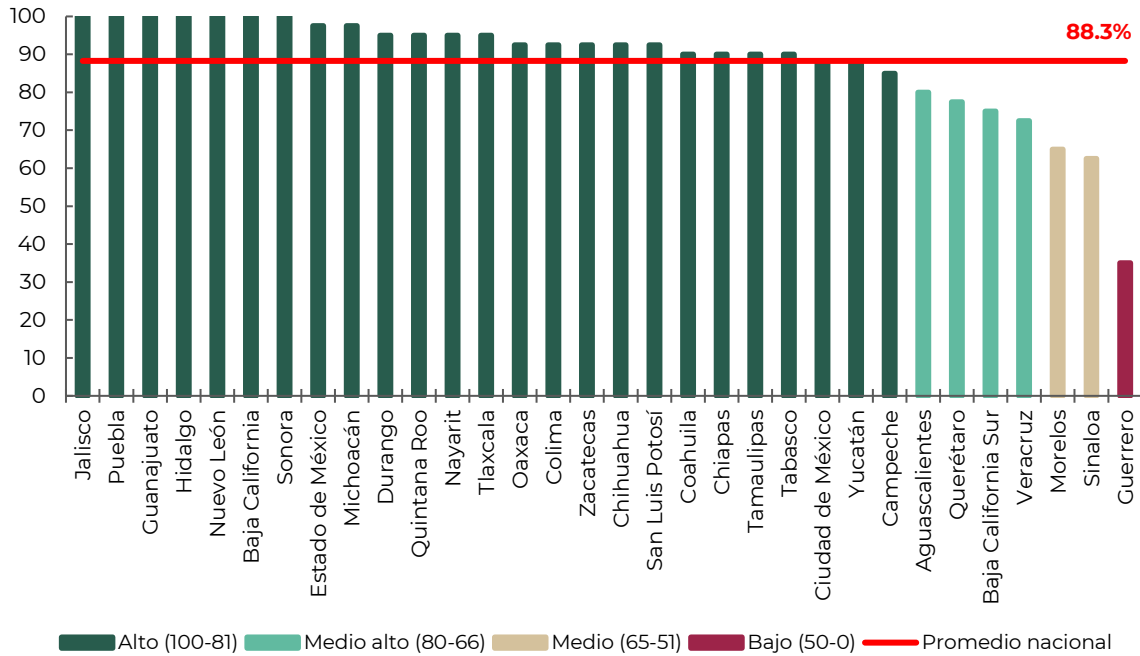
Esta etapa permite identificar si la Entidad Federativa genera la información necesaria sobre el avance en las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto.

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 Seguimiento presentó un avance promedio a nivel nacional de 88.3%, lo que representó un avance de 2.1 puntos porcentuales con respecto al avance registrado en el Diagnóstico PbR-SED 2021 (86.2%).** Este avance se debe a que la gran mayoría de las Entidades establecen la obligatoriedad de que los Pp cuenten con una MIR o instrumento de seguimiento equivalente conforme a la MML. Asimismo, la mayoría realiza un ejercicio de alineación de sus indicadores a su respectivo PED y cuenta con sistemas de indicadores que les permiten dar seguimiento al cumplimiento de las metas. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 11.

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

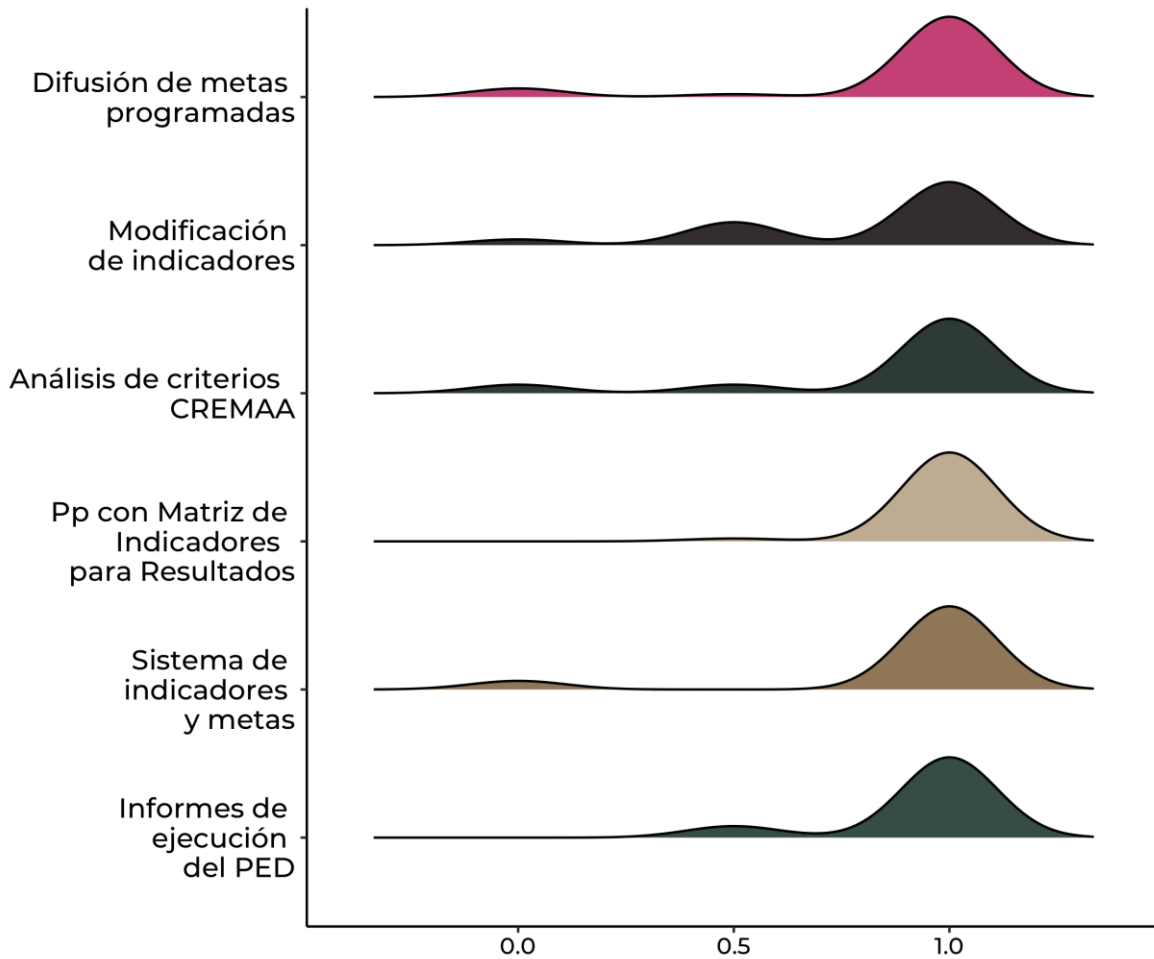


Fuente: elaboración propia.

En materia de Seguimiento, los resultados señalan que 22 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. De las 32 Entidades, 25 presentan un nivel de avance alto, cuatro presentan un nivel de avance medio alto, dos presentan un nivel de avance medio, y una presenta un nivel de avance bajo.

Es importante señalar que, siete Entidades Federativas lograron el 100% de avance en esta sección, una más en comparación con el Diagnóstico PbR-SED 2021. Considerando estos resultados, **la sección de Seguimiento se ubica en el primer lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional.** 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.

Entre los principales resultados de esta sección, destaca que de las 32 Entidades:

- 28 consideran en su marco normativo la obligación de presentar, al menos anualmente, informes de ejecución del PED, sus avances y logros;
- 29 acreditaron contar con un sistema de indicadores de desempeño establecido con el propósito de dar seguimiento a las metas del PED;
- 28 difunden en sus respectivas páginas de Internet o portal de transparencia los reportes de información del establecimiento, ejecución y cumplimiento de metas programadas como un ejercicio de difusión de los logros alcanzados por las políticas públicas y Pp implementados;
- 22 cuentan con una metodología o documento institucionalizado para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores; y

- En lo que respecta a la MIR, 26 Entidades acreditaron que realizan un análisis de sus indicadores considerando los criterios CREMAA<sup>9</sup>, con la finalidad de garantizar que aporten información del logro del objetivo al cual se encuentran asociados. En este mismo tema, aunque en 31 Entidades Federativas se establece que sus Pp deben contar con un instrumento de seguimiento de desempeño como la MIR, sólo 19 cuentan con este instrumento o alguno equivalente para la totalidad de sus Pp.

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.

<sup>9</sup> Criterios CREMAA: corresponden a los criterios para la selección de indicadores con los que se valora si estos son Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables, Adecuados y de Aportación marginal.



**Tabla 11. Principales hallazgos de la sección de Seguimiento**

Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>En 31 Entidades Federativas se establece como requerimiento que sus Pp cuenten con una MIR o algún instrumento de seguimiento del desempeño equivalente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>19 Entidades Federativas cuentan con MIR o equivalente para la totalidad de sus Pp de gasto programable.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>29 Entidades Federativas acreditaron contar con un sistema de indicadores de desempeño para dar seguimiento a las metas del PED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seis Entidades Federativas no realizan o sólo realizan un análisis parcial de sus indicadores de desempeño.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En 28 Entidades Federativas el marco normativo contempla la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, los informes de la ejecución del PED.</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia.

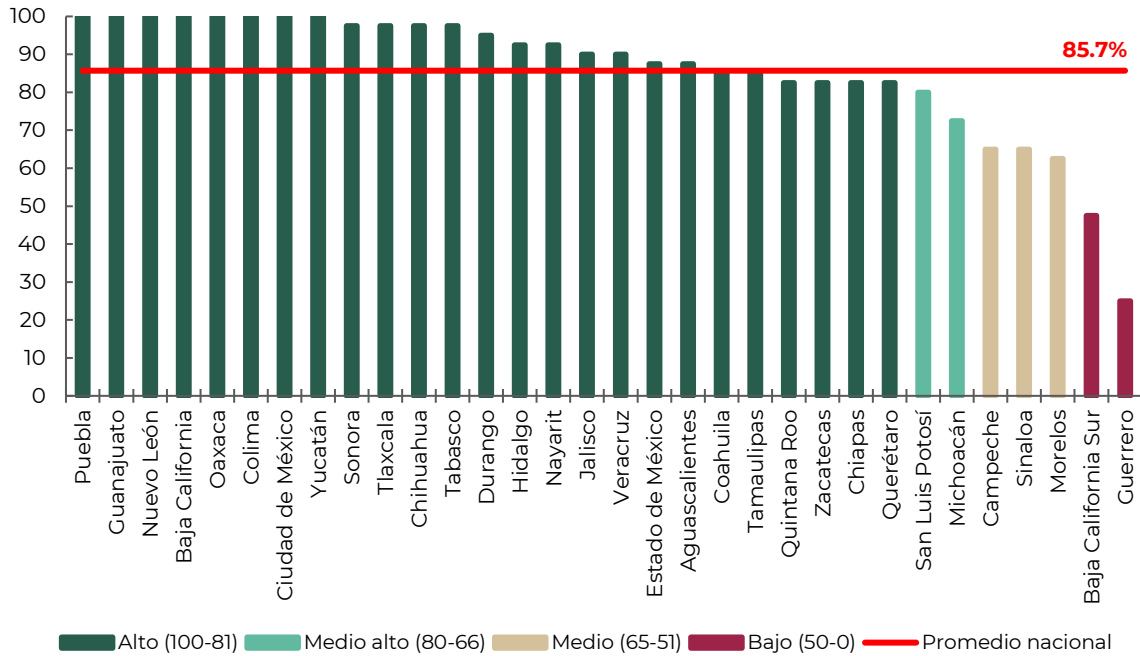
## 1.6. Evaluación

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 85.7%, lo que representó una mejora de 3.3 puntos porcentuales con respecto al avance alcanzado en el Diagnóstico PbR-SED 2021 (82.4%).** Este avance refleja que la evaluación es un ejercicio institucionalizado que se desarrolla sistemáticamente año con año en la mayoría de las Entidades Federativas. Si bien esta etapa del ciclo presupuestario continúa fortaleciéndose, permanecen algunas áreas de oportunidad importantes en los procesos de revisión y validación de los ejercicios de evaluación, así como en su conclusión de acuerdo con los cronogramas de ejecución establecidos para tales efectos. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 13.

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

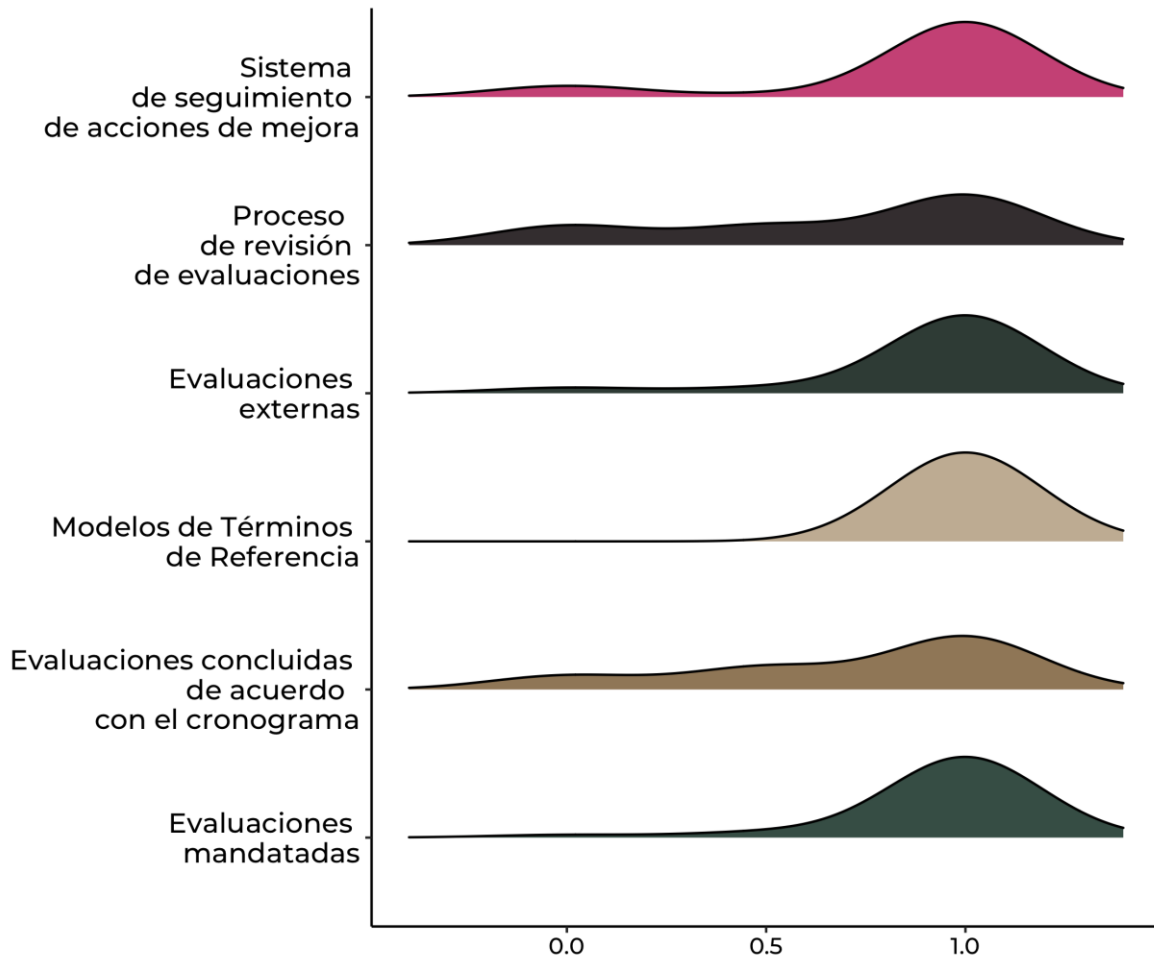


Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Evaluación, 19 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. Al respecto, de las 32 Entidades, 25 presentan un nivel de avance alto, dos presentan un nivel de avance medio alto, tres un nivel de avance medio y dos un nivel de avance bajo.

La sección de Evaluación se ubica en el segundo lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional. Es importante mencionar que, **ocho Entidades Federativas tuvieron un avance de 100%, duplicando así el número alcanzado en 2021**; además, **todas las Entidades cuentan con modelos de Términos de Referencia propios para la realización de evaluaciones**. 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.

Entre los principales aspectos que fueron valorados en esta sección, destaca que de las 32 Entidades:

- En 28 las evaluaciones son realizadas por personas físicas o morales externas a las áreas responsables de los Pp;
- 27 acreditaron contar con algún tipo de sistema para dar seguimiento a las acciones de mejora comprometidas y el mismo número cuenta con un mecanismo formal para dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones;
- 18 cuentan con procesos documentados para la revisión y validación de los informes de evaluación;
- 19 concluyeron al menos el 80% de sus evaluaciones de conformidad con el cronograma establecido en el PAE; y

- 29 mandataron evaluaciones en sus respectivos PAE para al menos uno de sus Pp más allá de las evaluaciones a los Fondos de Aportaciones Federales.

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"> <li>• Todas las Entidades Federativas cuentan con modelos de Términos de Referencia propios para la realización de las evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 19 Entidades Federativas concluyeron al menos el 80% de sus evaluaciones de conformidad con el cronograma de ejecución establecido en su PAE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En 28 Entidades Federativas las evaluaciones son realizadas por personas físicas o morales externas a la unidad responsable del Pp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 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.</li> </ul>

Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 Entidades Federativas mandataron evaluaciones en sus respectivos PAE al menos a uno de sus Pp en los últimos dos ejercicios fiscales.</li> <li>• 27 Entidades Federativas cuentan con un sistema para el seguimiento a acciones de mejora comprometidas que derivan de las evaluaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siete Entidades Federativas no diversifican los tipos de evaluación considerados en sus PAE.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 1.7. Rendición de Cuentas

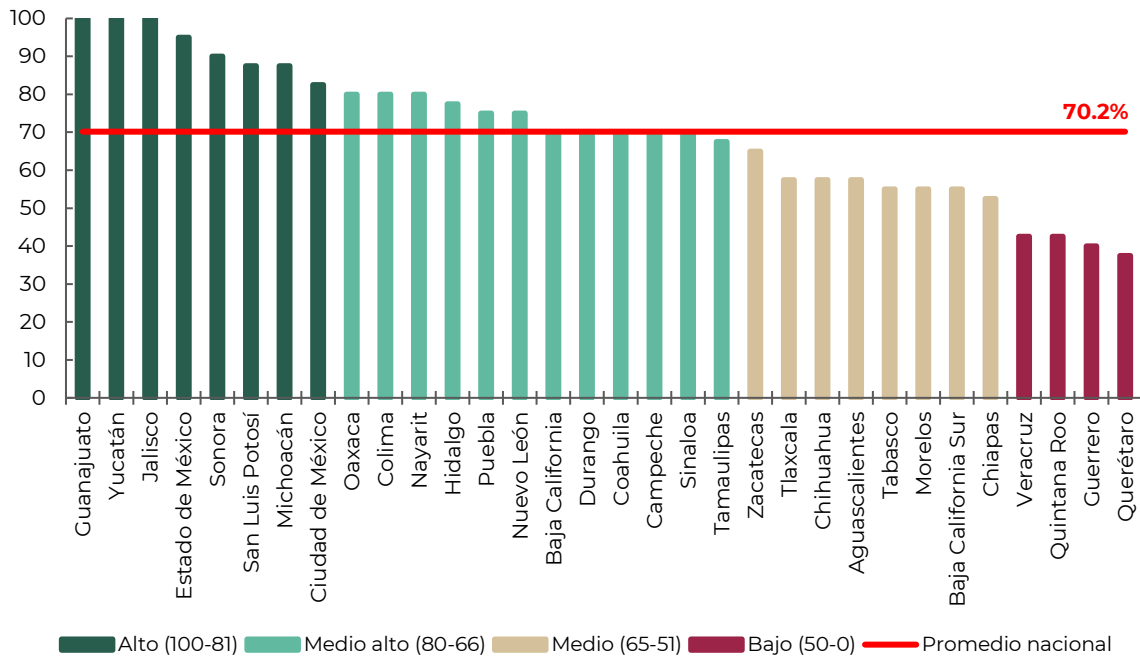
Esta etapa permite identificar los elementos utilizados para demostrar los resultados del ejercicio de los recursos públicos, así como la disponibilidad de información en formatos y lenguajes accesibles para la ciudadanía, de conformidad con la normativa aplicable y de acuerdo con los criterios de la 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 70.2%, que representó una mejora de 1.1 puntos porcentuales con respecto al avance del Diagnóstico PbR-SED de 2021 (69.1%).** Este nivel de avance refleja que todas las Entidades Federativas cuentan con algún tipo de ordenamiento en materia de control interno. Asimismo, la mayoría de las Entidades presentan los informes de Cuenta Pública de conformidad con lo señalado en la normativa del CONAC. No obstante, aún se requiere fortalecer esfuerzos relativos a informar a la ciudadanía sobre los avances en el cumplimiento de objetivos y metas de las diferentes etapas del ciclo presupuestario. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 15.

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

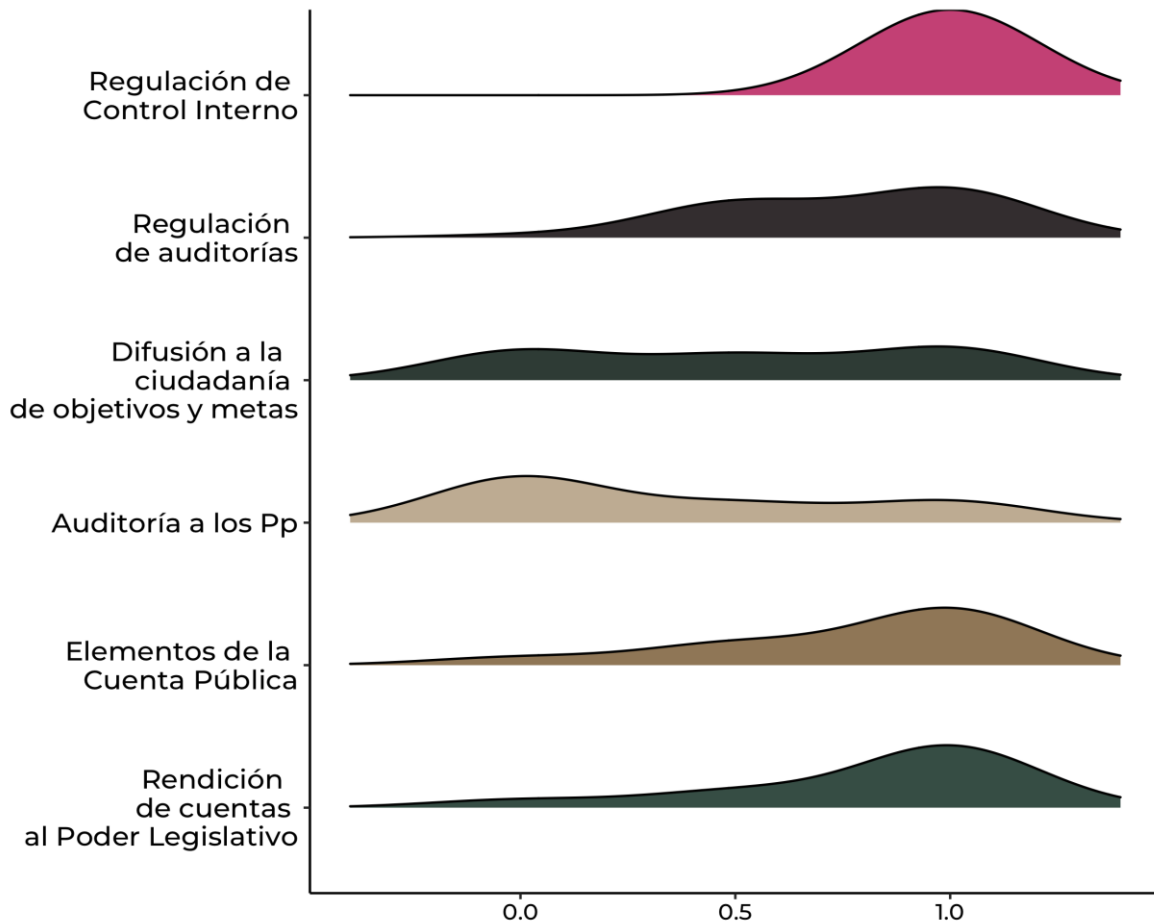


Fuente: elaboración propia.

Los resultados señalan que, en materia de Rendición de Cuentas, 14 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional. De las 32 Entidades, ocho presentan un nivel de avance alto, 12 un nivel de avance medio alto, ocho un nivel de avance medio y cuatro un nivel de avance bajo.

La sección de Rendición de Cuentas se ubica en el sexto lugar de avance entre las etapas del ciclo presupuestario en el promedio nacional. Destaca 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.

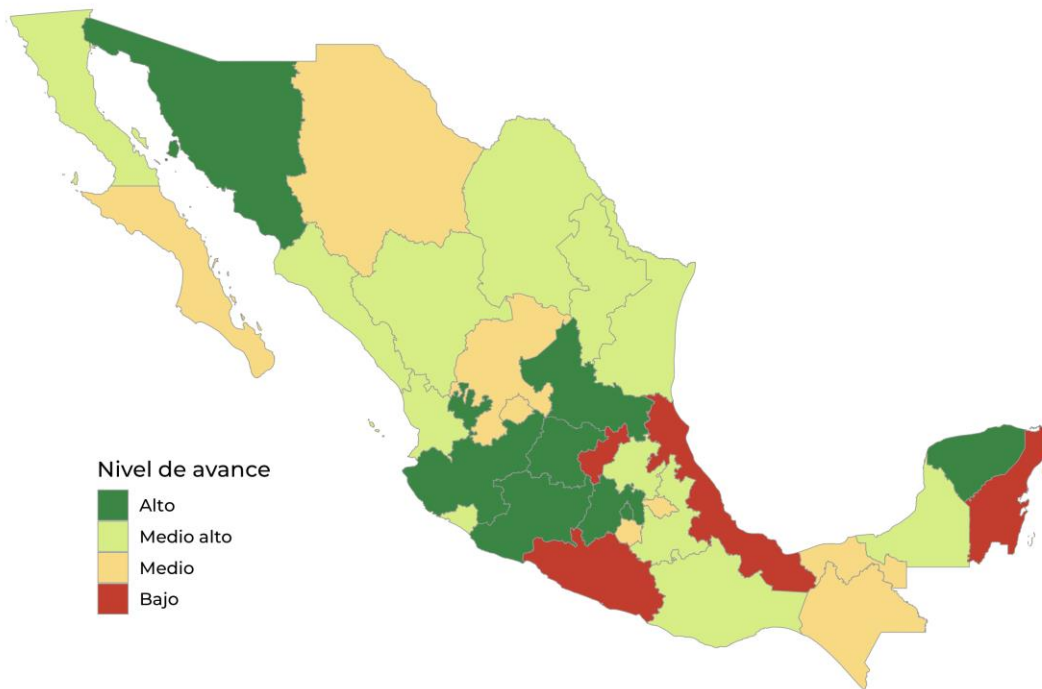
Fuente: elaboración propia.

Entre los principales elementos valorados en esta sección, es importante resaltar que de las 32 Entidades Federativas:

- 18 cuentan con un marco legal que regula la realización de las auditorías y mostraron que es consistente con el marco legal federal;
- 12 han implementado acciones para informar a la ciudadanía sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas de las acciones de gobierno en las diferentes etapas del ciclo presupuestario;
- Ocho acreditaron la realización de auditorías para al menos 30% del monto de su presupuesto ejercido a través de sus Pp, durante los ejercicios 2020 y 2021; y
- 29 presentan todos los anexos requeridos por el CONAC para el informe de la Cuenta Pública estatal, mientras que 21 presentan informes que cuentan con los elementos considerados como necesarios por dicho Consejo.

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"> <li>• Todas las Entidades Federativas cuentan con normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de control interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 Entidades Federativas 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 23 Entidades Federativas envían al legislativo, al menos trimestralmente, información sobre la evolución de sus finanzas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocho Entidades Federativas acreditaron que se realizaron auditorías al menos a 30% de su presupuesto ejercido mediante Pp durante los ejercicios 2020 y 2021.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 Entidades Federativas cuentan con todos los anexos requeridos por el CONAC en sus respectivos informes de Cuenta Pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 Entidades Federativas cuentan con un marco legal para la realización de auditorías, pero no presentan un análisis de consistencia respecto a la normativa federal.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.



## 1.8. Consolidación

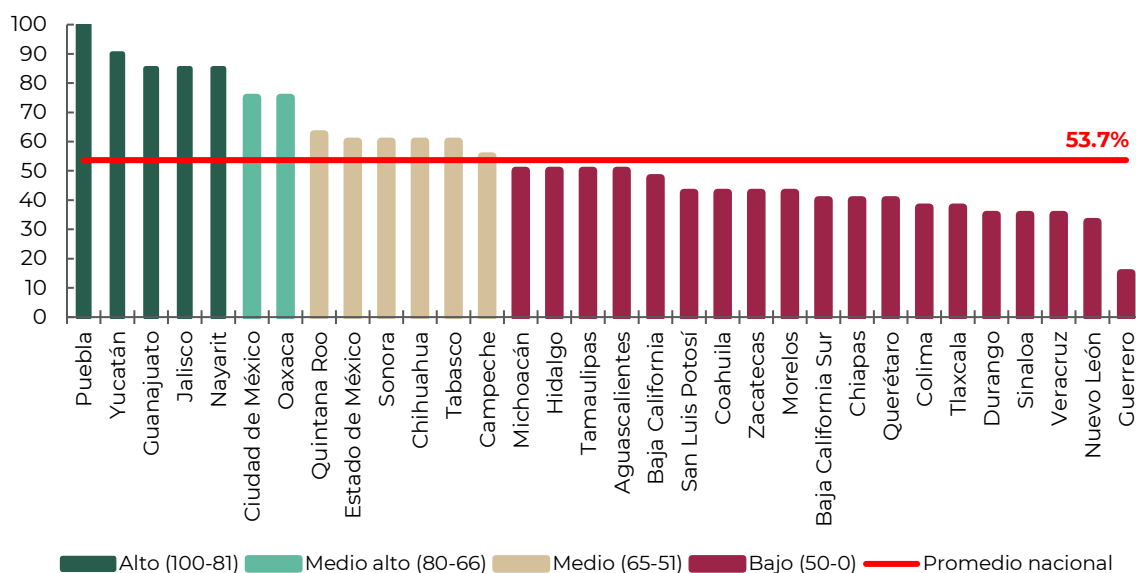
La sección de Consolidación busca identificar si los entes públicos cuentan con el marco jurídico y los instrumentos institucionales que permitan garantizar la continuidad de la experiencia en materia presupuestaria y programática, así como en el resto de las etapas del ciclo presupuestario, y analizar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

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 53.7%, lo que lo ubicó prácticamente en línea con relación al resultado obtenido en el Diagnóstico PbR-SED de 2021 (54.7%).** Este nivel de avance es el resultado de las áreas de oportunidad identificadas en las etapas del ciclo presupuestario, así como en el uso que las personas tomadoras de decisiones hacen de la información del desempeño que se genera en dichas etapas. El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 17.

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

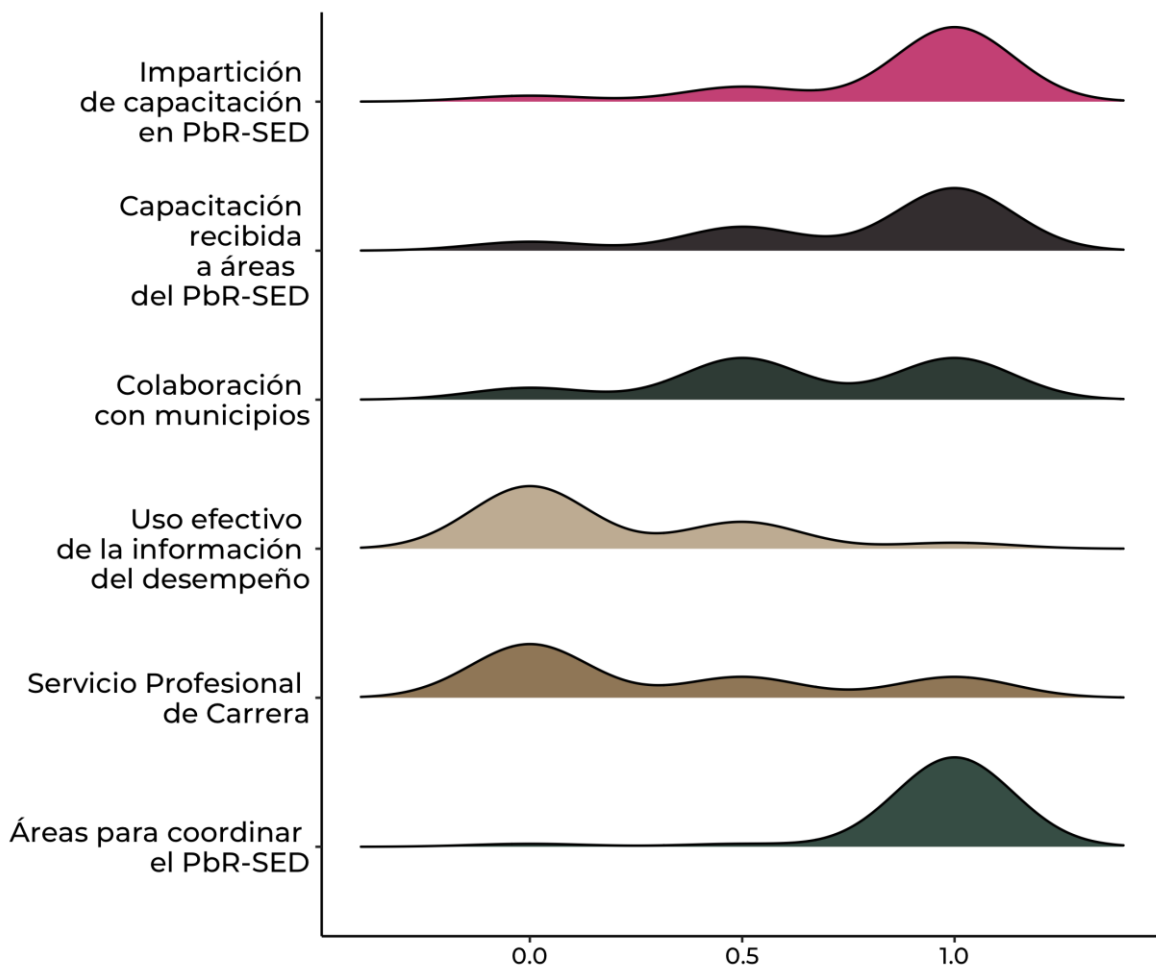


Fuente: elaboración propia.

Los resultados reflejan que, en materia de Consolidación, 13 Entidades Federativas se encuentran por arriba del promedio nacional de avance. De las 32 Entidades, cinco presentan un nivel de avance alto, dos un nivel de avance medio alto, seis un nivel de avance medio y 19 un nivel de avance bajo.

La sección de Consolidación es la que presenta el nivel de avance más bajo con respecto a las demás secciones, y sólo una Entidad Federativa presentó un avance de 100%. 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.

En esta sección, cabe destacar lo siguiente:

- Las personas servidoras públicas del gobierno de 25 Entidades Federativas han impartido cursos de capacitación en temas relacionados con el PbR-SED;
- 21 Entidades acreditaron que sus funcionarios han cursado programas de capacitación en temas relacionados con el PbR-SED;
- 14 Entidades Federativas colaboran con los gobiernos de sus Municipios o DTCDMX para fortalecer la implementación del PbR-SED;
- Dos Entidades Federativas utilizan la información del desempeño de manera sólida;
- Siete Entidades han establecido un Servicio Civil de Carrera en áreas administrativas vinculadas con el PbR-SED; y
- 30 Entidades acreditaron contar con un área o áreas con atribuciones para la coordinación de cada uno de los temas del ciclo presupuestario, lo que les permite contar con mejores capacidades y herramientas para la implementación del PbR-SED.

El Mapa 9 muestra la semaforización del avance de las Entidades Federativas en la implantación del PbR-SED en la sección de Consolidación 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"> <li>• 30 Entidades Federativas cuentan con un área o áreas con atribuciones para coordinar las diferentes etapas del ciclo presupuestario.</li> <li>• 25 Entidades Federativas han impartido cursos en materia de PbR-SED.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos Entidades Federativas utilizan la información del desempeño de manera sólida, mientras que nueve hacen uso de ella de forma más limitada.</li> <li>• Siete Entidades Federativas acreditaron tener establecido un Servicio Civil de Carrera en las áreas responsables de implementar el PbR-SED.</li> <li>• 14 Entidades Federativas colaboran con sus Municipios/DTCDMX para mejorar la implementación y/o ejecución del PbR-SED a través de estrategias institucionalizadas, mientras que otras 14 colaboran de manera más limitada o a través de ejercicios aislados.</li> <li>• Ocho Entidades Federativas requieren fortalecer su alcance para que más personas servidoras públicas encargadas de operar el PbR-SED reciban cursos de capacitación en la materia.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

### 1.9. Buenas prácticas

En esta sección se reportan aquellas actividades, procesos, sistemas o criterios establecidos por los entes públicos que ellos 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	Durante el proceso de integración del Presupuesto de Egresos del Estado de Quintana Roo para el ejercicio fiscal 2022, se consideró la participación de grupos organizados de la sociedad civil con los que se fortalecieron dos temas de relevancia para la ciudadanía: la Política Anticorrupción y la Igualdad Sustantiva y No Violencia contra las Mujeres.  Para ello, se llevaron a cabo reuniones de trabajo en conjunto con la sociedad civil organizada y la Secretaría de Finanzas y Planeación, donde el resultado final fue la creación y la aplicación de dos metodologías para atender cada tema. Dichas metodologías permitieron generar Programas Presupuestarios con perspectiva de género y Programas presupuestarios para atender la política estatal de anticorrupción.	Quintana Roo
Planeación	En el Presupuesto 2022, se construyó el Anexo de Categorías Programáticas asociadas a los ODS, el cual permite confirmar la	Veracruz

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
Programación	<p>alineación de los Pp estatales con el referente internacional planteado por la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas considerando, además, sus indicadores, mismos que son utilizados para los procesos de evaluación y fiscalización.</p> <p>Se estableció una colaboración con la Agencia Digital de Innovación Pública de la Ciudad de México (ADIP) para llevar a cabo el desarrollo del Sistema de Seguimiento a Indicadores de Desempeño y Avance Presupuestal (SSIAP).</p> <p>El sistema representa una conjunción de esfuerzos para fortalecer al PbR-SED, institucionalizando su operación mediante la vinculación de los programas presupuestarios al avance presupuestal. Consta de cuatro módulos, que permiten no sólo la carga de los indicadores y su seguimiento, sino la emisión de comentarios y, en su caso, permite la comunicación y asesoría metodológica donde sea necesario. El sistema opera a nivel Entidad y Alcaldías.</p>	CDMX
Programación	<p>Se instaló el grupo de trabajo PbR-SED Sinaloa, para establecer los objetivos y resultados esperados y alcanzados por programas de las dependencias y entidades, así como el presupuesto aplicado en ellos, para incorporar en las decisiones presupuestarias los resultados de la planeación, la programación, el seguimiento y la evaluación, además de contribuir a la transparencia y rendición de cuentas en los programas estatales.</p>	Sinaloa
Evaluación	<p>Se diseñó un formato en lenguaje ciudadano que presenta de manera resumida los principales resultados de las evaluaciones, garantizando el acceso a las mismas a la ciudadanía en un formato amigable, accesible y fácil de entender.</p>	Chihuahua
Evaluación	<p>Con el propósito de que las evaluaciones externas generen mayores insumos de información a las Unidades Responsables de los programas públicos, en el ejercicio 2021, el gobierno estatal impulsó la elaboración de Términos de Referencia, coordinados por la Secretaría de Planeación y Finanzas, con la participación de los enlaces y responsables de las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal.</p> <p>Asimismo, se inició con el proceso de detección de necesidades de evaluación de fondos, subsidios, convenios y Programas presupuestarios, identificando criterios y creando bases de datos homologadas.</p>	Puebla
Comunicación interna en materia de PbR-SED	<p>Con el objetivo de coordinar el ciclo presupuestario mediante el uso de la Metodología de Marco Lógico, la aplicación del Presupuesto basado en Resultados y la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño, se creó el Comité GpR, órgano interinstitucional técnico conformado por la Secretaría de Finanzas, la Secretaría de la Transparencia y Rendición de Cuentas, el Instituto de Planeación, Estadística y Geografía del Estado de Guanajuato y la Jefatura de Gabinete del Poder Ejecutivo.</p> <p>Por otro lado, se cuenta con el Blog del Equipo GpR (<a href="http://equipogpr.guanajuato.gob.mx">equipogpr.guanajuato.gob.mx</a>), que es un espacio de comunicación entre los equipos involucrados en la atención de la Gestión para Resultados en el gobierno del Estado de</p>	Guanajuato

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	Guanajuato, conformado por enlaces de los Organismos Públicos y la Secretaría de Finanzas, Inversión y Administración. En esta plataforma se ofrece información relevante, principalmente, a través de documentos en los que se abordan temas relacionados con las distintas etapas del ejercicio presupuestario, así como guías y manuales con información de ayuda para la navegación en el Sistema de Evaluación al Desempeño.	
Apoyo a municipios	Durante 2021, se estableció una estrategia de capacitación diversificada en Presupuesto basado en Resultados, con el objetivo de profesionalizar al mayor número de funcionarios posibles, tanto a nivel estatal como municipal, incluyendo a administraciones municipales entrantes. Estas capacitaciones se llevaron a cabo tanto de manera presencial como en modalidad remota, en colaboración con la Auditoría Superior del Estado de Coahuila.	Coahuila
Apoyo a municipios	El Gobierno Estatal generó una guía para la formulación de los Planes Municipales de Desarrollo, en la cual se contemplan elementos que se consideran necesarios para poder desarrollar el PbR-SED a nivel local. Lo anterior, con la finalidad de que, adicional al acompañamiento y asesoría técnica brindada, los municipios cuenten con un documento de referencia el cual puedan consultar de manera asincrónica, obteniendo todos la misma información.	Quintana Roo
Transparencia	En el marco de la crisis provocada por el Covid-19, la entidad se vio obligada a modificar el presupuesto y a generar estrategias y acciones para disminuir las afectaciones provocadas por la pandemia. En este entorno, el Gobierno de la Entidad realizó esfuerzos para que la ciudadanía conociera los recursos que se destinaron a atender la emergencia, además de los medios y formas para acceder a los apoyos. Para ello, se dispuso de dos sitios de Internet: <a href="https://transparencia.chihuahua.gob.mx/covid-19/">https://transparencia.chihuahua.gob.mx/covid-19/</a> <a href="https://planemergente.chihuahua.gob.mx/">https://planemergente.chihuahua.gob.mx/</a>	Chihuahua
Transparencia	Durante el ejercicio 2021, se estructuró, modeló y programó la plataforma <a href="https://checatulana.zacatecas.gob.mx/">https://checatulana.zacatecas.gob.mx/</a> , la cual tiene como objetivo presentar la información presupuestaria y, en términos generales, el actuar gubernamental en tres enfoques: (i) transparencia activa, (ii) lenguaje ciudadano, e (iii) información para decidir. Asimismo, se considera en la segunda etapa incluir un mecanismo de comunicación con la ciudadanía para la participación ciudadana en cada uno de las etapas del ciclo presupuestario, además de incluir mensajes descriptivos en cada apartado de información presupuestaria.	Zacatecas
Presupuestación	Por otra parte, el Gobierno del Estado creó InDyCE Zacatecas, plataforma virtual de información estadística e indicadores actualizados sobre los avances de la entidad; y considera un Comité Ciudadano de Monitoreo de Indicadores de Desarrollo. A partir del ejercicio fiscal 2021, para la integración del Paquete Fiscal 2022, se adoptó la implementación de un proceso de análisis del desempeño de cada una de las dependencias y entidades estatales, el cual se conoce cómo Diagnóstico Presupuestario DGP. Dicho análisis consiste en la valoración técnica y estandarizada de los principales elementos del	Guanajuato

Tema	Buena práctica	Entidad Federativa
	<p>desempeño de los Programas presupuestarios, para lo cual se identifican cuatro etapas clave del ciclo presupuestario, las cuales son: Programación, Ejercicio y Control, Seguimiento y Rendición de Cuentas, de las cuales se desprenden las dimensiones del índice global.</p>	
Evaluaciones internas	<p>La entidad realizó el “Autodiagnóstico para la implementación de la Gestión para Resultados en el Desarrollo GpRD 2021”, bajo los lineamientos del Banco Interamericano de Desarrollo, identificando avances y áreas de oportunidad en la materia. Dicho diagnóstico se presenta por parte de las entidades y dependencias de la administración estatal, pero también se cuenta con un cuestionario municipal.</p>	San Luis Potosí
Evaluaciones internas	<p>La entidad desarrolló una evaluación a mitad del quinquenio del Plan Estatal de Desarrollo, en donde también se presenta una evaluación interna de similitud de programas y la elaboración del Programa Prospectivo 2030, siendo su objetivo el de brindar elementos no sólo sobre el trabajo que se ha realizado, sino con miras a las próximas administraciones, señalando avances, perspectivas, temas prioritarios y criterios para atenderlos.</p>	Zacatecas
Ejercicio y control del gasto	<p>Se cuenta con un manual de normas y procedimientos del ejercicio del gasto, con un apartado de normas específicas por capítulo del gasto, que contiene la normatividad y procedimientos que deben seguirse en el ejercicio de cada uno de los capítulos y describe detalladamente el tratamiento que debe otorgarse a las partidas. Este apartado permite que los ejecutores del gasto consulten de una forma rápida y accesible los trámites específicos y los formatos que habrán de utilizarse para cada etapa presupuestal, mismos que han sido revisados y simplificados, en algunos casos, para obtener mejores resultados. Adicionalmente, cada trámite y formato cuenta con su instructivo de llenado para facilitar su elaboración.</p>	Campeche
Ejercicio y control del gasto	<p>Se cuenta con expedientes de Matriz Marco Lógico-MIR y Fichas de Concertación y Validación, que permiten conocer el diseño y observar la valoración del grado de calidad en el diseño de las Matrices de Indicadores para Resultados por cada Programa presupuestario. Dichos expedientes se encuentran dentro de una herramienta informática, facilitando su búsqueda y consulta.</p>	Tabasco

Fuente: elaboración propia.

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

### 1. Resultados generales

**El avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2022 para los Municipios/DTCDMX<sup>10</sup> fue de 40.1%, considerando los 56 entes públicos participantes.**

Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 55.0%, manteniéndose en un nivel similar al del Diagnóstico anterior (55.9%).

Dado el cambio en la selección de la muestra de los Municipios/DTCDMX aleatorizados, la edición 2022 representa la línea base de estos entes públicos para el seguimiento de su avance en la implantación y operación del PbR-SED, por lo que el resultado comparado estará disponible en el Diagnóstico PbR-SED 2023.

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, ocho de estos entes públicos no cumplieron los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información<sup>11</sup>. En este sentido, en los siguientes párrafos se presentan los resultados derivados del análisis de la información proporcionada por un total de 56 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 25 Municipios/DTCDMX presentan un nivel de avance por encima del promedio. Asimismo, destaca que cuatro de ellos presentan un nivel de avance alto, seis de ellos presentan un nivel de avance medio alto, cinco un nivel de avance medio y 41 un nivel de avance bajo.

En la Gráfica 20 se puede observar el nivel de avance de los Municipios/DTCDMX para cada uno de los dos subconjuntos que parten de los diferentes criterios de selección; es decir, entre aquellos de mayor población y los aleatorizados. Es importante considerar que estos dos subconjuntos no son comparables pues el tamaño de su población tiene implicaciones importantes en sus capacidades institucionales.

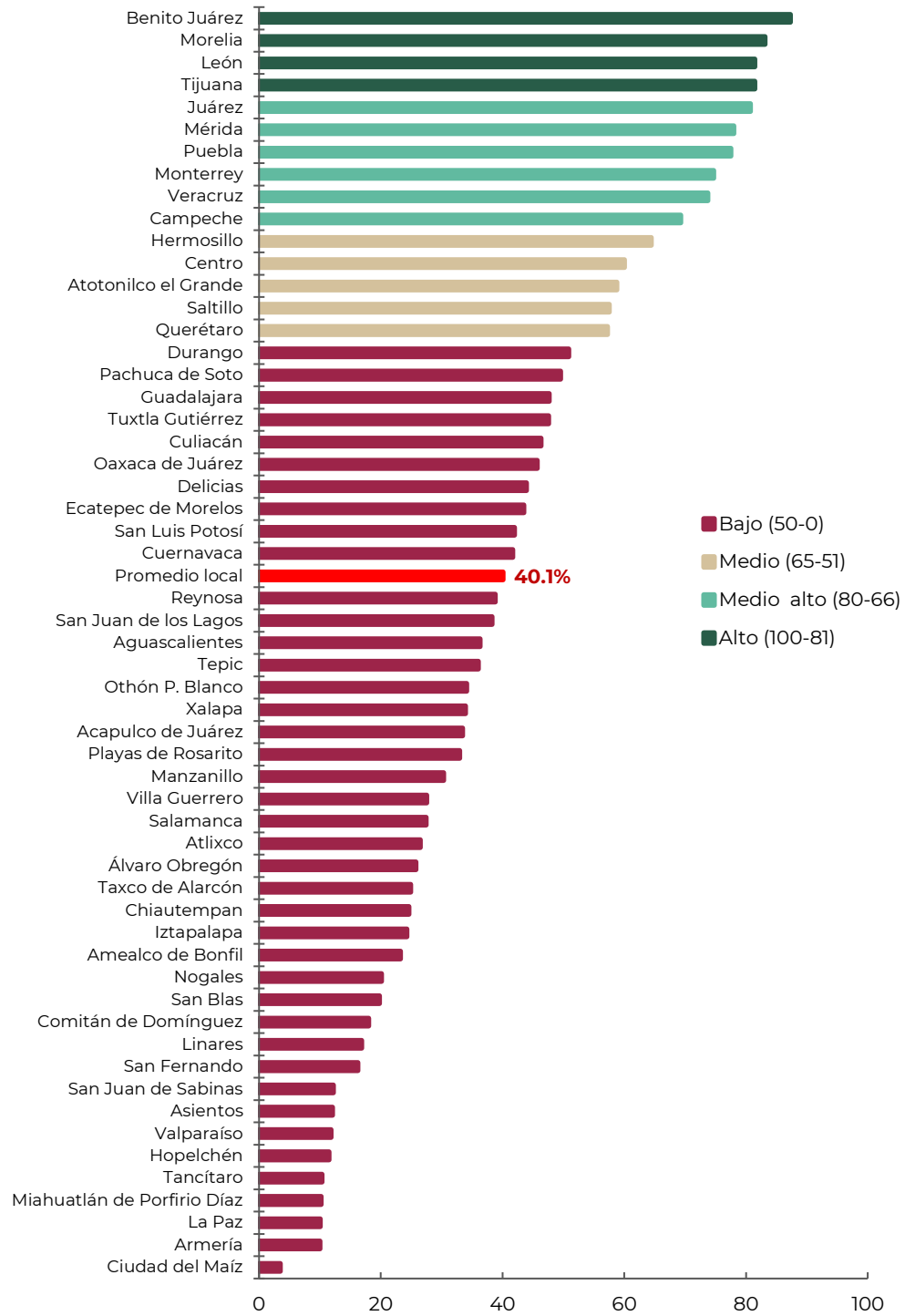
---

<sup>10</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 3. Municipios/DTCDMX: Fichas Ejecutivas.

<sup>11</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED: Nota Metodológica.

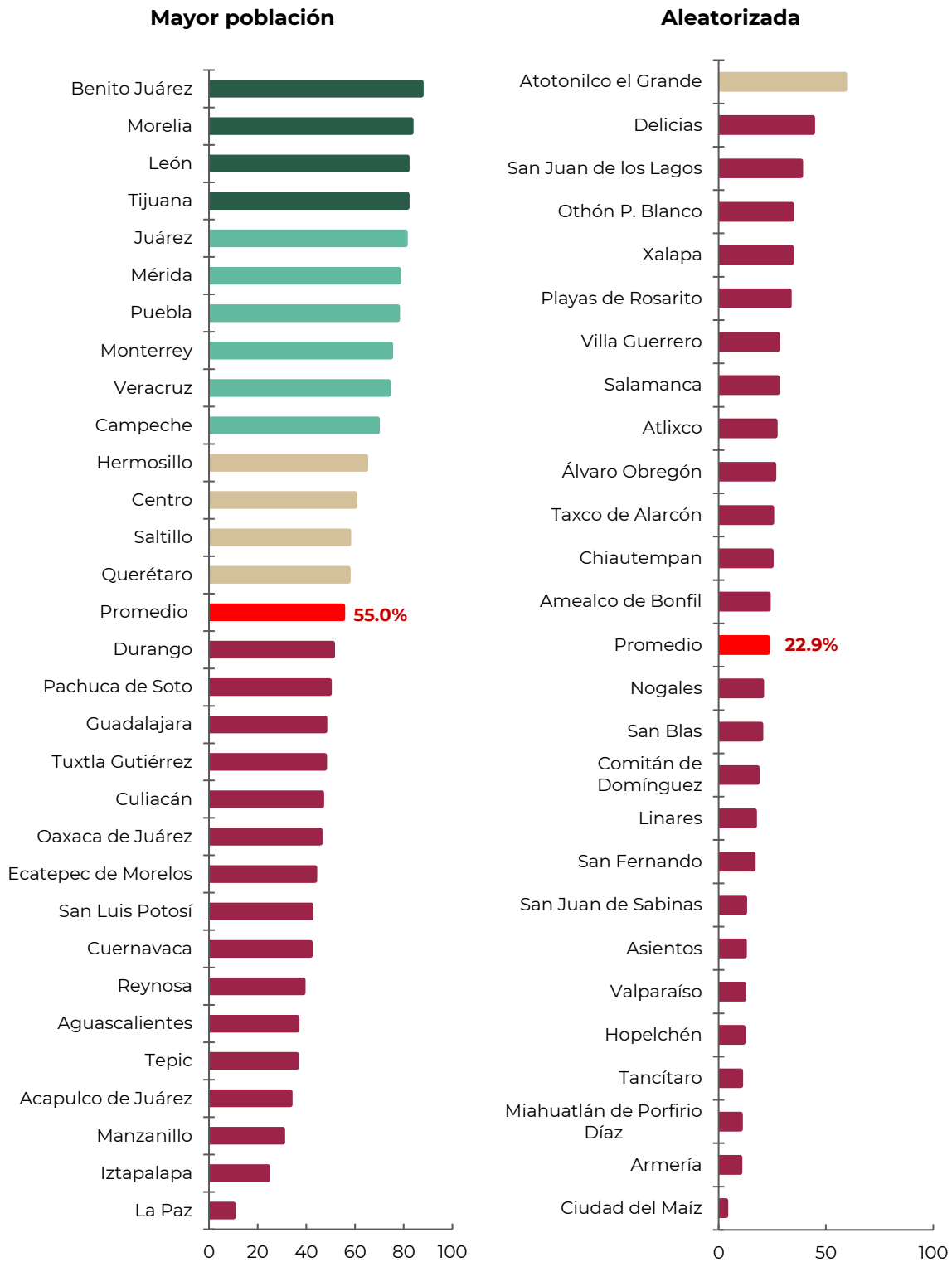


**Gráfica 19. Avance en la implantación y operación del PbR-SED en los Municipios/DTCDMX**



Fuente: elaboración propia.

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

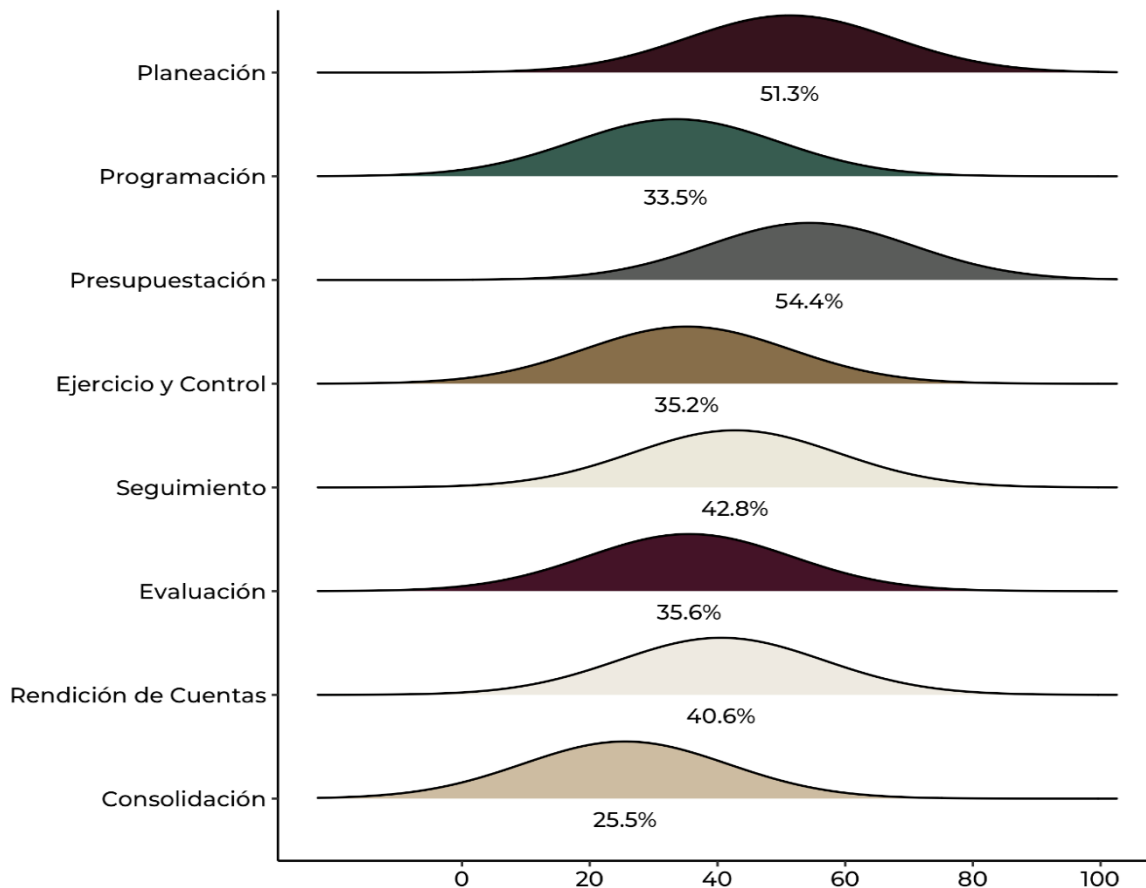


Fuente: elaboración propia.

En la Gráfica 21 se observa la distribución del avance de los Municipios/DTCDMX por cada una de las secciones del Diagnóstico PbR-SED 2022.

La distribución de las secciones de Planeación y Presupuestación 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.

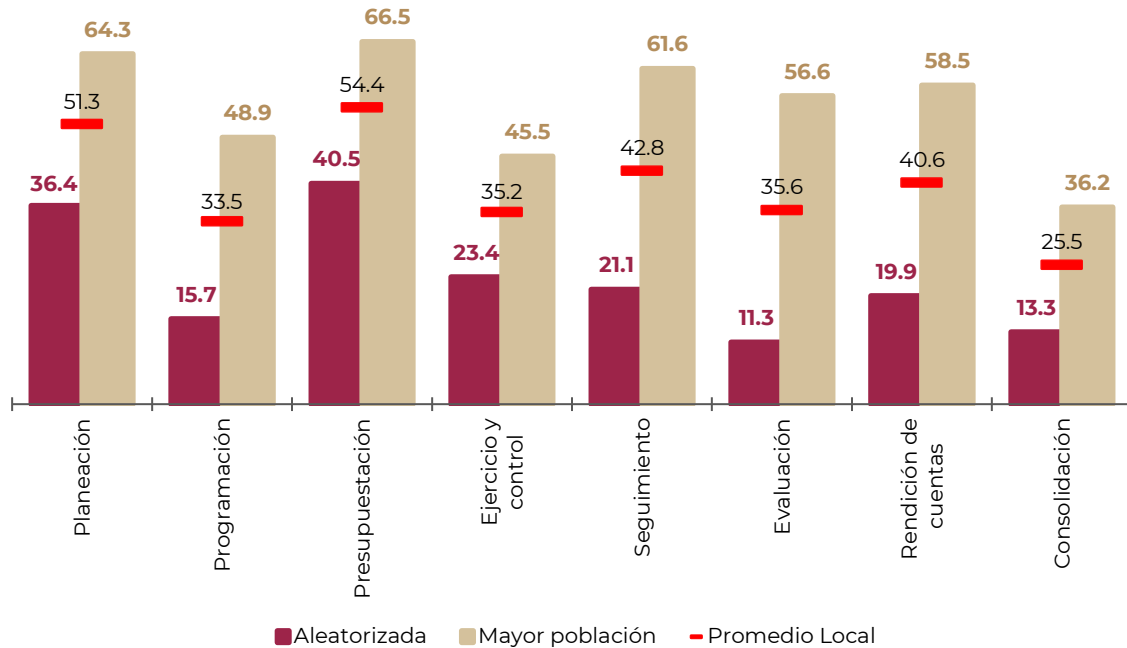
**Gráfica 21. Distribución del avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX**



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 SChP en 2014.

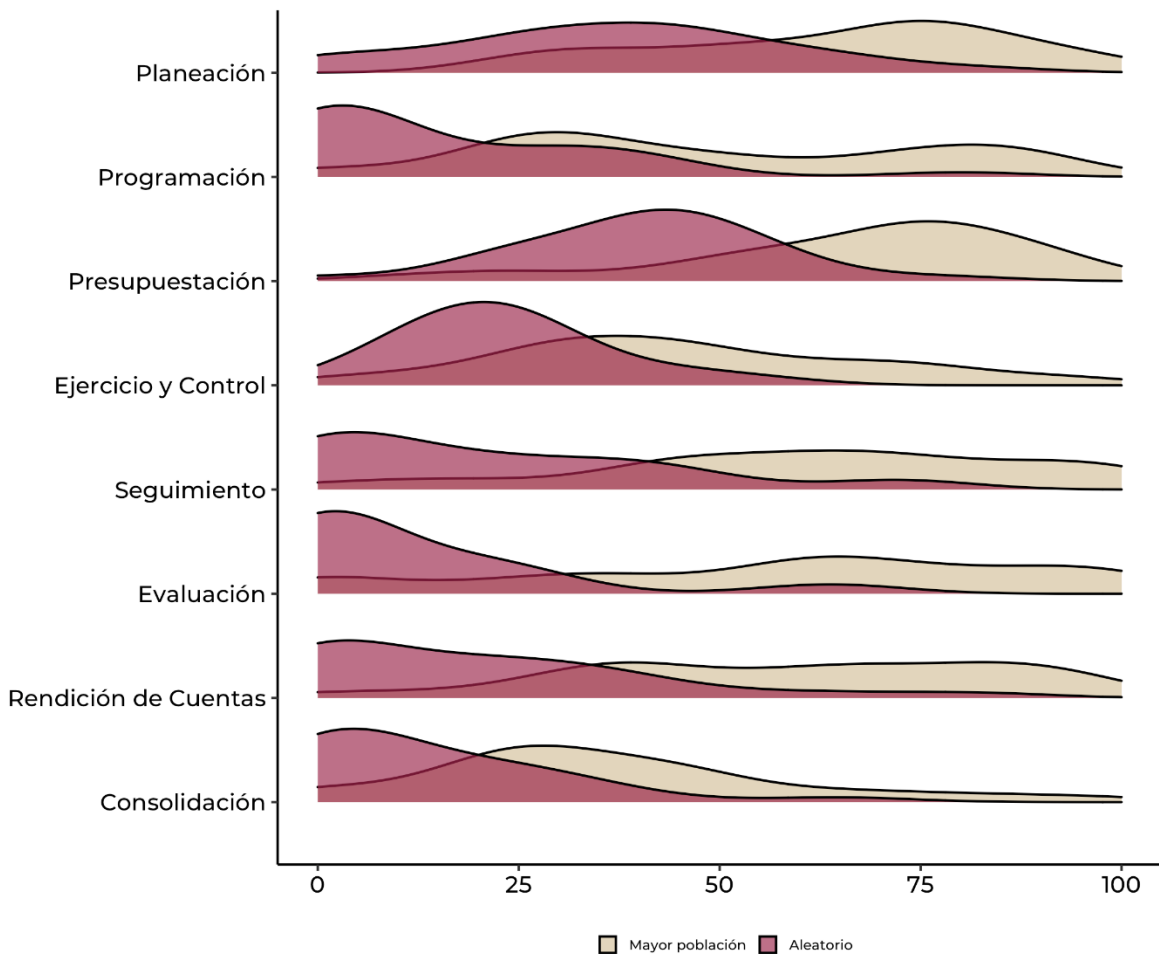
**Gráfica 22. Avance promedio por sección en los Municipios/DTCDMX, por tipo de selección**



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

En la Gráfica 23 se observa que la distribución de avance por tipo de selección es satisfactoria para las secciones de Planeación y Presupuestación, mientras que el resto de las etapas tiene un sesgo a la izquierda con respuestas poco o nada satisfactorias, siendo esto más notorio en los municipios aleatorizados.

**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 programa 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 56 entes públicos participantes, la sección de Planeación presentó un promedio de avance local en 2022 de 51.3%.** Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 64.3% lo que representó 1.1 puntos porcentuales menor con respecto al Diagnóstico 2021 (65.4%).

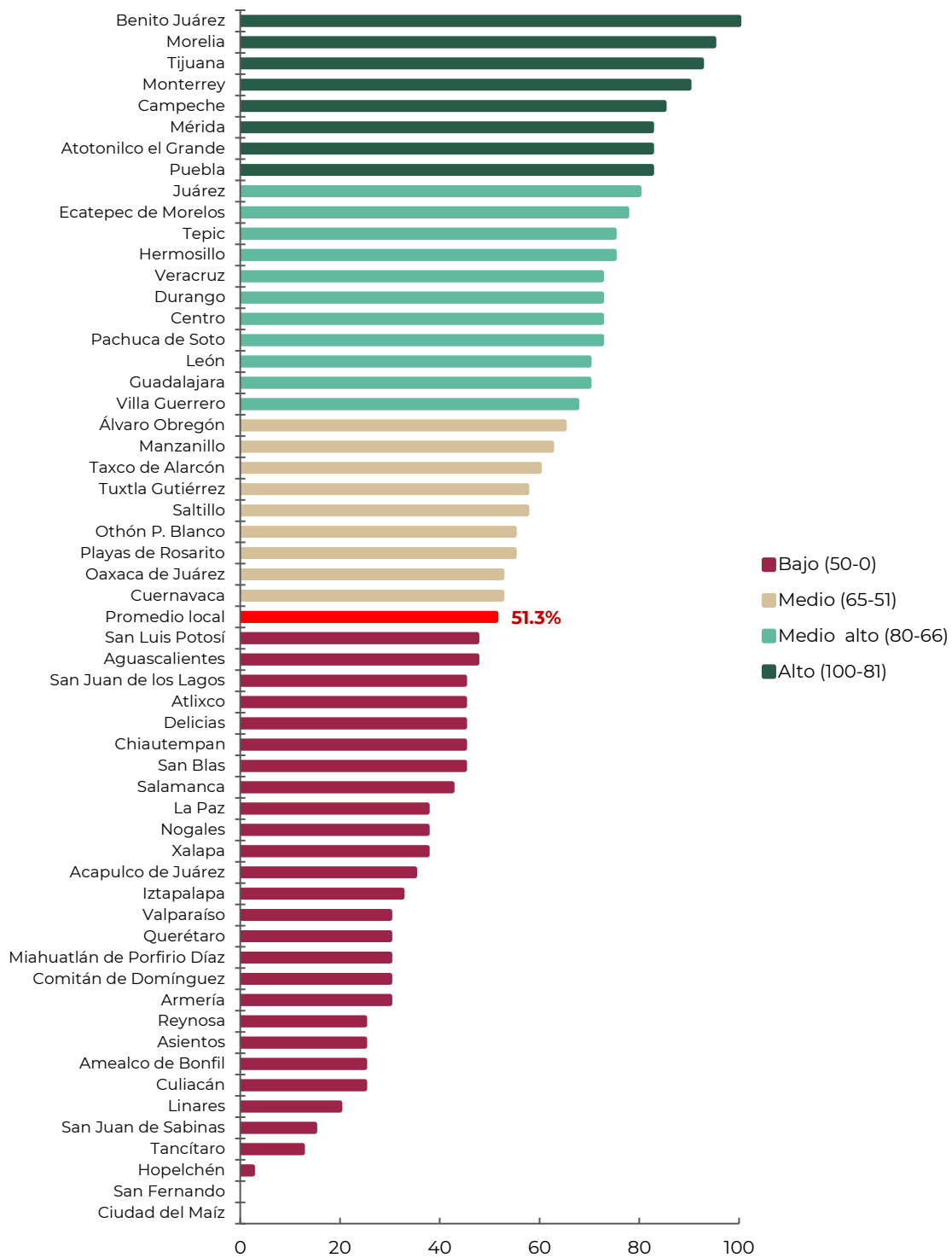
Lo anterior es resultado, principalmente, de que la mayoría de los Municipios/DTCDMX no contempla en su Ley ningún tipo de programa derivado del PMD; a su vez, estos PMD no cuentan con una metodología para su desarrollo o con los elementos necesarios para establecer sus metas y objetivos; y algunos entes públicos no difunden su PMD o programas derivados en sus páginas de Internet o portales de transparencia.

El nivel de avance se distribuyó conforme a la Gráfica 24, donde los resultados señalan que, en materia de Planeación, 28 de los Municipios/DTCDMX participantes presentan un avance superior al promedio. De los 56 Municipios/DTCDMX participantes, ocho presentan un nivel de avance alto, 11 un nivel de avance medio alto, nueve tuvieron un nivel de avance medio y 28 tuvieron un nivel de avance bajo.

Los resultados señalan que de los 56 Municipios/DTCDMX participantes:

- 13 Municipios/DTCDMX cuentan con criterios para la elaboración de programas derivados;
- 17 presentan programas derivados del PMD en sus páginas de Internet o portales de transparencia; y
- Nueve presentan los mismos tipos de programas derivados que los contemplados en su marco normativo.

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

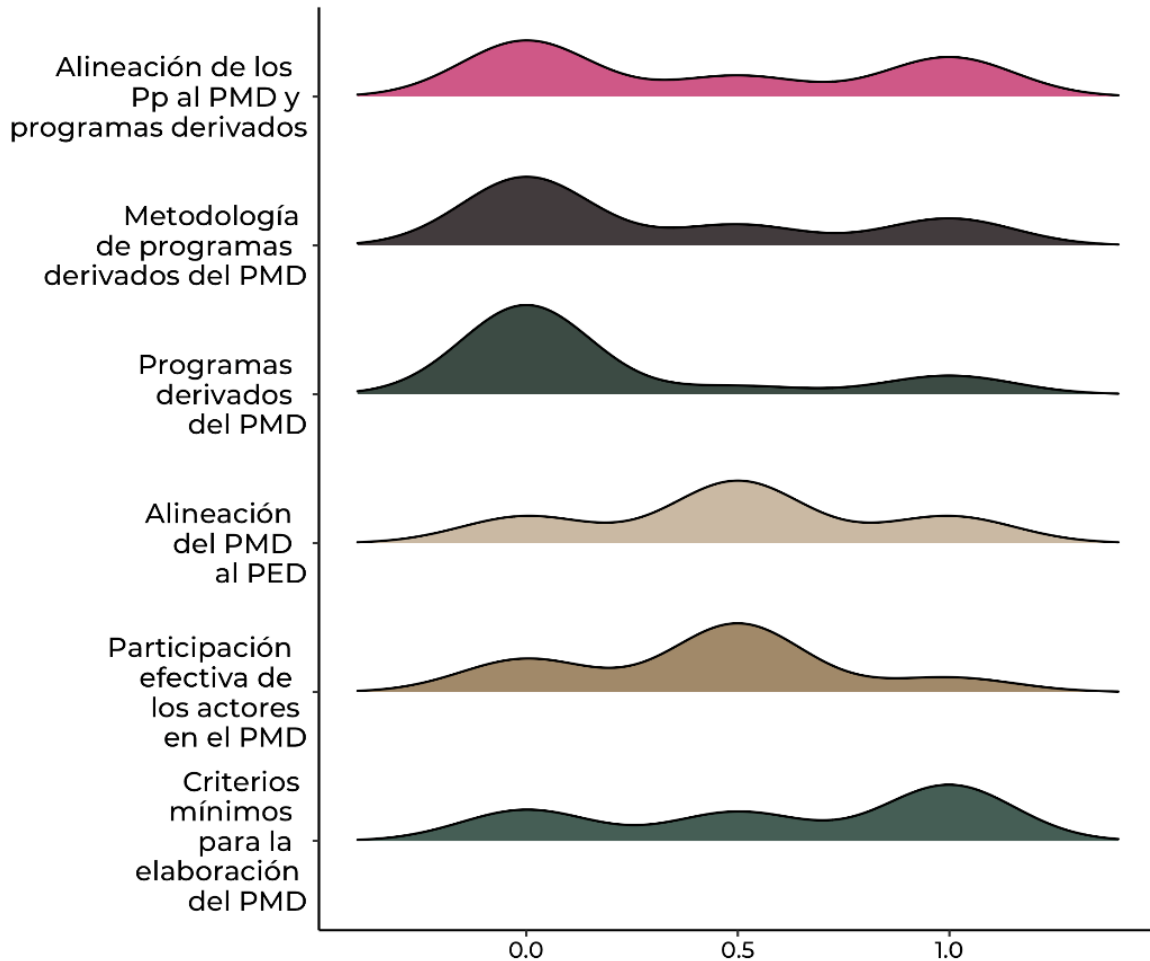


Nota: Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Fuente: elaboración propia.

La Planeación se ubica en segundo lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Es importante destacar que 41 Municipios/DTCDMX cuentan con un PMD vigente. 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"> <li>• 40 Municipios/DTCDMX cuentan con directrices en materia de planeación, seguimiento y evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 Municipios/DTCDMX no consideran en su marco normativo la elaboración de programas derivados de su PMD.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 Municipios/DTCDMX incorporan los resultados del seguimiento y evaluación al ciclo presupuestario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 27 Municipios/DTCDMX no realizan la alineación de sus programas o acciones de gobierno al PMD o sus programas derivados.</li> </ul>



Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 41 Municipios/DTCDMX cuentan con un PMD vigente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 Municipios/DTCDMX no contemplan mecanismos para la modificación de su PMD.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 43 Municipios/DTCDMX consideran un diagnóstico situacional para la elaboración del PMD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 Municipios/DTCDMX no consideran la participación de actores de la sociedad civil en la elaboración de su PMD, frente a 33 Municipios/DTCDMX que incorporan a un limitado número de actores de la sociedad civil.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 Municipios/DTCDMX incorporan estrategias, líneas de acción, indicadores y metas en su PMD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 13 Municipios/DTCDMX no realizan ejercicios de alineación del PMD al PED, así como 30 Municipios/DTCDMX realizan una alineación general sin profundizar en dicho proceso.</li> </ul>

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 56 entes públicos participantes, la sección de Programación presentó un promedio de avance local en 2022 del 33.5%.** Tomando en cuenta solamente a los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 48.9%, lo que representó un incremento de 2.6 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico 2021 (46.3%). Es necesario que los Municipios/DTCDMX desarrollen y fortalezcan los elementos mínimos necesarios para un mejor desarrollo de los procesos de Programación.

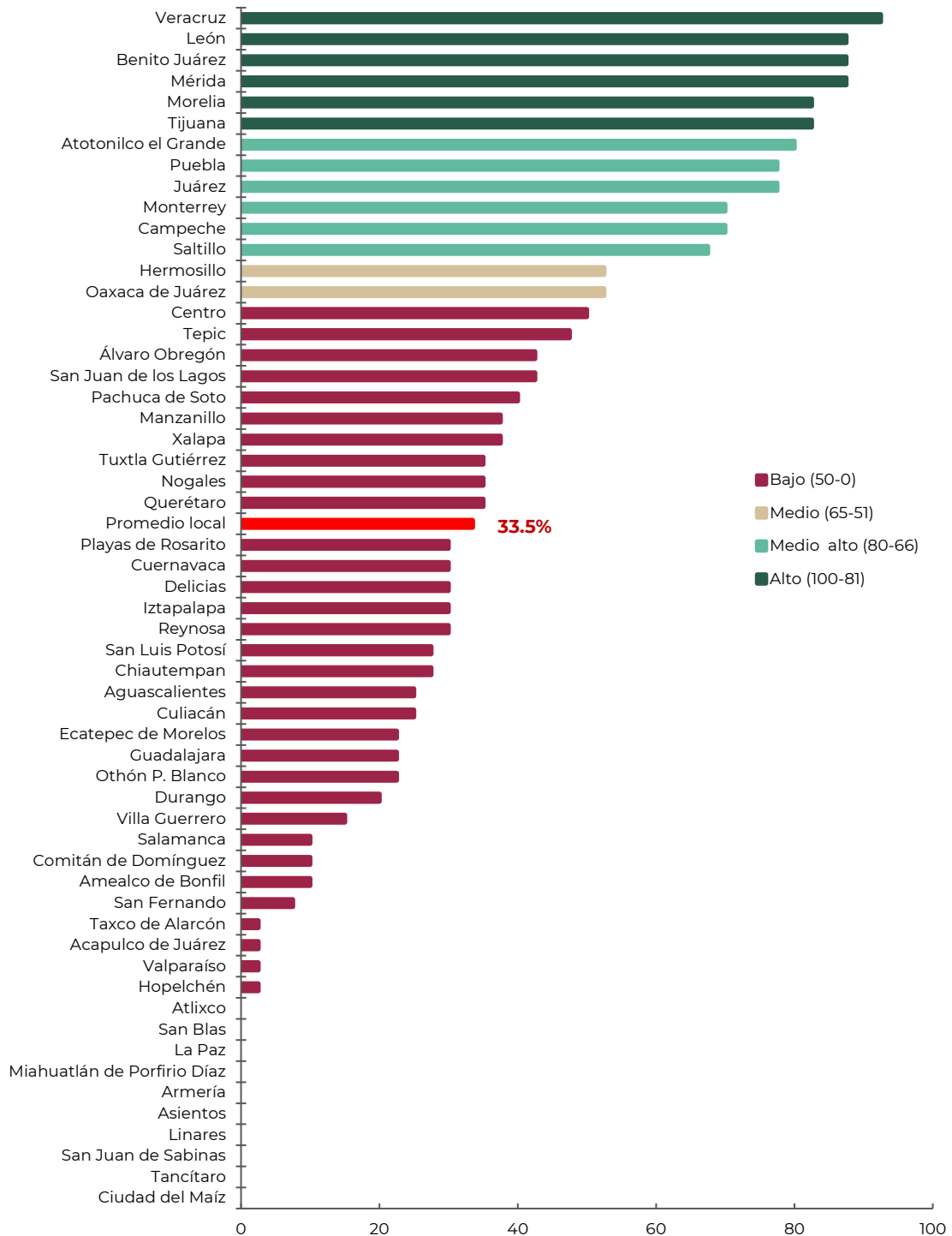
El nivel de avance se distribuyó conforme a la Gráfica 26, donde se observa que 24 entes públicos participantes presentaron un avance superior al promedio. De los 56 Municipios/DTCDMX, seis presentaron un nivel de avance alto, seis un nivel medio alto, dos un nivel de avance medio y 42 un nivel de avance bajo.



Los resultados señalan que de los 56 Municipios/DTCDMX participantes:

- 30 no acreditaron contar con un programa anual de inversión pública o este no contiene todos los elementos;
- 38 no acreditaron contar con evaluaciones *ex ante* para determinar el costo-beneficio de la ejecución de proyectos de inversión;
- Cinco cuentan con padrones de beneficiarios para más del 75% de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población;
- 31 no solicitan la elaboración de diagnósticos que justifiquen la creación o modificación sustantiva de sus Pp, lo que impide que estos estén orientados a la solución de problemas públicos o a la atención de temas de atención prioritaria, limitando el impacto de la ejecución de los recursos públicos; y
- 29 participantes no cuentan con documentos normativos que regulen la programación, la presupuestación, la ejecución, el registro y la información del gasto público.

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

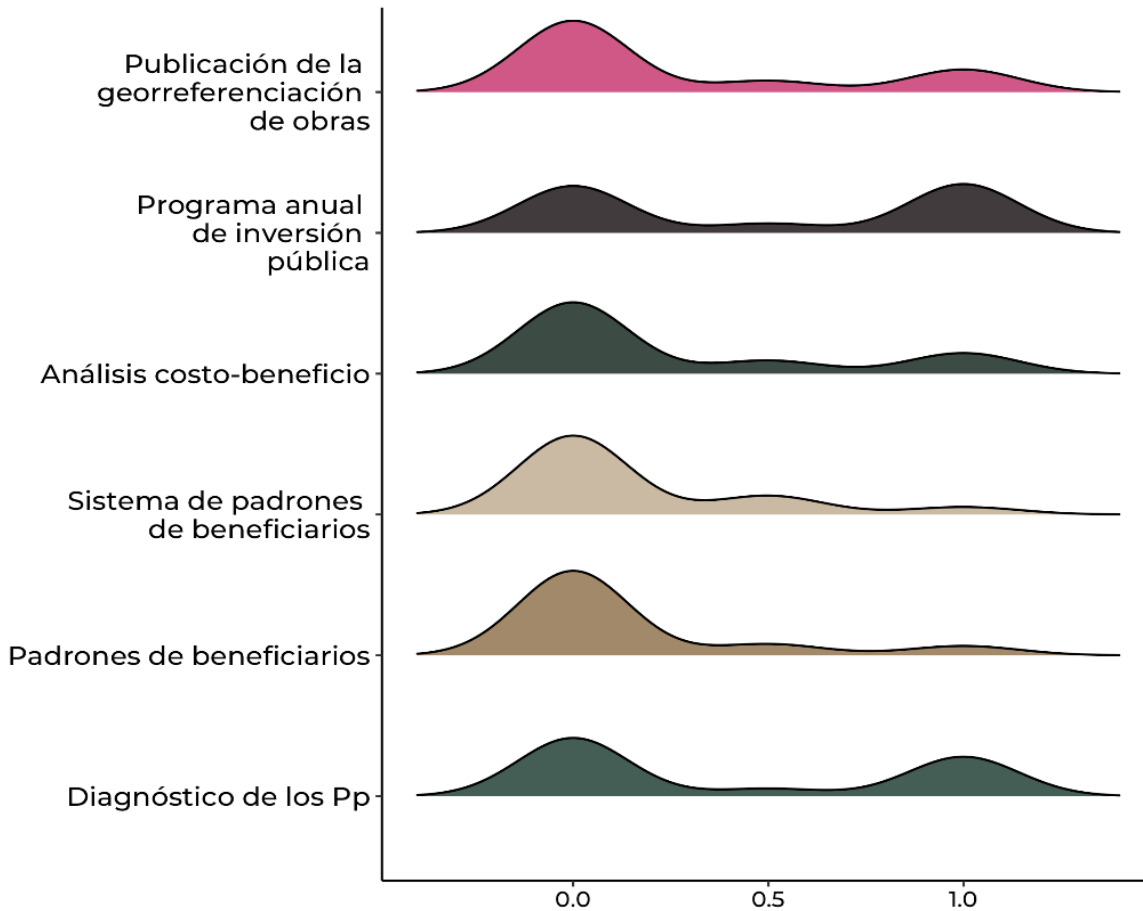


Nota: Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Fuente: elaboración propia.

La Programación se ubica en el séptimo lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Es importante destacar que, 26 Municipios/DTCDMX cuentan con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o algún documento equivalente. Los principales resultados en la sección de Programación se muestran en la 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"> <li>• 18 Municipios/DTCDMX desagregan su información programática en gasto por categoría programática, programas y proyectos de inversión e indicadores de resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 45 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.</li> </ul>

Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 22 Municipios/DTCDMX contemplan en su marco normativo la necesidad de elaborar un programa anual de inversión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 42 Municipios/DTCDMX carecen de un sistema que les permita dar seguimiento a los padrones de beneficiarios de sus programas que entregan bienes y servicios, así como realizar confronta de padrones para evitar duplicidad de apoyos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 26 Municipios/DTCDMX cuentan con un programa anual de inversión pública, cartera de proyectos de inversión anual o documento equivalente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 Municipios/DTCDMX no realizan evaluaciones <i>ex ante</i> para identificar el costo-beneficio de sus proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 31 Municipios/DTCDMX no presentan un estudio o diagnóstico que justifique la creación o modificación sustantiva de los Pp para su consideración en la estructura programática.</li> </ul>

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 56 entes públicos participantes, la sección de Presupuestación presentó un promedio de avance local en 2022 de 54.4%.** Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 66.5% lo que representó un incremento de 0.7 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico 2021 (65.8%).

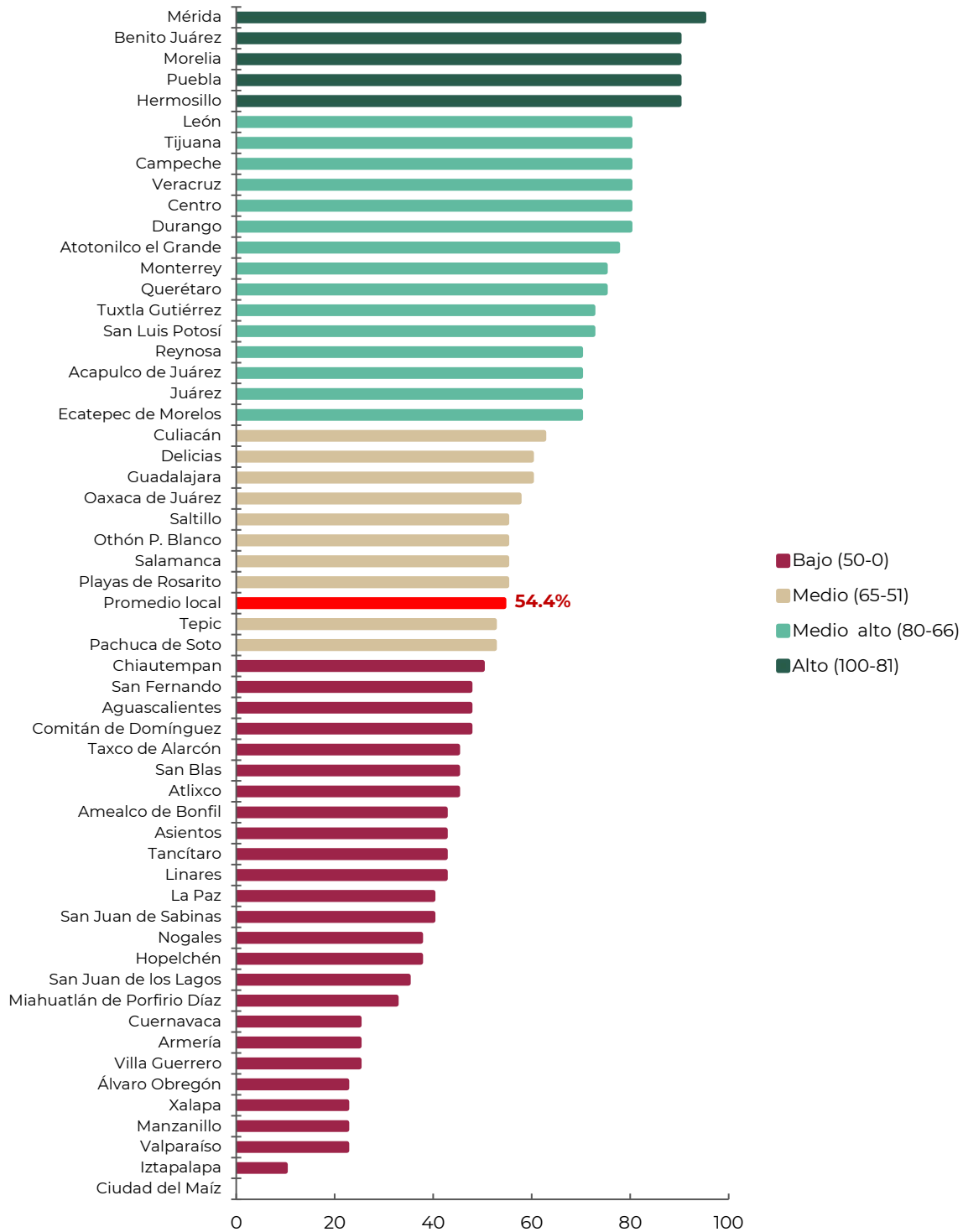
Con base en el análisis realizado se identificó que una parte considerable de los Municipios/DTCDMX no presenta algún tipo de política para generar ahorros y reasignar recursos para hacer más eficiente el gasto, y que no disponen de un mecanismo que considere la modificación de metas de los Pp en caso de adecuaciones presupuestarias.

El nivel de avance se distribuyó conforme a la Gráfica 28, donde se observa que 28 Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. De los 56 participantes, cinco presentan un nivel de avance alto, 15 un nivel de avance medio alto, 10 tuvieron un nivel de avance medio y 26 un nivel de avance bajo.

Los resultados señalan que de los 56 Municipios/DTCDMX participantes:

- Con respecto a los criterios CONAC, 16 Municipios/DTCDMX cumplen con todos los elementos requeridos en la iniciativa de Ley de Ingresos y el Proyecto del Presupuesto de Egresos;
- Tres Municipios/DTCDMX cuentan con una política adecuada que permite generar ahorros con la finalidad de hacer más eficiente el uso de los recursos, mientras que cinco cuentan con una política que permite la reasignación de los recursos para hacer más eficiente el gasto público;
- 12 Municipios/DTCDMX cuentan con mecanismos adecuados que prevén la modificación de las metas de los Pp en caso de efectuar modificaciones presupuestarias; y
- 44 participantes difunden los informes financieros en sus páginas de Internet o portales de transparencia y 24 difunden los informes financieros en formato de datos abiertos.

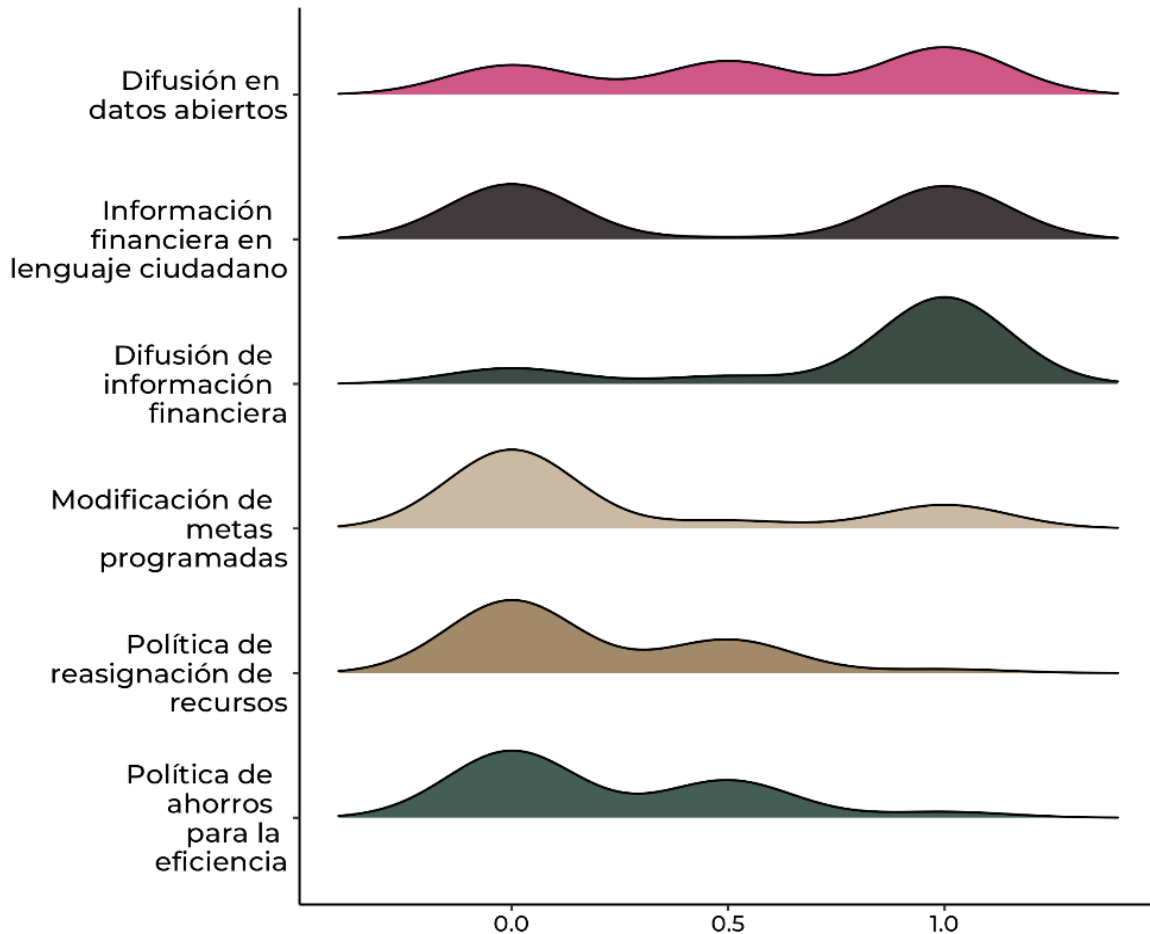
**Gráfica 28. Presupuestación: nivel de avance por Municipio/DTCDMX**



Nota: Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.  
Fuente: elaboración propia.

La Presupuestación se ubica en primer lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Es importante destacar que 40 Municipios/DTCDMX generan periódicamente sus estados financieros y la información contable de sus administraciones. Los principales resultados en la sección de Presupuestación se muestran en la 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"> <li>43 Municipios/DTCDMX presentan su estado analítico del ejercicio del presupuesto de egresos con las clasificaciones administrativa, económica, por objeto del gasto y programática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>34 Municipios/DTCDMX carecen de una política para generar ahorros y hacer más eficiente el gasto.</li> </ul>



Fortalezas	Áreas de oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 39 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.</li> <li>• 40 Municipios/DTCDMX cumplen con los criterios establecidos por el CONAC con respecto a la clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto, incluyendo los ingresos excedentes generados.</li> <li>• 44 Municipios/DTCDMX realizan ejercicios de difusión del contenido de su información financiera a través de su página de Internet o portal de transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 37 Municipios/DTCDMX carecen de una política para la reasignación de recursos y hacer más eficiente el gasto.</li> <li>• 40 Municipios/DTCDMX no contemplan mecanismos para la modificación de metas de los Pp ante adecuaciones presupuestarias de estos.</li> <li>• 28 Municipios/DTCDMX no realizan ejercicios de difusión de la información financiera en lenguaje ciudadano.</li> </ul>

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 y con enfoque en el logro de resultados. En esta sección se valora si los Municipios/DTCDMX realizan los registros de las etapas contables relativas al gasto y al ingreso de conformidad con los elementos establecidos por el CONAC. Asimismo, se valora el control que ejercen los entes públicos sobre la ejecución de sus Pp, con base en la existencia de los 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 56 entes públicos participantes, la sección de Ejercicio y Control presentó un promedio de avance local en 2022 de 35.2.** Tomando en cuenta a los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 45.5%. Lo anterior, es resultado de que esta etapa se encuentra en las primeras fases de implantación en la mayoría de los Municipios/DTCDMX participantes, por lo que es necesario que continúen desarrollando y fortaleciendo los elementos del ejercicio y control del gasto público.

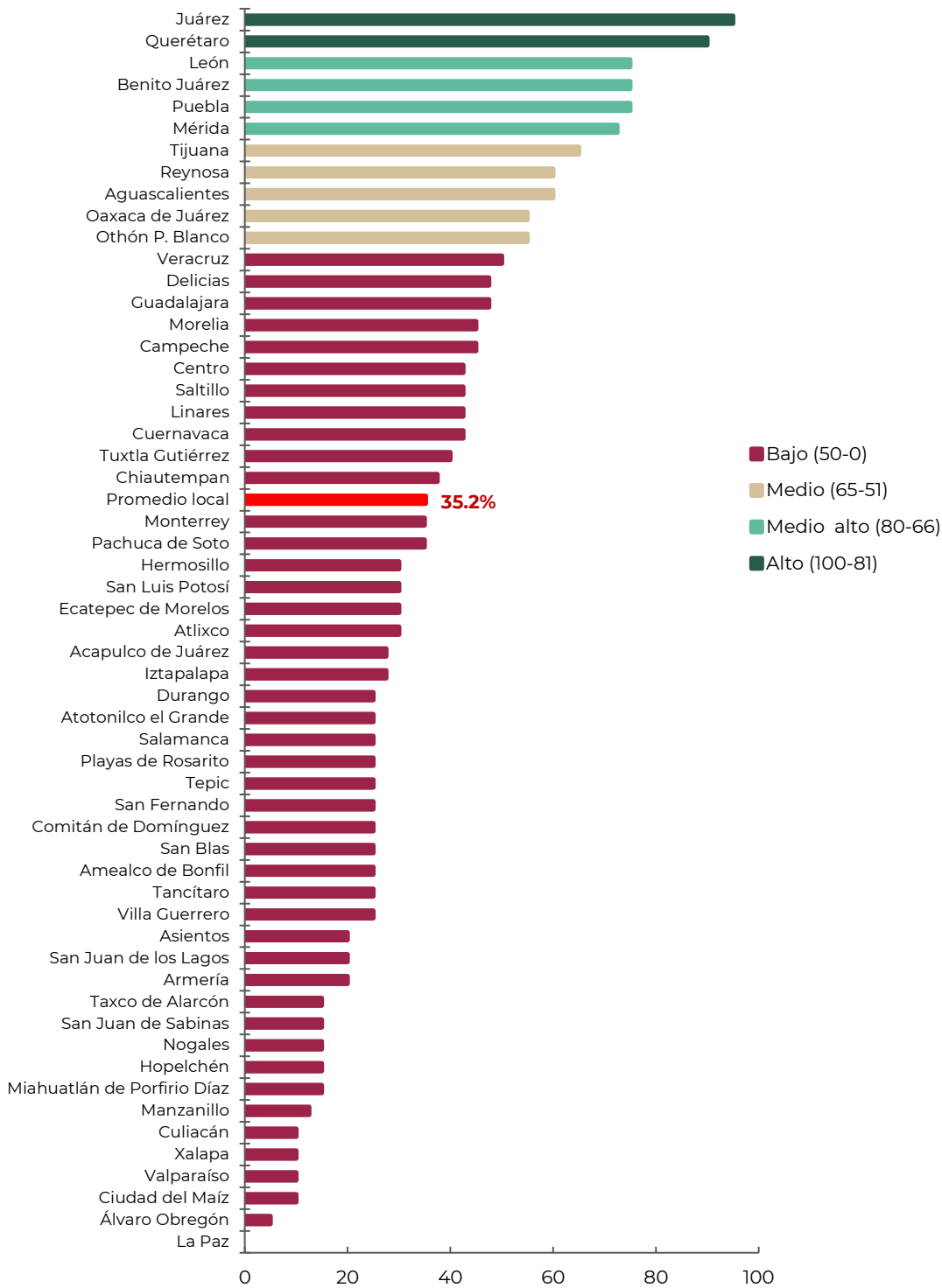
El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 30, donde se observa que 22 Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. De los 56 participantes, dos presentan un nivel de avance alto, cuatro presentan un nivel

de avance medio alto, cinco presentan un nivel de avance medio y 45 presentan un nivel de avance bajo.

Los resultados señalan que de los 56 Municipios/DTCDMX participantes:

- 44 Municipios/DTCDMX participantes realizan el registro de las etapas contables del presupuesto con los momentos que señala el CONAC en lo relativo al ingreso; y
- 47 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco jurídico en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público que establece la forma de realizar las contrataciones.

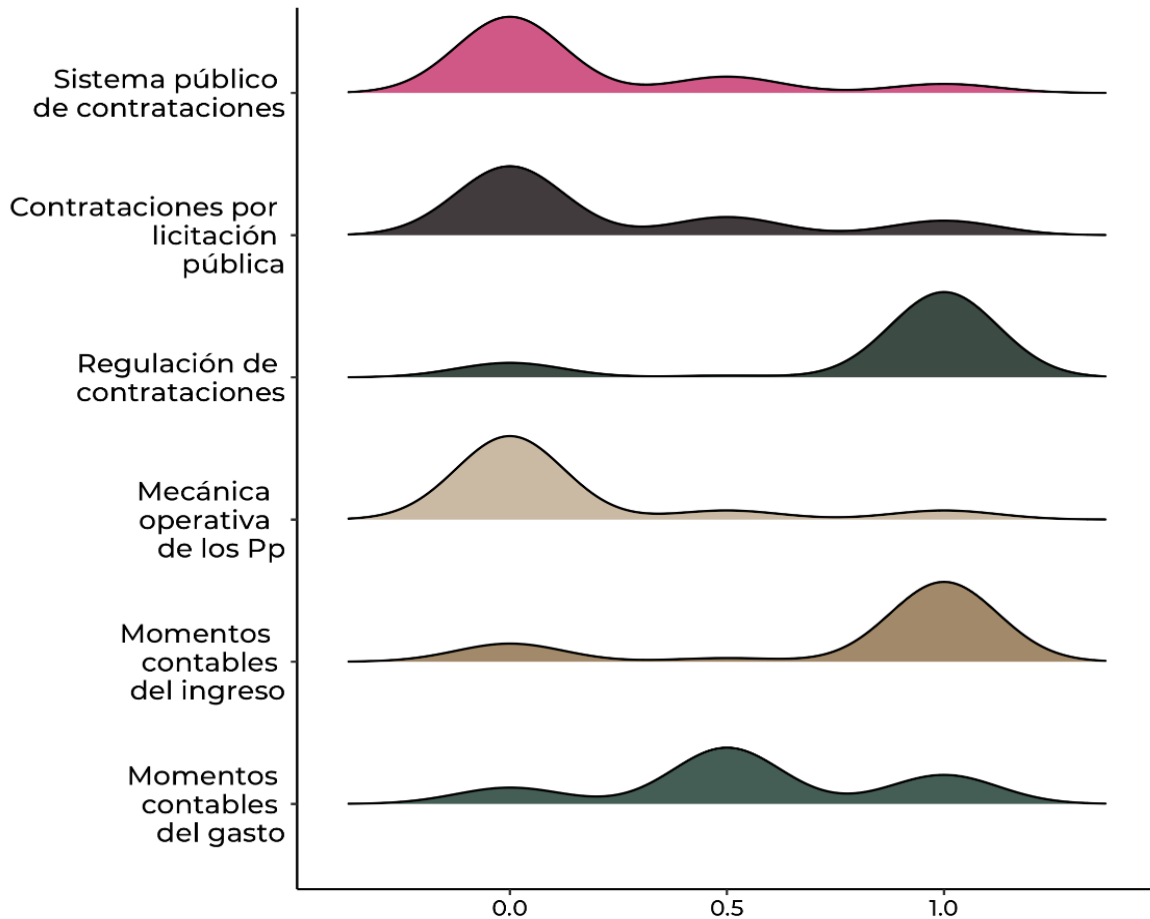
**Gráfica 30. Ejercicio y Control: nivel de avance por Municipio/DTCDMX**



Nota: Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.  
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"> <li>• 44 Municipios/DTCDMX registran todos los momentos contables que establece la LGCG en lo relativo al ingreso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 31 Municipios/DTCDMX no registran la totalidad de los momentos contables que establece la LGCG en lo relativo al gasto.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 47 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco normativo en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un instrumento que regule la mecánica operativa de los Pp que entregan bienes y servicios directamente a la población.</li> </ul>

Fortalezas	Áreas de oportunidad
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la modalidad de licitación pública para las adquisiciones que lleven a cabo los Municipios/DTCDMX.</li> <li>• 42 Municipios/DTCDMX no mostraron evidencia de contar con un sistema informático de libre acceso que permita conocer las necesidades en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios; así como dar seguimiento a sus procesos de licitaciones, informar sobre los potenciales proveedores y un registro de los precios contratados de bienes y servicios.</li> </ul>

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 56 entes públicos participantes, la sección de Seguimiento presentó un promedio de avance local en 2022 de 42.8%.** Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 61.6%, lo que representó un incremento de 0.5 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico 2021 (61.1%).

Este resultado se explica, principalmente, debido a que algunos Municipios/DTCDMX continúan realizando esfuerzos importantes para establecer e institucionalizar un proceso que permita el seguimiento del ejercicio presupuestario.

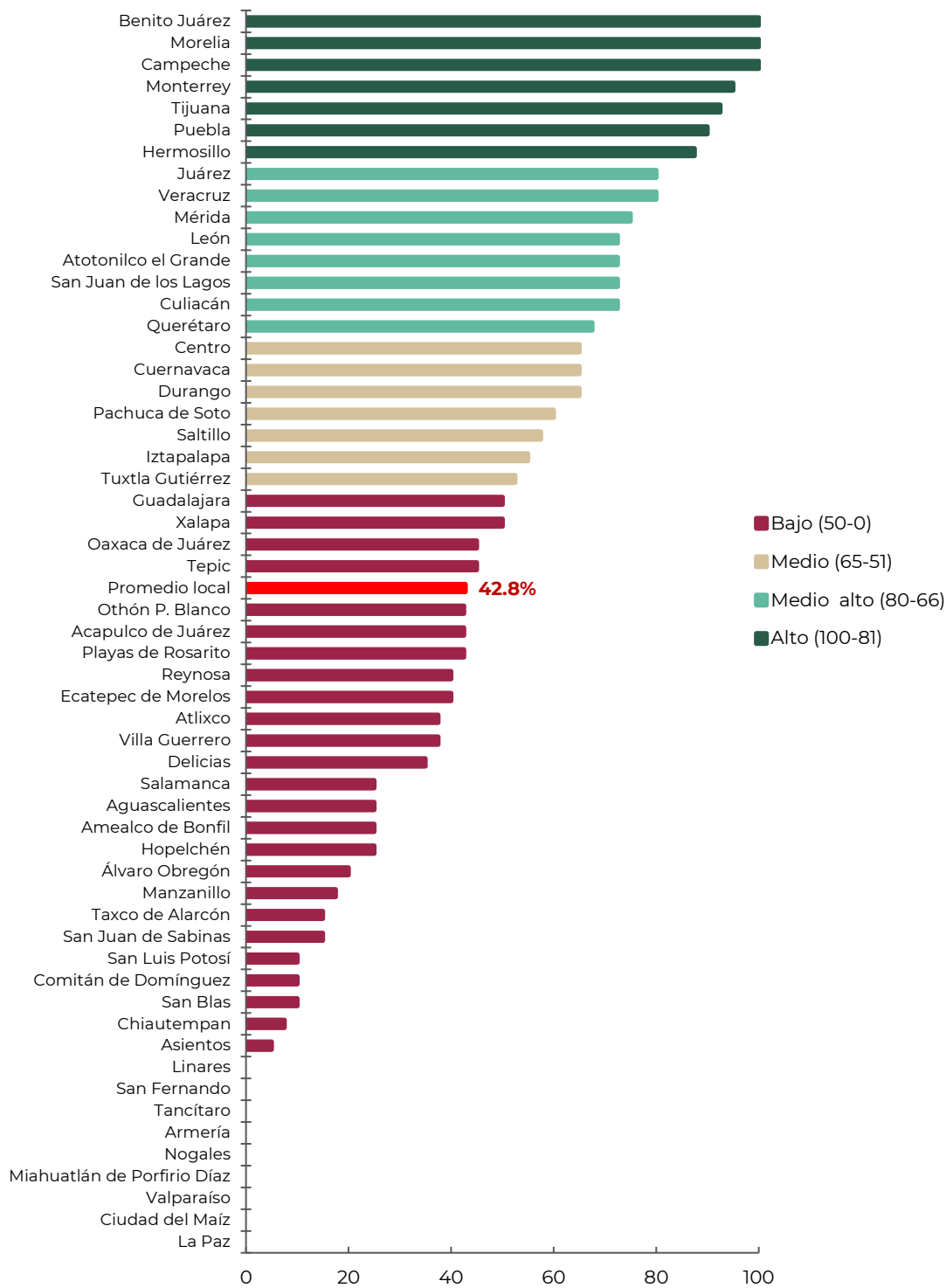
El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 32, donde se observa que de los Municipios/DTCDMX participantes, 26 presentan un avance superior al promedio. Del total de participantes, siete presentan un nivel de avance alto, ocho un nivel de avance medio alto, siete un nivel de avance medio y 34 un nivel de avance bajo.

En los resultados del Diagnóstico PbR-SED 2022, se aprecia que 18 de los Municipios/DTCDMX analizados contemplan la obligación de elaborar y presentar, al menos de forma anual, los informes de la ejecución del PMD, o documento homólogo, e informes sobre los avances y logros de los programas derivados del mismo.

De los Municipios/DTCDMX analizados, los principales resultados fueron que:

- 35 cuentan con instrumentos para dar seguimiento a sus indicadores de desempeño;
- 10 realizan un análisis de los indicadores de desempeño con base en los criterios CREMAA;
- 28 cuentan con un sistema de semaforización de los avances en las metas de sus indicadores; y
- Ocho presentaron evidencia de que cuentan con procesos documentados para sustentar y/o validar la modificación de los indicadores de desempeño.

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



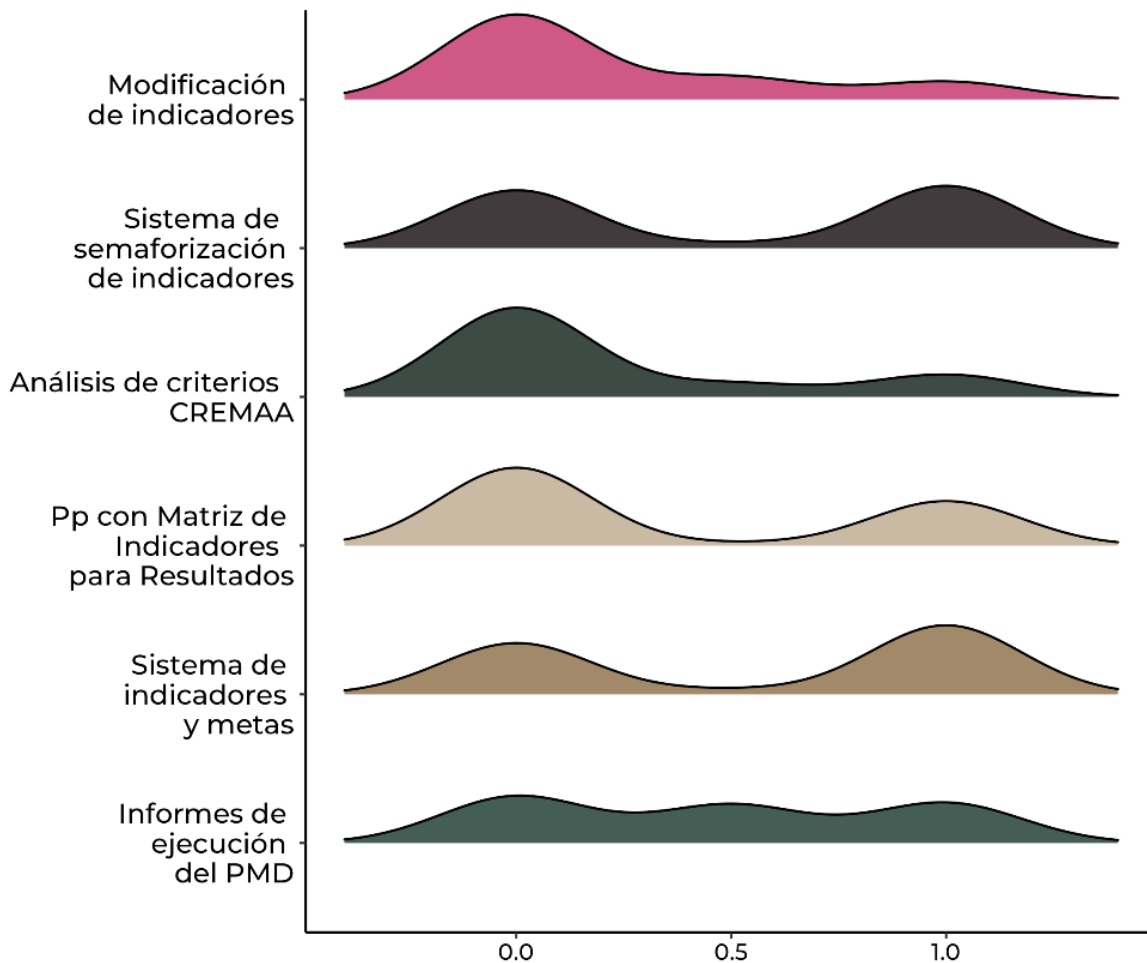
Nota: Los Municipios/DTCMDX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Fuente: elaboración propia.

La sección de Seguimiento se ubica en tercer lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Es importante destacar que 35 Municipios/DTCDMX cuentan con indicadores de desempeño que están alineados al PMD.

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"> <li>• 31 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 Municipios/DTCDMX carecen de MIR de sus Pp de conformidad con la MML.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 35 Municipios/DTCDMX realizan ejercicios de alineación de sus indicadores de desempeño en concordancia con su PMD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 28 Municipios/DTCDMX cuentan con MIR para menos del 60% de los Pp que establece su marco normativo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 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.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 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.</li> </ul>

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 56 entes públicos participantes, la sección de Evaluación presentó un promedio de avance local en 2022 de 35.6%.** Tomando en cuenta solamente los participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 56.6% lo que representó un incremento de 0.2 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico 2021 (56.4%).

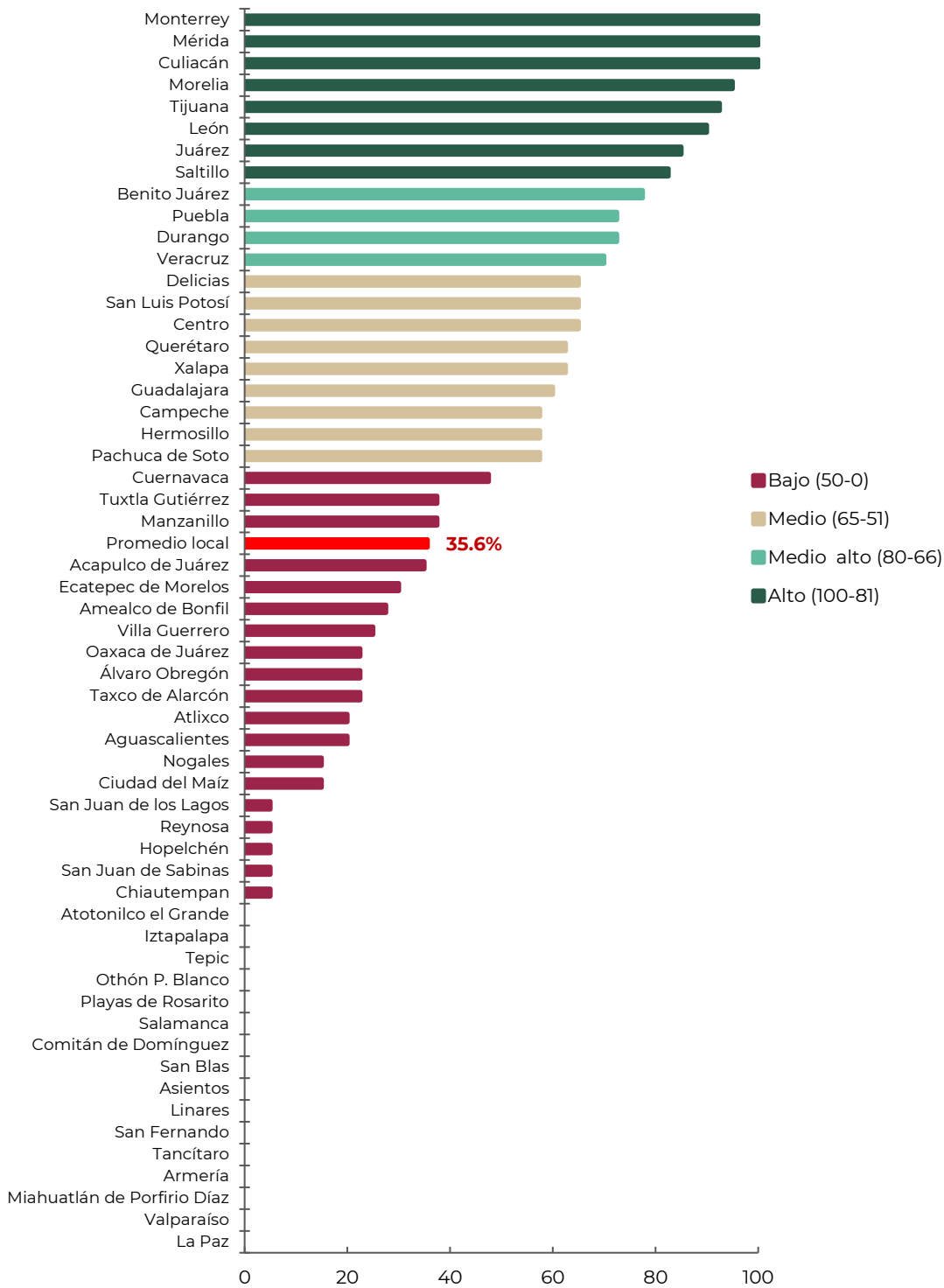
Este resultado se debe, entre otros factores, a las acciones pendientes de implementar para el fortalecimiento e institucionalización de la evaluación como insumo de generación de información estratégica para la toma de decisiones.

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 34, donde se observa que 24 de los Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. Del total de participantes, ocho presentan un nivel de avance alto, cuatro un nivel de avance medio alto, nueve un nivel de avance medio y 35 un nivel de avance bajo.

De los Municipios/DTCDMX analizados, los principales resultados fueron que:

- Un área de oportunidad para los Municipios/DTCDMX analizados es el cumplimiento de los cronogramas de ejecución de sus evaluaciones establecidos en sus PAE;
- 25 Municipios/DTCDMX analizados cuentan con modelos de TdR para la realización de evaluaciones mandatadas en sus PAE correspondientes a los dos últimos ejercicios fiscales;
- Ocho Municipios/DTCDMX cuentan con mecanismos formales de seguimiento y retroalimentación de los procesos de validación de las evaluaciones, previos a la entrega de los informes finales; y
- 20 Municipios/DTCDMX cuentan con un mecanismo formal de seguimiento e implementación de recomendaciones derivadas de las evaluaciones, de los cuales 10 acreditaron el funcionamiento operativo de dicho mecanismo de seguimiento, así como el reporte de su cumplimiento.

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



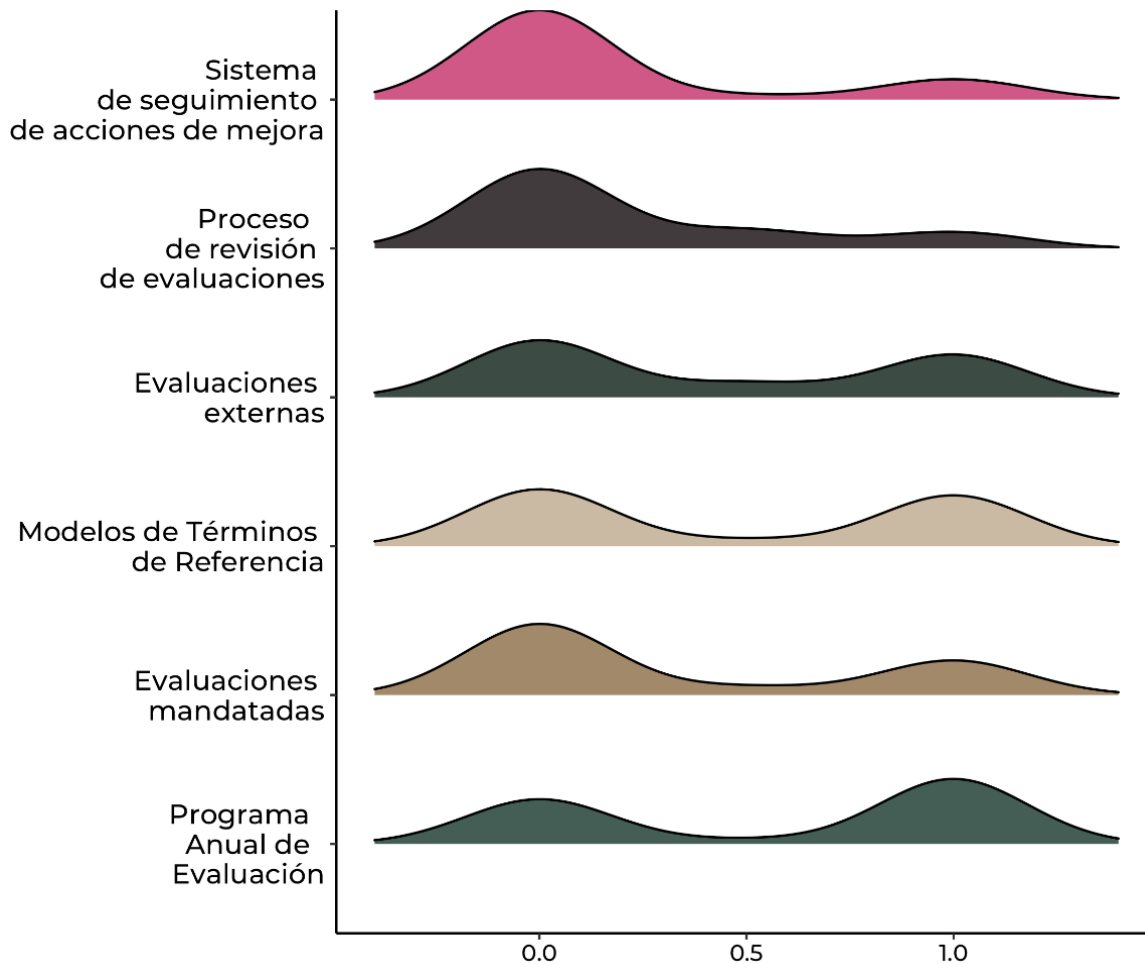
Nota: Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Fuente: elaboración propia.

La etapa de Evaluación se ubica en quinto lugar de avance entre las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Es importante destacar que 32 Municipios/DTCDMX cuentan con un PAE.

Los principales resultados y hallazgos de la sección de Evaluación se muestran en la Gráfica 35 y en la Tabla 21, en igual orden.

**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"> <li>• 32 Municipios/DTCDMX elaboran un PAE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un sistema para el seguimiento puntual de las acciones de mejora comprometidas por los responsables de los Pp derivadas de las evaluaciones mandatas en su PAE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 29 Municipios/DTCDMX difunden el PAE en su página de Internet o portal de transparencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar cabal cumplimiento al cronograma de ejecución de las evaluaciones mandatadas en sus PAE.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 25 Municipios/DTCDMX cuentan con los modelos de TdR para cada tipo de evaluación mandatada en su PAE en los dos últimos años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 38 Municipios/DTCDMX mandatan sólo un tipo de evaluación en sus PAE en los dos últimos ejercicios fiscales.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con metodologías y procesos documentados de la revisión y validación de evaluaciones con fines de retroalimentación y mejora de la calidad de los informes.</li> </ul>

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 56 entes públicos participantes, la sección de Rendición de Cuentas presentó un promedio de avance local en 2022 de 40.6%.** Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 58.5% lo que representó un incremento de 0.6 puntos porcentuales con respecto al Diagnóstico 2021 (57.9%).

Este resultado se atribuye, primordialmente, a la implementación pendiente de características particulares en materia de control interno y auditorías, así como

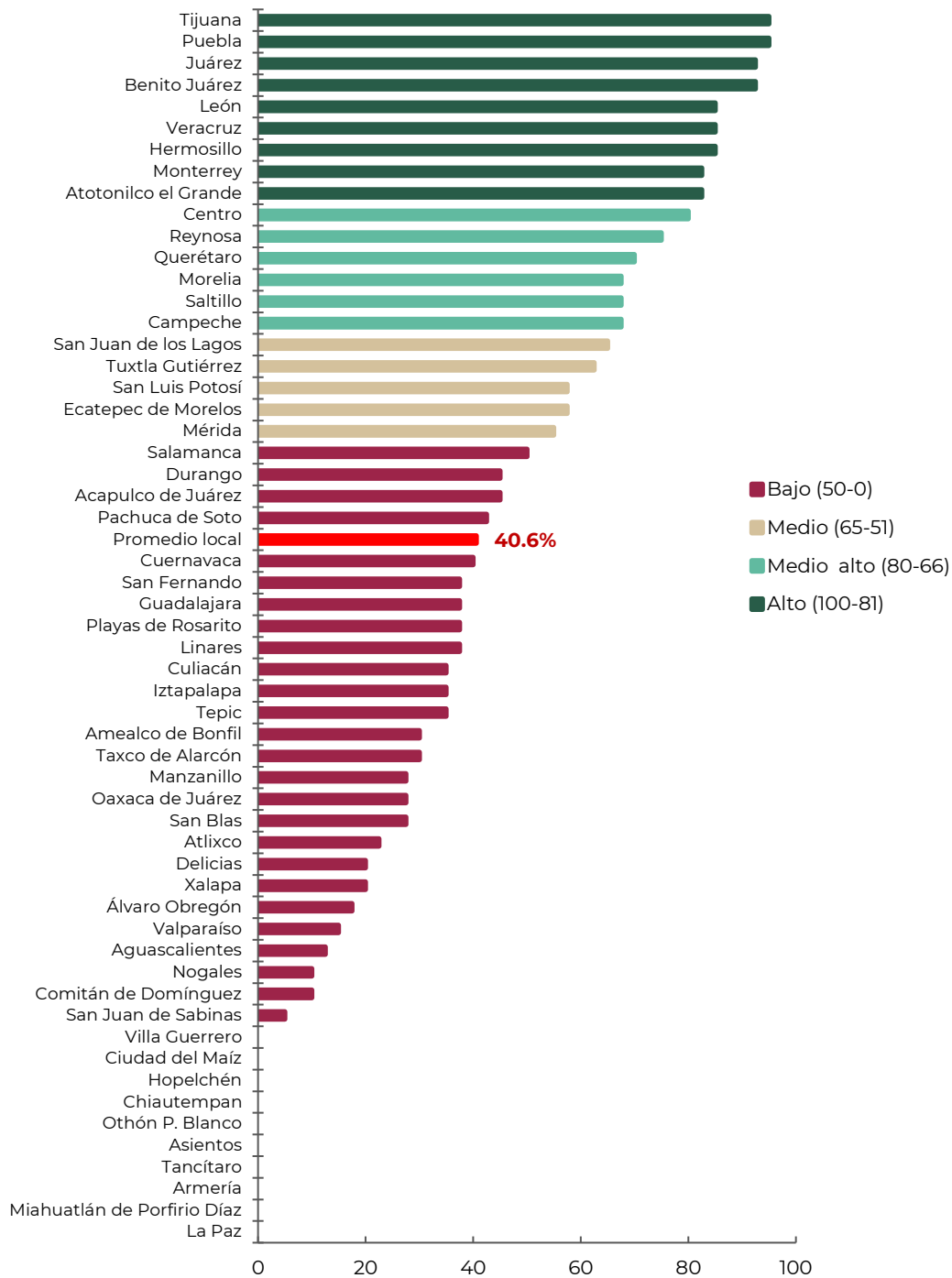
de acciones para informar de manera más amplia sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas de las diferentes etapas del ciclo presupuestario.

El nivel de avance se distribuye conforme a la Gráfica 36, donde se observa que 24 Municipios/DTCDMX presentan un avance superior al promedio. De los 56 participantes, nueve presentan un nivel de avance alto, seis un nivel de avance medio alto, cinco un nivel de avance medio y 36 un nivel de avance bajo.

En los resultados del Diagnóstico PbR-SED 2022, se aprecia que de los Municipios/DTCDMX participantes:

- 17 realizan un ejercicio de rendición de cuentas al enviar al Poder Legislativo local, al menos trimestralmente, información sobre la evolución de sus finanzas públicas.
- 20 elaboran y difunden sus informes de Cuenta Pública local con información contable, presupuestaria y programática desagregada.
- 30 reportan a través de sus informes de Cuenta Pública la relación de los bienes que componen su patrimonio y sus cuentas bancarias productivas específicas en donde se depositaron los recursos federales transferidos.
- 12 realizan ejercicios de auditorías a un monto mayor al 30% de su presupuesto correspondiente al gasto programable.
- Seis realizan esfuerzos para informar sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas en las etapas del ciclo presupuestario.
- 11 pudieron comprobar que dichos esfuerzos se encuentran en proceso de implementación.

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



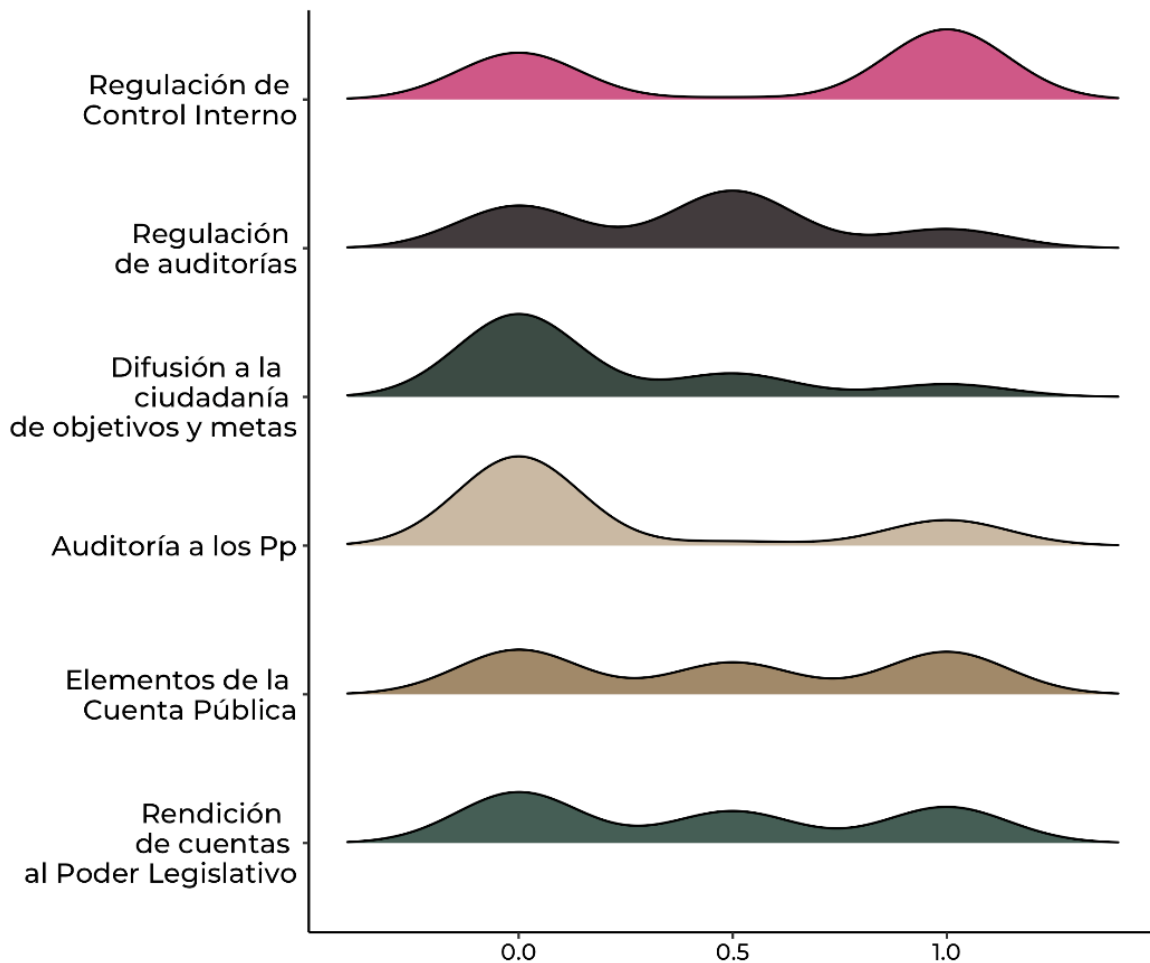
Nota: Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Fuente: elaboración propia.

La etapa de Rendición de Cuentas se ubica en cuarto lugar de avance entre las etapas del ciclo presupuestario. Es importante destacar que, 33 Municipios/DTCDMX cuentan con normas generales, lineamientos, acuerdos, decretos u otro ordenamiento en materia de control interno.

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"> <li>• 30 Municipios/DTCDMX en su último informe de Cuenta Pública presentan: la relación de los bienes que componen su patrimonio y sus cuentas bancarias productivas específicas en donde se depositaron los recursos federales transferidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con un marco legal para la realización de auditorías en su orden de gobierno y acreditar la realización de ejercicios de auditoría.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 33 Municipios/DTCDMX cuentan con un marco normativo en materia de Control Interno aplicable a las instituciones de este orden de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar esfuerzos adicionales para informar sobre los avances en el cumplimiento de los objetivos y metas de las diferentes etapas del ciclo presupuestario.</li> <li>• Considerar en su marco normativo la necesidad de informar al Poder Legislativo local sobre la evolución de sus finanzas públicas.</li> </ul>

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 56 entes públicos participantes, la sección de Consolidación presentó un promedio de avance local en 2022 de 25.5%.** Tomando en cuenta solamente los entes públicos participantes de mayor población, el avance promedio en esta sección en el Diagnóstico PbR-SED 2022 fue de 36.2%, lo que representó 2.1 puntos porcentuales menos con respecto al Diagnóstico 2021 (38.3%). Lo anterior, es el resultado de los hallazgos y de las áreas de oportunidad identificadas en el análisis de las secciones anteriores.

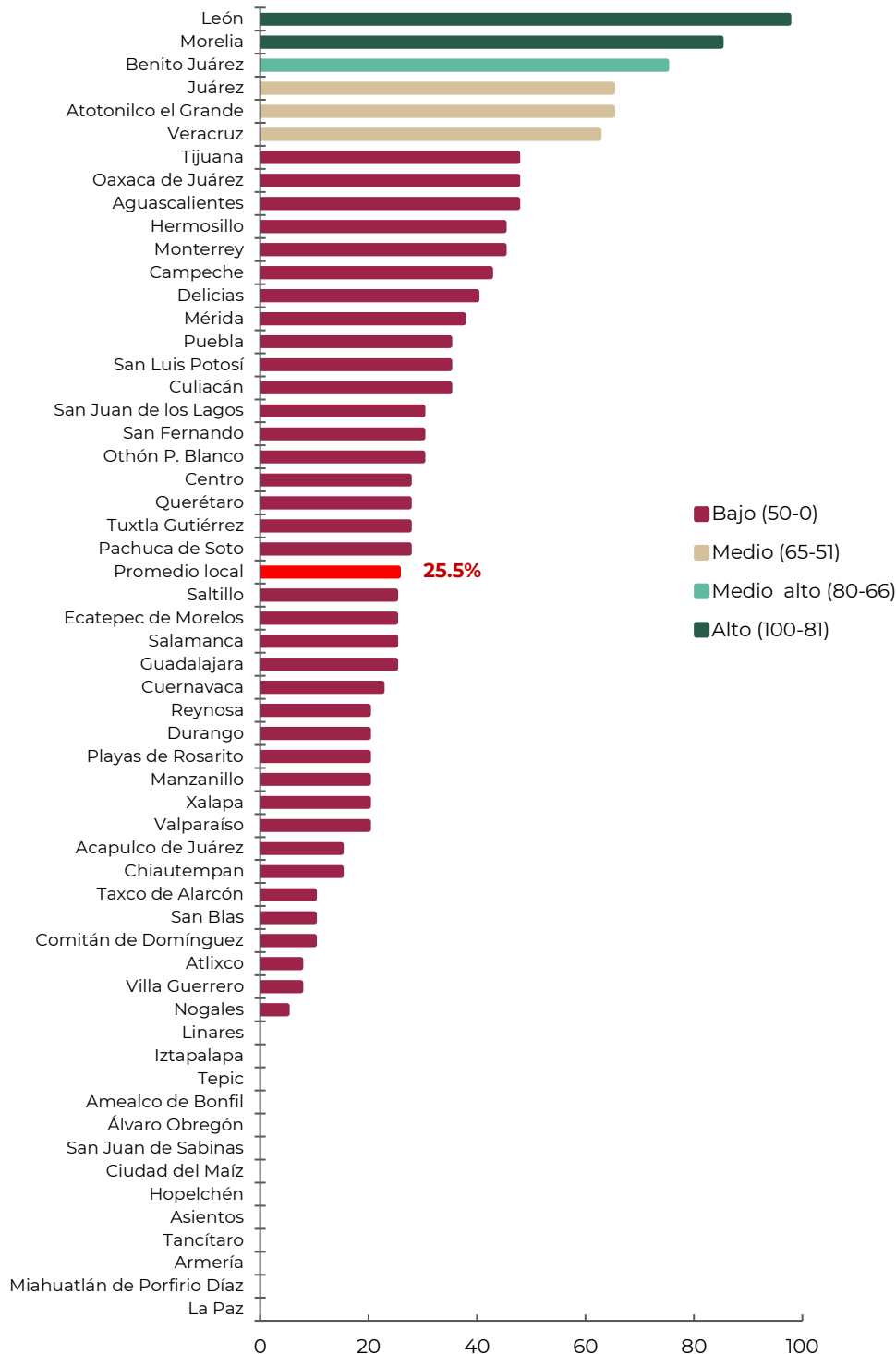
El avance se distribuye conforme a la Gráfica 38, donde se observa que, de los Municipios/DTCDMX participantes, 24 presentan un avance superior al promedio. Del total de participantes, dos presentan un nivel de avance alto, uno

presenta un nivel de avance medio alto, tres un nivel de avance medio y 50 un nivel de avance bajo.

Los resultados señalan que de los 56 Municipios/DTCDMX participantes:

- Menos de 10 Municipios/DTCDMX hacen uso de la información del desempeño en los procesos de toma de decisiones, contemplan el Servicio Civil de Carrera o equivalente y presentan evidencia suficiente con relación a la colaboración por parte de las Entidades Federativas para mejorar la implementación y/o ejecución del PbR-SED;
- 28 Municipios/DTCDMX cuentan con un área o áreas con atribuciones para la coordinación de los temas relacionados con el PbR-SED;
- 35 Municipios/DTCDMX no imparten capacitación a sus funcionarios en temas relacionados con el PbR-SED; y
- 11 Municipios/DTCDMX recibieron cursos de capacitación sobre temas relacionados con el PbR-SED, a través del Gobierno Federal, Gobierno Estatal, organizaciones de la sociedad civil, instituciones académicas, consultorías externas o empresas del sector privado.

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

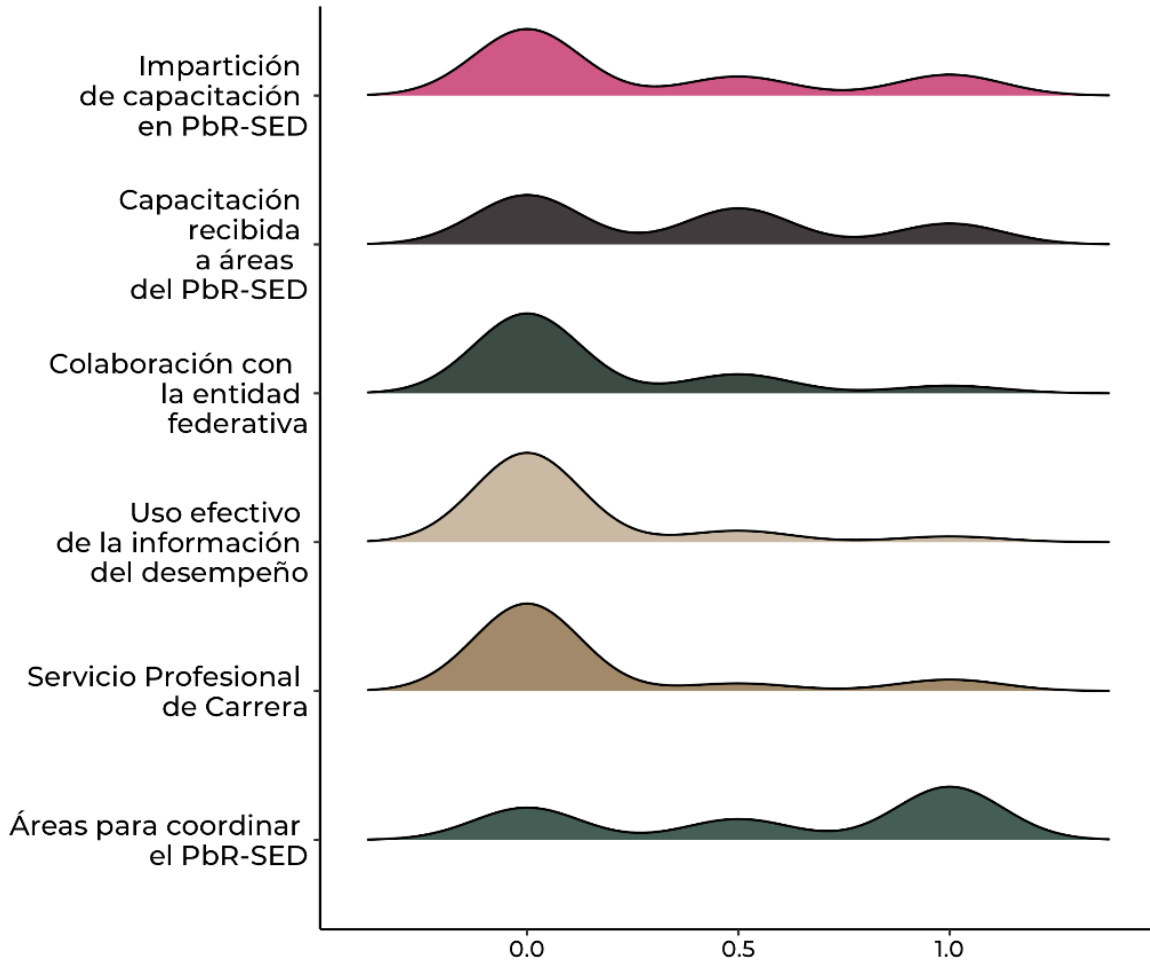


Nota: Los Municipios/DTCDMX que presentan nivel de avance de 0%, no proporcionaron documentación probatoria de los reactivos valorados en esta sección.

Fuente: elaboración propia.

La sección de Consolidación presentó el menor nivel de avance en el promedio nacional entre 2021 y 2022, 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, en igual orden.

**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"> <li>28 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considerar en su marco normativo el Servicio Civil de Carrera para las áreas encargadas de operar el PbR-SED, así como un esquema de escalafón para los procesos de promoción de sus funcionarios.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar esfuerzos institucionalizados para el uso de la información del desempeño en la toma de decisiones.</li> <li>Colaborar con los gobiernos de sus respectivas entidades federativas para mejorar la implementación y ejecución del PbR-SED.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programar ejercicios de capacitación al personal responsable de operar las áreas vinculadas con el PbR-SED.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## 1.9. Buenas prácticas

En esta sección se reportan aquellas actividades, procesos, sistemas o criterios establecidos por los entes públicos 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: <a href="https://bit.ly/36tFW5">https://bit.ly/36tFW5</a> .	Puebla, Puebla
Marco Jurídico	Se realizó una consulta ciudadana pública para la expedición del Reglamento de Administración Pública Municipal de Monterrey, por el	Monterrey, Nuevo León

Tema	Buena práctica	Municipio /DTCDMX
	<p>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.</p>	
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 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"> <li>- 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: <a href="https://decide.merida.gob.mx/processes/PMD21-24">https://decide.merida.gob.mx/processes/PMD21-24</a></li> <li>- 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: <a href="https://isla.merida.gob.mx/serviciosinternet/participacionciudadana/public/miercoles_ciudadano">https://isla.merida.gob.mx/serviciosinternet/participacionciudadana/public/miercoles_ciudadano</a></li> </ul>	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: <a href="https://youtu.be/rxMBAqh9vTo">https://youtu.be/rxMBAqh9vTo</a></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: <a href="https://municipiodequeretaro.gob.mx/blindaje-anticorrupcion">https://municipiodequeretaro.gob.mx/blindaje-anticorrupcion</a></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

Durante los últimos años, las Entidades Federativas, los Municipios y las DTCDMX han realizado esfuerzos importantes para fortalecer sus procesos operativos y presupuestarios en la implantación del PbR-SED; esfuerzos que se han identificado en los ejercicios de Diagnósticos PbR-SED desde el ejercicio fiscal 2010. No obstante, persiste la necesidad de redoblar esfuerzos y hacer ajustes institucionales que permitan transitar de la correcta implantación y operación a la consolidación de este modelo de GpR. A continuación, se enlistan los principales retos identificados en el presente Diagnóstico, tanto en el ámbito de las Entidades Federativas como en el de Municipios/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 observa un avance importante en cuanto a la conformación y difusión de documentos de planeación estratégica como son los PED y los respectivos programas derivados de estos. La Planeación presenta áreas de oportunidad, relacionadas con que algunas Entidades Federativas cuenten con mejores mecanismos para registrar y acreditar la participación de los diversos sectores de la sociedad en la integración de sus instrumentos de planeación y que se promuevan esfuerzos adicionales para que las Entidades Federativas generen los diferentes programas derivados que su normativa contempla.
- Respecto a la Programación, resulta necesario que se generalice la integración por parte de las Entidades Federativas de padrones de beneficiarios para la totalidad de los Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población y que estos cuenten con los elementos mínimos para su integración. Asimismo, es necesario que se desarrollen y/o fortalezcan los sistemas de seguimiento a los padrones de beneficiarios de sus respectivos Pp, con la finalidad de llevar a cabo ejercicios de confronta. Finalmente, es recomendable que las Entidades Federativas difundan en sus respectivas páginas de Internet o portales de transparencia la georreferenciación de las obras públicas realizadas.
- En materia de Presupuestación, se requiere que la mayoría de las Entidades Federativas desarrollen políticas públicas diseñadas e implementadas para la generación de ahorros; así como criterios claros para la redistribución de los recursos obtenidos a partir de estos. Por otra parte, se recomienda que las Entidades Federativas contemplen en su información presupuestaria de endeudamiento neto la clasificación de acuerdo con su origen y destino, con la finalidad de identificar el uso de los recursos obtenidos de las obligaciones contraídas.



- En cuanto al Ejercicio y Control, se requiere que las Entidades Federativas elaboren documentos normativos que regulen la mecánica operativa para la totalidad de sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población, y que estos documentos señalen de manera clara y explícita elementos tales como, la población objetivo; los criterios de elegibilidad y selección; y, los tipos y montos de apoyo de cada Pp. Además, se considera pertinente que las Entidades Federativas generen los mecanismos necesarios y consistentes con lo establecido en la normativa local para que la mayor parte de sus procesos de adquisiciones se realicen mediante la modalidad de licitación pública, lo anterior, en aras de fortalecer la cultura de la transparencia.
- En materia de Seguimiento, se considera relevante que las Entidades Federativas implementen los mecanismos necesarios para que todos los Pp que estén obligados a contar con una MIR o cualquier instrumento de seguimiento equivalente lo tengan. Por otra parte, se requiere fortalecer los criterios normativos e institucionales para la modificación de indicadores de desempeño de las MIR o de cualquier otro instrumento de seguimiento al desempeño.
- Con relación a la Evaluación, es importante que las Entidades Federativas realicen esfuerzos para concluir las evaluaciones a sus Pp de conformidad con los cronogramas establecidos en sus PAE, para que los ejercicios de mejora continua no pierdan el carácter de oportunidad. Asimismo, resulta importante que se lleven a cabo procesos documentados sobre la revisión y validación de evaluaciones con fines de retroalimentación y mejora de la calidad de los informes.
- En materia de Rendición de Cuentas, resulta necesario que las Entidades Federativas realicen auditorías a un mayor porcentaje de los recursos asignados a los Pp, por parte de los órganos de fiscalización correspondientes, así como por las dependencias encargadas de la contraloría al interior de la administración gubernamental. Adicionalmente, se sugiere fortalecer los mecanismos e instrumentos mediante los cuales se informa a la sociedad sobre los avances en el cumplimiento de metas y objetivos de cada una de las etapas del ciclo presupuestario.
- Finalmente, y derivado de los retos anteriormente descritos, la sección de Consolidación del PbR-SED es la que implica los mayores desafíos. En primer lugar, se recomienda que las Entidades Federativas avancen hacia el desarrollo y/o fortalecimiento de su Servicio 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 de mejores perfiles tanto en el servicio público, como de externos a este. La contratación y continuidad del personal especializado en temas relacionados con el PbR-SED permitirán avanzar en la



consolidación de dicho modelo. Asimismo, el mayor de los desafíos en torno a la implantación y operación del PbR-SED radica en que las Entidades Federativas hagan uso de la información de desempeño que se genera durante las etapas de Seguimiento y Evaluación, de manera que se convierta en uno de los insumos de las personas tomadoras de decisiones en los procesos de Programación y Presupuestación.

## **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 por sí mismo en términos de la consolidación de acciones y estrategias en el marco del PbR-SED. Cabe señalar que, para el Diagnóstico PbR-SED 2022, se realizaron cambios en la muestra de Municipios/DTCDMX aleatorizados participantes en 2021, dando como resultado que 26 entes públicos de este orden de gobierno fueran considerados por primera ocasión, lo que tuvo un importante efecto en el nivel global de avance alcanzado por este subconjunto.

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

- En materia de Planeación, resulta relevante que los Municipios/DTCDMX desarrollen metodologías para la elaboración e integración de programas derivados de sus PMD, así como su difusión, ya que esto les permitirá definir estrategias, líneas de acción, indicadores y metas para cada sector o ámbito de la política pública que se busca atender. También, se recomienda que los Municipios/DTCDMX establezcan mecanismos para la modificación de sus PMD, como una medida para incorporar los cambios coyunturales en la planeación.
- En cuanto a la Programación, aunque se presentan avances significativos 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 el requerimiento de la elaboración de documentos de diagnóstico que justifiquen la creación o modificación de sus Pp, a fin de contar con mejores instrumentos de política pública. Por otra parte, sería deseable que los Municipios/DTCDMX cuenten con padrones de beneficiarios para todos sus Pp que entregan bienes y/o servicios directamente a la población. Adicionalmente, es importante establecer como requerimiento la elaboración de evaluaciones *ex ante* sobre la viabilidad de realizar obras públicas.



- En materia de Presupuestación, un reto para los Municipios/DTCDMX es el diseño e implementación de políticas claras de ahorro y de reasignación de los recursos que estas generen. De igual forma, se sugiere que los marcos normativos de los Municipios/DTCDMX incluyan disposiciones para modificar las metas de los indicadores de desempeño determinados a través 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 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.
- 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, con la finalidad de obtener información oportuna y de calidad. Asimismo, es necesario que, en los casos de las evaluaciones realizadas, se normen y documenten los procesos de revisión, retroalimentación y seguimiento por parte de los responsables de los Pp.
- En materia de Rendición de Cuentas, es necesario que los Municipios/DTCDMX fortalezcan los ejercicios de auditoría por parte de los órganos fiscalizadores. 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 el desafío más importante 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 generar un Servicio Civil de Carrera en las áreas encargadas de operar el PbR-SED. Lo anterior, con la finalidad de mantener la capacidad institucional y contribuir a 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 2021 Y 2022

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 2021-2022 para Entidades Federativas

El avance promedio nacional en la implantación del PbR-SED en las Entidades Federativas, aumentó 2.1 puntos porcentuales con respecto al valor obtenido en 2021, pasando de 74.2% a 76.3%, como se muestra en la Tabla 25.

**Tabla 25. Promedio nacional para Entidades Federativas 2021-2022**

Sección	2021	2022	Diferencia (puntos porcentuales)
<b>Promedio nacional</b>	<b>74.2</b>	<b>76.3</b>	<b>2.1</b>
Planeación	88.4	84.1	-4.3
Programación	72.2	77.5	5.3
Presupuestación	79.8	84.2	4.4
Ejercicio y control	63.0	68.7	5.7
Seguimiento	86.2	88.3	2.1
Evaluación	82.4	85.7	3.3
Rendición de cuentas	69.1	70.2	1.1
Consolidación	54.7	53.7	-1.0

Fuente: elaboración propia.

En lo que se refiere a las secciones del Diagnóstico PbR-SED, seis de las ocho valoradas presentaron un incremento con respecto al valor obtenido en 2021, siendo Ejercicio y Control la que presentó la mayor variación, con 5.7 puntos porcentuales. Por otro lado, las secciones de Planeación y Consolidación disminuyeron en comparación con el Diagnóstico PbR-SED 2021.

El avance global entre 2021 y 2022 se puede apreciar también en la proporción de Entidades Federativas para cada nivel de avance. En 2022, cuatro 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 2021-2022**

Nivel	2021		2022		Diferencia	
	EF	%	EF	%	EF	Puntos porcentuales
Alto	8	25%	12	38%	4	13
Medio alto	17	53%	14	44%	-3	-9
Medio	6	19%	5	16%	-1	-3
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.

Es importante destacar que, se realizaron cambios en las administraciones públicas de 15 Entidades Federativas, factor que, aunado a los retos en la consolidación de un Servicio Civil de Carrera y la posible pérdida de capacidad institucional como consecuencia de dichos cambios, pudieron incidir en el nivel de implantación del PbR-SED en estos entes públicos.

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 2021 y 2022 (Tabla 27).

**Tabla 27. Entidades Federativas con mayor variación en el nivel de avance 2021-2022**

Entidad Federativa	2021	2022	Diferencia (puntos porcentuales)
Aguascalientes	60.5	76.2	15.7
Michoacán	70.8	82.0	11.1
Coahuila	64.3	74.6	10.3
Ciudad de México	78.7	87.7	8.9
Nuevo León	73.5	79.6	6.1
Tabasco	69.1	74.8	5.7
Hidalgo	80	85.4	5.4
Jalisco	88.1	93.2	5.0
Puebla	89.8	94.2	4.3
Yucatán	90.5	94.5	4.0

Fuente: elaboración propia.

## 2. Análisis 2021-2022 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. A lo anterior, se suma el hecho de que se llevaron a cabo cambios en las administraciones públicas de los Municipios/DTCDMX de 30 Entidades Federativas, situación que puede incidir en la consolidación e implantación del PbR-SED, al considerar los retos que permanecen en torno al establecimiento de un Servicio Civil de Carrera en este orden de gobierno y a la continuidad, así como al fortalecimiento de las capacidades institucionales.

Dado el cambio en la selección de la muestra de los Municipios/DTCDMX aleatorizados, la edición 2022 representa la línea base de estos entes públicos para el seguimiento de su avance en la implantación y operación del PbR-SED, por lo que el resultado comparado se podrá analizar en el Diagnóstico PbR-SED 2023.

En la Tabla 28 se presenta el nivel de avance entre 2021 y 2022 para los Municipios/DTCDMX de mayor población. El promedio de estos entes públicos participantes fue de 55.0%. Es importante observar que el avance promedio obtenido se mantiene en un nivel medio.

**Tabla 28. Promedio para Municipios/DTCDMX de mayor población 2021-2022**

Sección	2021	2022	Diferencia (puntos porcentuales)
<b>Promedio mayor población</b>	<b>55.9</b>	<b>55.0</b>	<b>-0.9</b>
Planeación	65.4	64.3	-1.1
Programación	46.3	48.9	2.6
Presupuestación	65.8	66.5	0.7
Ejercicio y Control	53.5	45.5	-8.0
Seguimiento	61.1	61.6	0.5
Evaluación	56.4	56.6	0.2
Rendición de Cuentas	57.9	58.5	0.6
Consolidación	38.3	36.2	-2.1

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, cinco presentaron un avance con respecto a 2021, siendo la etapa de Programación la que presentó el mayor incremento, con 2.6 puntos porcentuales más. Mientras que tres secciones presentaron un retroceso con relación al valor obtenido en 2021.

El progreso entre 2021 y 2022 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 2022 fueron cuatro entes que se ubicaron en el nivel de avance alto, es decir, 2 entes más que el Diagnóstico anterior.

**Tabla 29. Proporción de Municipios/DTCDMX de mayor población por nivel de avance 2021-2022**

Nivel	2021		2022		Diferencia	
	Entes públicos	%	Entes públicos	%	Entes públicos	Puntos porcentuales
Alto	2	7%	4	13%	2	6
Medio alto	8	29%	6	20%	-2	-9
Medio	8	29%	4	13%	-4	-16
Bajo	10	36%	16	53%	6	17

Notas: Para 2022, dos Municipios/DTCDMX no cumplieron con los requisitos mínimos establecidos para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información, mientras que en el Diagnóstico anterior cuatro no cumplieron dichos requisitos.

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

Fuente: elaboración propia.

Los Municipios/DTCDMX de mayor población que mostraron el mayor incremento en el nivel de avance entre 2021 y 2022 se muestran en la Tabla 30.

**Tabla 30. Municipios/DTCDMX de mayor población con mayor variación en el nivel de avance 2021-2022**

Municipio /DTCDMX	2021	2022	Diferencia (puntos porcentuales)
Pachuca de Soto	20.5	49.6	29.1
León	60.7	81.5	20.8
Aguascalientes	22.8	36.3	13.5
Durango	37.7	50.9	13.3
Manzanillo	19.9	30.4	10.5
Campeche	60.4	69.3	8.9
Benito Juárez	78.4	87.3	8.9
Tepic	27.8	36.1	8.3
Iztapalapa	16.9	24.3	7.4
Puebla	70.5	77.6	7.0

Fuente: elaboración propia.

Dentro de los Municipios/DTCDMX que forman parte de la nueva muestra para 2022-2023, para este ejercicio, ocho no cumplieron con los requisitos establecidos<sup>12</sup> para pasar a la fase de revisión, análisis y valoración de la información en 2022.<sup>13</sup>

Finalmente, con base en los resultados obtenidos, se espera que para el Diagnóstico PbR-SED 2023, 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.

<sup>12</sup> Los Cabos, Baja California Sur; Tamazula, Durango; Tlaquiltenango, Morelos; Escuinapa, Sinaloa; Nacajuca, Tabasco; Tlaxcala, Tlaxcala; Motul, Yucatán; y, Fresnillo, Zacatecas.

<sup>13</sup> Para mayor información se sugiere consultar el Anexo 1. Diagnóstico PbR-SED 2022: Nota metodológica.