



**SHCP**

SECRETARÍA DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO

---

Documento relativo al cumplimiento de las  
disposiciones contenidas en el párrafo tercero del  
artículo 80 de la Ley General de Contabilidad  
Gubernamental

---

30/04/14

---

## ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	4
<b>II. ANTECEDENTES</b> .....	4
<b>III. MARCO JURÍDICO</b> .....	7
<b>TOMO I. INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED</b>	
<b>ENTIDADES FEDERATIVAS</b> .....	11
<b>1. ANTECEDENTES</b> .....	11
<b>2. ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA EL ANÁLISIS SOBRE EL AVANCE DEL PBR-SED ESTATAL 2014</b> .....	13
2.1. OBJETIVO:.....	13
2.2. ELEMENTOS DE ANÁLISIS: .....	13
<b>3. ÍNDICE GENERAL DE AVANCE DE PBR-SED ESTATAL</b> .....	14
<b>4. DIAGNÓSTICO 2014</b> .....	16
4.1. OBJETIVO.....	16
4.2. SECCIONES DEL DIAGNÓSTICO 2014 .....	16
4.2.1. <i>PbR-SED</i> .....	16
4.2.2. <i>Transparencia</i> .....	17
4.2.3. <i>Capacitación</i> .....	17
4.2.4. <i>Adquisiciones</i> .....	17
4.2.5. <i>Recursos Humanos</i> .....	17
4.3. PONDERACIÓN.....	18
<b>5. AVANCE ALCANZADO POR LAS ENTIDADES FEDERATIVAS EN LA IMPLANTACIÓN Y OPERACIÓN DEL PBR-SED</b> .....	20
5.1. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS SECCIONES DEL COMPONENTE PbR-SED.....	20
5.1.1. <i>Capacitación</i> .....	21
5.1.2. <i>Transparencia</i> .....	21
5.1.3. <i>Recursos Humanos</i> .....	22
5.1.4. <i>Adquisiciones</i> .....	22
5.1.5. <i>PbR-SED</i> .....	22
<b>TOMO II. INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE LA IMPLEMENTACION DEL PBR-SED EN MUNICIPIOS Y DELEGACIÓN POLÍTICA DEL DISTRITO FEDERAL SELECCIONADOS.....</b>	
<b>1. OBJETIVO</b> .....	30
<b>2. LOS MUNICIPIOS Y LA DELEGACIÓN DEL D.F.</b> .....	30
<b>3. ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO</b> .....	31
<b>4. LA PONDERACIÓN</b> .....	33

<b>5. DIAGNÓSTICO 2014 .....</b>	<b>34</b>
5.1. OBJETIVO.....	34
5.2. ELEMENTOS DE ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO 2014.....	34
<b>6. ÍNDICE GENERAL DE AVANCE DE PBR-SED MUNICIPAL Y DELEGACIONAL.....</b>	<b>35</b>
<b>7. ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED EN LOS MUNICIPIOS Y DELEGACIÓN DEL D.F. SELECCIONADOS.....</b>	<b>37</b>
7.1. DIFERENCIAS ESTRUCTURALES ENTRE NIVELES DE GOBIERNO .....	37
7.2. RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LAS DISTINTAS SECCIONES DEL COMPONENTE PBR-SED .....	38
7.2.1. <i>Capacitación</i> .....	39
7.2.2. <i>Transparencia</i> .....	39
7.2.3. <i>Recursos Humanos</i> .....	39
7.2.4. <i>Adquisiciones</i> .....	40
7.2.5. <i>PBR-SED</i> .....	40
<b>ANEXO I: ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS.....</b>	<b>48</b>
<b>1. AVANCE DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS POR SECCIÓN.....</b>	<b>48</b>
1.1. SECCIÓN PBR-SED.....	48
1.2. SECCIÓN TRANSPARENCIA, .....	50
1.3. SECCIÓN CAPACITACIÓN.....	51
1.4. SECCIÓN ADQUISICIONES.....	53
1.5. SECCIÓN RECURSOS HUMANOS, .....	55
<b>1. AVANCE POR ENTIDAD FEDERATIVA .....</b>	<b>57</b>
<b>ANEXO II: ANÁLISIS DE LOS MUNICIPIOS Y DELEGACIÓN SELECCIONADOS.....</b>	<b>74</b>
<b>1. AVANCE DE LOS MUNICIPIOS Y DELEGACIÓN SELECCIONADOS POR SECCIÓN. ...</b>	<b>74</b>
1.1. SECCIÓN PBR-SED.....	74
1.2. SECCIÓN TRANSPARENCIA, .....	76
1.3. SECCIÓN TRANSPARENCIA.....	77
1.4. SECCIÓN ADQUISICIONES, .....	78
1.5. SECCIÓN RECURSOS HUMANOS, .....	80
<b>1. AVANCE POR MUNICIPIO Y DELEGACIÓN SELECCIONADOS.....</b>	<b>82</b>
<b>NOTA METODOLÓGICA.....</b>	<b>99</b>

---

## I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de lo dispuesto por el artículo 80, tercer párrafo de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), debe hacer entrega a la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión del **“Informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, 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 31 municipios y una demarcación territorial del Distrito Federal (delegación del D.F.), realizó el diagnóstico que permitió conocer el nivel de capacidades existentes en los ámbitos clave de la gestión del gasto y del estado en el que se encuentra la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en los gobiernos locales.

El documento que se presenta está conformado por dos Tomos. En el primero de ellos se informa sobre los resultados del diagnóstico realizado a las 32 entidades federativas y en el segundo se considera la información de los 31 municipios y la delegación del D.F. seleccionados, correspondientes al municipio o delegación del D.F. con mayor población de cada entidad federativa. Al final de documento se presenta como anexo los resultados individuales de cada entidad federativa y de los 31 municipios y de la delegación del D.F. seleccionados, así como una nota metodológica sobre los elementos analizados para llegar a los resultados sobre los que se informa.

## II. ANTECEDENTES

A partir de 2007 se inició la implantación gradual del PbR-SED con el objetivo de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, y promover una adecuada rendición de cuentas, y con ello, impulsar el desarrollo nacional. A partir del 2009, el PbR-SED ha ido consolidando su operación en un proceso de mejora continua.

Como una manifestación de la Nueva Gestión Pública (NGP), el PbR tiene como su principal objetivo asignar los recursos públicos prioritariamente a los programas que generan más beneficios a la población y corregir el diseño de aquéllos que no están funcionando correctamente. Al considerar un presupuesto con enfoque en el logro de resultados, los órganos públicos establecen puntualmente los objetivos que se alcanzarán con los recursos asignados a sus programas, y el grado de consecución de los mismos es confirmado mediante el SED.

El SED es un componente clave del PbR, ya que permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión para conocer los resultados del ejercicio de los

---

recursos y el impacto social de los programas; identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto; y mejorar su calidad al procurar una mayor productividad y eficiencia de los procesos gubernamentales<sup>1</sup>.

Asimismo, el PbR se enmarca en la estrategia de Gestión para Resultados (GpR), un modelo de cultura organizacional y de desempeño institucional, cuyo objetivo es generar capacidad en las organizaciones públicas para que logren los resultados establecidos en los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en los programas derivados del mismo.

En nuestro país se han llevado a cabo reformas al marco normativo que fomentan, impulsan y fortalecen la GpR, destacando:

- Elevar a rango constitucional la obligación de que los recursos económicos de los cuales dispongan los tres niveles de gobierno (federal, estatal y municipal) serán evaluados por instancias técnicas que establezcan la federación y las entidades federativas.
- Establecer que los recursos económicos federales que ejerzan las entidades federativas y los municipios se sujetarán a lo que dispongan las leyes reglamentarias –Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y Ley de Coordinación Fiscal (LCF)–, así como a la evaluación por instancias técnicas.
- Sienta las bases para la presentación homogénea de información de ingresos y egresos, así como patrimonial, por parte de la Federación, los estados, los municipios y el Distrito Federal, a fin de garantizar su armonización nacional.

En 2007, durante el proceso de elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PPEF) para el ejercicio fiscal del año siguiente, se tomaron medidas concretas enfocadas a la implantación del PbR-SED, tales como la creación de una plataforma programática funcional y el establecimiento de criterios generales de operación de los Programas presupuestarios (Pp). Asimismo, de manera conjunta entre la SHCP, la Secretaría de la Función Pública (SFP) y el Consejo de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), se definió la instrumentación de un Programa Anual de Evaluación (PAE) y los términos de referencia para realizar evaluaciones de Consistencia y Resultados; la adopción de la Metodología del Marco Lógico (MML) para facilitar los procesos relativos a la orientación de los programas y proyectos hacia el logro de resultados, a través del instrumento de planeación estratégica denominado Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); y la realización de talleres de divulgación de la iniciativa PbR-SED.

Posteriormente, en 2008 se realizaron actividades complementarias tales como la emisión de disposiciones generales del SED, de lineamientos para la actualización y el registro de la MIR, y de los indicadores de los Pp del Presupuesto de Egresos de la Federación en el Portal Aplicativo de la SHCP (PASH). Asimismo, se impartieron talleres internacionales para dar a conocer los esfuerzos en México y las experiencias

---

<sup>1</sup> El Sistema de Evaluación del Desempeño se encuentra definido en el artículo 2, fracción LI de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y referido en el artículo 111 de dicha Ley.

---

internacionales en PbR-SED y se ofreció capacitación a funcionarios para iniciar o consolidar la MIR de los Pp.

Como resultado de estas acciones, el PbR-SED quedó implementado hacia fines de 2008, iniciando así en 2009 su fase de consolidación.

Durante la fase de consolidación quedó definida la coordinación de las tareas del PbR-SED, la cual involucra a tres instancias federales: la SHCP, encargada de la conducción de la instrumentación del PbR-SED en la Administración Pública Federal (APF); la SFP, enfocada en la mejora de la gestión pública y en contribuir en la instrumentación del PbR-SED; y el CONEVAL, con la función de evaluar las políticas y programas de desarrollo social, y contribuir al desarrollo de nuevos instrumentos de evaluación, entre otras tareas.

Cabe destacar que desde la implantación de este modelo, tanto la APF como los gobiernos estatales han emprendido diversas acciones encaminadas a la consolidación del PbR-SED. Por un lado, de acuerdo al Informe de Avance del PbR-SED de 2012, la APF ha impulsado reformas normativas, administrativas e informáticas con la finalidad de contribuir a mejorar la calidad del gasto público, incrementar la transparencia en la gestión pública y reforzar los esquemas de rendición de cuentas de la APF hacia la sociedad.

Por su parte, los gobiernos estatales han realizado esfuerzos cada vez mayores para impulsar de manera coordinada con sus municipios, la implantación gradual del PbR y del SED. Entre las acciones que demuestran este interés, se encuentran su activa participación en las tareas de formación y construcción de las capacidades administrativas necesarias para la evaluación y seguimiento del gasto, así como las actividades que han desarrollado en materia de sensibilización y capacitación en temas de GpR.

En ese sentido, con la emisión de la LGCG en 2008, se establecieron los criterios generales que rigen a la contabilidad gubernamental, pero sobre todo, la emisión de información financiera de los entes públicos para lograr su adecuada armonización en los tres niveles de gobierno (Federal, Estatal y Municipal). Con la entrada en vigor de dicha Ley se instaló el Consejo de Armonización Contable (CONAC), el 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 jugado un papel importante y ha sido un factor fundamental en la implementación del modelo de PbR-SED en el ámbito estatal y municipal, con la emisión de normas y lineamientos que no solamente regulan los momentos contables del ejercicio del presupuesto, sino también ha establecido criterios generales para la clasificación de los Pp de los entes públicos, que permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los Pp, así como la armonización de la estructura de las cuentas públicas, entre otros.

---

En este contexto, en noviembre de 2012 se adicionó a la LGCG<sup>2</sup> el actual Título Quinto, “De la Transparencia y Difusión de la Información Financiera”, el cual introduce en su artículo 61 la obligación de incorporar en el proceso de integración de la información financiera para la elaboración de los presupuestos, los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del PbR y del SED, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; en su artículo 64 señala que la información que establezca el CONAC relativa a la evaluación del desempeño de los programas y políticas públicas se difundirá en Internet, y que se deberá incluir en la presentación de la Ley de Ingresos y el PPEF, información disponible relativa a la evaluación más reciente; en su artículo 79 instruye a publicar el programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño; y en su artículo 80 a revisar y, en su caso, actualizar los indicadores de los fondos de aportaciones federales y de los programas y convenios a través de los cuales se transfieran recursos federales, con base en los cuales se evaluarán los resultados que se obtengan con dichos recursos.

Es entonces que la implantación y consolidación del PbR-SED en México ha representado un reto muy importante para los tres órdenes de gobierno. Una vez superada la fase de implantación del PbR-SED, los principales esfuerzos fueron encaminados al proceso de consolidación, etapa en la cual se han manifestado importantes avances que han sido documentos en esta evaluación.

En este sentido, con objeto de continuar con el fortalecimiento de la gestión para resultados en la administración pública, durante el segundo bimestre de 2011 y el año 2012, la SHCP estableció convenios de colaboración con 12 entidades federativas: Oaxaca, Veracruz, Puebla, Tamaulipas, Sonora, Sinaloa, Nuevo León, Durango, Estado de México, Guerrero, Hidalgo y Tlaxcala. Estos convenios se suscribieron en el marco del “Programa de apoyo al Presupuesto basado en Resultados (PbR)” que el Gobierno de México instrumentó con financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el cual busca impulsar la consolidación y la mejora del proceso de implementación del PbR, el SED y la modernización presupuestaria en los gobiernos estatales y municipales.

### **III. MARCO JURÍDICO**

A partir de 2007, con la entrada en vigor de la LFPRH, se inició la construcción del PbR. Desde entonces, se han implementado cambios sustanciales en distintos ámbitos que han contribuido a su implementación y consolidación gradual. La transformación del marco legal ha sido indispensable para su implantación en todos los órdenes de gobierno.

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, representa el máximo ordenamiento jurídico en la implementación del PbR al establecer lo siguiente:

---

<sup>2</sup> Decreto por el que se reforma y adiciona la Ley General de Contabilidad Gubernamental, para transparentar y armonizar la información financiera relativa a la aplicación de recursos públicos en los distintos órdenes de gobierno, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 12 de noviembre de 2012.

---

*“Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.*

*Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior.”*

Con base en este precepto constitucional, se han establecido el resto de instrumentos jurídicos relativos a la obligación de la administración para resultados y a la implantación y fortalecimiento del SED. En 2006, la emisión de la LFPRH, que regula la programación, la presupuestación, la aprobación, el ejercicio, el control y la evaluación de los ingresos y egresos públicos federales, marcó el inicio de la transformación en la administración de los recursos públicos. A través de sus artículos 85, 110 y 111 se regula el SED de la siguiente manera:

- El artículo 85, regula la transferencia de los recursos federales aprobados en el Presupuesto de Egresos, a las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal.
- El artículo 110 de la LFPRH, en relación con el artículo 85 de la misma ley, determina todo lo relativo a la realización de evaluaciones de desempeño por parte de la SHCP 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 la obligatoriedad de la SHCP y de la SFP de verificar los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos de las dependencias y entidades, con base en el SED.

En 2007 se expidieron los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, cuyo objeto es regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de monitoreo, así como la elaboración de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades e la Administración Pública Federal.

Posteriormente, como ya se ha expuesto en este documento, con la publicación de la LGCG en diciembre de 2008, 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. A su vez, 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 demarcaciones territoriales del Distrito Federal de evaluar el resultado de la aplicación de sus recursos mediante un programa anual de evaluación; además de homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores estratégicos y de gestión.

El artículo 79 de la LGCG establece lo siguiente:

---

*“Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño. (...)”*

*Las Secretarías de Hacienda y de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, en el ámbito de su competencia, de conformidad con el artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria enviarán al consejo los criterios de evaluación de los recursos federales ministrados a las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal así como los lineamientos de evaluación que permitan homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores estratégicos y de gestión para que dicho consejo, en el ámbito de sus atribuciones, proceda a determinar los formatos para la difusión de los resultados de las evaluaciones, conforme a lo establecido en el artículo 56 de esta Ley.”*

Con respecto a la publicación de los programas anuales de evaluaciones estipulado en este artículo, 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, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, homologándolas a las evaluaciones que establecen los Lineamientos del SED. 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 estas dos disposiciones se ha ido fortaleciendo y estructurando de manera homologada el modelo PbR-SED en los tres ámbitos de gobierno.

En cuanto a la implantación y la operación del PbR-SED por los tres órdenes de gobierno, el artículo 80 establece lo siguiente:

*“En ese mismo plazo, la Secretaría de Hacienda entregará a la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión, un informe del avance alcanzado por las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño, en lo que corresponde a los recursos federales transferidos y, en su caso, las medidas que se aplicarán coordinadamente entre estos órdenes de gobierno para el logro de los objetivos definidos en las disposiciones aplicables.”*

Por otro lado, en el 2013 se expidió el Programa para un Gobierno Cercano y Moderno 2013-2018 (PGCM), que tiene como objetivos:

1. Impulsar un gobierno abierto para fomentar la rendición de cuentas en la Administración Pública Federal (APF).
2. Fortalecer el Presupuesto basado en Resultados de la APF, incluyendo el gasto federalizado.
3. Optimizar el uso de los recursos en la APF.
4. Mejorar la gestión pública gubernamental en la APF.

---

5. Establecer una Estrategia Digital Nacional que acelere la inserción de México en la sociedad de la información y del conocimiento.

Al respecto, el PGCM establece un conjunto de estrategias encaminadas a cumplir los objetivos establecidos que incluyen la mejora de la calidad del gasto federalizado con base en los preceptos del SED.

Tabla 1. Estrategia 2.4 Mejorar la calidad del gasto federalizado con base en los preceptos del SED

Líneas de acción	Tipo de línea de acción	Dependencia encargada del seguimiento
2.4.1 Mejorar la calidad y transparencia de la información reportada sobre el ejercicio, destino y resultados de los recursos federales transferidos.	Coordinación de la estrategia	SHCP
2.4.2 Identificar y transparentar ASM en la aplicación del gasto federalizado.	General	SHCP
2.4.3 Coadyuvar en la implementación y consolidación del modelo PbR-SED en las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal.	Coordinación de la estrategia	SHCP
2.4.4 Promover la complementariedad de programas presupuestarios federales, a partir del análisis de los padrones de beneficiarios de los diferentes órdenes de gobierno integrados en el SIIPP-G <sup>3</sup> .	Coordinación de la estrategia	SFP

---

<sup>3</sup> Sistema Integral de Padrones de Programas Gubernamentales, operado por la SFP.

# **TOMO I. INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL PbR- SED ENTIDADES FEDERATIVAS**

## **1. Antecedentes**

En 2010 la SHCP realizó el primer diagnóstico sobre la implementación de la iniciativa PbR-SED en entidades federativas con el propósito de obtener una valoración sobre los efectos e impactos sobre la implantación de la iniciativa en las 32 entidades federativas, que permitiera establecer una línea basal con datos específicos, a fin de poder establecer estrategias de apoyo para su implementación.

Posteriormente, esta información sirvió para dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 9, fracción III, párrafo tercero del Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio Fiscal 2012, el cual fue el antecedente para que, en el marco de las reformas realizadas a la LGCG de 2012, se incluyera la obligación de realizar este diagnóstico anualmente.

Durante 2012 se realizó un segundo diagnóstico fundamentado en el artículo 80 de la LGCG, en el que se mandata a la SHCP a emitir 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 Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño”.

En los informes realizados hasta el momento, se ha medido el grado de avance en los componentes del PbR, el SED y Transparencia de cada entidad federativa, lo que permite hacer una comparación (si bien limitada) con los resultados del Diagnóstico 2014.

En este sentido, es importante destacar que la metodología empleada en el diagnóstico de 2014 es distinta a la de los dos estudios anteriores. Por esto, el grado de comparabilidad entre los resultados de los tres diagnósticos es limitado. En primer lugar, para esta edición, además de las 32 entidades federativas, fueron incluidos 31 gobiernos municipales y una delegación del D.F.

Asimismo, el cuestionario aplicado en el ejercicio de 2014 tiene variaciones importantes con respecto a los de 2010 y 2012, pues se agregaron dos secciones (Adquisiciones y Recursos humanos), así como categorías y preguntas.

El objetivo de estas dos nuevas secciones es conocer si las entidades federativas, los municipios y la delegación del D.F. seleccionados, han implementado medidas que permitan garantizar que los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios se realicen de manera transparente, eficiente, y en condiciones de competencia; así como también conocer en qué grado los gobiernos locales han implementado medidas encaminadas a profesionalizar a los servidores públicos a través de un Servicio Civil de Carrera.

Tabla 2. Estructura de los reactivos de los cuestionarios para entidades federativas

Sección	Categoría	2012	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	4	9
	Planeación	13	31
	Programación	6	9
	Presupuestación	7	25
	Ejercicio y Control	11	12
	Seguimiento	11	12
	Evaluación	22	22
	Indicadores de Resultados	4	2
Total PbR-SED		78	122
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	33	15
	Total Transparencia	33	15
<b>Capacitación</b>	Capacitación	10	16
	Total Capacitación	10	16
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	-	7
	Total Adquisiciones		7
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	-	6
	Total Recursos Humanos		6
Total		121	166

Por otro lado, mientras que el cuestionario para entidades federativas de 2012 consistía en 121 reactivos, el aplicado en 2014 contiene 166. Además, la redacción, el lenguaje, los conceptos y el tipo de respuesta empleados en la versión 2014 del cuestionario fueron más concisos con la finalidad de tener una mayor precisión en los

---

resultados. Al igual que en 2012, para el Diagnóstico 2014 se solicitó evidencia documental para sustentar las respuestas proporcionadas por las autoridades, y se aplicó una penalización en la valoración cuantitativa de aquellas respuestas en las que no presentó evidencia documental cuando ésta era requerida. Cabe destacar que en el ejercicio de 2010, esta evidencia no fue solicitada. Sin duda, la presentación de evidencia documental ha contribuido a fortalecer la solidez de los resultados.

Cabe mencionar que si bien las metodologías empleadas en los tres estudios son distintas, los resultados de éstos son consistentes entre sí. En este sentido, la conversión de ponderadores del último ejercicio fue indispensable para realizar la comparación entre los diagnósticos de 2010, 2012 y 2014. Para ello, se tomaron en cuenta las dos nuevas secciones del Diagnóstico 2014 (Adquisiciones y Recursos Humanos), así como la modificación en la priorización de los temas durante el proceso de implementación del PbR-SED.

## **2. Elementos Considerados para el Análisis sobre el Avance del PbR-SED Estatal 2014**

### **2.1. Objetivo:**

**Determinar** el grado de avance relativo entre las distintas entidades federativas con respecto a la implementación del PbR-SED y cada uno de sus componentes a nivel nacional (ámbito estatal) a través del **Índice de Avance de PbR-SED Estatal 2014**.

### **2.2. Elementos de Análisis:**

A partir del porcentaje de avance, tanto de la implementación de la totalidad del PbR-SED, como de cada una de sus secciones, se generaron distintos índices que permiten determinar la posición relativa de cada gobierno estatal con respecto a los demás. Por lo tanto, se obtuvieron 6 diferentes índices:

1. General
2. PbR-SED
3. Transparencia
4. Capacitación
5. Adquisiciones
6. Recursos Humanos

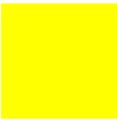
Es importante señalar que cada uno de estos índices representa la situación de cada entidad a un momento determinado (marzo de 2014) y que ejercicios sucesivos permitirán medir la variación en la implementación (positiva o negativa) del PbR-SED en cada una de las entidades federativas.

Asimismo, se hace notar que la continuidad en el uso de esta herramienta permitirá no sólo conocer los cambios entre entidades federativas en el transcurso del tiempo, sino que además, y lo más importante, será capturar el esfuerzo institucional sostenido por cada autoridad estatal en la implementación del PbR-SED, es decir, será aún más relevante evaluar la variación del esfuerzo institucional con relación a sí mismo.

---

Las posiciones alcanzadas por cada uno de los gobiernos de las entidades federativas, se clasifican por color según el porcentaje de avance: verde para el rango 70% o más; amarillo para el rango entre 60% y menor a 70%, naranja para el rango entre 50% y menor a 60%; y rojo para el rango igual o menor a 50%.

Tabla 3. Rango de porcentaje de avance

	Igual o mayor a 70%
	Igual a 60% y menor a 70%
	Igual a 50% y menor a 60%
	Menor a 50%
	Promedio Nacional

### 3. Índice General de Avance de PbR-SED Estatal

Como se puede observar en la Gráfica 1, para el 2014, 15 entidades federativas alcanzaron un nivel de avance mayor al 70% global en la implementación del PbR-SED (Nivel satisfactorio), siendo Baja California, Sinaloa, Estado de México y Sonora los estados con un avance superior o igual al 80%.

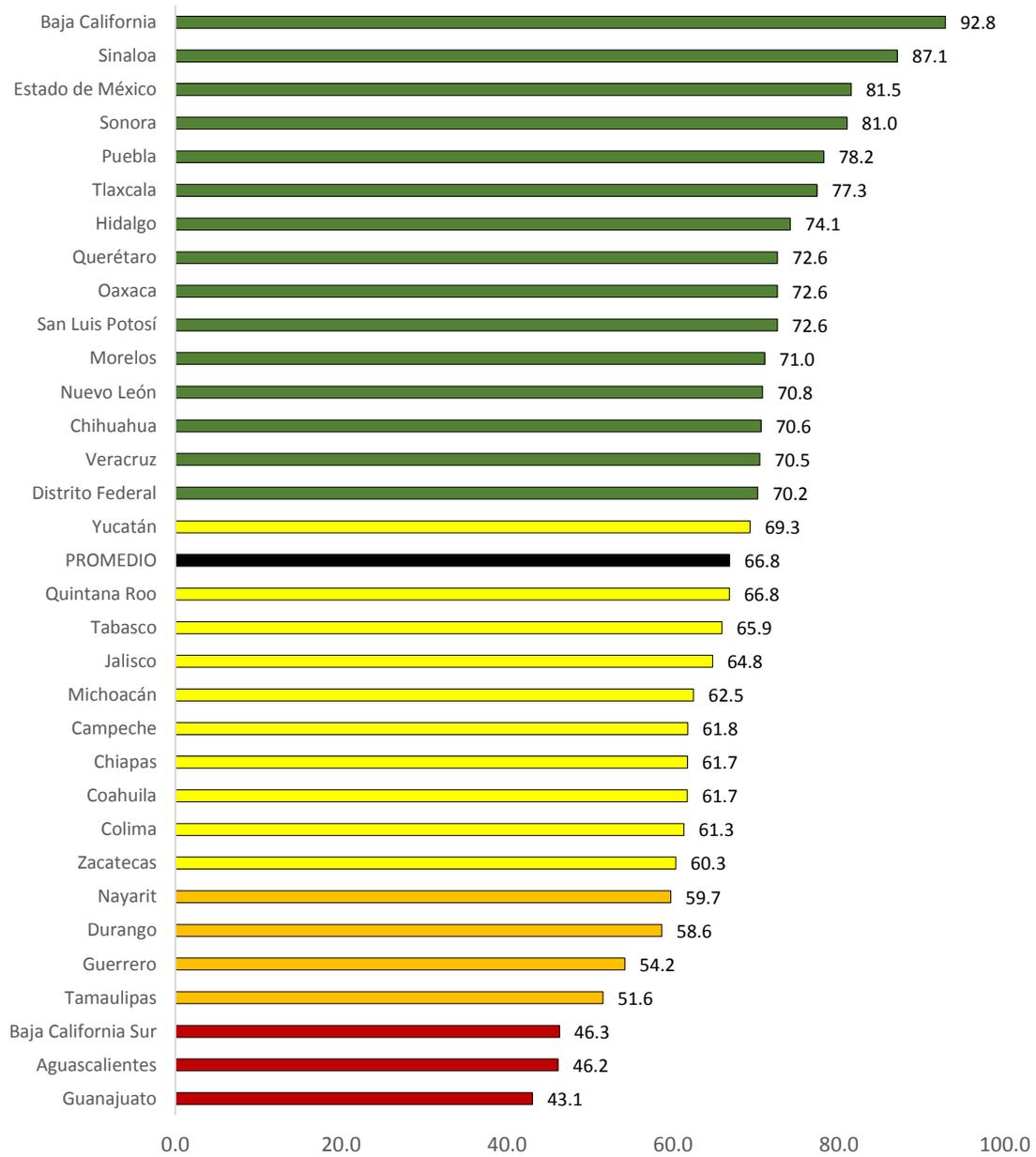
Por su parte, 10 entidades federativas registraron un nivel de avance en el rango de entre 60% y 70%, siendo éstas Yucatán, Quintana Roo, Tabasco, Jalisco, Michoacán, Campeche, Chiapas, Coahuila, Colima y Zacatecas.

Asimismo, 4 entidades federativas presentaron un avance de implementación general del PbR-SED en el 2014 de entre 50% y 60%.

Finalmente, 3 entidades federativas registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, siendo Baja California Sur, Aguascalientes y Guanajuato.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general del PbR-SED es de 66.8%, ubicándolo en el cuadrante de color amarillo (igual a 60% y menor a 70% de avance).

Gráfica 1. Índice de Avance Total en PbR-SED en entidades federativas  
2014



---

## **4. Diagnóstico 2014**

### **4.1. Objetivo**

**Identificar** el nivel de avance en la implementación del PbR, así como también del SED por las distintas entidades federativas a nivel nacional (ámbito estatal); y **describir** las principales áreas de oportunidad al mes de marzo de 2014, conforme lo establece la LGCG vigente.

El presente capítulo está dividido en tres secciones. La primera de ellas realizará un análisis de los resultados del diagnóstico a nivel nacional (ámbito estatal) por componentes, es decir, de cada una de las secciones y categorías de análisis. La segunda abordará el Índice de Avance de PbR-SED Estatal 2014, en el que se enlistará la posición relativa de cada entidad federativa con respecto al grado de implementación de cada una de las secciones y categorías del PbR-SED. La tercera, analizará la información a nivel nacional (ámbito estatal) desde la perspectiva de las 32 entidades federativas, destacando en cada caso, aquéllas en las que se presentaron mejores avances y en las que se registraron mayores áreas de oportunidad en cada una de las secciones que comprende el Diagnóstico 2014.

### **4.2. Secciones del Diagnóstico 2014**

El Diagnóstico 2014 se estructuró en cinco secciones, con las cuales se pudo obtener una valoración del nivel de capacidades de gestión del gasto y de los avances en la implementación del PbR-SED de las 32 entidades federativas, siendo éstas: PbR-SED, Transparencia, Capacitación, Adquisiciones y Recursos Humanos.

A diferencia de los diagnósticos realizados durante el 2010 y el 2012, a la edición 2014 se le adicionaron dos nuevas secciones orientadas a determinar la existencia de mecanismos que permitan llevar a cabo adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público bajo criterios de transparencia, eficiencia y orientados a resultados; así como también procesos institucionalizados para la contratación, evaluación y promoción de los servidores públicos, incluida la existencia de un Servicio Civil de Carrera.

Lo anterior se refleja también en el número de preguntas totales del cuestionario, el cual pasó de 122 incluidas en el diagnóstico 2012 a 166 para la edición 2014, así como en la modificación de los ponderadores de cada una de las secciones y categorías.

#### **4.2.1. PbR-SED**

Esta sección se considera la de mayor importancia, ya que incluye el establecimiento del Marco Jurídico necesario para crear la base para la implementación y operación del PbR-SED, así como el establecimiento de procesos y procedimientos definidos para el Ciclo Presupuestario. Por ello, esta sección contempla el mayor número de reactivos (122) distribuidos en ocho subsecciones: Marco Jurídico, Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio y Control, Seguimiento, Evaluación y finalmente el establecimiento de Indicadores de Resultados para los programas presupuestarios.

---

### **4.2.2. Transparencia**

El modelo PbR-SED surge de la demanda de la población por obtener más y mejores servicios con el resultado de un ejercicio del gasto eficiente; esta sección se incluye nuevamente para el Diagnóstico 2014, a través de 15 reactivos, como uno de los fines del PbR-SED, la rendición de cuentas mediante la Transparencia del uso y destino de los recursos públicos.

### **4.2.3. Capacitación**

La capacitación ha sido considerada como uno de los pilares para la implementación del modelo PbR-SED en México. Mediante el diseño de diversas estrategias de capacitación en temas de GpR, PbR y SED, se fortalecen las capacidades de los servidores públicos y se incide en la generación de una cultura de presupuestación basada en resultados. En este Diagnóstico se consideraron 16 reactivos sobre el tema.

### **4.2.4. Adquisiciones**

En el presente diagnóstico fueron incluidos siete reactivos que buscan conocer si las distintas entidades federativas cuentan con un marco jurídico en materia de adquisiciones; si éste es vigente y contempla la figura de licitación pública; si se contemplan casos de excepciones en los procesos de contrataciones; si se publicitan las necesidades y servicios del gobierno local; si la política en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público es centralizada o descentralizada; y si ésta promueve la eficiencia, control y la transparencia del gasto público.

### **4.2.5. Recursos Humanos**

Con el propósito de conocer en qué medida los gobiernos estatales fomentan la transparencia en la contratación, evaluación del desempeño y promoción de los servidores públicos, en el Diagnóstico 2014 se consideró por primera vez el valorar si la entidad federativa cuenta con un marco jurídico que establezca de manera clara la operación de un Servicio Civil de Carrera que incluya perfiles e incentivos claros y consistentes con el desempeño de los funcionarios públicos, así como también criterios claros y transparentes para su promoción. Ello permitiría que la plantilla de funcionarios públicos que forman parte de la administración pública sea la más capacitada y por lo tanto, se cuente con los mejores perfiles para cumplir con las obligaciones y atribuciones que el servicio público demanda.

Dentro de las seis preguntas contempladas en esta nueva sección, se indaga la existencia de mecanismos electrónicos para el pago de servicios personales. El objetivo es determinar si las autoridades estatales cuentan con mecanismos formales para el pago de los servicios prestados por los funcionarios públicos que permitan la normalización, el control y la transparencia de este rubro y con ello, se puedan reducir los espacios de discrecionalidad, conflicto de interés y eventualmente, de corrupción.

### 4.3. Ponderación

Como se mencionó anteriormente, para el Diagnóstico 2014 se modificaron los ponderadores no sólo como resultado del incremento en el número de secciones y preguntas en el cuestionario, sino también por las nuevas prioridades de la propia SHCP a partir del proceso de consolidación del PbR-SED a nivel federal, los criterios establecidos en la LGCG y la LFPRH en materia de gasto federalizado, así como las diversas disposiciones establecidas por el CONAC en la materia.

Así tenemos que, como podemos observar en la Tabla 4, la sección que evalúa el grado de avance en la implementación del PbR-SED tuvo una reducción de 8.5 puntos porcentuales en su ponderador, el cual pasó de 68.5% del peso total con respecto a la medición para el diagnóstico 2012, a 60% para la edición 2014.

Tabla 4. Ponderación de las categorías y secciones de los cuestionarios para entidades federativas <sup>1/</sup>

Sección	Categoría	2012	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	6%	3%
	Planeación	3%	5%
	Programación	9%	7%
	Presupuestación	3%	3%
	Ejercicio y Control	4.5%	7%
	Seguimiento	3%	5%
	Evaluación	20%	15%
	Indicadores de Resultados y uso de la información	20%	15%
	<b>Total PbR-SED</b>	<b>68.5%</b>	<b>60%</b>
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	30%	30%
	<b>Total Transparencia</b>	<b>30%</b>	<b>30%</b>
<b>Capacitación</b>	Capacitación	1.5%	2%
	<b>Total Capacitación</b>	<b>1.5%</b>	<b>2%</b>
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	-	5%
	<b>Total Adquisiciones</b>		<b>5%</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	-	3%

Total Recursos Humanos		3%
Total		100%
		100%

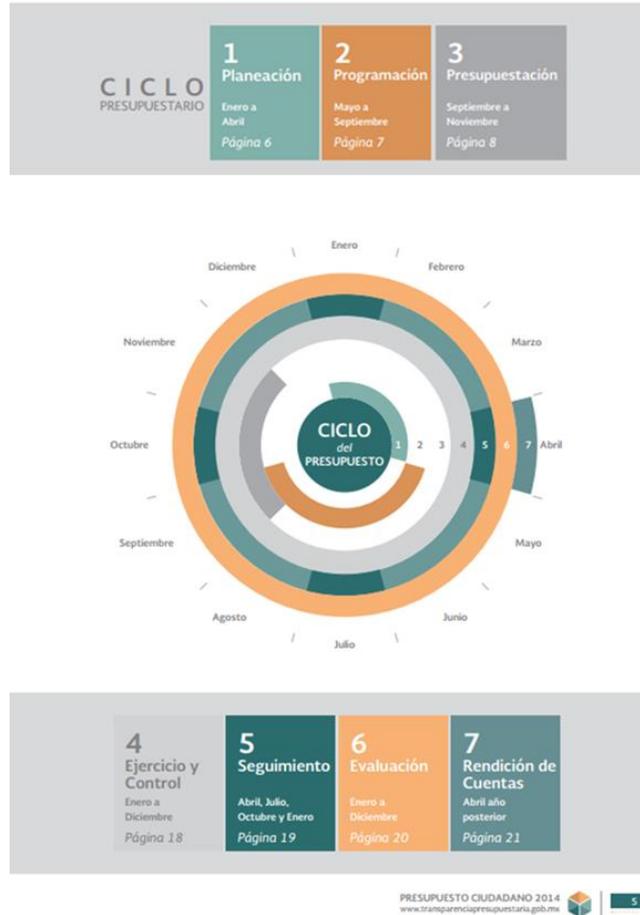
1/ Para mayor información, consultar la Nota Metodológica.

Por su parte, los ponderadores de las categorías que forman parte de la sección PbR-SED sufrieron casi en su totalidad una variación, siendo sólo el caso de la categoría de Presupuestación la que permaneció constante (3%). De éstas, cuatro categorías vieron reducidos sus ponderadores (Marco Jurídico, Programación, Evaluación e Indicadores de Resultados y uso de la información). En contraste, los ponderadores de las categorías de Planeación, Ejercicio y Control, y Seguimiento se incrementaron.

Una de las principales razones de dichas modificaciones fue la adopción de algunas de las recomendaciones realizadas en el diagnóstico 2012, así como también las disposiciones establecidas en la Estrategia 2.4 “Mejorar la calidad del gasto federalizado con base en los preceptos del SED” contempladas en el PGCM, así como una mayor propensión a incrementar la eficiencia y la calidad del gasto público no sólo de los recursos responsabilidad del Gobierno de la República, sino también de las aportaciones federales cuyo ejercicio y responsabilidad queda a cargo de los gobiernos locales.

Adicionalmente, la LGCG establece la implementación del PbR-SED como mecanismo de control, seguimiento y evaluación del gasto por parte de los gobiernos locales. Asimismo, el CONAC ha emitido diversas disposiciones que establecen la implementación de manera progresiva y a partir de criterios armonizados la Contabilidad Gubernamental y la generación periódica de los estados y la información financiera, incluyendo la información presupuestaria, desagregada en clasificaciones. De esta forma, al establecer de manera progresiva la implementación de la estructura de la información contable y presupuestaria se reconocen las diferencias estructurales entre gobiernos locales, por lo que dicha evolución se ve reflejada en la modificación de las prioridades relativas a las distintas etapas que componen el Ciclo Presupuestario (Ver Figura 1).

Figura 1. Ciclo Presupuestario



Fuente: Presupuesto Ciudadano 2014, SHCP.

## 5. Avance alcanzado por las entidades federativas en la implantación y operación del PbR-SED

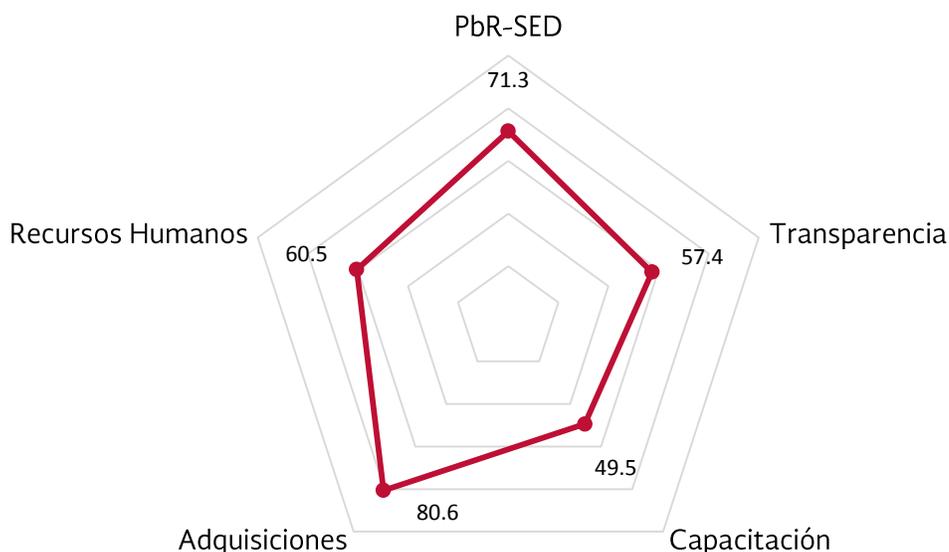
A nivel nacional (ámbito estatal), el grado de avance en la implementación general del PbR-SED alcanzado por las entidades federativas en el 2014, de acuerdo con la metodología aplicada, es del 66.8%.

### 5.1. Resultado del análisis de las distintas secciones del componente PbR-SED

Como se puede observar en la Gráfica 2, los principales rezagos detectados corresponden al escaso avance en las secciones de Capacitación, con tan sólo un

49.5% de avance; y el de Transparencia, con un 57.4% de adelanto en su implementación.

Gráfica 2. Porcentaje de Avance por Sección



### 5.1.1. Capacitación

En materia de **Capacitación**, si bien es cierto que el **81.2%** de las entidades federativas cuentan con un programa de capacitación sobre el PbR-SED y el 80.7% presentó evidencia de tenerlo, la principal área de oportunidad en la materia se localiza en aquellas entidades que carecen de uno. Al respecto, sólo el 41.1% de los gobiernos estatales que afirmaron tener un plan de capacitación mostraron evidencia documental de ello.

### 5.1.2. Transparencia

Con respecto a las áreas de oportunidad en materia de **Transparencia**, la más significativa fue la falta de evidencia que respaldara las afirmaciones de los gobiernos de las entidades federativas, ya que en tan sólo 3 de las 12 preguntas relativas al tema se proporcionó la documentación soporte respectiva. Esto quiere decir que si bien se registra un aparente avance del **81.2%** en la implementación de mecanismos de transparencia vinculados al PbR-SED, tan sólo en el 41.35% de las ocasiones se pudo demostrar. Ello dificulta validar el grado de avance reportado por las entidades federativas con respecto a la sección de Transparencia, lo que impactó en la calificación global.

---

### 5.1.3. Recursos Humanos

La tercera sección con un menor porcentaje de avance en su implementación, **Recursos Humanos**, debe su bajo desempeño a que si bien, la totalidad de las entidades federativas cuentan con un marco jurídico en materia de recursos humanos, menos de la mitad de éstos contempla el Servicio Civil de Carrera (40.6%).

Otro factor que influyó en el bajo desempeño del rubro de Recursos Humanos fue la ausencia de procesos claros para la contratación, evaluación y promoción de los servidores públicos, ya que tan sólo el 40.6% de las entidades dijo contar con dichos procesos y sólo el 31.2% del total de los gobiernos estatales proporcionó evidencia para demostrarlo.

### 5.1.4. Adquisiciones

Como ya se mencionó, la sección de **Adquisiciones** fue incorporada en el Diagnóstico 2014 con el fin de conocer si las entidades federativas han establecido los mecanismos mínimos necesarios para garantizar que los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios públicos se realizan al amparo de una normatividad vigente y con criterios de competencia, eficiencia, equidad y transparencia.

Al respecto, el grado de avance a nivel nacional (ámbito estatal) en la implementación de mecanismos jurídicos y operativos vinculados al proceso de Adquisiciones fue del **80.6%** (Ver Gráfica 2).

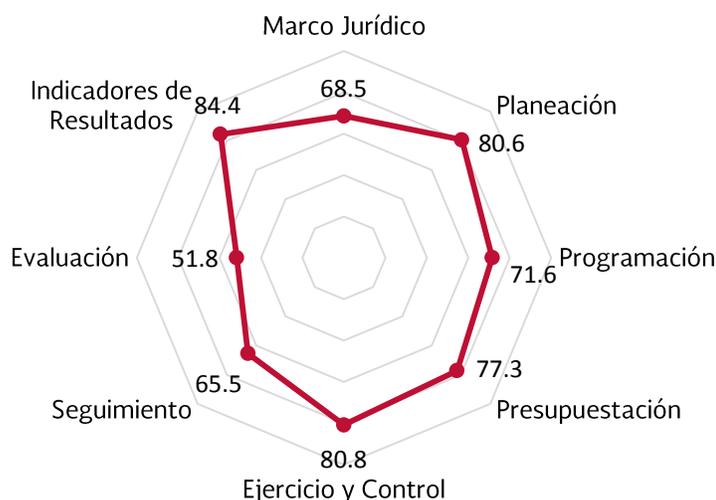
Según los datos proporcionados por las entidades federativas, el 84.3% de éstas cuenta con un marco normativo en la materia, en tanto que un 78.1% demostraron contar con la licitación pública como mecanismo para realizar contrataciones públicas.

Asimismo, destaca el hecho de que el 75% de las entidades cuenta con una política expresa en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, y el 79.1% de éstas promueven la eficiencia del gasto, el control y la transparencia.

### 5.1.5. PbR-SED

El grado de implementación del **PbR-SED** es el segundo con mayor avance con un 71.3% (Ver Gráfica 2). Sin embargo, a diferencia del resto de las secciones, ésta cuenta con 8 categorías que miden de manera separada, el grado de avance en la implementación de distintos rubros relacionados con el PbR-SED, como son el Marco Jurídico, la Planeación, la Programación, la Presupuestación, el Ejercicio y Control, el Seguimiento, la Evaluación y los Indicadores de Resultados.

Gráfica 3. Porcentaje de Avance en PbR-SED



#### 5.1.5.1. Áreas de oportunidad identificadas en la Sección PbR-SED

- **Evaluación**

Como puede observarse en la Gráfica 3, la categoría con un menor grado de avance en su implementación es la relativa a la **Evaluación** del gasto público con apenas un **51.8%**. Lo anterior se debió principalmente a que tan sólo en el 21.8% de las entidades federativas se demostró que los resultados de las evaluaciones son tomados en cuenta en la asignación presupuestaria; en el 15.6% de los casos se demostró que el incumplimiento de las metas detectado por las evaluaciones conlleva acciones correctivas en la planificación, el presupuesto o los programas; en el 15.6% se proporcionó evidencia de que se da seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones y se reporta su cumplimiento; y en el 21.8% de los casos se demostró que existe un mecanismo formal de seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones externas.

En contraste, en el 71.8% de las entidades federativas se demostró que se cuenta con un área responsable de llevar a cabo las tareas de evaluación del desempeño de los programas y/o acciones de gobierno en la entidad; y en el 82.6% de los casos se documentó que dicha área cuenta con una estructura organizacional definida.

Se constató que en el 59.3% de las entidades federativas se contempla en la legislación local que se debe contar con un programa anual de evaluación de los programas y/o acciones de gobierno, sin embargo, el 89.4% de éstas cuentan con uno. Esto significa que en materia de evaluación existe un área de oportunidad por parte de los congresos locales para que ésta se realice, al poder considerar ser incluida en la normatividad estatal en aquéllos casos en donde no existe actualmente.

---

- **Seguimiento**

El segundo rubro con menor grado de avance en el PbR-SED es la categoría de **Seguimiento** con apenas un **65.5%** (Ver Gráfica 3). Si bien el 81.2% de las entidades federativas mostró evidencia de contar con un sistema de indicadores de desempeño, sólo 8 de ellas cuentan con una página en Internet donde se pueden consultar y verificar dichos indicadores.

Adicionalmente, sólo 10 entidades mostraron copia de la metodología, lineamientos o documentos oficiales en los que se contemplen los criterios para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas de gobierno por medio del seguimiento de indicadores de desempeño. Esto significa que menos de la tercera parte de los estados (31.2%) cuenta con mecanismos para garantizar que las recomendaciones de mejora en materia de desempeño de los programas públicos sean implementadas, lo que pone en riesgo su eficacia y sobre todo, la provisión de servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

En cuanto a la incorporación de los resultados, derivados del seguimiento a los indicadores de desempeño y/o MIR a los procesos de capacitación de los servidores públicos en dicha materia, sólo la cuarta parte de las entidades federativas presentaron documentación que identifica las necesidades de capacitación para realizar esta función.

En contraste, en el 68.7% de las entidades federativas los indicadores de desempeño y/o MIR se encuentran alineados a los Programas derivados de la Planeación Estatal. Lo anterior permite suponer que existe una adecuada alineación y coherencia con los objetivos y metas que establecen los gobiernos estatales, así como también será posible determinar en qué grado el cumplimiento de los Pp contribuye a cumplir dichos objetivos estratégicos.

- **Marco Jurídico**

En la Gráfica 3 se puede observar el grado de avance a nivel nacional (ámbito estatal) en la implementación de los cambios jurídicos en los estados que incorporen criterios de evaluación del gasto público el cual es del **68.5%**.

Si bien es cierto que con respecto a la normatividad estatal y en cumplimiento al artículo 134 Constitucional en materia de evaluación del ejercicio de los recursos públicos, 28 de las 32 entidades del país (87.5%) contemplan en su marco jurídico dicha función; y en el 78.1% de las entidades federativas dicho marco jurídico es consistente con el marco normativo federal. Ello dificulta la armonización local en materia de evaluación con la federación, el seguimiento y la evaluación de las aportaciones federales.

Asimismo, en tan sólo 22 entidades federativas el marco jurídico vigente contempla la implementación del PbR-SED y su incorporación al Ciclo Presupuestario. Ello implica que 10 de los congresos locales cuentan con un área de oportunidad de presentar reformas al marco legal estatal a fin de incorporarlo y de esta manera, cumplir con el mandato tanto de la propia LGCG.

---

- **Programación**

Como se puede observar en la Gráfica 3, el grado de avance en el proceso de implantación de mecanismos adecuados de **Programación** presupuestaria alcanza a nivel nacional (ámbito estatal) un **71.6%**.<sup>4</sup>

Para implementar un adecuado proceso de Programación, es necesario contar con información suficiente para determinar los montos de recursos a ser presupuestados para cumplir con las necesidades de la población beneficiaria. Tal es el caso de la clasificación del gasto por categoría programática (capítulo del gasto), por programas y proyectos de inversión e indicadores de resultados.

Al respecto, tres cuartas partes de las entidades federativas cuentan con dichos indicadores de resultados, lo que permitiría medir el grado de cumplimiento de los objetivos y las metas presupuestarias. Asimismo, el 87.5% de los estados tiene desglosado el presupuesto por programas y proyectos de inversión, lo que facilita en algún grado su seguimiento, evaluación y fiscalización a través de instrumentos como el Sistema de Información sobre la Aplicación y Resultados del Gasto Federalizado (Sistema de Formato Único -SFU-)<sup>5</sup> de la SHCP.

### **Sistema de Formato Único (SFU)**

Es la aplicación informática, administrada por la SHCP, mediante la cual las entidades federativas, municipios y demarcaciones del Distrito Federal reportan sobre el ejercicio, destino y resultados obtenidos con los recursos federales transferidos mediante aportaciones, subsidios y convenios de descentralización y reasignación.

El SFU se compone de cuatro reportes:

- Nivel de Proyectos
- Nivel Financiero
- Indicadores
- Evaluaciones

En contraste, tan sólo el 28.1% de las entidades federativas cuentan con cruces de padrones de beneficiarios de los diferentes programas y acciones que entregan subsidios a la población. Ello impide determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los

---

<sup>4</sup> En el marco normativo federal, la Programación consiste en el conjunto de “actividades que deberán realizar las dependencias y entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas que se derivan del Plan Nacional de Desarrollo y, en su caso, de las directrices que el Ejecutivo Federal expida en tanto se elabore dicho Plan, en los términos de la Ley de Planeación”. LFPRH.

<sup>5</sup> Si se desea mayor información sobre el Sistema de Formato Único se sugiere visitar el sitio: <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/contenidos/?id=61>

---

programas y políticas públicas que entregan subsidios y por tanto, la calidad del gasto público.

En materia de evaluaciones, sólo 19 entidades federativas presentaron soporte documental que demuestra que es una condición necesaria que los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos cuenten con evaluaciones ex ante. El carecer de este tipo de evaluaciones impide estimar tanto los costos como los beneficios de implementar un programa o proyecto, por lo que resultará imposible identificar alternativas que permitan alcanzar de manera óptima los objetivos de resultados y de impacto que se desean, que es el caso del 40.6% de las entidades federativas del país.

### 5.1.5.2. Mayores avances identificados en la sección PbR-SED

- **Presupuestación**

El Presupuesto de Egresos es uno de los documentos más relevantes de política pública. En las entidades federativas, este documento contempla el monto, la distribución y el destino de los recursos públicos a nivel local, así como también de las transferencias a gobiernos municipales.

Para el Diagnóstico 2014, el grado de avance a nivel nacional (ámbito estatal) en la implementación de estrategias orientadas a una **Presupuestación** basada a resultados fue, como se puede apreciar en la Gráfica 3, de **77.3%**. Esto implica que si bien el avance es significativo, aún existen importantes áreas de oportunidad que deberán ser atendidas por los gobiernos de las distintas entidades federativas.

De entre las **mayores fortalezas** de la presupuestación a nivel estatal, destaca el hecho de que el 90.6% de las entidades federativas presentó evidencia de la existencia de clasificadores presupuestarios, lista de cuentas y catálogos de bienes o instrumentos similares que permiten su interrelación automática, como parte relevante del registro único de operaciones presupuestarias.

Adicionalmente, el 81.2% de los gobiernos estatales presentó evidencia de que en las etapas contables del Presupuesto se refleja, en lo relativo al gasto los distintos momentos contables como son el presupuesto aprobado, el modificado, y el ejercido; y en un menor grado, el pagado (78.1%), el estimado y el devengado (75%), y el recaudado y el comprometido (71.8%).

En contraste, la **mayor área de oportunidad** en materia de presupuestación es aquella relativa a la escasa información sobre el endeudamiento neto de los gobiernos de las entidades federativas, donde sólo el 53.1% de éstas presentaron evidencia de clasificarla de acuerdo a su origen; y un 50% de acuerdo a su destino.

La generación periódica de los estados financieros en materia presupuestaria de las entidades demostró que se reporta un flujo de fondos que resume todas las operaciones y los indicadores de la postura fiscal sólo en 14 entidades federativas (43.7%); la clasificación económica por fuente de financiamiento y concepto en 15 casos (46.8%); y se reporta los ingresos excedentes generados en únicamente 15 estados.

---

Finalmente, uno de los aspectos más relevantes del PbR-SED lo constituye la integración de la información resultado de las distintas evaluaciones tanto de desempeño, como de resultados e impacto al proceso de toma de decisiones para la reorientación del gasto público y por tanto, en la presupuestación. Al respecto, sólo el 40.6% de las entidades federativas demostró que toma en cuenta la información, resultado de las evaluaciones, en el proceso de presupuestación.

Lo anterior, significa que sigue siendo un reto importante para las entidades federativas la consolidación del PbR-SED, y será necesario que se promuevan estrategias y acciones de manera más activa para el uso de esta información en el proceso de presupuestación del gasto público.

- **Planeación**

El proceso de **Planeación** permite que los distintos programas y políticas públicas estén orientados al cumplimiento de los objetivos que se establecieron en los planes estatales de desarrollo (PED). Sin embargo, es necesario que los objetivos y las metas de cada programa y cada política pública estén adecuadamente alineados a los PED, además de considerar factores económicos del entorno global, nacional y regional.

En el Diagnóstico 2014 se pudo determinar que el grado de avance en la implementación de mecanismos de **planeación presupuestaria** en las distintas entidades federativas es, como se observa en la Gráfica 3, del **80.6%**. Si bien el avance es importante, aún quedan ciertas áreas de oportunidad para poder mejorar el proceso de planeación presupuestaria y sobre todo, su coherencia con los objetivos estratégicos y la eficacia del gasto público.

Es importante destacar que las **principales fortalezas** registradas en el Diagnóstico 2014 son las relativas a la existencia de un marco jurídico en materia de planeación (93.7%); que dicho marco normativo contempla la obligación de elaborar un PED (87.5%); y que 93.7% de las 32 entidades federativas demostraron contar con dicho documento estratégico. Asimismo, 25 entidades cuentan con un PED que contempla objetivos; 25 que incluye estrategias específicas; 22 que enumera y describe líneas de acción; y 28 que cuentan con una metodología o criterios mínimos para elaborar el PED.

En contraste, las **principales áreas de oportunidad** en materia de planeación presupuestaria lo constituyen: el hecho de que sólo la tercera parte de las entidades federativas (34.3%) presentó evidencia de contar con programas sectoriales o de otro tipo derivados del PED; 14 entidades demostraron que su PED vigente establece metas y objetivos con mayor alcance al término constitucional de la Administración Pública (largo plazo); 19 gobiernos estatales cuentan con un sistema que permita dar seguimiento a los indicadores para verificar el cumplimiento de las metas y los objetivos de los programas derivados del PED; y en sólo el 46.8% de éstos las metas del propio PED se encuentran vinculadas a los indicadores.

La ausencia de un mecanismo de seguimiento a los indicadores o SED, dificulta monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas que establecen los PED, así como también el nivel de eficiencia del gasto público. Ello hace

---

posible que la detección de áreas de oportunidad, ya sea en el diseño o en la ejecución de políticas públicas, así como también la reasignación de recursos hacia aquellas actividades que pueden generar mayor beneficio social no sean de manera oportuna para alcanzar el objetivo principal de tener una planeación orientada a resultados.

- **Ejercicio y Control**

Corresponde a las dependencias de las entidades federativas **ejercer** los recursos aprobados conforme a lo establecido en el Presupuesto de Egresos correspondiente y de acuerdo al calendario establecido.

En tanto, el **control del gasto público** requiere mecanismos que permitan regular la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto, sustentados en todo momento en disposiciones normativas vigentes.

A nivel nacional (ámbito estatal), en la Gráfica 3 se puede observar el porcentaje de avance en el cumplimiento de la categoría de Ejercicio y Control del gasto público que resulta del Diagnóstico 2014 es de **80.8%**.

Las **principales fortalezas** en la implementación del PbR-SED a nivel nacional (ámbito estatal), con respecto a este apartado, se refieren a que en el 96.8% de las entidades federativas los mecanismos de control presupuestario están sustentados en una disposición normativa vigente, lo que le da certeza jurídica al gasto público; en el 93.7% de los casos se cuenta con instrumentos que permiten llevar un adecuado ejercicio del gasto público, de conformidad con los montos autorizados y el flujo de efectivo; se cuenta en el 90.6% de los estados, con herramientas para llevar a cabo adecuaciones presupuestarias en el ejercicio del gasto, lo que permite reducir los espacios de discrecionalidad; y en el 84.3% de los casos, los gobiernos locales cuentan con un marco legal para la realización de auditorías internas y externas, consistentes con las normas federales en la materia.

Lo anterior significa que al menos en la teoría, existen los instrumentos técnicos y los fundamentos jurídicos para llevar a cabo un adecuado ejercicio y control del gasto público en la mayoría de las entidades federativas. Sin embargo, será importante verificar que más allá de la evidencia documental, se pueda confirmar el uso de dichos instrumentos en la práctica y cómo esto impacta en la calidad del gasto público a nivel local.

En contraste, las principales **áreas de oportunidad de mejora** en materia de ejercicio y control del gasto público incluyen la ausencia de alineación de los programas de auditoría interna (en los casos en los que existen) con los procesos operativos críticos y su formulación, a partir de un análisis sistemático de riesgo en el 65.7% de las entidades federativas; y la falta de evidencia documental, en casi el 40% de los casos, del porcentaje de gasto reportado por las autoridades estatales sujeta a auditoría por parte del Órgano de Fiscalización en los últimos tres ejercicios fiscales.

---

- **Indicadores de Resultados**

Contar con este tipo de indicadores es un factor clave para la operación adecuada del SED en donde se integran las distintas matrices de los diferentes Pp, de ahí su alta ponderación (15%).

Con respecto al Diagnóstico 2014, el componente de **Indicadores de Resultados** que forma parte de la sección PbR-SED es, como se puede observar en la Gráfica 3, la que mayor grado de avance en su cumplimiento reportó, ya que registró un **84.4%** a nivel nacional (ámbito estatal).

Como resultado del Diagnóstico 2014 se pudo comprobar que el 78.1% de las entidades federativas cuentan con indicadores de resultados; y en el 84.3% se cuenta con una MIR. Lo anterior posibilita medir el grado de cumplimiento de las metas de los Pp y detectar de manera oportuna, las áreas de oportunidad de mejora.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es un instrumento que permite diseñar, organizar, ejecutar, dar seguimiento, evaluar y mejorar los programas como resultado de un proceso de planeación realizado con base en una determinada metodología de planeación estratégica. En el caso de México, dicha metodología es el Marco Lógico. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica:

- Establece con claridad el objetivo de los programas y su contribución con los objetivos de la planeación nacional y sectorial.
- Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos.
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y registra las metas que establecen los niveles de logro esperados, elementos que son un referente para el seguimiento y la evaluación.
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores.
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.
- La MIR organiza los elementos programáticos (objetivos, indicadores y metas) en la estructura programática, vinculados al Programa presupuestario.
- Mediante la construcción de la MIR, los ejecutores de gasto que ejercen recursos públicos federales deberán alinear los programas presupuestarios a la planeación estatal.

## **Tomo II. INFORME SOBRE LA SITUACIÓN DE LA IMPLEMENTACION DEL PbR-SED EN MUNICIPIOS Y DELEGACIÓN POLÍTICA DEL DISTRITO FEDERAL SELECCIONADOS**

### **1. Objetivo**

**Identificar** el nivel de avance en la implementación del PbR, así como también en el SED a nivel municipal; y **describir** las principales áreas de oportunidad de mejora al mes de marzo del 2014, conforme lo establece la LGCG vigente.

El presente capítulo está dividido en dos secciones. La primera de ellas realizará un análisis de los resultados del diagnóstico a nivel nacional (ámbito estatal y municipal) por componentes, es decir, de cada una de las secciones y categorías de análisis. La segunda abordará el Índice de Avance de PbR-SED Municipal y Delegacional 2014, en el que se enlistará la posición relativa de cada gobierno municipal y delegacional con respecto al grado de implementación de cada una de las secciones y categorías del PbR-SED.

### **2. Los municipios y la delegación del D.F.**

El criterio utilizado para la selección de los municipios y la delegación del D.F. fue el tamaño de su población, en donde fueron incluidos al diagnóstico aquéllos que contaban con la mayor población de su entidad<sup>6</sup>. La delegación del D.F. y los municipios seleccionados son:

---

<sup>6</sup> Censo de Población y Vivienda 2010, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, <http://www.censo2010.org.mx/>

Tabla 5. Municipios y delegación del D.F. por entidad federativa

2014

Municipio	Entidad
1 Aguascalientes	Aguascalientes
2 Tijuana	Baja California
3 La Paz	Baja California Sur
4 Campeche	Campeche
5 Saltillo	Coahuila
6 Manzanillo	Colima
7 Tuxtla Gutiérrez	Chiapas
8 Ciudad Juárez	Chihuahua
9 Iztapalapa	Distrito Federal
10 Durango	Durango
11 León	Guanajuato
12 Acapulco	Guerrero
13 Pachuca	Hidalgo
14 Guadalajara	Jalisco
15 Ecatepec	Estado de México
16 Morelia	Michoacán
17 Cuernavaca	Morelos
18 Tepic	Nayarit
19 Monterrey	Nuevo León
20 Oaxaca de Juárez	Oaxaca
21 Puebla	Puebla
22 Querétaro	Querétaro
23 Benito Juárez	Quintana Roo
24 San Luis Potosí	San Luis Potosí
25 Culiacán	Sinaloa
26 Hermosillo	Sonora
27 Villahermosa	Tabasco
28 Reynosa	Tamaulipas
29 Tlaxcala	Tlaxcala
30 Veracruz	Veracruz
31 Mérida	Yucatán
32 Fresnillo	Zacatecas

### 3. Estructura del cuestionario

A diferencia del cuestionario aplicado a las entidades federativas en el que se incluían 166 preguntas, el realizado a los municipios y la delegación del D.F. del Distrito Federal constó de 156 preguntas con la distribución que se muestra en la Tabla 6. Cabe destacar que como primer ejercicio en su tipo, éste incluye las mismas secciones que la evaluación a nivel federal, lo cual refleja el interés por lograr una mayor consistencia en las mediciones posteriores.

Tabla 6. Estructura de los reactivos de los cuestionarios para municipios y delegación del D.F.

Sección	Categoría	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	9
	Planeación	31
	Programación	7
	Presupuestación	20
	Ejercicio y Control	11
	Seguimiento	12
	Evaluación	22
	Total PbR-SED	112
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	15
	Total Transparencia	15
<b>Capacitación</b>	Capacitación	16
	Total Capacitación	16
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	7
	Total Adquisiciones	7
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	6
	Total Recursos Humanos	6
	Total	156

#### 4. La ponderación

Para el diagnóstico municipal 2014 existen sensibles diferencias con los ponderadores otorgados al diagnóstico de entidades federativas 2014, sobre todo, en los aspectos institucionales que son responsabilidad exclusiva de los gobiernos estatales, así como también, como resultado del reconocimiento de las diferencias estructurales entre ambos niveles de gobierno y a partir de las prioridades de la propia SHCP, establecidas en diversos instrumentos normativos.

Así tenemos que, como podemos observar en la Tabla 7, la sección que evalúa el grado de avance en la implementación del PbR-SED tiene un valor del 60% del peso total; la referente a la transparencia 30%; capacitación 2%; adquisiciones 5% y recursos humanos 3%.

Tabla 7. Ponderación de las categorías y secciones de los cuestionarios para municipios y delegación del D.F.

Sección	Categoría	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	1%
	Planeación	5%
	Programación	7%
	Presupuestación	3%
	Ejercicio y Control	9%
	Seguimiento	5%
	Evaluación	15%
	Indicadores de Resultados	15%
Total PbR-SED		60%
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	30%
	Total Transparencia	30%
<b>Capacitación</b>	Capacitación	2%
	Total Capacitación	2%

<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	5%
	Total Adquisiciones	5%
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	3%
	Total Recursos Humanos	3%
Total		100%

Adicionalmente, la LGCG establece la implementación del PbR-SED como mecanismos de control, seguimiento y evaluación del gasto por parte de los gobiernos locales de manera progresiva y a partir de criterios armonizados, pero reconociendo las diferencias estructurales entre gobiernos locales, por lo que dicha evolución se ve reflejada en la modificación de las prioridades relativas a las distintas etapas que componen el ciclo presupuestario.

## 5. Diagnóstico 2014

### 5.1. Objetivo

**Determinar** el grado de avance relativo entre los distintos municipios y la delegación del D.F. con respecto a la implementación del PbR-SED y cada uno de sus componentes a nivel nacional (ámbito municipal) a través del **Índice de Avance de PbR-SED Municipal y Delegacional 2014**.

### 5.2. Elementos de Análisis del Diagnóstico 2014

A partir del porcentaje de avance, tanto de la implementación de la totalidad del PbR-SED, como de cada una de sus secciones, se generaron distintos índices que permiten determinar la posición relativa de cada gobierno municipal y delegacional con respecto a los demás. Por lo tanto, tenemos 6 diferentes índices:

1. General
2. PbR-SED
3. Transparencia
4. Capacitación
5. Adquisiciones
6. Recursos Humanos

Es importante señalar que cada uno de estos índices representa la situación de cada gobierno local a un momento determinado (marzo de 2014) y que ejercicios

---

sucesivos permitirán medir la variación en la implementación (positiva o negativa) del PbR-SED en cada uno de los municipios y la delegación del D.F.

Asimismo, se hace notar que la continuidad en el uso de esta herramienta permitirá no sólo conocer los cambios realizados por cada autoridad local en el transcurso del tiempo, sino que además, y lo más importante, será capturar el esfuerzo institucional sostenido por cada una de dichas autoridades en la implementación del PbR-SED, es decir, será aún más relevante evaluar la variación de dicho esfuerzo con relación a sí mismo.

Las posiciones alcanzadas por cada uno de los gobiernos municipales y la delegación Iztapalapa se clasifican por color según el porcentaje de avance: verde para el rango 70% o más; amarillo para el rango entre 60% y menor a 70%, naranja para el rango entre 50% y menor a 60%; y rojo para el rango igual o menor a 50%.

Tabla 8. Rango de porcentaje de avance



## 6. Índice General de Avance de PbR-SED Municipal y Delegacional

Como se puede observar en la Gráfica 4, para el 2014, sólo 2 municipios alcanzaron un nivel de avance mayor al 70% global en la implementación del PbR-SED (Nivel satisfactorio), Monterrey y Puebla, con un porcentaje de 82.2% y 77.5%, respectivamente.

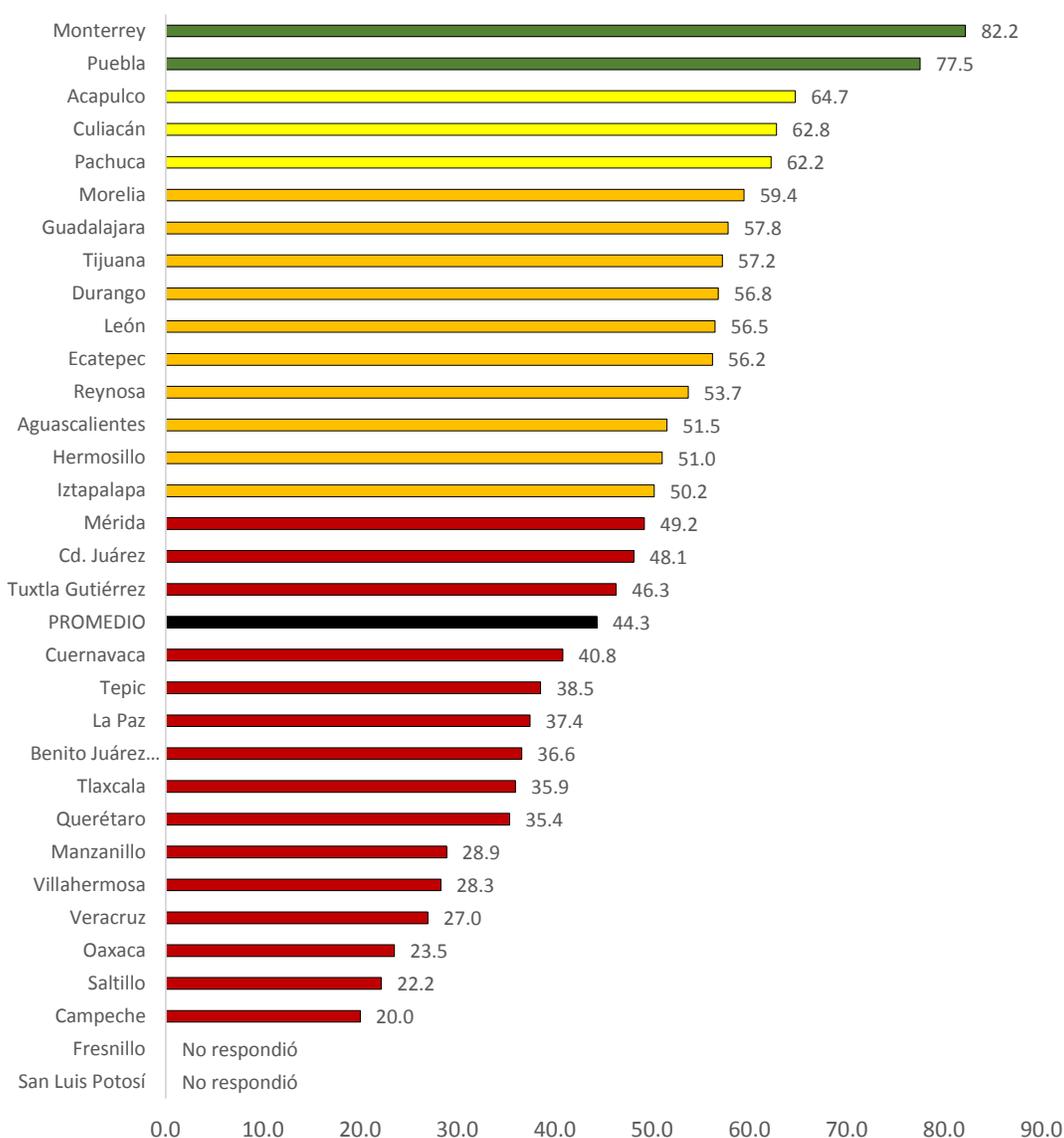
Por su parte, 3 municipios registraron un nivel de avance en el rango de entre 60% y 70%, siendo éstos Acapulco, Culiacán y Pachuca, quienes ocupan el tercer, cuarto y quinto lugar, respectivamente.

Asimismo, 9 municipios y la delegación Iztapalapa presentaron un avance de implementación general del PbR-SED en el 2014 de entre 50% y 60%.

Finalmente, 15 municipios registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, además de que dos (Fresnillo y San Luis Potosí) no contestaron el cuestionario solicitado por la SHCP.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general del PbR-SED es de 44.3%, ubicándolo en el cuadrante de color rojo (igual o menor a 50% de avance).

Gráfica 4. Índice General de Avance en PbR-SED Municipal / Delegacional 2014



## 7. Estado en que se encuentra la implementación del PbR-SED en los municipios y delegación del D.F. seleccionados

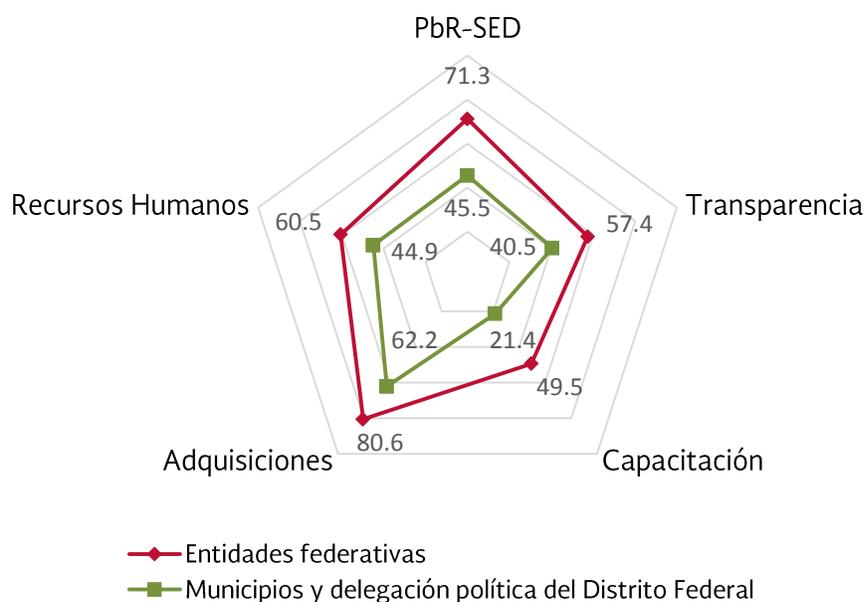
A nivel nacional (ámbito municipal), el grado de avance en la implementación general del PbR-SED alcanzado por los municipios y la delegación del D.F. en el 2014 es del 44.3%.

Cabe señalar que los municipios de San Luis Potosí y Fresnillo, no proporcionaron la información solicitada, por lo que los valores correspondientes a cada uno de los reactivos del cuestionario se contabilizó con 0 (cero), lo que impactó en el resultado a nivel nacional (ámbito municipal) tanto en cada una de los componentes y las secciones, como en el total.

### 7.1. Diferencias estructurales entre niveles de gobierno

A nivel nacional (ámbito municipal), el grado de avance en la implementación general del PbR-SED alcanzado por los municipios y la delegación del D.F. en el 2014 contrasta con el 66.8% alcanzado por las entidades federativas.

Gráfica 5. Porcentaje de Avance por Sección



Como se puede observar en la Gráfica 5, el porcentaje de avance en la implementación del PbR-SED a nivel municipal y delegacional se encuentra por debajo del alcanzado por las entidades federativas en todos sus componentes.

De hecho, en la Tabla 9 se puede observar el promedio de las diferencias porcentuales para cada sección entre ambos niveles de gobierno es de 21 puntos, siendo el

componente en donde se registra una mayor diferencia en el de Capacitación, con 28.1 puntos, seguido por PbR-SED, con 25.8 puntos.

En contraste, la sección que tiene una menor diferencia entre las entidades federativas y los municipios es el de Recursos Humanos, con 15.6 puntos porcentuales; seguido por Transparencia, con 16.9 puntos porcentuales.

Tabla 9. Diferencias en el avance en la implementación de PbR-SED entre entidades federativas y municipios

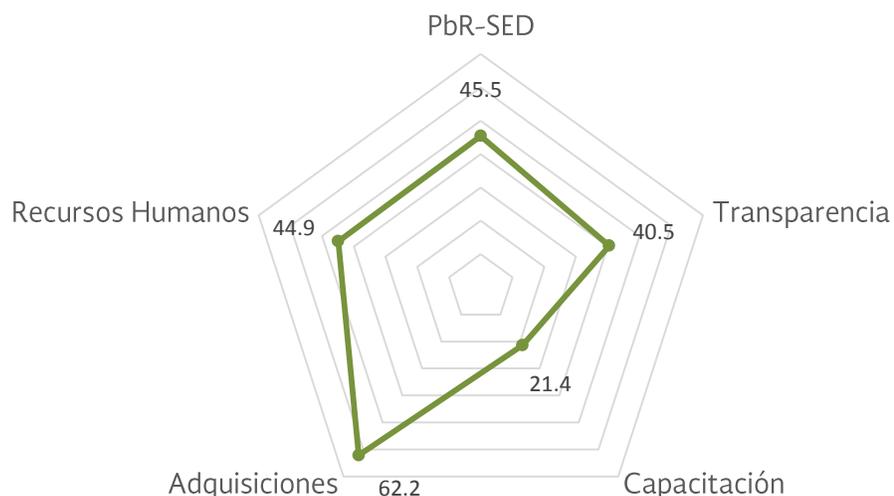
2014

	PbR-SED	Transparencia	Capacitación	Adquisiciones	Recursos Humanos	Avance Total
Municipios y delegación del D.F.	45.5	40.5	21.4	62.2	44.9	44.7
Entidades federativas	71.3	57.4	49.5	80.6	60.5	66.8
Diferencia / Promedio	25.8	16.9	28.1	18.4	15.6	21.0
Proporción Municipios / Entidades federativas	63.8	70.5	43.3	77.1	74.2	

## 7.2. Resultado del análisis de las distintas secciones del componente PbR-SED

Como se puede observar en la Gráfica 6, los principales rezagos detectados corresponden al escaso avance en las secciones de Capacitación, con tan sólo un 21.4%; el de Transparencia, con un 40.5% de adelanto en su implementación; el de Recursos Humanos, con 44.9%; y el de PbR-SED, con 45.5%. De hecho, sólo se observó que una sección alcanzó un porcentaje de avance en su implementación mayor al 60%, Adquisiciones, la cual registró un avance del 62.2%.

Gráfica 6. Porcentaje de Avance por Sección



### 7.2.1. Capacitación

En materia de **Capacitación**, si bien es cierto que el **28.1%** de los municipios reportaron contar con un programa de capacitación sobre el PbR-SED (la delegación de Iztapalapa no proporcionó información sobre este componente), sólo el municipio de Acapulco, Guerrero, presentó evidencia de tenerlo.

### 7.2.2. Transparencia

En materia de **Transparencia** fue significativa la falta de evidencia que respaldara las afirmaciones de los gobiernos de los municipios y la delegación de Iztapalapa, en dicha materia.

Esto quiere decir que además de que se registra un escaso avance del **40.5%** en la implementación de mecanismos de transparencia vinculadas al PbR-SED, tan sólo el 17.4% de las ocasiones se pudo demostrar dicho avance. Ello dificulta validar el grado de avance reportado por las autoridades municipales con respecto a la sección de Transparencia, lo que impactó en la calificación global.

Un dato a destacar es el hecho de que sólo 3 municipios (Aguascalientes, Monterrey y Puebla) presentaron evidencia documental que demostró que la información de monitoreo sobre objetivos y metas de los indicadores de desempeño se encuentra a disposición de la ciudadanía y que ésta se puede localizar vía Internet. Ello evidencia el rezago en la materia a nivel municipal en todo el país.

### 7.2.3. Recursos Humanos

La tercera sección con un menor porcentaje de avance en su implementación (44.6%), **Recursos Humanos**, debe su bajo desempeño a que si bien la mayoría de los municipios cuentan con un marco jurídico en materia de recursos humanos (existente en el 81.2% de los municipios y delegación del D.F.), a este nivel de

---

gobierno sólo la tercera parte (31.2%) cuenta con un Servicio Civil de Carrera, aunque sólo 6 municipios presentaron evidencia de ello.

Otro factor que influyó en el bajo desempeño del rubro de Recursos Humanos fue la ausencia de procesos claros para la contratación, evaluación y promoción de los servidores públicos, ya que sólo el 37.5% de los municipios dijo contar con dichos procesos y sólo el 18.7% del total de dichas autoridades locales proporcionó evidencia para demostrarlo.

Asimismo, apenas en un 28.1% de los municipios se demostró que los pagos por servicios personales a los funcionarios públicos son efectuados por el sistema de la tesorería local, lo que hace suponer que los mecanismos descentralizados para realizar dichos pagos son de uso frecuente, lo que hace más complejo llevar un control eficiente al respecto.

#### **7.2.4. Adquisiciones**

El Diagnóstico 2014 permite evaluar si los municipios y la delegación Iztapalapa tienen los mecanismos mínimos necesarios para garantizar si los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios públicos se realizan al amparo de una normatividad vigente y con criterios de competencia, eficiencia, equidad y transparencia.

Al respecto, como se puede observar en la Gráfica 6, el grado de avance a nivel nacional (ámbito municipal) en la implementación de mecanismos jurídicos y operativos vinculados al proceso de Adquisiciones fue del **62.2%**. Si bien es cierto que este componente es el que registró un mayor porcentaje de avance a nivel nacional (ámbito municipal), aún existen importantes áreas de oportunidad de mejora.

Según los datos proporcionados por los gobiernos municipales y la delegación de Iztapalapa, el 81.2% de éstas cuentan con un marco normativo en la materia (responsabilidad de los congresos locales), en tanto que un 59.3% demostró contar con la licitación pública como mecanismo para realizar compras públicas (a diferencia de un 75% a nivel estatal). Asimismo, destaca el hecho de que el 71.8% de las entidades cuentan con una política expresa en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios del sector público, aunque sólo el 46.8% presentó evidencia de tenerla; y el 37.5% de éstas demostraron que promueven la eficiencia del gasto, el control y la transparencia.

#### **7.2.5. PbR-SED**

En la Gráfica 6 se observa que el grado de implementación del **PbR-SED**, que si bien no es el óptimo, es el segundo con menor nivel de rezago con apenas un **45.5%**. Sin embargo, a diferencia del resto de las secciones, ésta cuenta con 8 categorías que miden de manera separada el grado de avance en la implementación de distintos rubros relacionados con el PbR-SED, como son el Marco Jurídico, la Planeación, la Programación, la Presupuestación, el Ejercicio y Control, el Seguimiento, la Evaluación y los Indicadores de Resultados.

Gráfica 7. Porcentaje de Avance en PbR-SED



- **Evaluación**

Como puede observarse en la Gráfica 7, la categoría con un menor grado de avance en su implementación es el relativo a la **Evaluación** del gasto público con un **26.1%** (en el caso de las entidades federativas la Evaluación también fue la categoría del PbR-SED que registra menor avance con apenas un 49.9%).

Lo anterior se debe principalmente a que tan sólo en 3 municipios (Guadalajara, Cuernavaca y Puebla) se demostró que los resultados de las evaluaciones son tomados en cuenta en la asignación presupuestaria; y además, únicamente el municipio de Puebla demostró que el incumplimiento de las metas detectado por las evaluaciones conlleva acciones correctivas en la planificación, el presupuesto o los programas; que se da seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones y se reporta su cumplimiento; y que existe un mecanismo formal de seguimiento a las recomendaciones de las evaluaciones externas.

Asimismo, sólo los municipios de Puebla y Culiacán cuentan con algún sistema o mecanismo de integración y análisis de la información obtenida en las evaluaciones; y únicamente los municipios de Puebla y Monterrey mandatan que los encargados de los programas evaluados deben responder formalmente a las observaciones hechas por la evaluación acerca del cumplimiento de metas y objetivos.

Lo anterior pone en evidencia el poco avance registrado por los gobiernos municipales y la delegación de Iztapalapa en uno de los pilares del PbR, y que en lo subsecuente las autoridades locales deberán establecer estrategias y acciones encaminadas a generar que los resultados del ejercicio de los recursos públicos se evalúen y que su resultado apoye las decisiones presupuestarias. Con lo anterior se logra la eficiencia y eficacia

---

en la ejecución del gasto, así como reduce la probabilidad de que el gasto público no esté efectivamente orientado a producir beneficios sociales.

En el 34.3% de los municipios se demostró que se cuenta con un área responsable de llevar a cabo las tareas de evaluación del desempeño de los programas y/o acciones de gobierno; y en el 40.6% de estos casos se documentó que dicha área cuenta con una estructura organizacional definida.

Si bien es cierto que se constató que en el 56.2% de los municipios se contempla en la legislación local que se debe contar con un programa anual de evaluación de los programas y/o acciones de gobierno, sólo el 21.8% de éstos demostró contar con uno. Esto significa que en materia de evaluación se considera importante que exista una coordinación entre las autoridades locales con el congreso local para que ésta se realice, debido a que resulta importante se incluya este tema en la normatividad estatal, en aquellos casos en donde no existe actualmente.

- **Seguimiento**

Como se observa en la Gráfica 7, el segundo rubro con menor grado de avance en el PbR-SED es la categoría de **Seguimiento** con apenas un **35%**. Si bien el 37.5% de los gobiernos municipales mostró evidencia de contar con un sistema de indicadores de desempeño, sólo 6 de ellos cuentan con una página de Internet donde se pueden consultar y verificar dichos indicadores.

Adicionalmente, tan sólo 5 municipios mostraron copia de la metodología, lineamientos o documentos oficiales en el que se contemplen los criterios para analizar y corregir el incumplimiento de la ejecución detectada en los programas de gobierno por medio del seguimiento de indicadores de desempeño. Esto significa que apenas el 15.6% de los municipios cuenta con mecanismos para garantizar que las recomendaciones de mejora en materia de desempeño de los programas públicos sean implementadas, lo que pone en riesgo su eficacia y sobre todo, la provisión de servicios públicos de calidad a los ciudadanos.

En cuanto a la incorporación de los resultados, derivados del seguimiento a los indicadores de desempeño y/o MIR, a los procesos de capacitación de los servidores públicos en dicha materia, sólo el 21.8% de los municipios presentaron documentación que identifica las necesidades de capacitación para realizar esta función.

En el mismo sentido, sólo en el 31.2% de los municipios los indicadores de desempeño y/o MIR se encuentran alineados a los Programas derivados de la Planeación Estatal y Municipal. Lo anterior permite suponer que no necesariamente existe una adecuada alineación y coherencia con los objetivos y las metas que establecen los gobiernos estatales y los propios gobiernos municipales, así como también será poco probable determinar en qué grado el cumplimiento de los Pp contribuye a cumplir dichos objetivos estratégicos.

---

- **Programación**

Como se puede observar en la Gráfica 7, el grado de avance en el proceso de implantación de mecanismos adecuados de **Programación** presupuestaria alcanza apenas a nivel nacional (ámbito municipal) un **38.3%**.

Para lograr los objetivos planteados, tanto en el PED, como en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD), es necesario contar con información suficiente para determinar los montos de recursos a ser presupuestados para cumplir con las necesidades de la población beneficiaria. Tal es el caso de la clasificación del gasto por categoría programática (capítulo del gasto), por programas y proyectos de inversión e indicadores de resultados.

En contraste, tan sólo el 15.6% de los municipios cuentan con cruces de padrones de beneficiarios de los diferentes programas y acciones que entregan subsidios a la población. Ello impide determinar el nivel de eficiencia y eficacia de los programas y políticas públicas que entregan subsidios y por tanto, la calidad del gasto público y si existen errores de focalización.

En materia de evaluaciones, sólo 5 gobiernos municipales presentaron soporte documental que demuestra que es una condición necesaria que los proyectos de inversión susceptibles de ser financiados con recursos públicos cuenten con evaluaciones ex ante. El carecer de este tipo de evaluaciones impide estimar tanto los costos como los beneficios de implementar un programa o proyecto, por lo que resultará imposible identificar alternativas que permitan alcanzar de manera óptima los objetivos de resultados y de impacto que se desean, que es el caso del 84.4% de los municipios del país.

- **Marco Jurídico**

En la Gráfica 7 se puede observar el grado de avance a nivel nacional (ámbito municipal) en la implementación de los cambios jurídicos que incorporen criterios de evaluación del gasto público, el cual es del **41.1%**.

Si bien es cierto que con respecto a la normatividad estatal y en cumplimiento al artículo 134 Constitucional en materia de evaluación del ejercicio de los recursos públicos, 27 de las 32 entidades del país (84.3%) contemplan en su marco jurídico dicha función; y en las tres cuartas partes de las entidades federativas dicho marco jurídico es consistente con el marco normativo federal. Ello dificulta la armonización local en materia de evaluación con la federación, el seguimiento y la evaluación de las aportaciones federales.

Asimismo, en tan sólo 22 entidades federativas el marco jurídico vigente contempla la implementación del PbR-SED y su incorporación al Ciclo Presupuestario. Ello implica que 10 de los congresos locales cuentan con un área de oportunidad de presentar reformas al marco legal estatal a fin de incorporarlo y de esta manera, cumplir con el mandato tanto de la propia LGCG.

---

Sin embargo, a nivel municipal el marco jurídico vigente contempla tan sólo en el 34.3% de los casos, la existencia de al menos una Unidad o área responsable de observar y dar seguimiento al cumplimiento del PbR-SED; y sólo en 37.5% de los casos, dicho marco jurídico considera la incorporación de los resultados de las evaluaciones del ejercicio de los recursos públicos al ciclo de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas de los mismos, en otras palabras, el marco jurídico vigente contempla la implementación del PbR-SED.

- **Indicadores de Resultados**

Contar con este tipo de indicadores es un factor clave para la operación adecuada del SED en donde se integran las distintas matrices de los diferentes Pp, de ahí su alta ponderación (15%).

Con respecto al Diagnóstico 2014, como se puede observar en la Gráfica 7 el componente de **Indicadores de Resultados** que forma parte de la sección PbR-SED registra un nivel de avance del **54.7%** a nivel nacional (ámbito municipal).

Como resultado del Diagnóstico 2014 se pudo comprobar que el 46.8% de los municipios cuenta con indicadores de resultados y/o MIR. Lo anterior posibilita que en al menos 14 municipios y la delegación Iztapalapa se pueda medir el grado de cumplimiento de las metas de los Pp y detectar de manera oportuna, las áreas de oportunidad de mejora.

- **Planeación**

El proceso de **Planeación** permite que los distintos Pp y políticas públicas estén orientados al cumplimiento de los objetivos que se establecieron en los PED y a los PMD. Sin embargo, es necesario que los objetivos y las metas de cada programa y cada política pública de los gobiernos municipales estén adecuadamente alineados a los planes estatales y municipales, además de considerar factores económicos del entorno global, nacional y regional y estatal. Al igual que a nivel estatal, la intención es cumplir con los objetivos estratégicos y las metas programáticas de una manera coherente y eficiente.

En este Diagnóstico 2014 se pudo determinar que el grado de avance en la implementación de mecanismos de **planeación presupuestaria** en los distintos gobiernos municipales y la delegación Iztapalapa es, como se observa en la Gráfica 7, del **57.6%**. Dicho resultado refleja que aún quedan importantes áreas de oportunidad que deberán atenderse para poder mejorar el proceso de planeación presupuestaria y sobre todo, su coherencia con los objetivos estratégicos y la eficacia del gasto público a nivel local.

Es importante destacar que las **principales fortalezas** registradas en el Diagnóstico 2014 son las relativas a la existencia de un marco jurídico en materia de planeación (90.6%), que por lo general es responsabilidad de los congresos estatales; que dicho

---

marco normativo contemple la obligación de elaborar un PED y en su caso, PMD (90.6%); y que 23 de los 32 gobiernos municipales, incluida la delegación Iztapalapa, demostraron contar con dicho documento estratégico. Asimismo, 21 municipios cuentan con un PED y PMD que contemplan objetivos; y 19 que incluye estrategias específicas; mientras que en 15 enumera y describe líneas de acción.

En contraste, las **principales áreas de oportunidad** en materia de planeación presupuestaria lo constituye el hecho de que solamente el 18.7% de los municipios cuentan con programas sectoriales o de otro tipo derivados del PED y/o del PMD; sólo en el 21.8% de los casos el PMD contempla indicadores; únicamente en la cuarta parte se incluyen metas vinculadas a dichos indicadores; y solamente en el 28.1% de los municipios el PMD vigente establece metas y objetivos con mayor alcance al término constitucional de la Administración Pública.

Igual que sucede a nivel estatal, la ausencia de un mecanismo de seguimiento a los indicadores o SED, impide monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y las metas que establecen tanto los PED, como los PMD, así como también el nivel de eficiencia del gasto público. Ello imposibilita la detección de áreas de oportunidad de mejora, ya sea en el diseño o en la ejecución de políticas públicas, así como también la reasignación de recursos hacia aquéllas actividades que pueden generar mayor beneficio social.

- **Ejercicio y Control**

Corresponde a las dependencias de los gobiernos municipales y de las delegaciones políticas del Distrito Federal **ejercer** los recursos aprobados conforme a lo establecido en el Presupuesto de Egresos correspondiente y de acuerdo al calendario establecido.

En tanto, el **control del gasto público** requiere mecanismos que permitan regular la programación, presupuestación, ejecución, registro e información del gasto, sustentados en todo momento, en disposiciones normativas vigentes.

A nivel nacional (ámbito municipal), en la Gráfica 7 se puede observar que el porcentaje de avance en el cumplimiento de la categoría de **Ejercicio y Control** del gasto público, resultado del Diagnóstico 2014, es de **60.6%**.

Las **principales fortalezas** en la implementación del PbR-SED a nivel nacional (ámbito municipal), con respecto a este apartado, se refieren a que en el 71.8% de los municipios el control presupuestario se sustenta en alguna disposición normativa, política o documentos que contengan disposiciones sobre el tema; el 68.7% de demostró que se cuentan con instrumentos que permitan llevar un adecuado ejercicio del gasto de conformidad con los montos autorizados y el flujo de efectivo; y el 65.6% de los municipios presentó evidencia de que se cuenta con instrumentos para llevar a cabo adecuaciones presupuestarias en el ejercicio del gasto.

Lo anterior significa que al menos en la teoría, existen los instrumentos técnicos y los fundamentos jurídicos para llevar a cabo un adecuado ejercicio y control del gasto público en la mayoría de los municipios y la delegación Iztapalapa. Sin embargo, será

---

importante verificar que más allá de la evidencia documental, se pueda verificar el uso de dichos instrumentos en la práctica y cómo esto impacta en la calidad del gasto público a nivel local.

En contraste, las principales **áreas de oportunidad de mejora** en materia de ejercicio y control del gasto público incluyen, en 24 municipios y la delegación Iztapalapa, la ausencia de previsión de modificaciones de las metas de los Pp por parte del instrumento para efectuar las adecuaciones presupuestarias; sólo en 13 municipios se informa de manera trimestral al cabildo información sobre la evolución de las finanzas públicas; únicamente en 14 municipios se cuenta con un marco legal para la auditoría interna y externa consistentes con las normas federales de auditoría; y solamente en 12 municipios los programas de auditoría interna están alineados con los procesos operativos críticos.

- **Presupuestación**

El Presupuesto de Egresos es uno de los documentos más relevantes de política pública. En dicho documento se presenta el monto, la distribución y el destino de los recursos públicos a nivel local, así como también de las transferencias a las comunidades y poblaciones que se encuentran en un municipio o demarcación territorial.

Para el Diagnóstico 2014, el grado de avance a nivel nacional (ámbito municipal) en la implementación de estrategias orientadas a una **Presupuestación** orientada a resultados fue, como se puede apreciar en la Gráfica 7, de **65.9%**. Esto implica que aún existen importantes áreas de oportunidad que deberán ser atendidas por las autoridades municipales y delegacionales.

Una de las **mayores fortalezas** de la presupuestación a nivel municipal y delegacional lo constituye el hecho de que el 71.8% de los municipios y la delegación Iztapalapa presentaron evidencia de la existencia de clasificadores presupuestarios, lista de cuentas y catálogos de bienes o instrumentos similares que permiten su interrelación automática, como parte relevante del registro único de operaciones presupuestarias.

Sin embargo, existen importantes fallas en el registro de los momentos contables del presupuesto, tanto del ingreso, como del egreso a nivel municipal. Esto debido a que únicamente en el 40.6% y 43.7% de los casos se registra el concepto de devengado en los momentos contables del presupuesto en lo relativo al ingreso y al egreso respectivamente.

Finalmente, uno de los aspectos más relevantes del PbR-SED lo constituye la integración de la información de resultados de las distintas evaluaciones tanto de desempeño, como de resultados e impacto, al proceso de toma de decisiones para la reorientación del gasto público y por tanto, en la presupuestación.

Adicionalmente, las **mayores áreas de oportunidad** en materia de presupuestación son las relativas a que tan sólo en el 15.6% de los municipios se toma en cuenta la

---

información de desempeño (de las evaluaciones y/o de los indicadores) para la presupuestación.

Lo anterior significa que para hablar de la mejora en la calidad del gasto, será necesario promover a nivel local que se canalicen esfuerzos a diversas áreas que requieren de mayor fortaleza, algunos identificados en este documento, para lograr los objetivos del SED, siendo el principal de que los usuarios y tomadores de decisiones utilicen la información de desempeño, a fin de que los programas y políticas públicas produzcan mejores resultados en y para la sociedad.

---

## **Anexo I: ANÁLISIS DE LAS ENTIDADES FEDERATIVAS**

### **1. Avance de las entidades federativas por sección.**

En este apartado se presenta el análisis y los resultados obtenidos por cada sección evaluada para medir el grado de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas.

#### **1.1. Sección PbR-SED.**

Como se puede observar en la Gráfica 1, para el 2014, 20 entidades federativas alcanzaron un nivel de avance mayor o igual al 70% global en la implementación del PbR-SED (Nivel satisfactorio), siendo Baja California, Estado de México, Sinaloa, San Luis Potosí, Hidalgo y Nuevo León los estados con un avance superior o igual al 80%. Por lo tanto, el 62.5% de las entidades federativas presenta un nivel satisfactorio en esta sección.

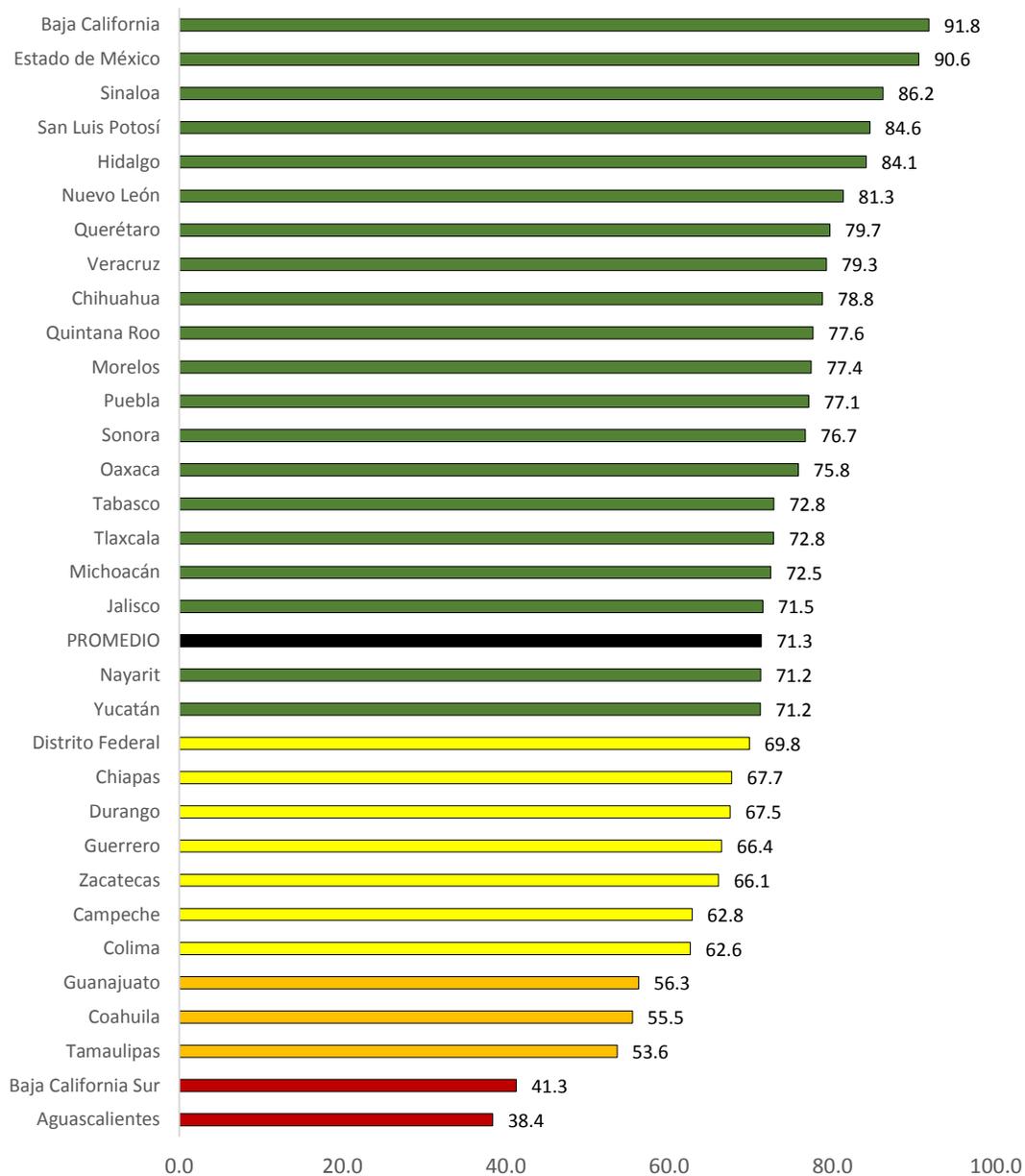
Por su parte, seis estados y el Distrito Federal registraron un nivel de avance en el rango de entre 60% y 70%, siendo éstos Chiapas, Durango, Guerrero, Zacatecas, Campeche y Colima.

Asimismo, tres estados – Guanajuato, Coahuila y Tamaulipas - presentaron un avance de implementación general del PbR-SED en el 2014 de entre 50% y 60%.

Finalmente, dos estados registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, siendo éstos Baja California Sur y Aguascalientes.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general del PbR-SED es de 71.3%.

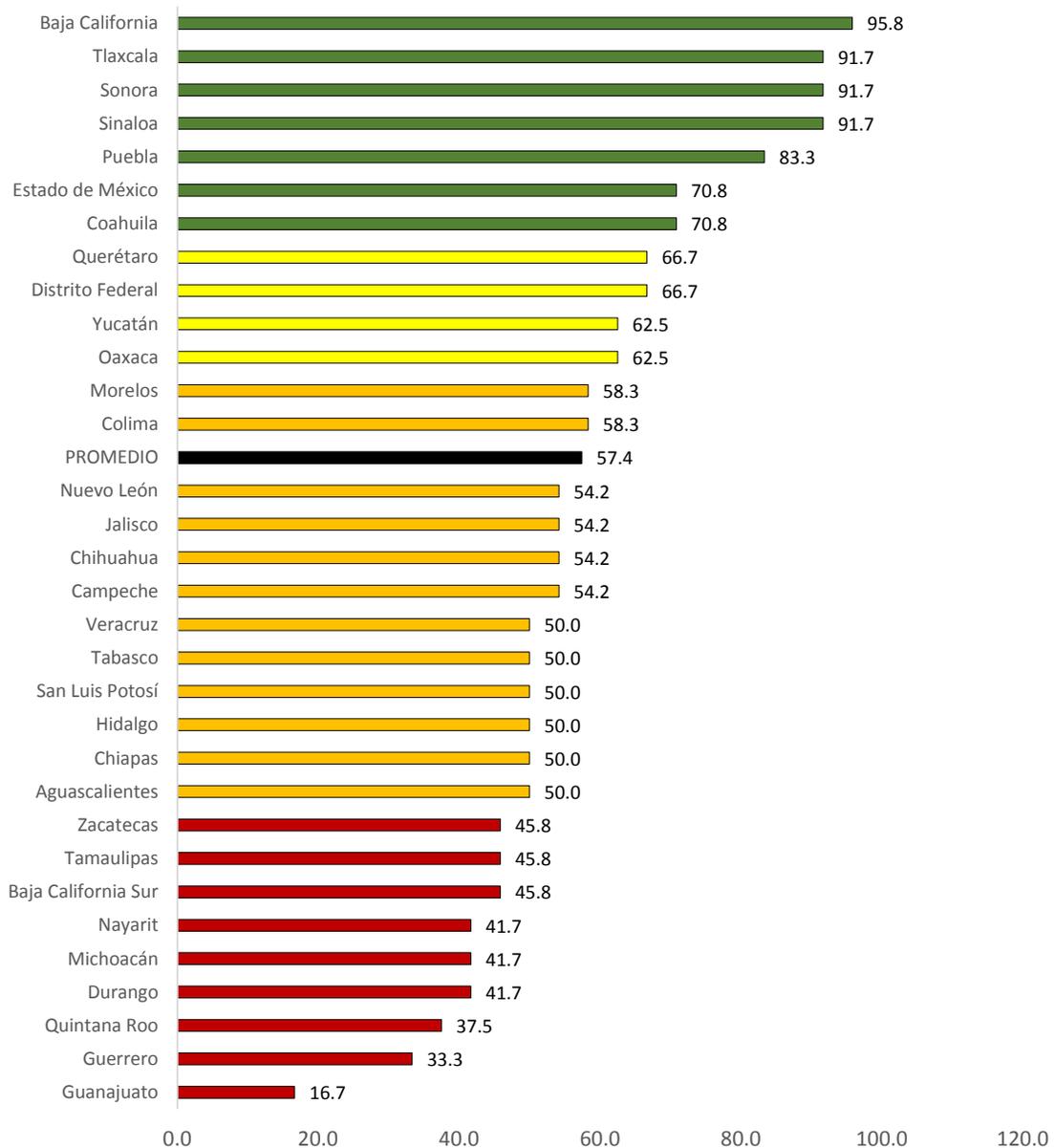
Gráfica 1. Índice de Avance en la Sección PbR-SED en entidades federativas 2014



## 1.2. Sección Transparencia.

Como se puede observar en la Gráfica 2, para el 2014, siete entidades federativas alcanzaron un nivel de avance mayor o igual al 70% global en la implementación de estrategias que permitan incrementar el nivel de Transparencia presupuestaria (Nivel satisfactorio), siendo cuatro los estados con un avance superior al 90%: Baja California con 95.8% y Tlaxcala, Sinaloa y Sonora con 91.7% cada uno de ellos,

Gráfica 2. Índice de Avance en la Sección Transparencia en entidades federativas 2014



---

Por su parte, tres estados y el Distrito Federal registraron un nivel de avance en el rango de entre 60% y 70%, siendo éstos Querétaro, Yucatán y Oaxaca, quienes ocupan los lugares octavo a onceavo.

Asimismo, 12 estados presentaron un avance de implementación general de estrategias de Transparencia presupuestaria en el 2014 de entre 50% y 60%.

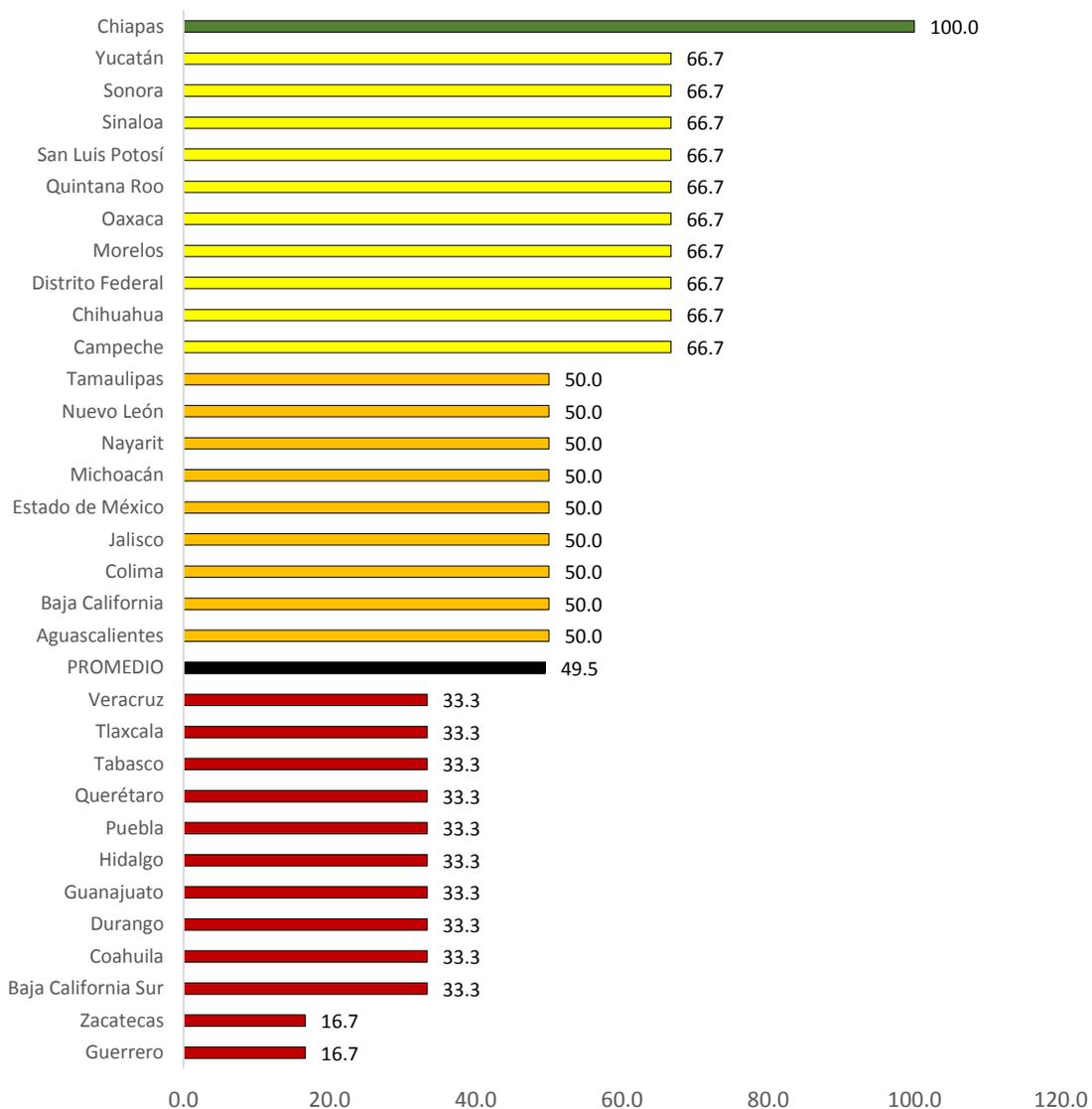
En contraste, nueve entidades federativas registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, entre los que destacan Quintana Roo, Guerrero y Guanajuato, quienes se ubican en los tres últimos lugares.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de la sección Transparencia presupuestaria es de 57.4%.

### **1.3. Sección Capacitación.**

Como se puede observar en la Gráfica 3, para el 2014 únicamente el estado de Chiapas alcanzó un nivel de avance mayor o igual al 70% global en la instrumentación de estrategias de Capacitación para la implementación y operación del PbR-SED (Nivel satisfactorio), con un porcentaje de avance del 100%; por lo que ocupa el primer lugar del Índice.

Gráfica 3. Índice de Avance en la Sección Capacitación en entidades federativas 2014



Por su parte, nueve entidades federativas y el Distrito Federal registraron un nivel de avance en el rango entre 60% y 70%, alcanzando un avance similar de 66.7%.

Asimismo, nueve estados presentaron un avance de implementación general de estrategias de Capacitación en el 2014 de entre 50% y 60%, con un mismo nivel de 50%.

---

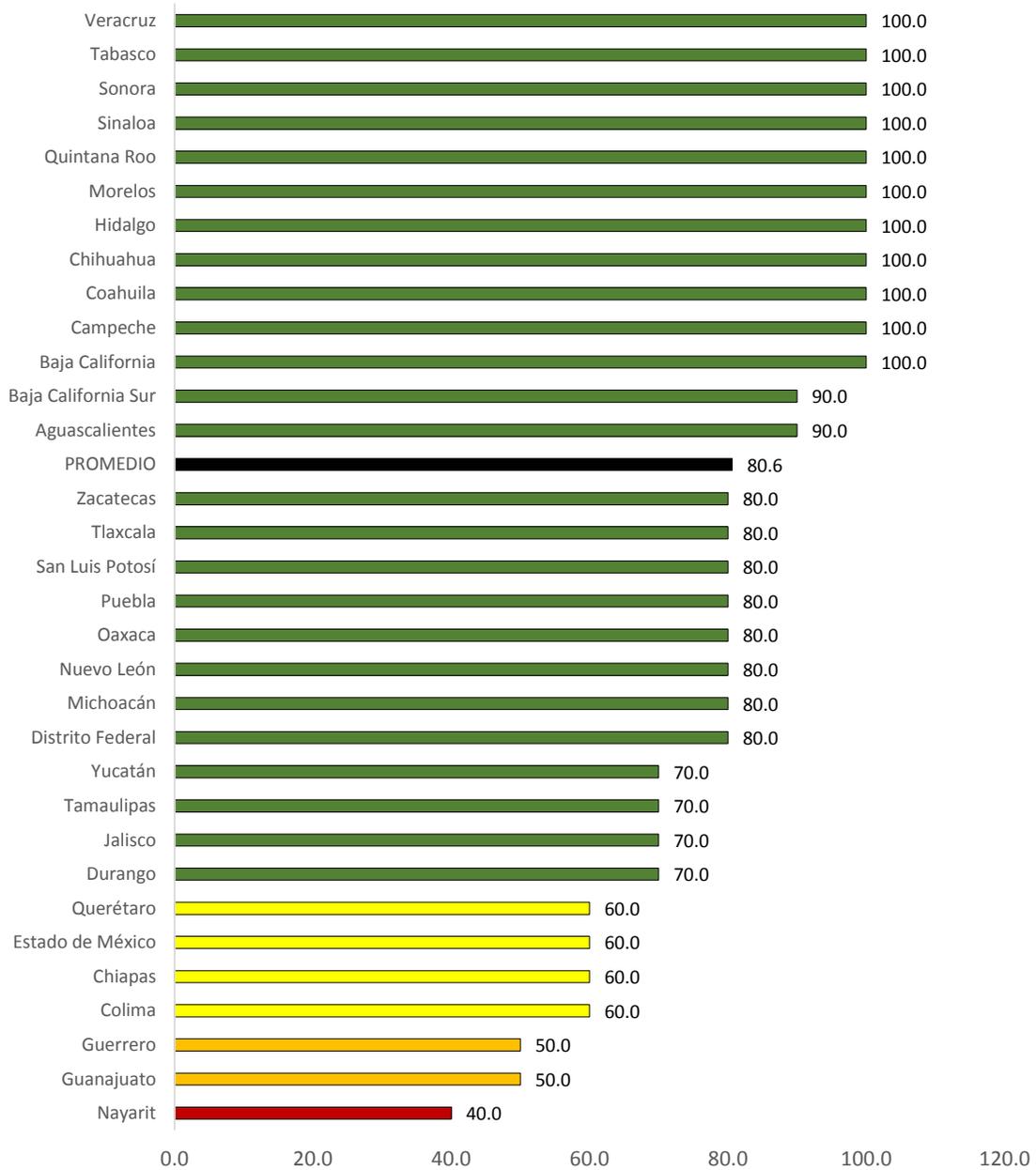
Finalmente, 12 entidades federativas registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, entre los que destacan, Zacatecas y Guerrero con 16.7% de avance.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de la sección Capacitación es de 49.5%, ubicándolo en el cuadrante de color rojo (menor a 50% de avance).

#### **1.4. Sección Adquisiciones.**

Como se puede observar en la Gráfica 4, para el 2014, 25 entidades federativas alcanzaron un nivel de avance mayor o igual al 70% global en la implementación de políticas en materia de Adquisiciones (Nivel satisfactorio), siendo 11 estados los que presentaron un 100% de avance. Por lo tanto, el 78.1% de los estados tienen un nivel de avance satisfactorio en la implementación de estrategias que permitan hacer más eficiente y transparente el proceso de Adquisiciones.

Gráfica 4. Índice de Avance en la Sección Adquisiciones en entidades federativas 2014



Por su parte, cuatro estados – Querétaro, Estado de México, Chiapas y Colima - registraron un nivel de avance de 60%.

---

Asimismo, sólo dos estados, Guerrero y Guanajuato, presentaron un avance de implementación general de Adquisiciones en el 2014 de entre 50% y 60%, con un mismo nivel de 50%.

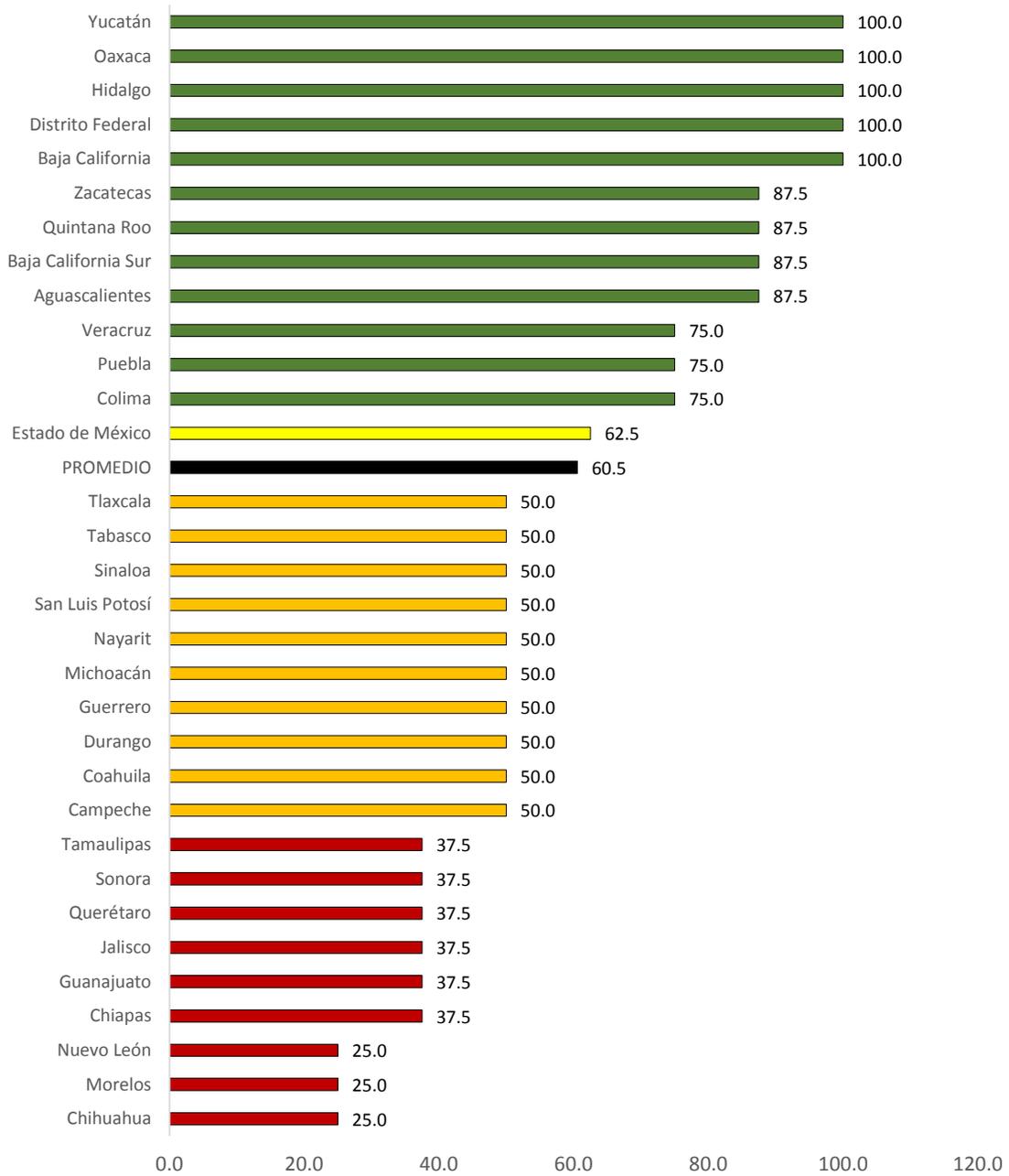
Finalmente, sólo Nayarit registró un porcentaje de implementación menor a 50%, con 40% de avance.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de la sección Capacitación es de 80.6%.

### **1.5. Sección Recursos Humanos.**

Se puede observar en la Gráfica 5 que para el 2014, 11 estados y el Distrito Federal alcanzaron un nivel de avance mayor al 70% global en la implementación de estrategias en materia de Recursos Humanos (Nivel satisfactorio). Cinco entidades comparten el primer lugar del índice, éstas son Yucatán, Oaxaca, Hidalgo, Distrito Federal y Baja California con un avance igual al 100%.

Gráfica 5. Índice de Avance en la Sección Recursos Humanos en entidades federativas 2014



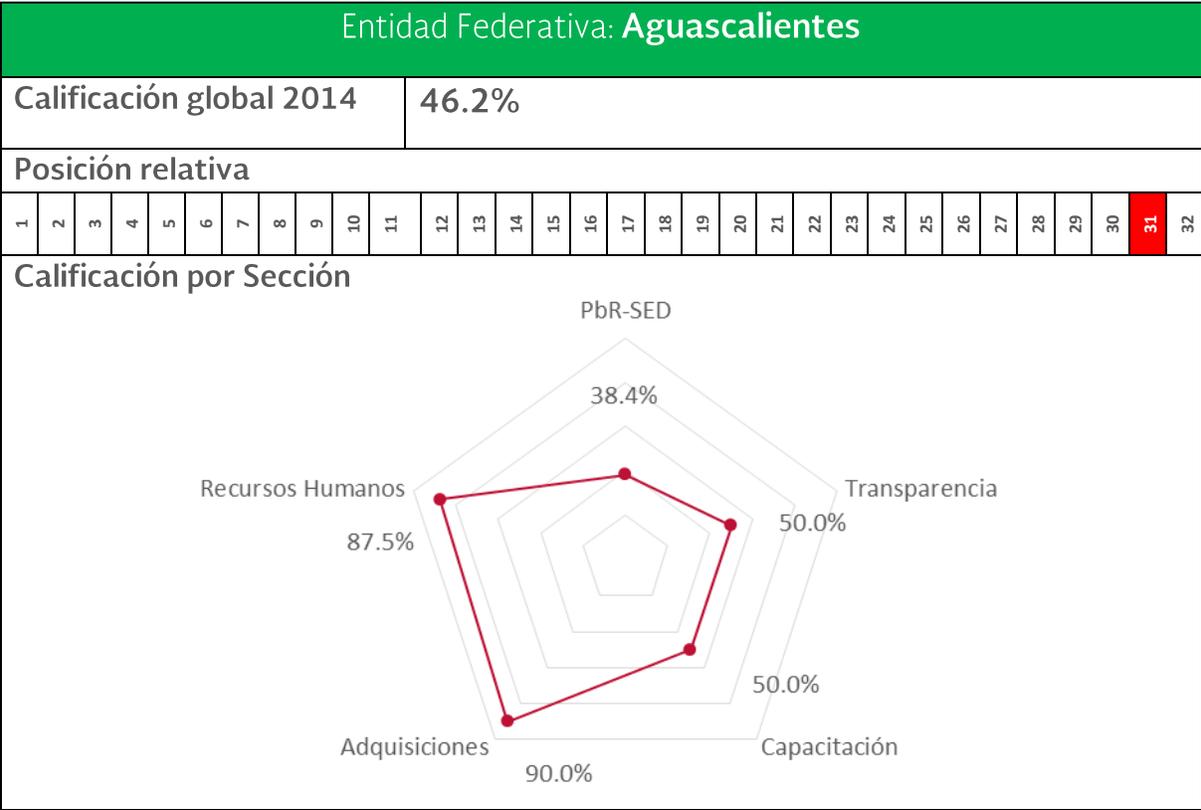
El Estado de México es la única entidad con un porcentaje de avance que se encuentra en el rango de entre 60% y 70%, con una calificación del 62.5%.

En contraste, 10 entidades federativas, representando el 31.2% del total, registraron un porcentaje de implementación en el rango de entre 50% y 60%; y nueve entidades en el rango menor a 50%.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de estrategias de Recursos Humanos es de 60.5%.

**1. Avance por entidad federativa**

En este apartado se presentan los avances en la implementación de las cinco secciones –PbR-SED, Transparencia, Capacitación, Adquisiciones y Recursos Humanos- que integran el Diagnóstico 2014, por cada entidad federativa. Para cada entidad federativa se presenta una ficha en donde se registra su calificación global, la posición Relativa y la gráfica en donde se muestra el porcentaje obtenido por cada sección.



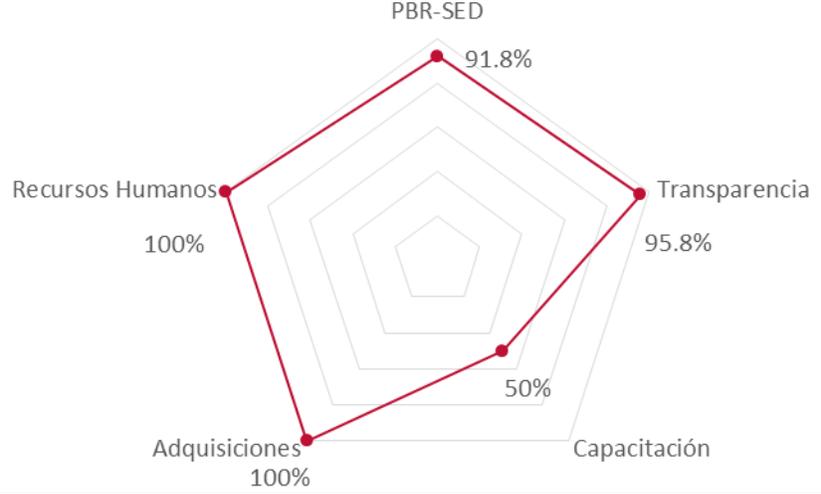
Entidad Federativa: **Baja California**

Calificación global 2014 **92.8%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



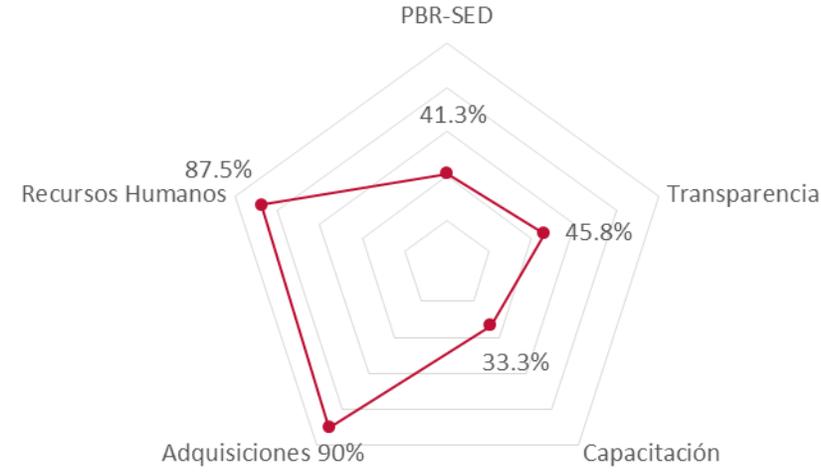
Entidad Federativa: **Baja California Sur**

Calificación global 2014 **46.3%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección

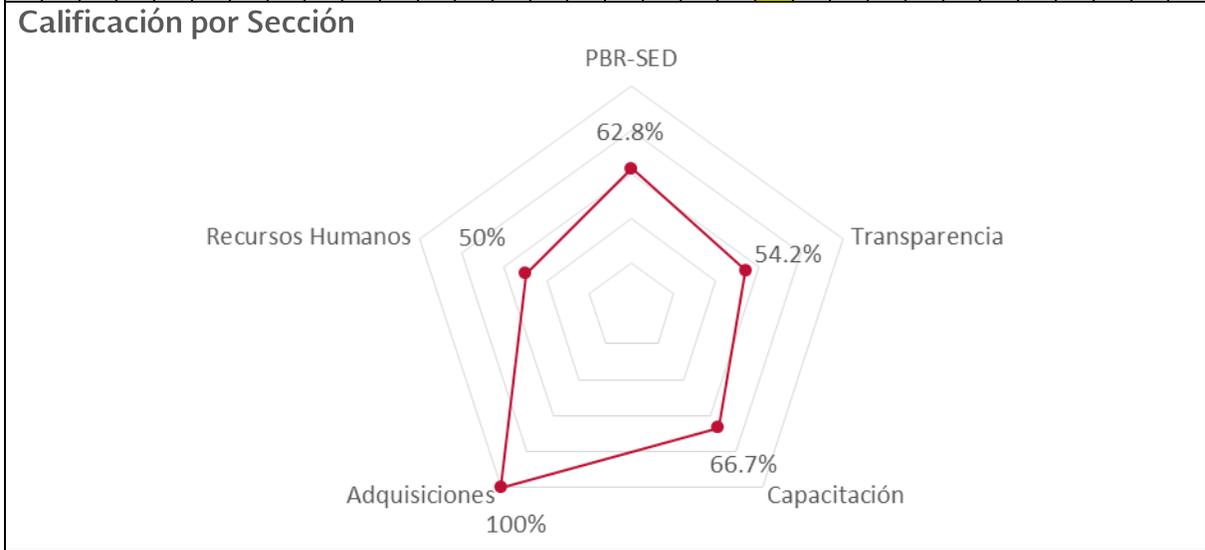


Entidad Federativa: **Campeche**

Calificación global 2014 **61.8%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

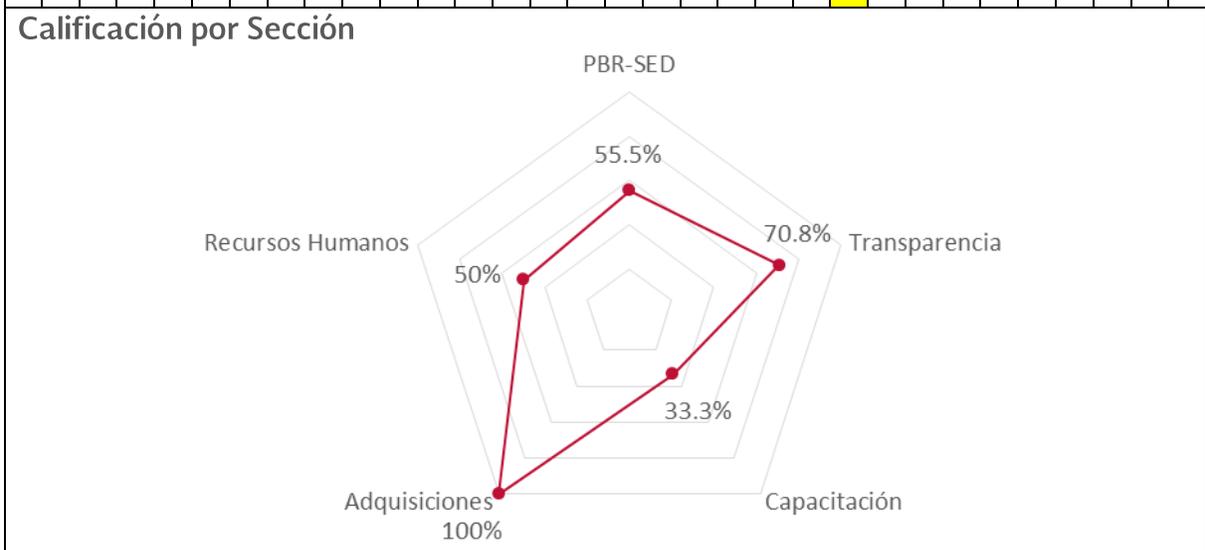


Entidad Federativa: **Coahuila**

Calificación global 2014 **61.7%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

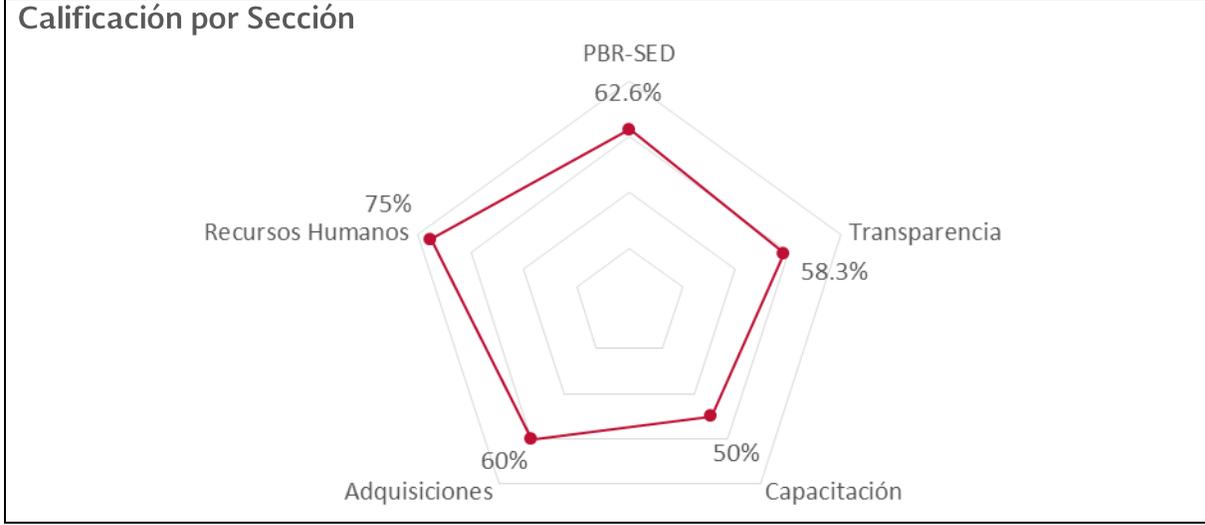


**Entidad Federativa: Colima**

**Calificación global 2014**      **61.3%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

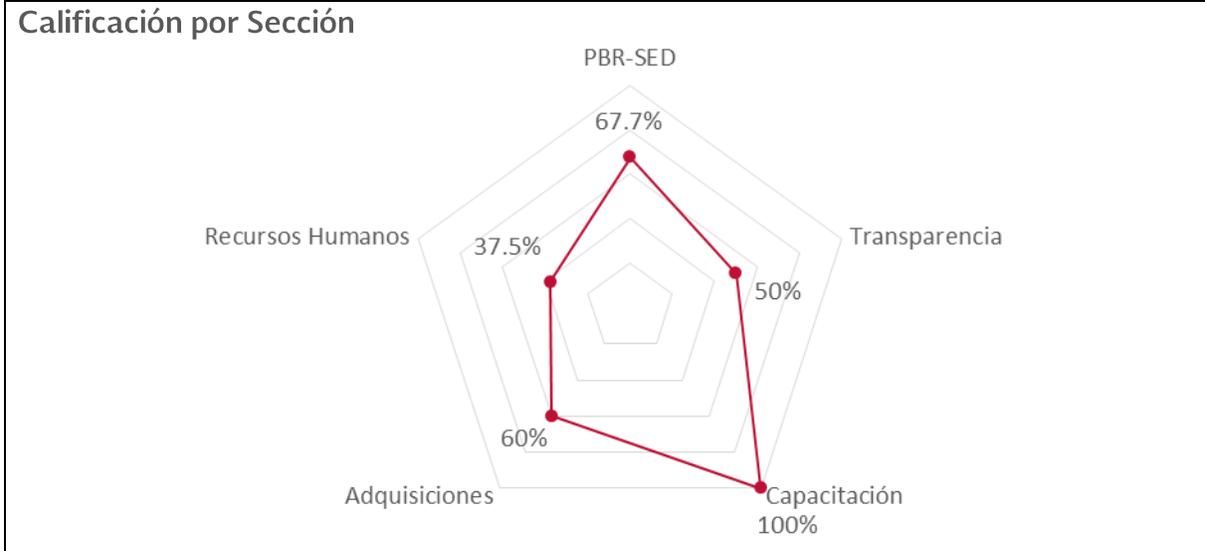


**Entidad Federativa: Chiapas**

**Calificación global 2014**      **61.7%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

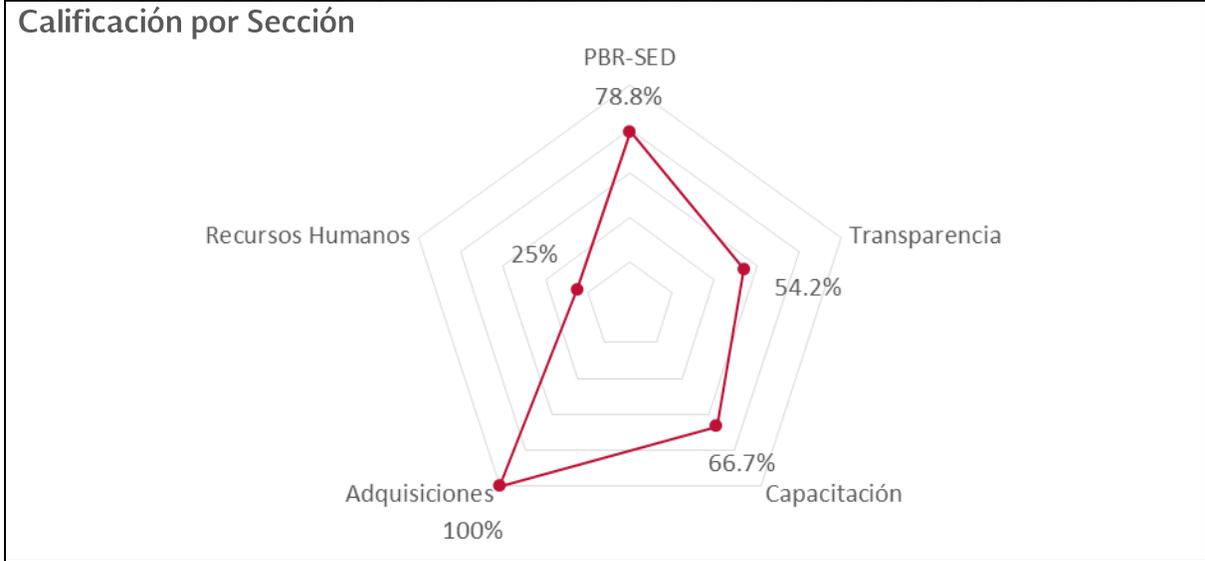


Entidad Federativa: **Chihuahua**

Calificación global 2014 **70.6%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

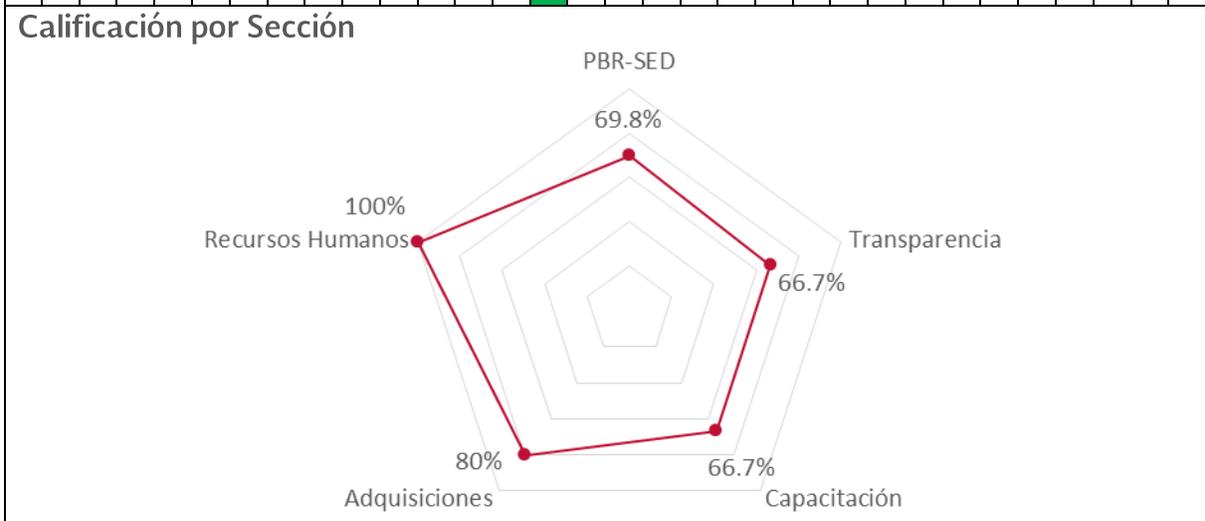


Entidad Federativa: **Distrito Federal**

Calificación global 2014 **70.2%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

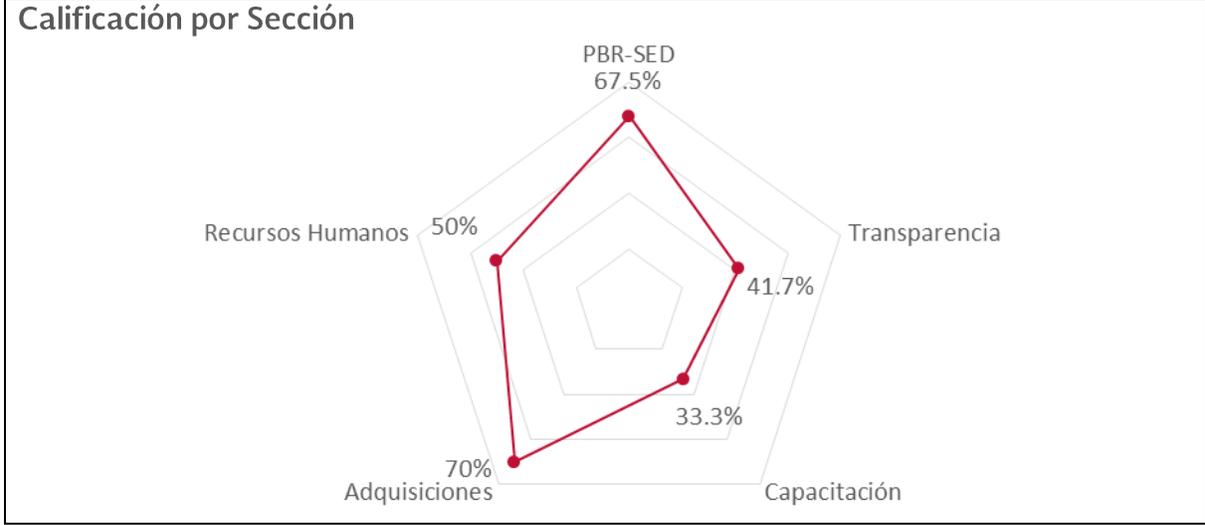


**Entidad Federativa: Durango**

**Calificación global 2014**      **58.6%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

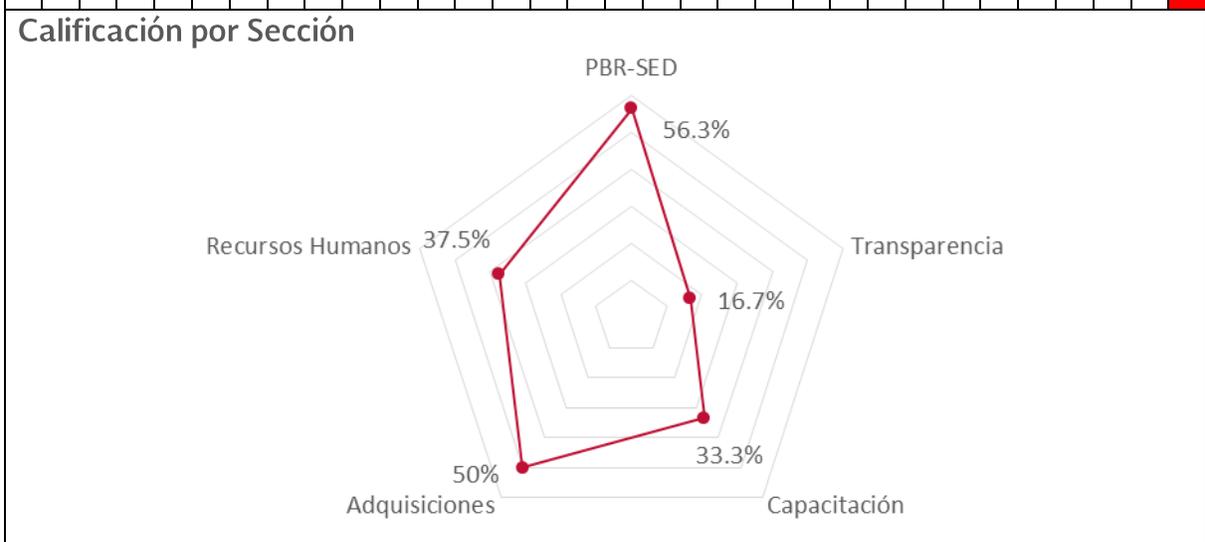


**Entidad Federativa: Guanajuato**

**Calificación global 2014**      **43.1%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

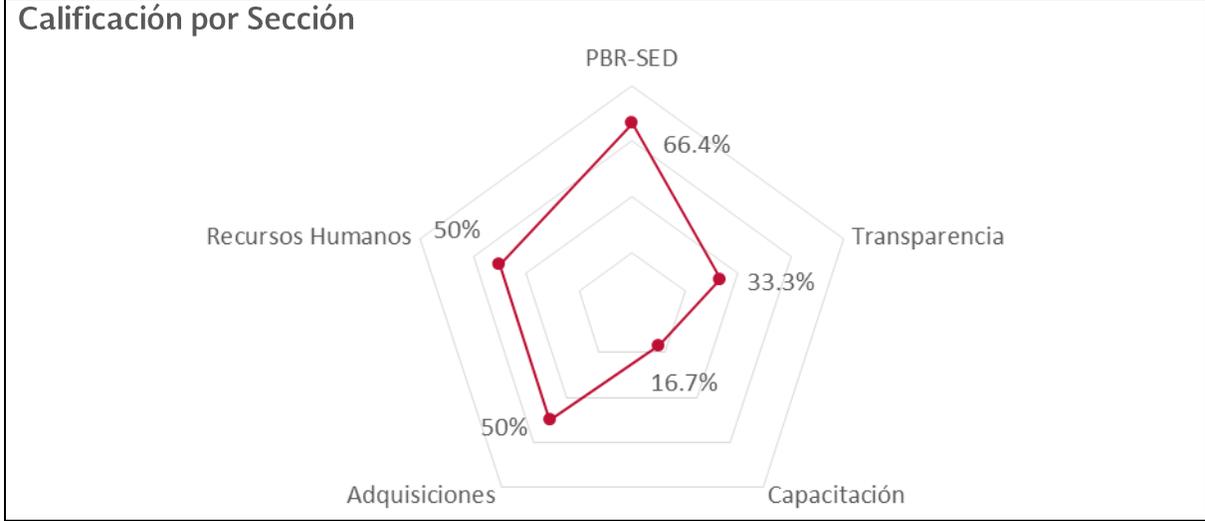


Entidad Federativa: **Guerrero**

Calificación global 2014 **54.2%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

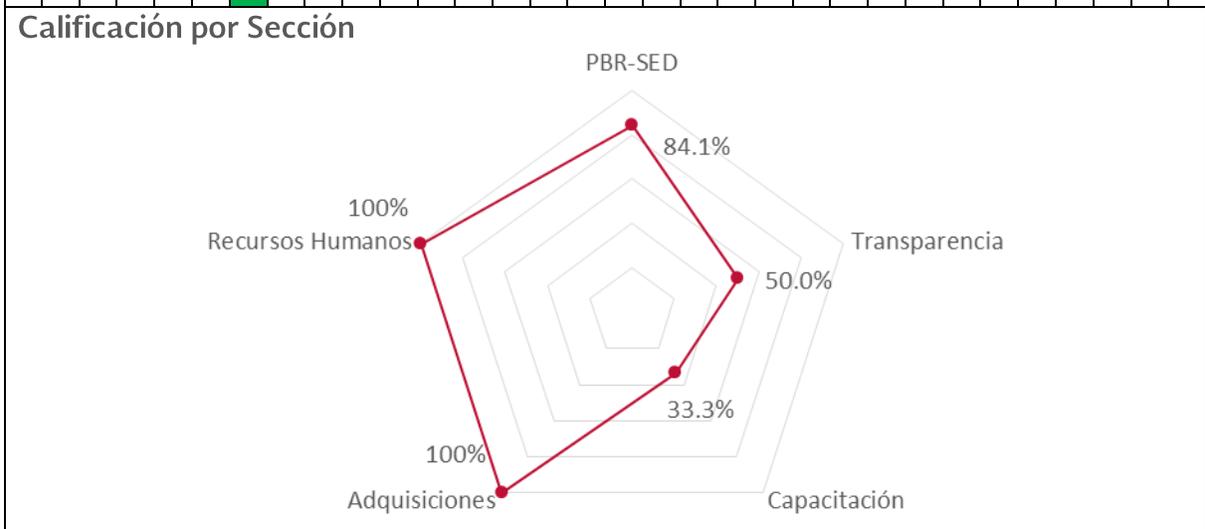


Entidad Federativa: **Hidalgo**

Calificación global 2014 **74.1%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



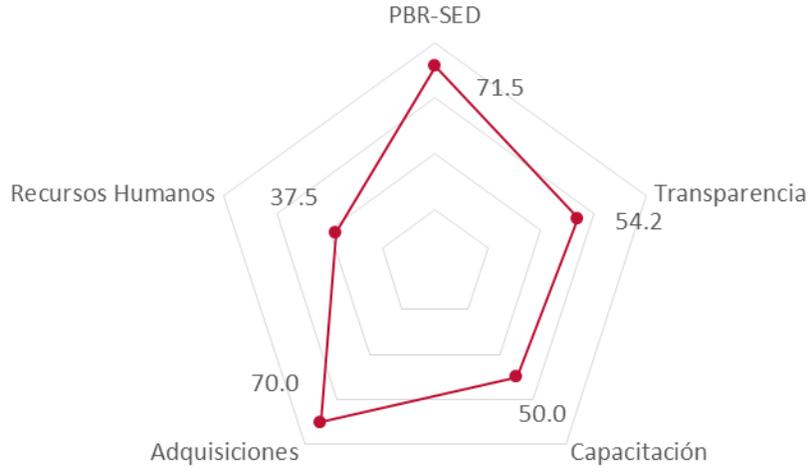
Entidad Federativa: **Jalisco**

Calificación global 2014 **64.8%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



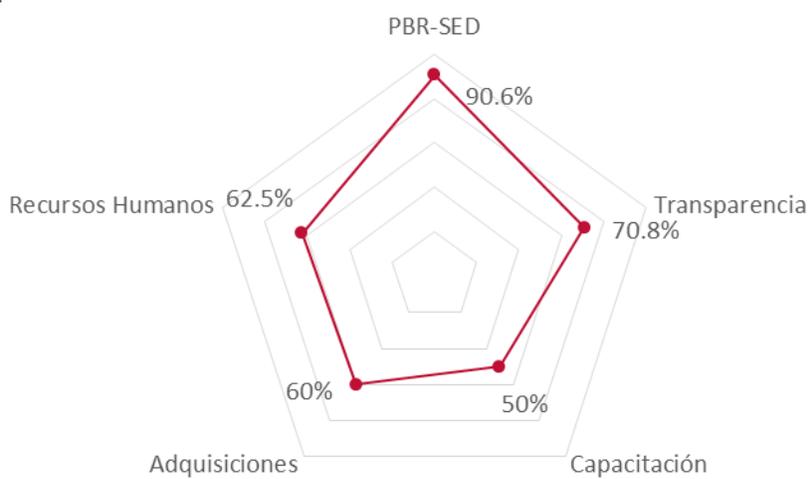
Entidad Federativa: **Estado de México**

Calificación global 2014 **81.5%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



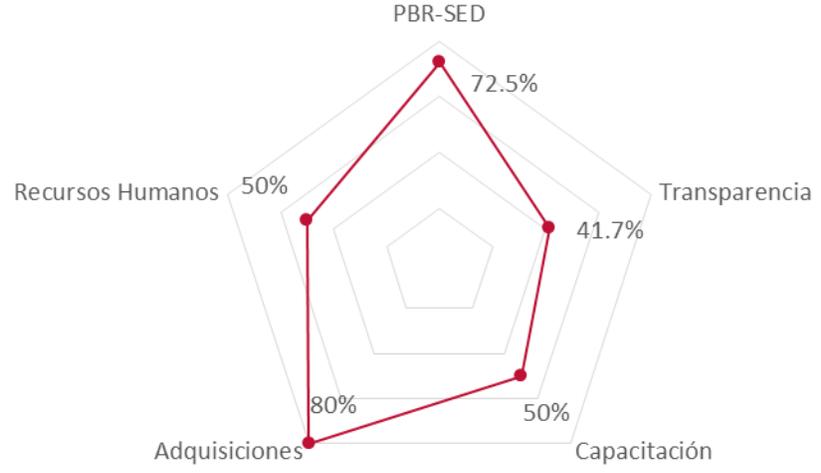
Entidad Federativa: **Michoacán**

Calificación global 2014 **62.5%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



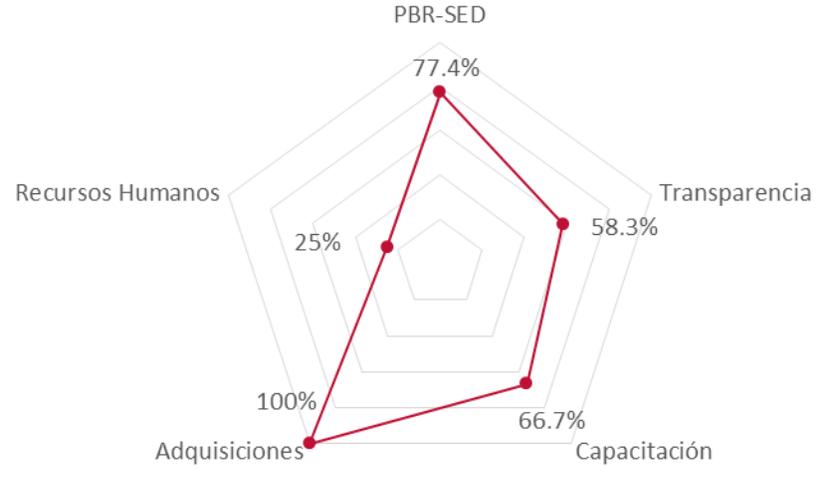
Entidad Federativa: **Morelos**

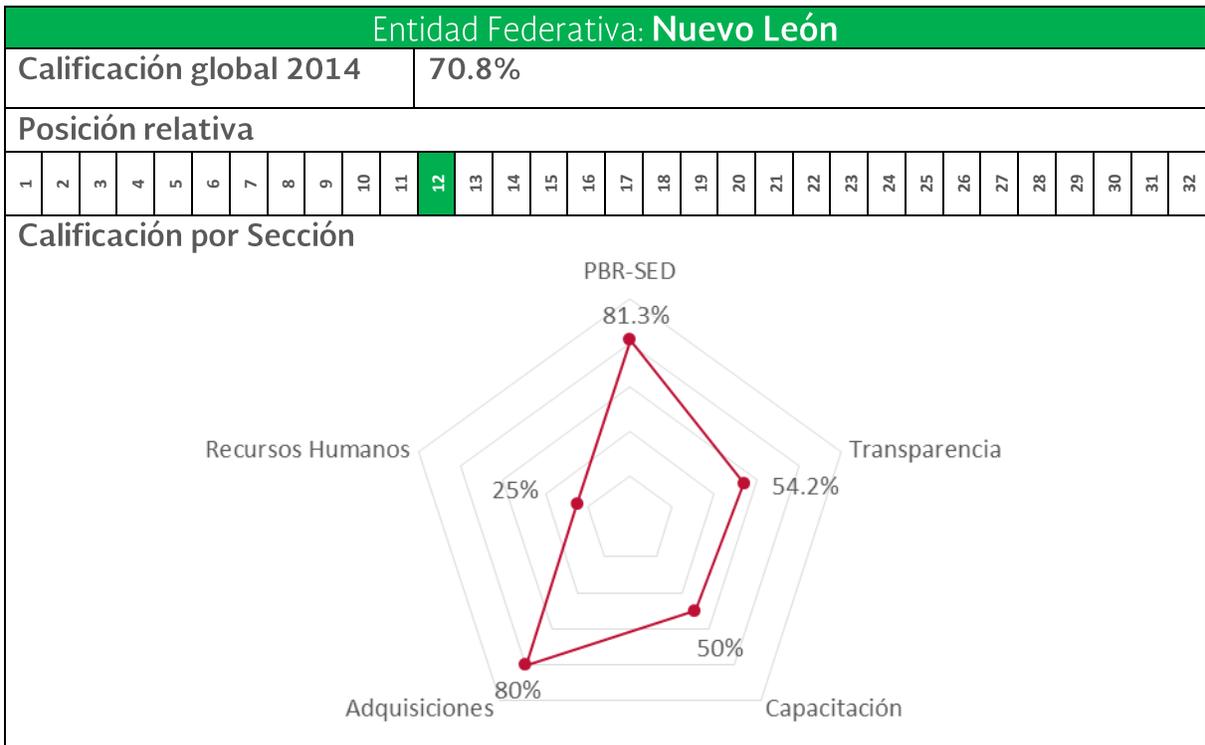
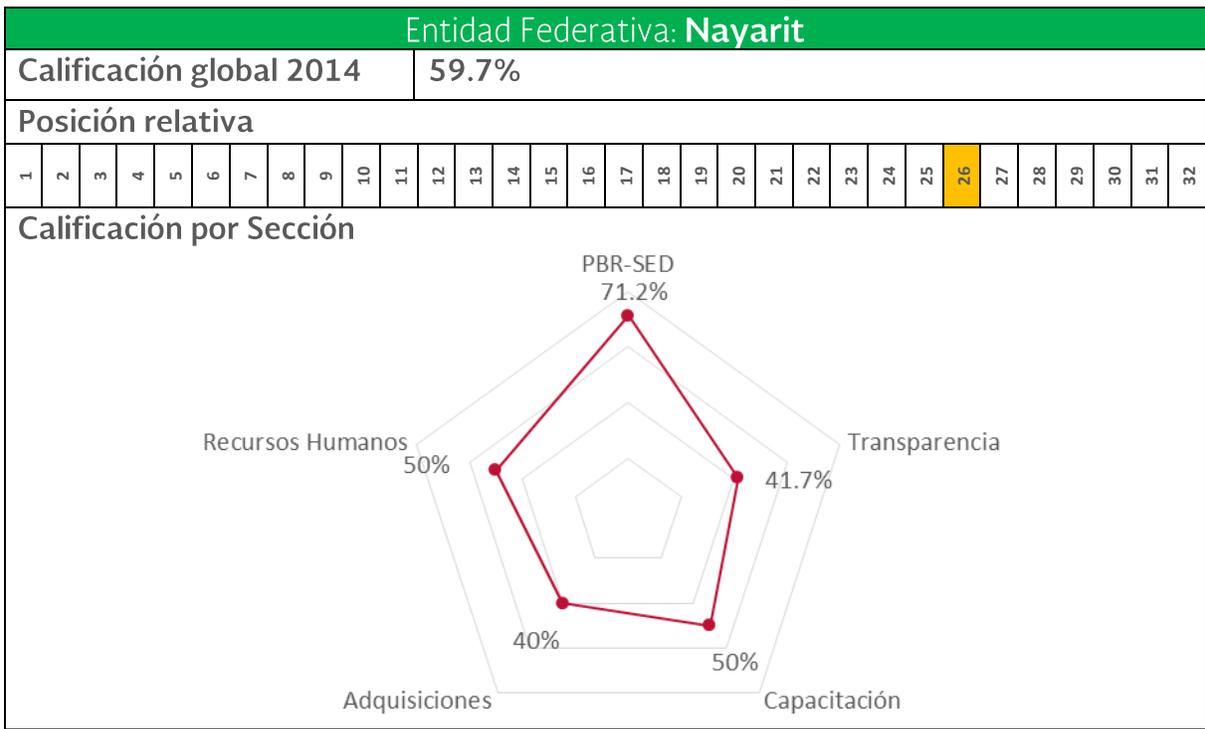
Calificación global 2014 **71.0%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección





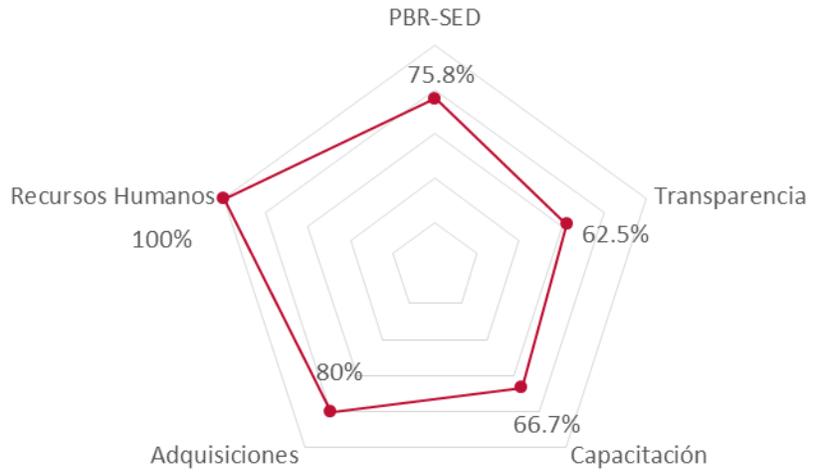
**Entidad Federativa: Oaxaca**

Calificación global 2014 **72.6%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	<b>9</b>	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



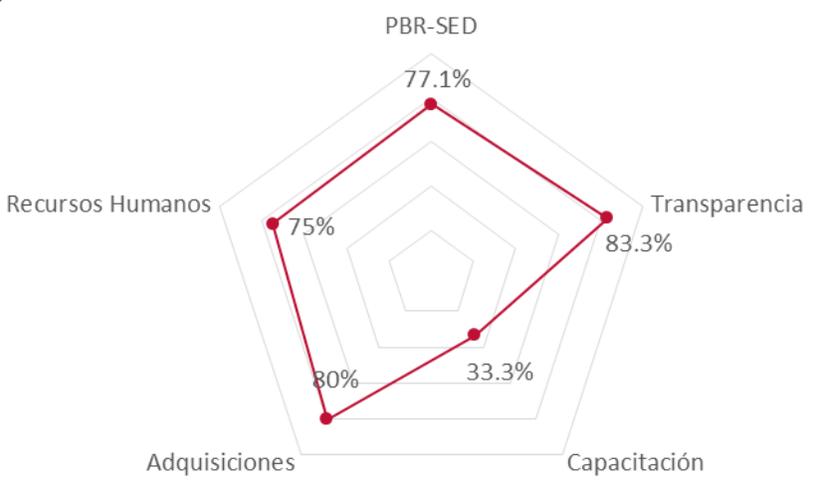
**Entidad Federativa: Puebla**

Calificación global 2014 **78.2%**

Posición relativa

1	2	3	4	<b>5</b>	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	----------	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección

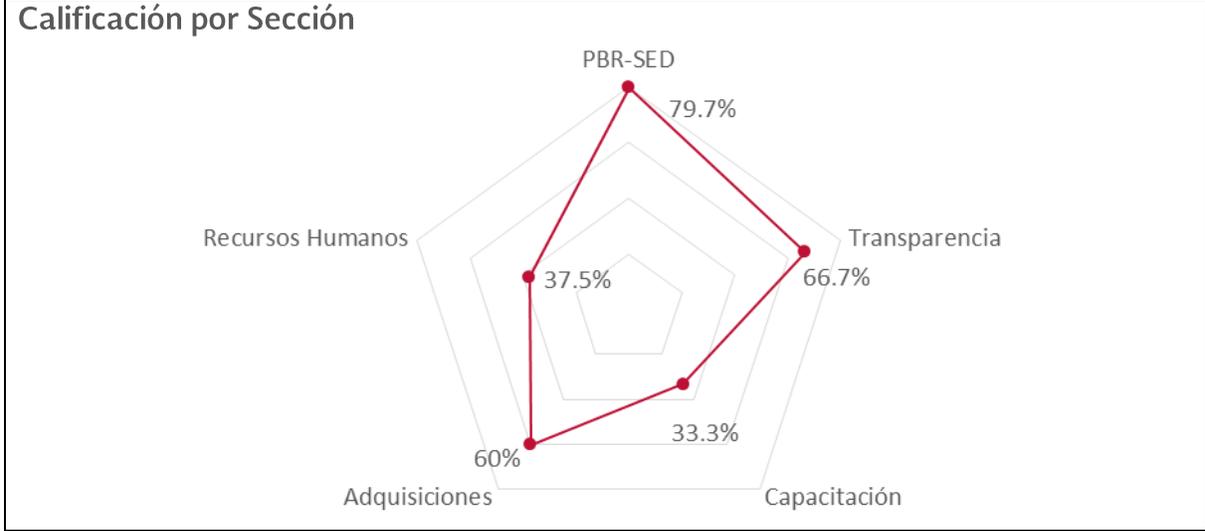


Entidad Federativa: **Querétaro**

Calificación global 2014 **72.6%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	<b>8</b>	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	----------	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

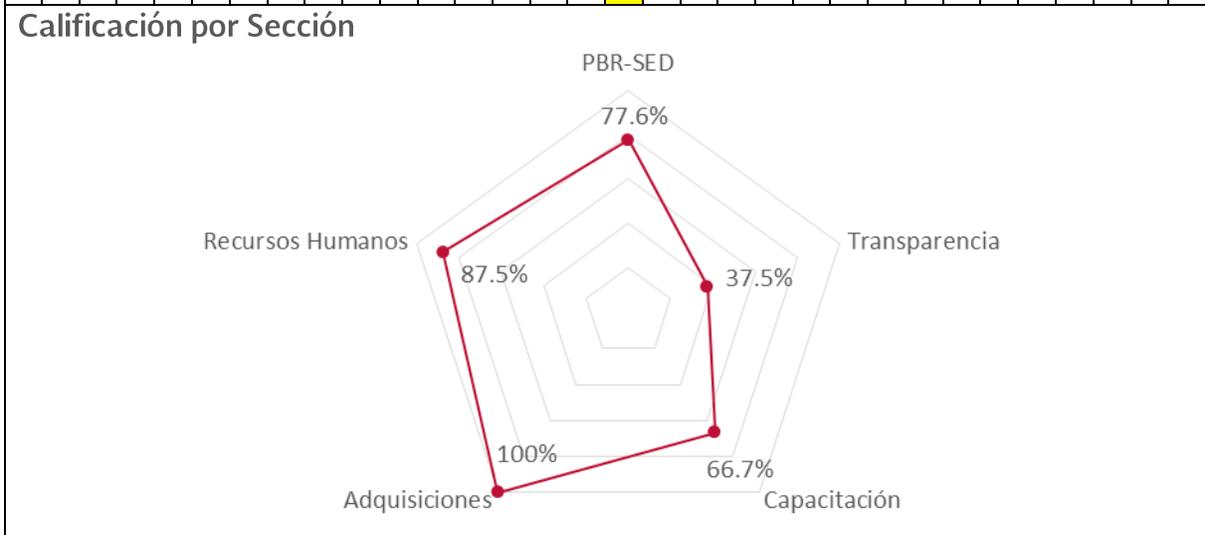


Entidad Federativa: **Quintana Roo**

Calificación global 2014 **66.8%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	<b>17</b>	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

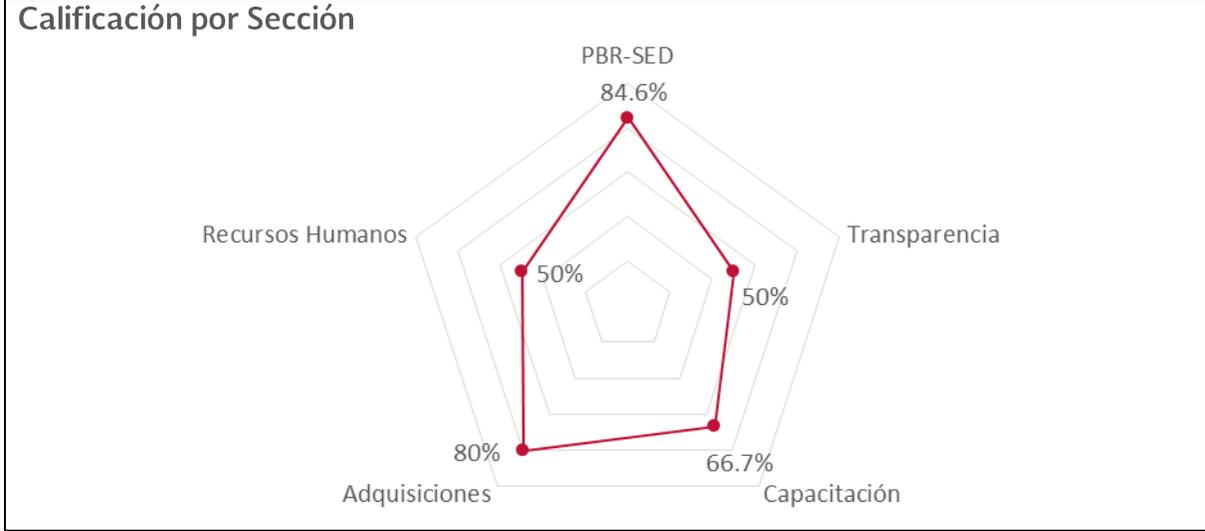


Entidad Federativa: **San Luis Potosí**

Calificación global 2014 **72.6%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	<b>10</b>	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

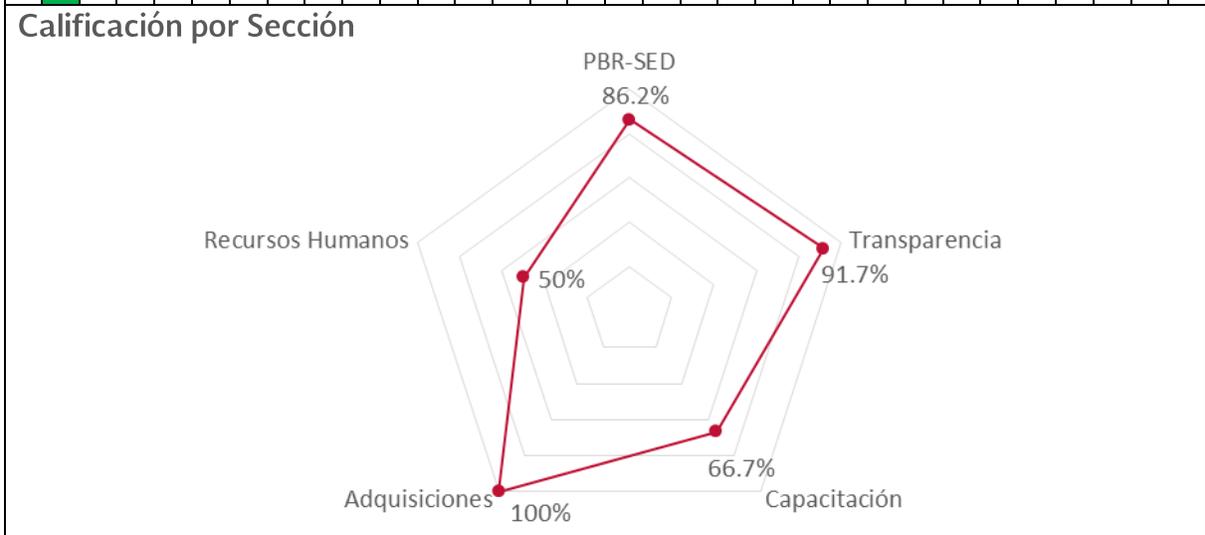


Entidad Federativa: **Sinaloa**

Calificación global 2014 **87.1%**

Posición relativa

1	<b>2</b>	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	----------	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



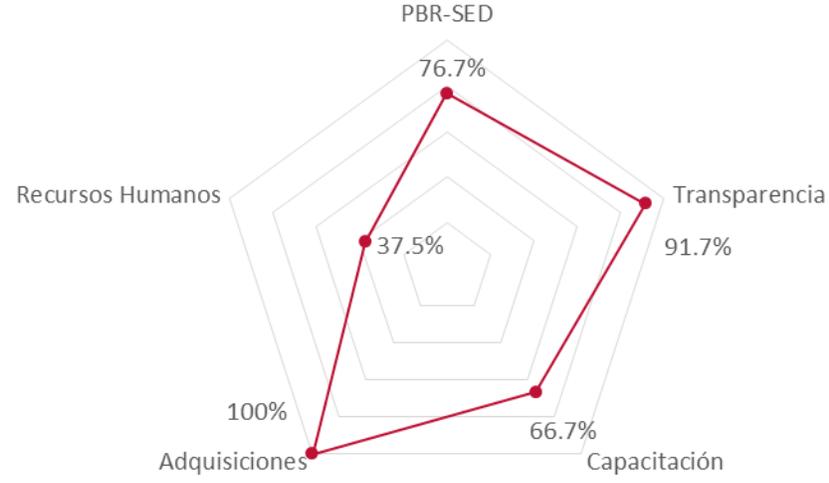
**Entidad Federativa: Sonora**

**Calificación global 2014**      **81.0%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**Calificación por Sección**



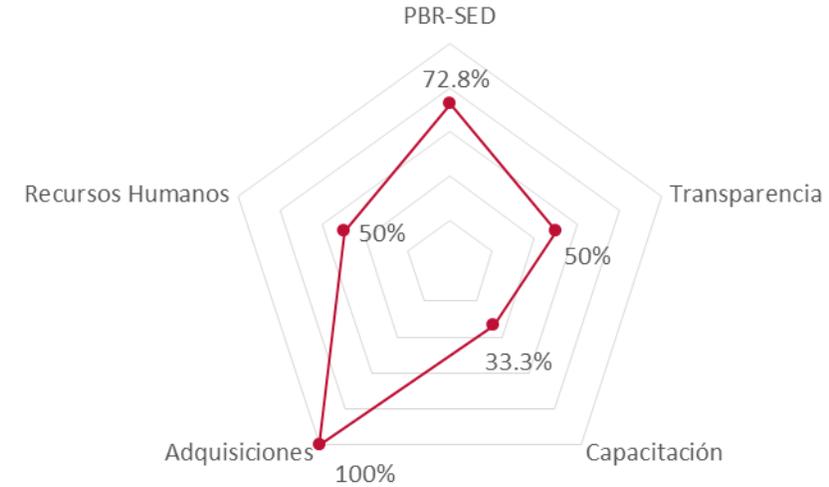
**Entidad Federativa: Tabasco**

**Calificación global 2014**      **65.9%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**Calificación por Sección**

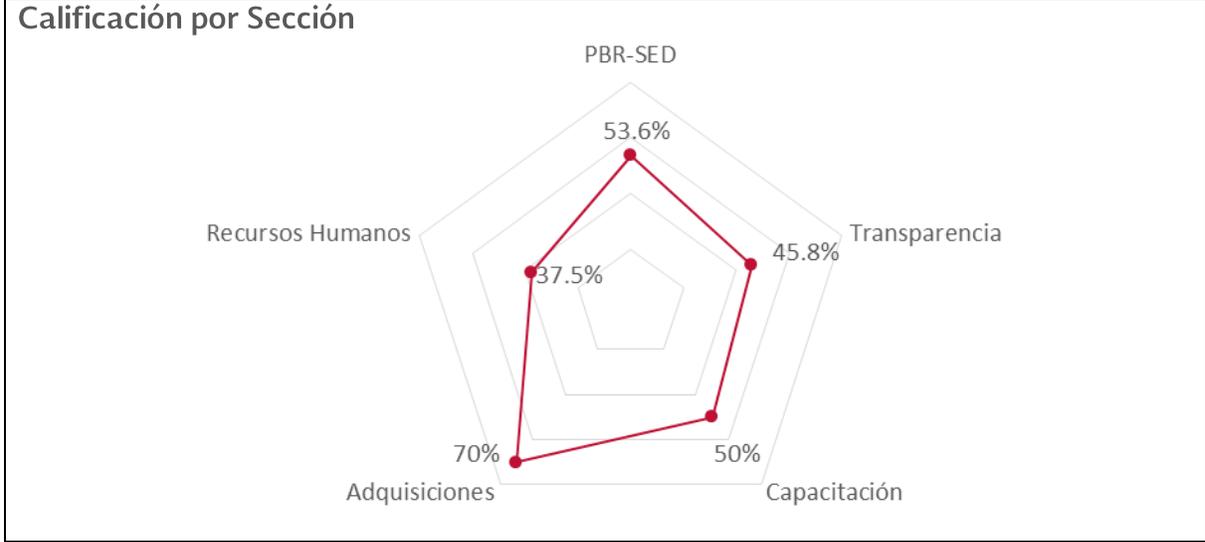


**Entidad Federativa: Tamaulipas**

**Calificación global 2014**      **51.6%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

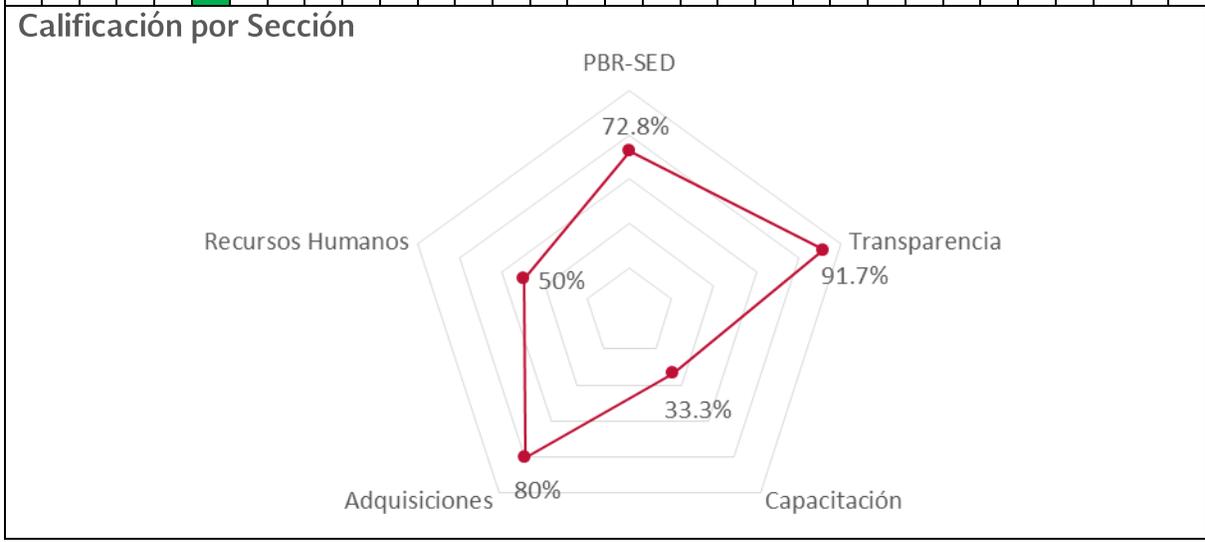


**Entidad Federativa: Tlaxcala**

**Calificación global 2014**      **77.3%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

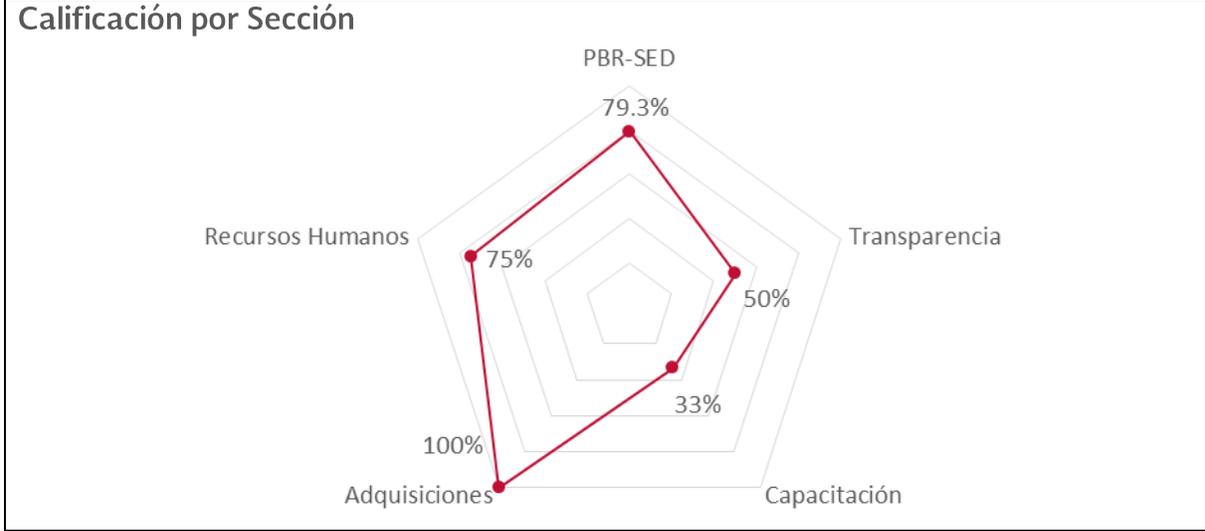


Entidad Federativa: **Veracruz**

Calificación global 2014 **70.5%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

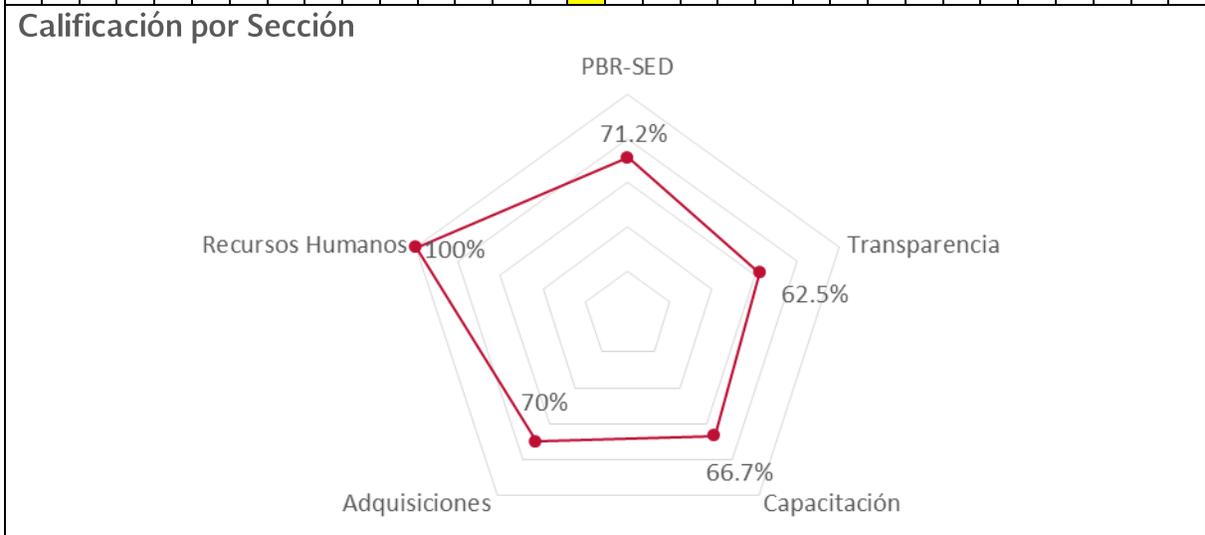


Entidad Federativa: **Yucatán**

Calificación global 2014 **69.3%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



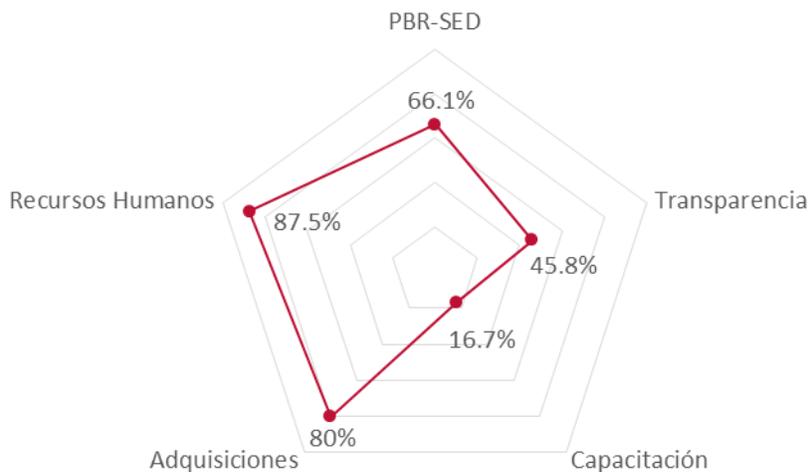
Entidad Federativa: **Zacatecas**

Calificación global 2014 **60.3%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



## **Anexo II: ANÁLISIS DE LOS MUNICIPIOS Y DELEGACIÓN SELECCIONADOS**

### **1. Avance de los municipios y delegación seleccionados por sección.**

En este apartado se presenta el análisis y los resultados obtenidos por cada sección evaluada para medir el grado de avance en la implementación del PbR-SED en los municipios y delegación seleccionados.

#### **1.1. Sección PbR-SED.**

En la Gráfica 1 se puede observar que para el 2014, cinco municipios alcanzaron un nivel de avance mayor al 70% global en la implementación de los distintos componentes del PbR-SED (Nivel satisfactorio): Puebla, Culiacán, Monterrey, Ecatepec y Pachuca, por lo que ocupan los primeros 5 lugares del Índice.

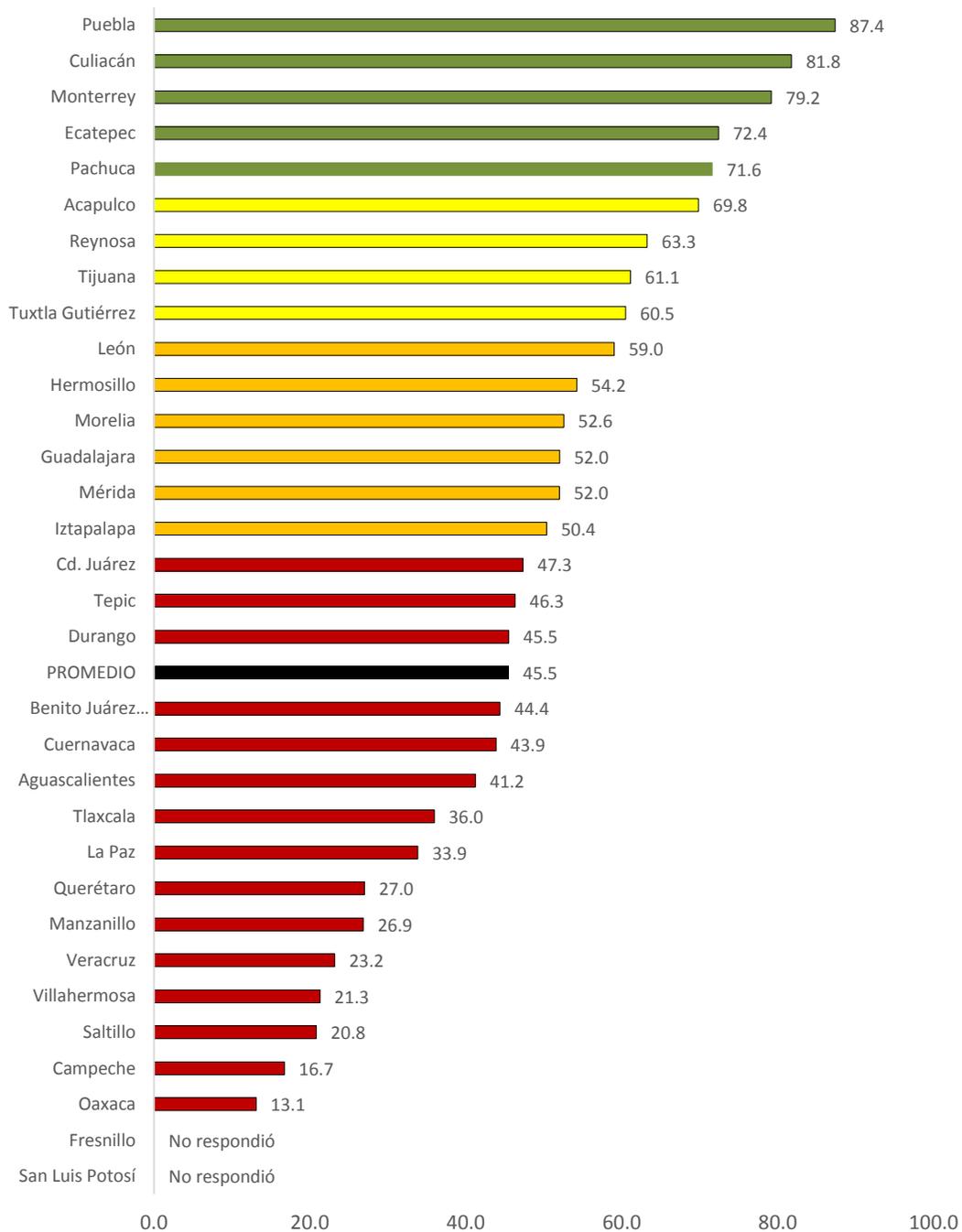
Por su parte, cuatro municipios registraron un nivel de avance en el rango entre 60% y 70%, siendo éstos Acapulco, Reynosa, Tijuana y Tuxtla Gutiérrez, quienes ocupan los lugares sexto a noveno.

Asimismo, cinco municipios y la delegación Iztapalapa presentaron un avance de implementación general de los distintos componentes del PbR-SED en el 2014 de entre 50% y 60%.

Finalmente, 17 municipios registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, entre los que destacan Fresnillo y San Luis Potosí, quienes no contestaron el cuestionario solicitado por la SHCP.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general del PbR-SED es de 45.5%.

Gráfica 1. Índice de Avance en la Sección PbR-SED a nivel Municipal / Delegacional 2014

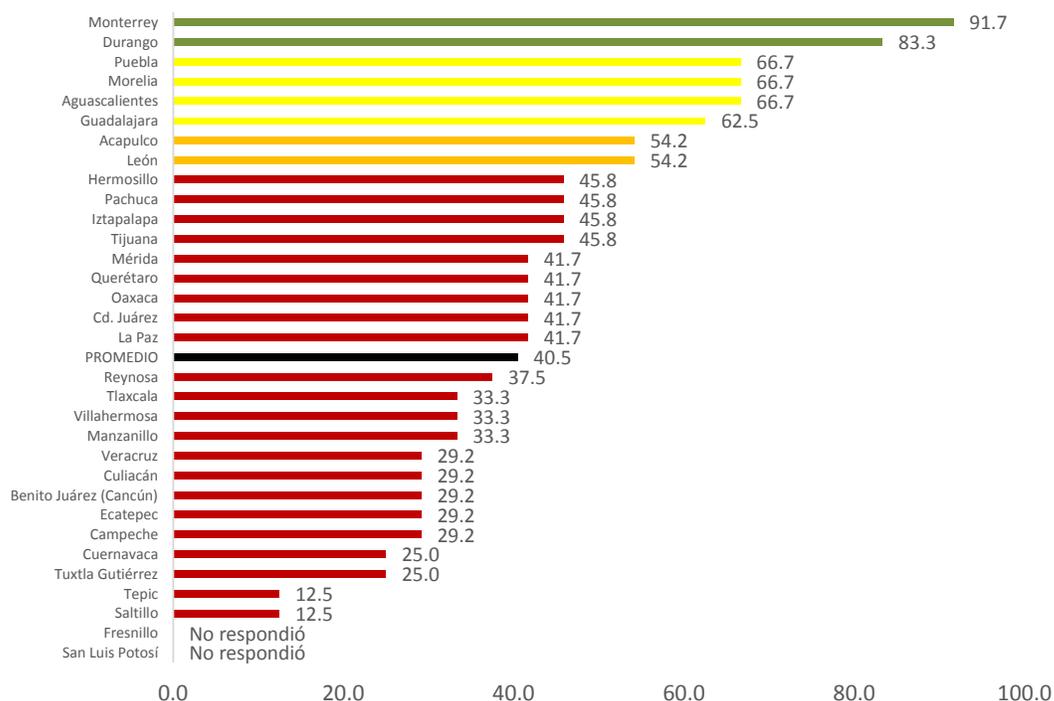


## 1.2. Sección Transparencia.

Se puede observar en la Gráfica 2 que para el 2014, sólo dos municipios alcanzaron un nivel de avance mayor al 70% global en la implementación de estrategias que permitan incrementar el nivel de Transparencia presupuestaria (Nivel satisfactorio): Monterrey y Durango, con un porcentaje de avance del 91.7% y 83.3%, respectivamente; por lo que ocupan los primeros 2 lugares del Índice.

Por su parte, cuatro municipios registraron un nivel de avance en el rango de entre 60% y 70%, siendo éstos Puebla, Morelia, Aguascalientes y Guadalajara, quienes ocupan los lugares del tercero al sexto, respectivamente.

Gráfica 2. Índice de Avance en la Sección Transparencia a nivel Municipal / Delegacional 2014



Asimismo, dos municipios, Acapulco y León, presentaron un avance de implementación general de estrategias de Transparencia presupuestaria en el 2014 de entre 50% y 60%.

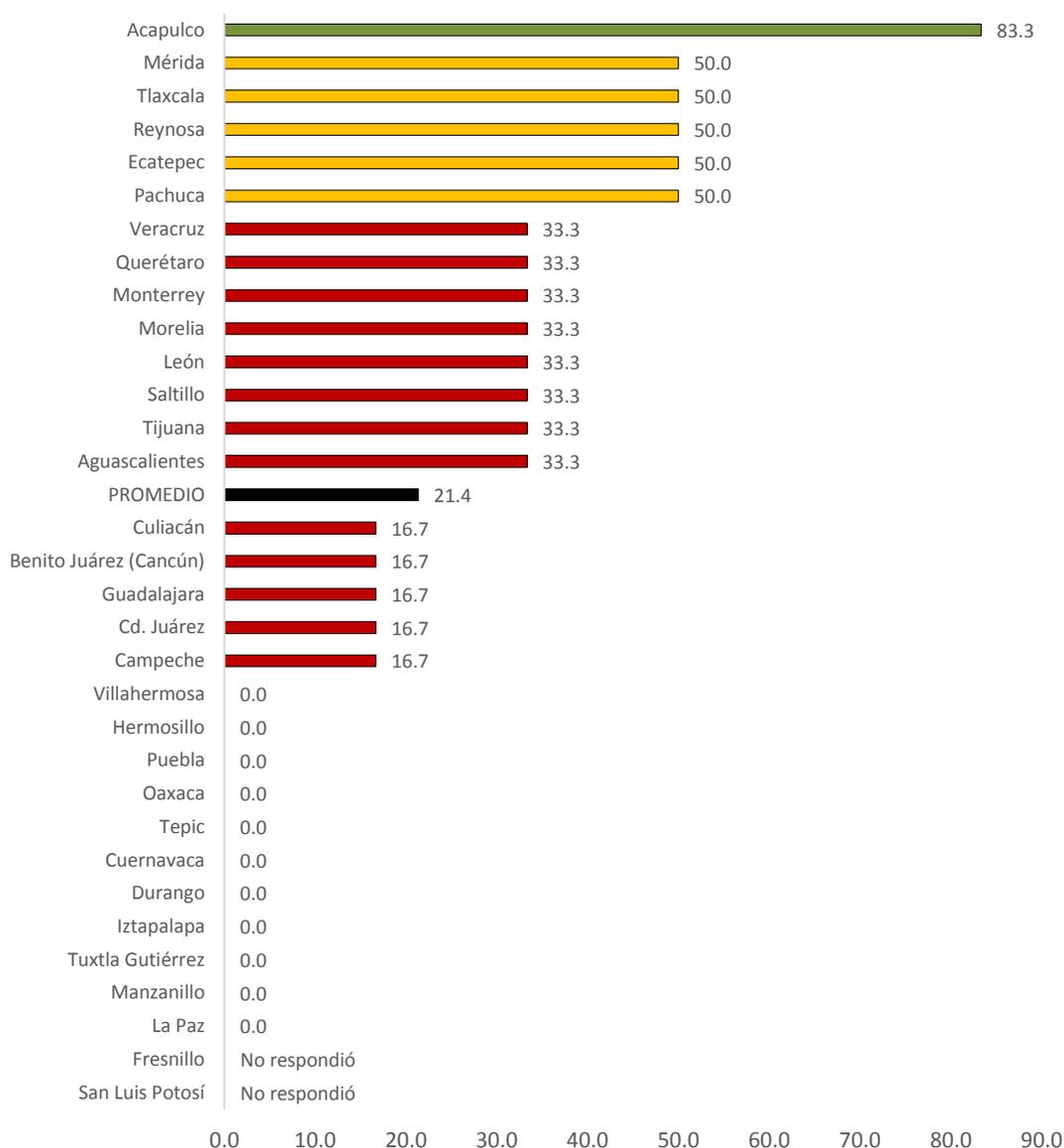
En contraste, 23 municipios y la delegación Iztapalapa registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, entre los que destacan Fresnillo y San Luis Potosí, quienes no contestaron el cuestionario solicitado por la SHCP.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de estrategias de Transparencia presupuestaria es de 40.5%.

### 1.3 Sección Transparencia.

En la Gráfica 3 se puede apreciar que para el 2014, sólo el municipio de Acapulco alcanzó un nivel de avance mayor al 70% global en la instrumentación de estrategias de Capacitación para la implementación y operación del PbR-SED (Nivel satisfactorio), con un porcentaje de avance del 83.3%; por lo que ocupa el primer lugar del Índice.

Gráfica 3. Índice de Avance en la Sección Capacitación a nivel municipal / delegacional 2014



---

Por su parte, ningún municipio registró un nivel de avance en el rango de entre 60% y 70%. Sin embargo, los resultados nos muestran que los lugares del segundo al sexto, lo obtuvieron municipios con un porcentaje de avance del 50%, como son Mérida, Tlaxcala, Reynosa, Ecatepec y Pachuca.

En el mismo orden de ideas, 25 municipios y la delegación Iztapalapa registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, incluidos Fresnillo y San Luis Potosí, quienes no contestaron el cuestionario solicitado por la SHCP.

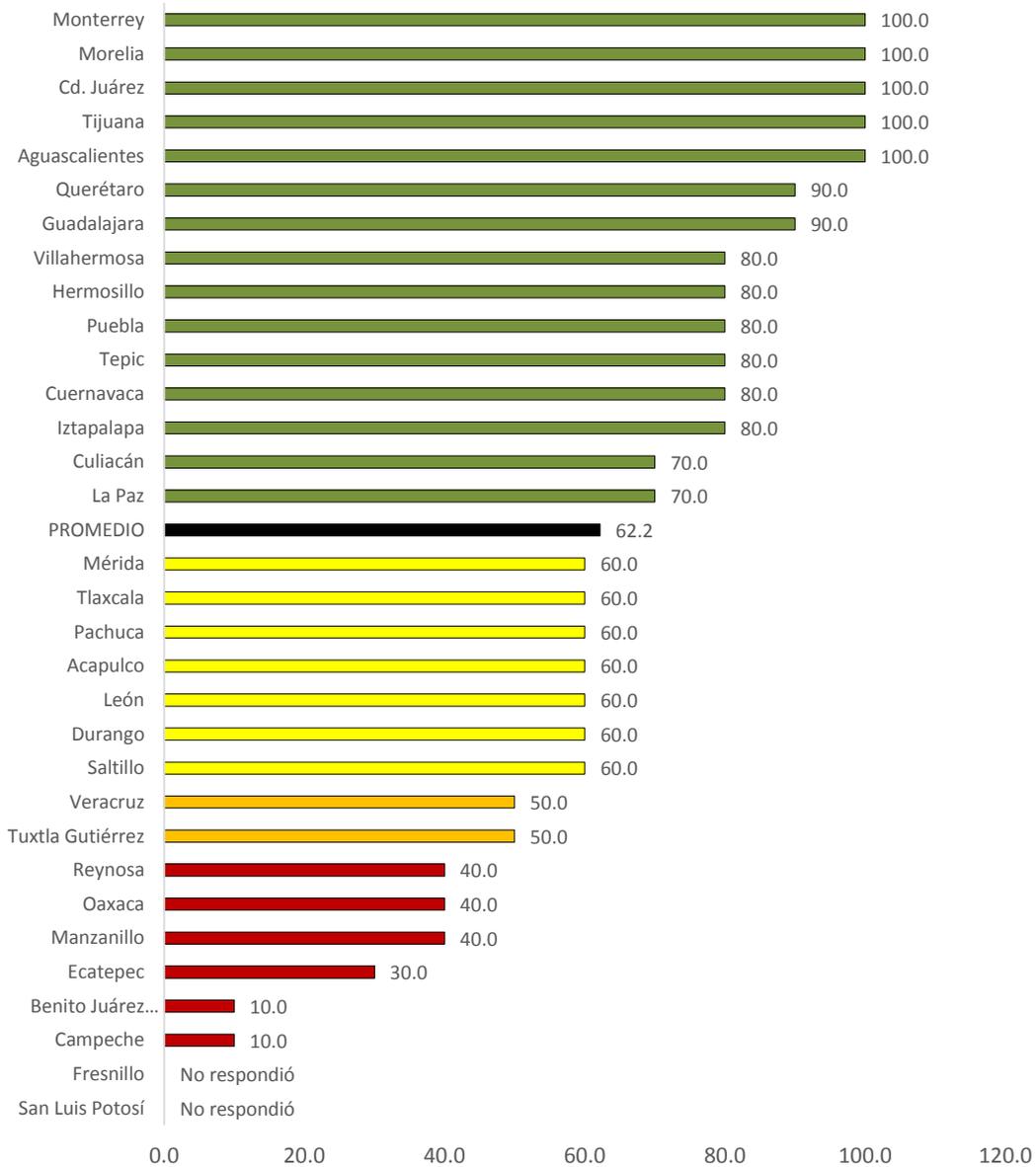
Lo anterior implica que prácticamente el 96.8% de los municipios, incluida la delegación Iztapalapa se encuentran un porcentaje bajo en el Índice que mide el grado de implementación de estrategias de Capacitación para la instrumentación y operación del PbR-SED, siendo éste un factor importante para fortalecer las capacidades de los servidores públicos involucrados en el proceso presupuestario y en la implantación del modelo del PbR-SED, con el objetivo primordial de mejorar la calidad del gasto público, consolidar el cambio de cultura presupuestaria, la rendición de cuentas y la transparencia.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de estrategias de Capacitación es de 21.4%.

### **1.3. Sección Adquisiciones.**

La Gráfica 4 muestra que para el 2014, 14 municipios y la delegación Iztapalapa alcanzaron un nivel de avance mayor al 70% global en la implementación de estrategias que permitan hacer más eficiente y transparente el proceso de Adquisiciones (Nivel satisfactorio). De hecho, cinco municipios ocupan el primer lugar con un avance del 100%, estos son: Monterrey, Morelia, Ciudad Juárez, Tijuana y Aguascalientes.

Gráfica 4. Índice de Avance en la Sección Adquisiciones a nivel Municipal / Delegacional 2014



---

Por su parte, siete municipios alcanzaron un nivel de avance de 60%, siendo éstos Mérida, Tlaxcala, Pachuca, Acapulco, León, Durango y Saltillo, quienes empatan en lugar número 16.

Asimismo, dos municipios, Veracruz y Tuxtla Gutiérrez, presentaron un avance de implementación general de estrategias en materia de Adquisiciones en el 2014 de entre 50% y 60%.

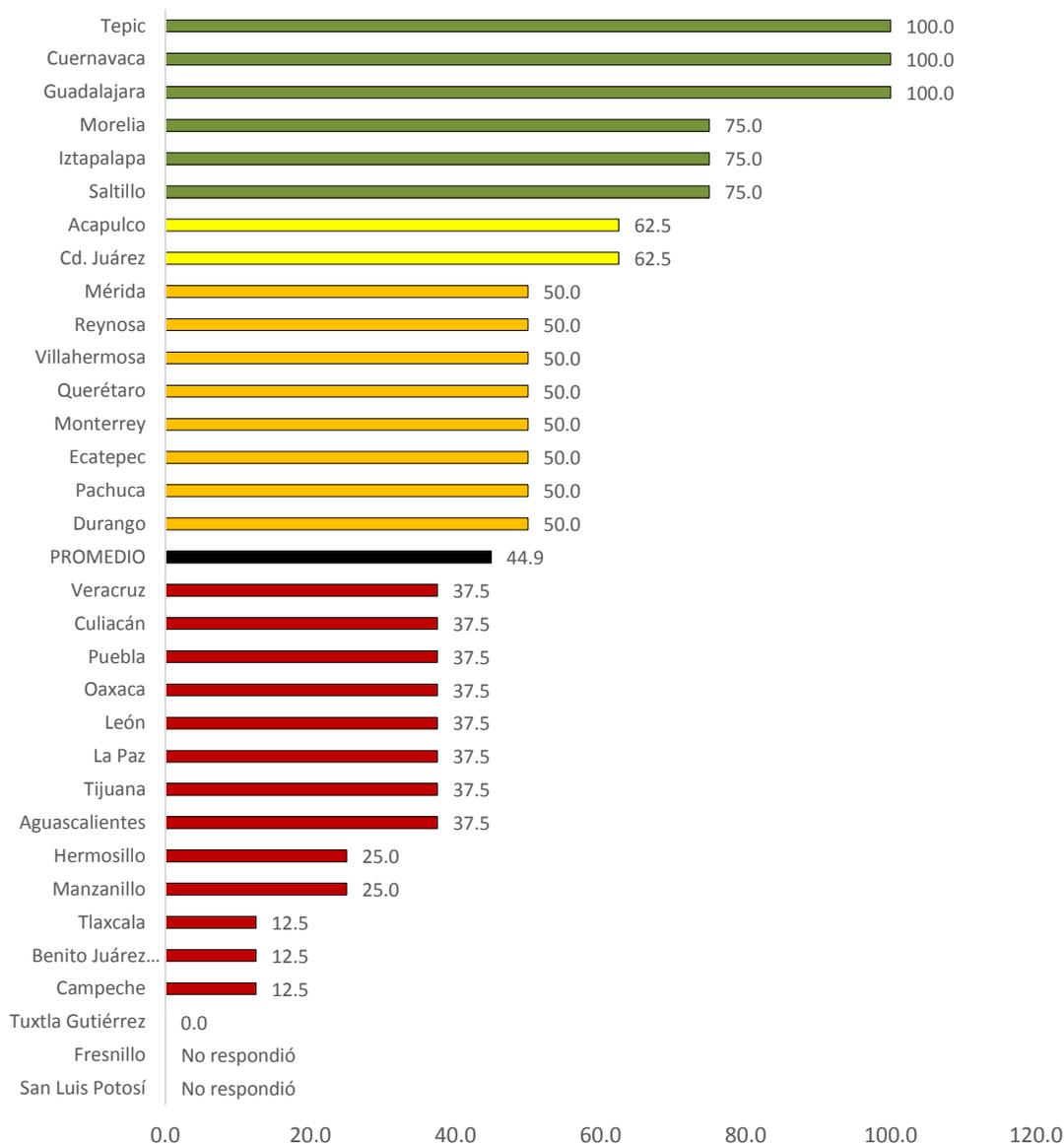
Finalmente, ocho municipios registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, entre los que destacan Fresnillo y San Luis Potosí, quienes no contestaron el cuestionario solicitado por la SHCP.

Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de estrategias de Adquisiciones es de 62.2%.

#### **1.4. Sección Recursos Humanos.**

Se puede observar en la Gráfica 5 que para el 2014, sólo 5 municipios y la delegación Iztapalapa alcanzaron un nivel de avance mayor al 70% global en la implementación de estrategias en materia de Recursos Humanos (Nivel satisfactorio). De hecho, Tepic, Cuernavaca y Guadalajara comparten el primer lugar del índice.

Gráfica 5. Índice de Avance en la Sección Recursos Humanos a nivel municipal / delegacional 2014



Por su parte, dos municipios registraron un nivel de avance en el rango de entre 60% y 70%, siendo éstos Acapulco y Ciudad Juárez, quienes ocupan los lugares 7 y 8.

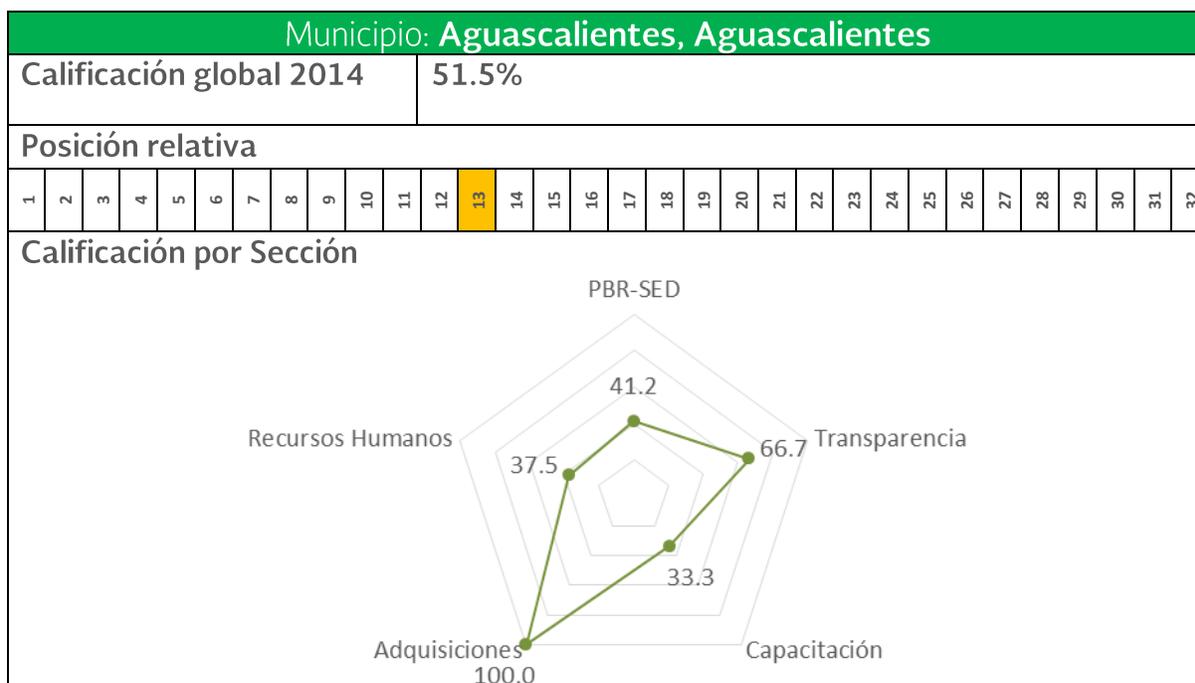
Asimismo, ocho municipios presentaron un avance de implementación general de Recursos Humanos en el 2014 de entre 50% y 60%.

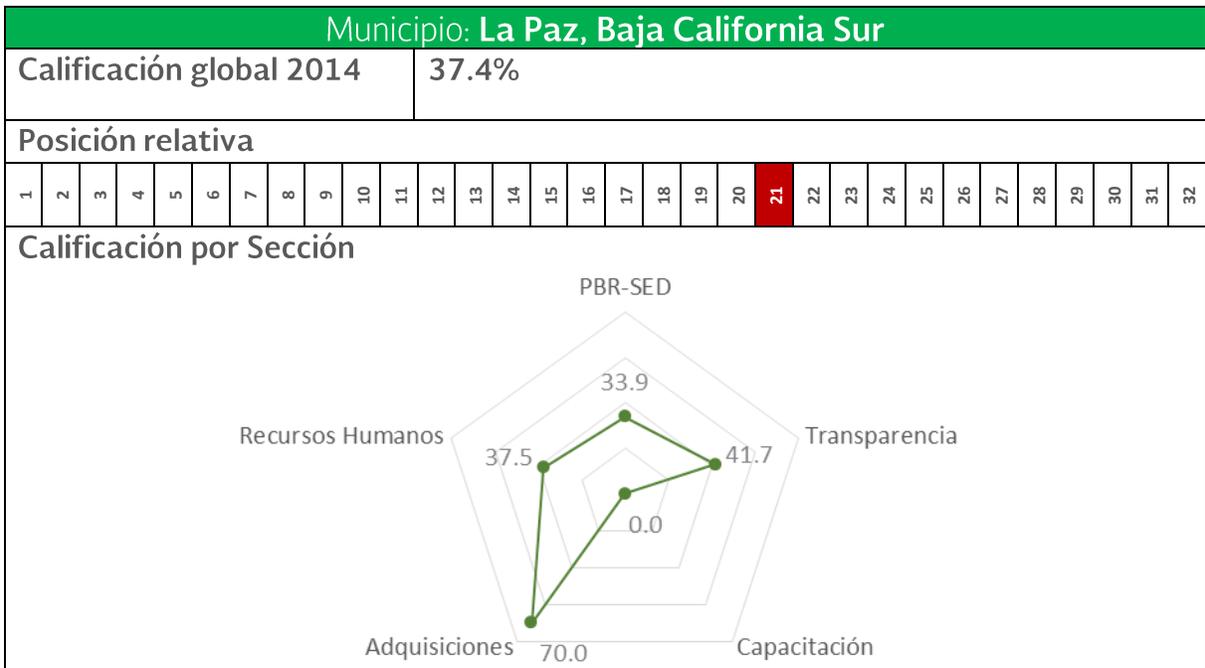
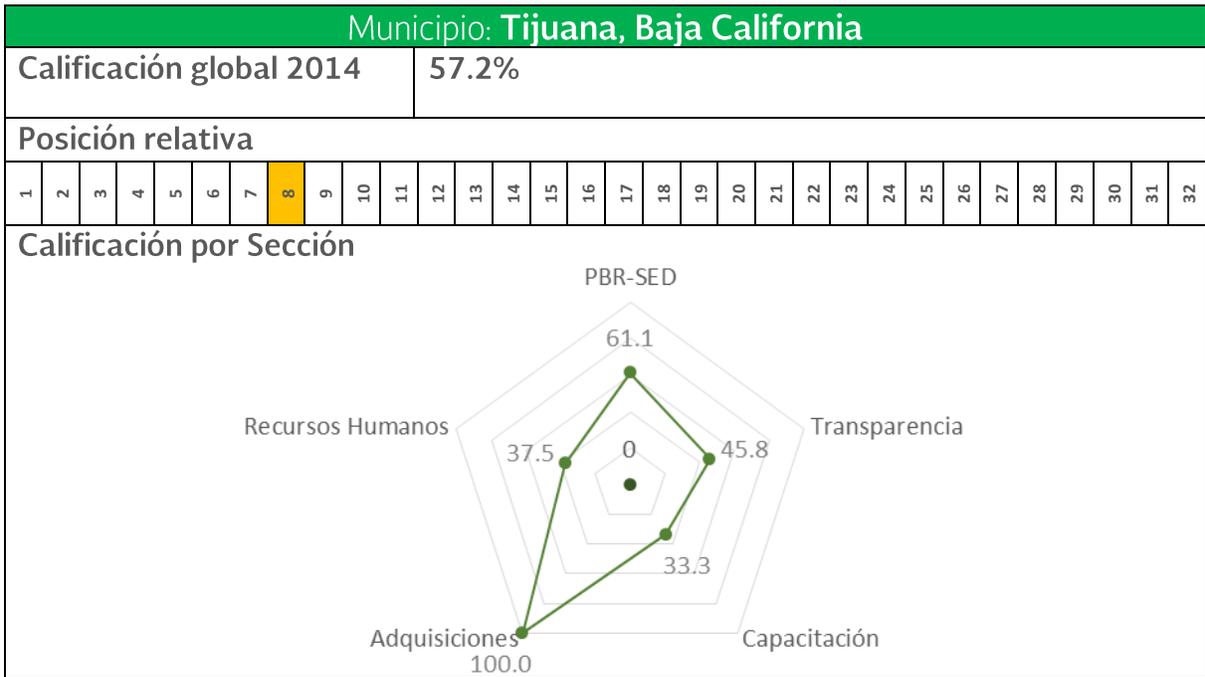
En contraste, 16 municipios registraron un porcentaje de implementación menor a 50%, entre los que destacan Fresnillo y San Luis Potosí, quienes no contestaron el cuestionario solicitado por la SHCP.

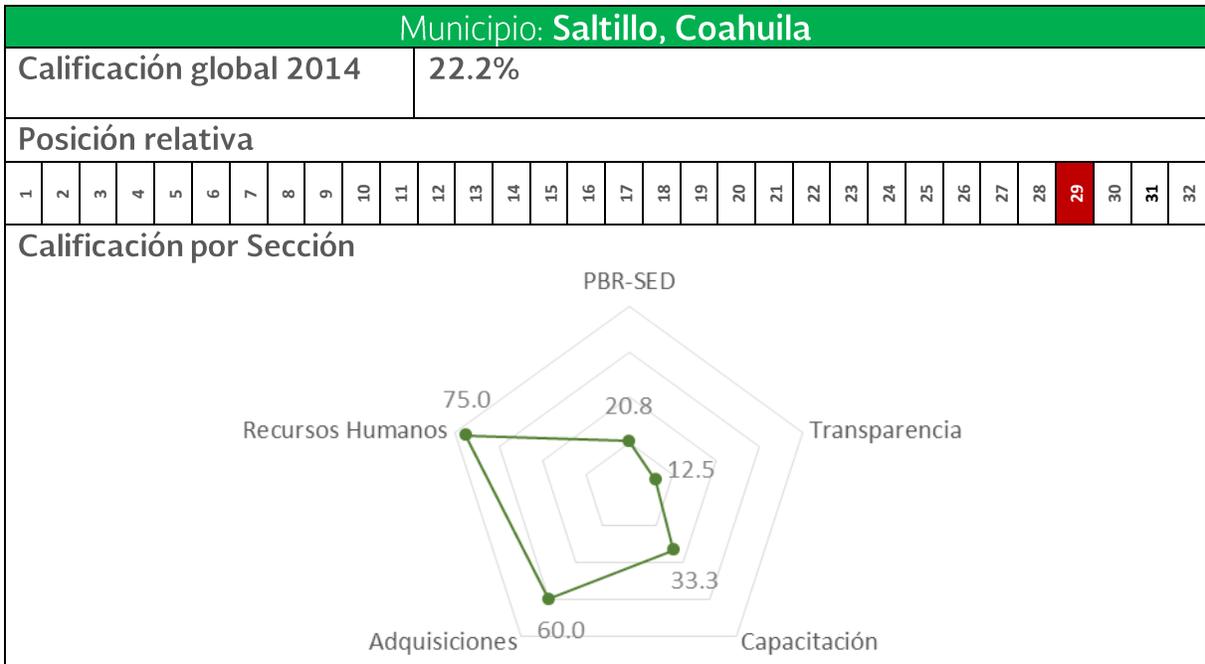
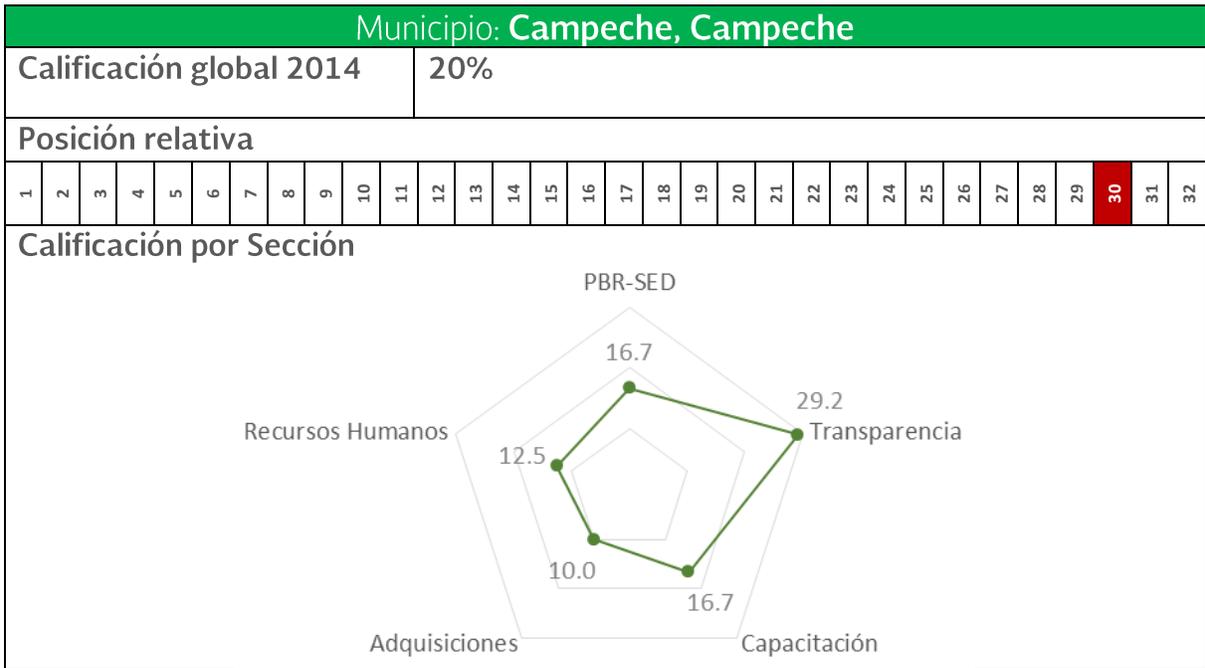
Cabe señalar que el promedio nacional de porcentaje de implementación general de estrategias de Recursos Humanos es de 44.9%.

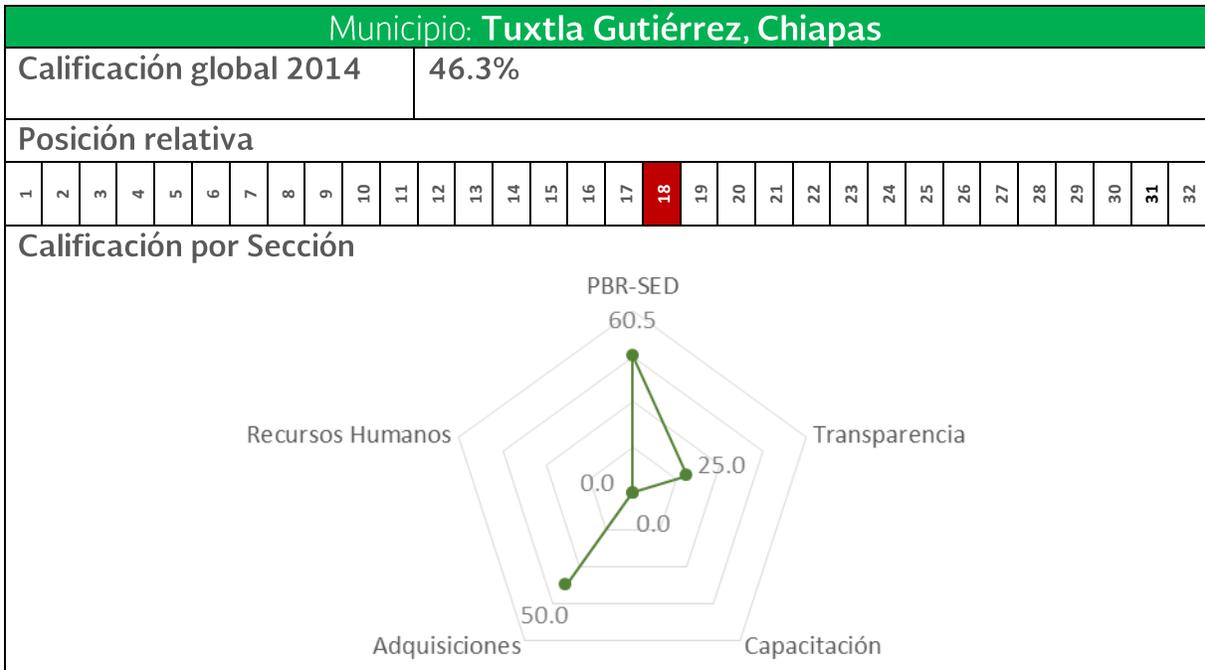
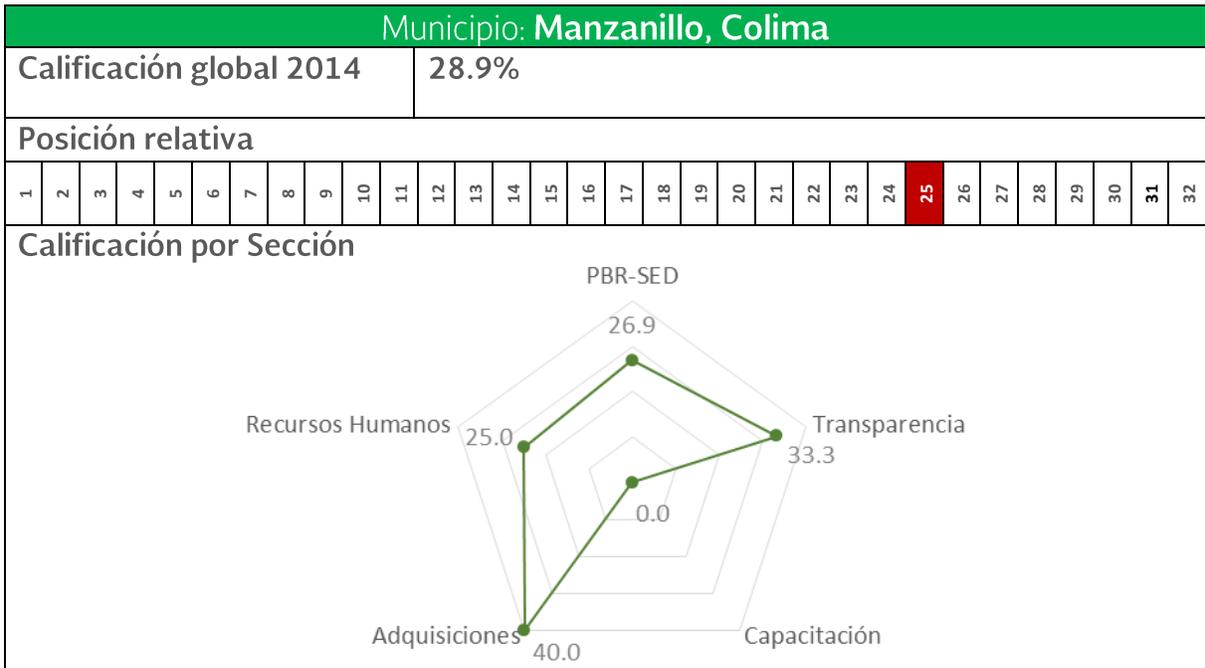
### 1. Avance por municipio y delegación seleccionados

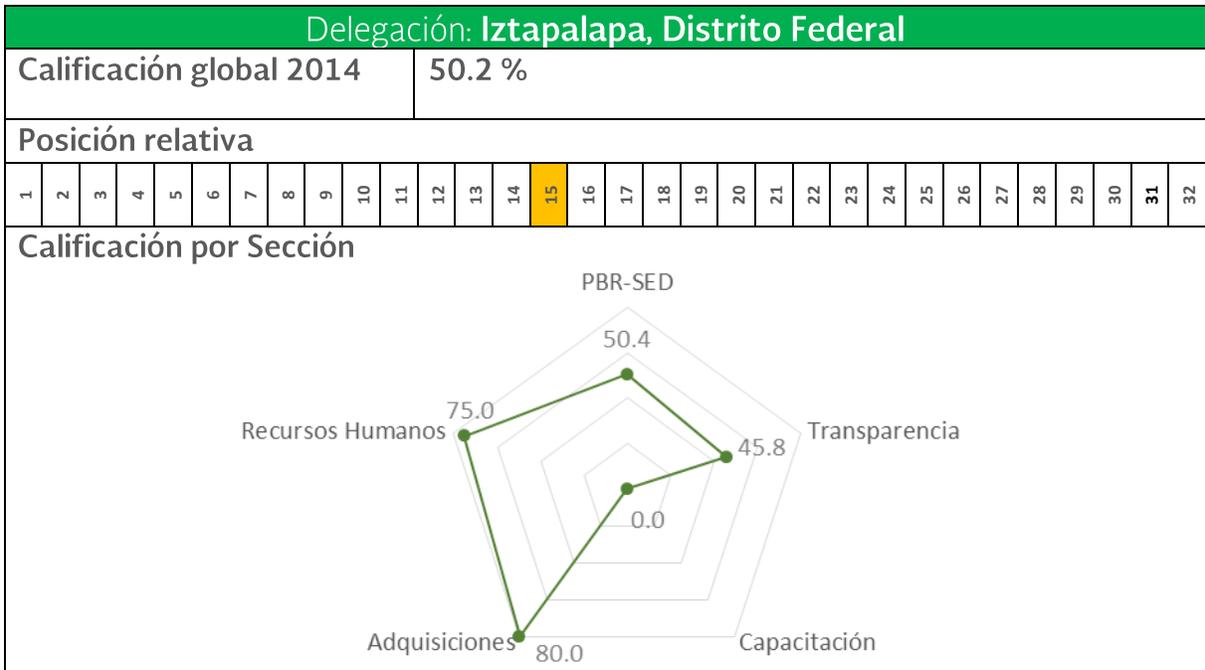
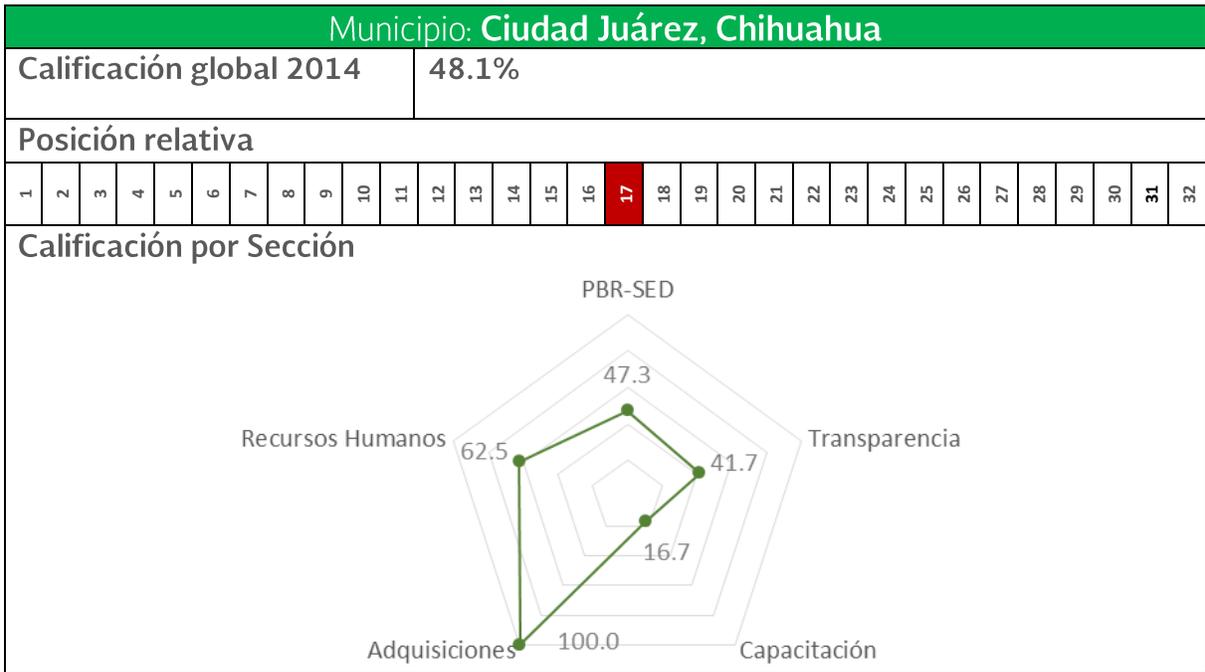
En este apartado se presentan los avances en la implementación de las cinco secciones –PbR-SED, Transparencia, Capacitación, Adquisiciones y Recursos Humanos– que integran el Diagnóstico 2014, por cada municipio y delegación seleccionados. Para cada para cada municipio y delegación seleccionados, se presenta una ficha en donde se registra su calificación global, la posición Relativa y la gráfica en donde se muestra el porcentaje obtenido por cada sección.

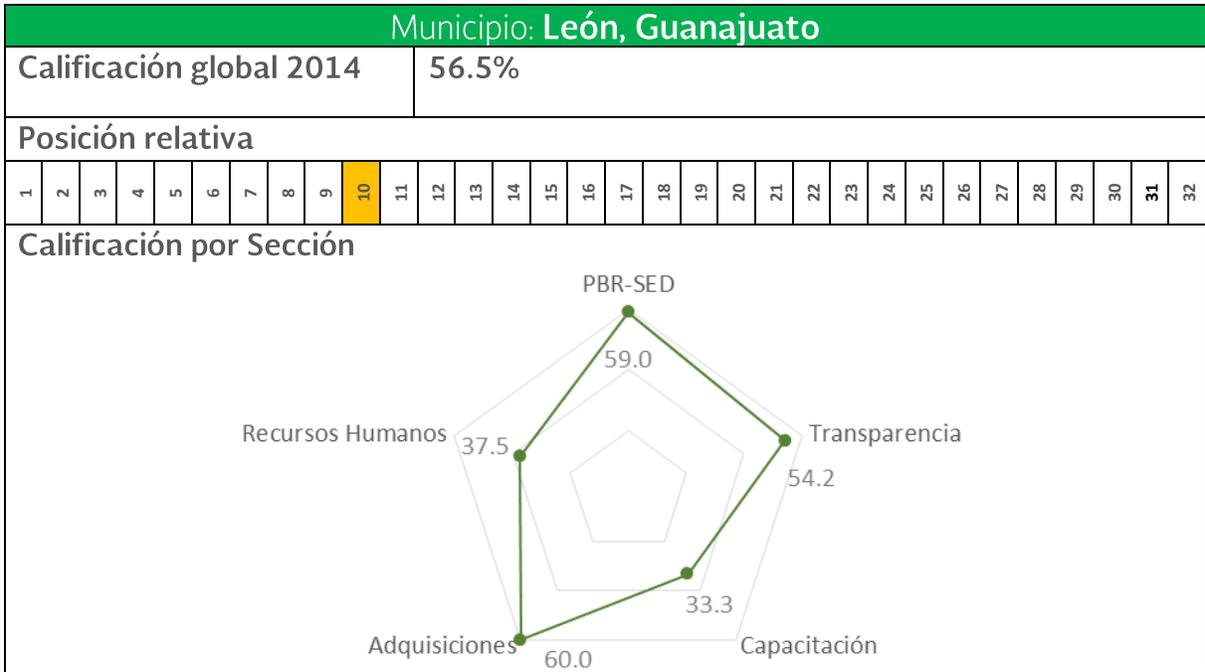
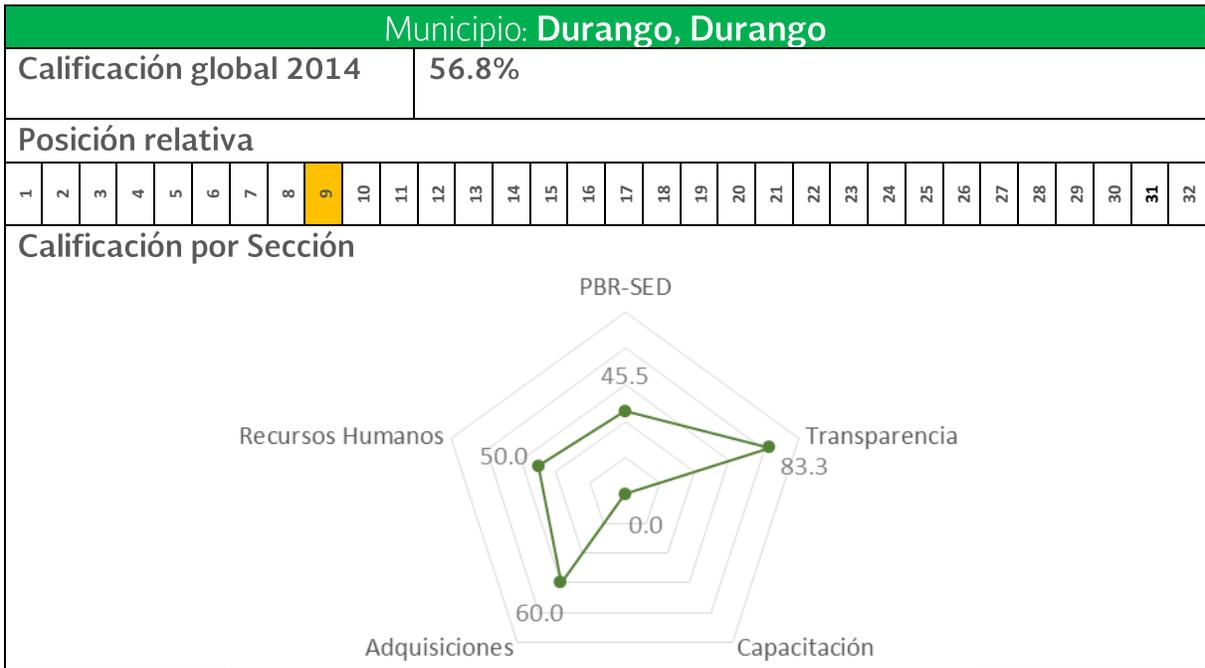


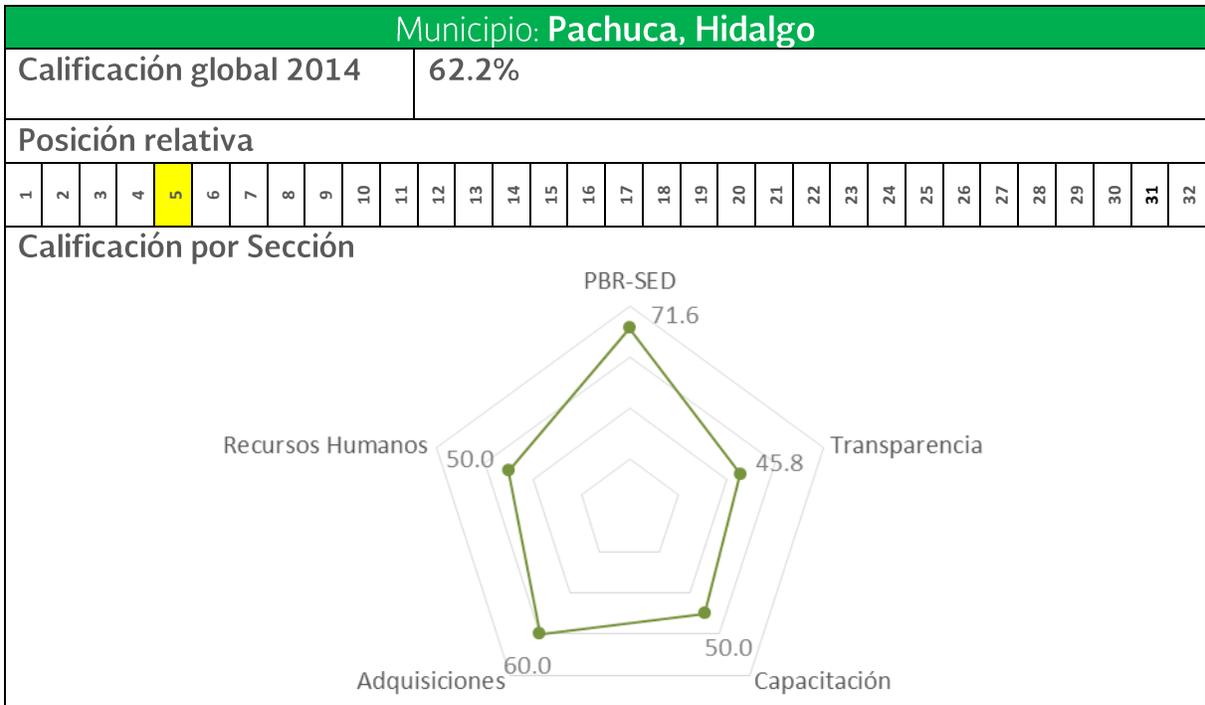
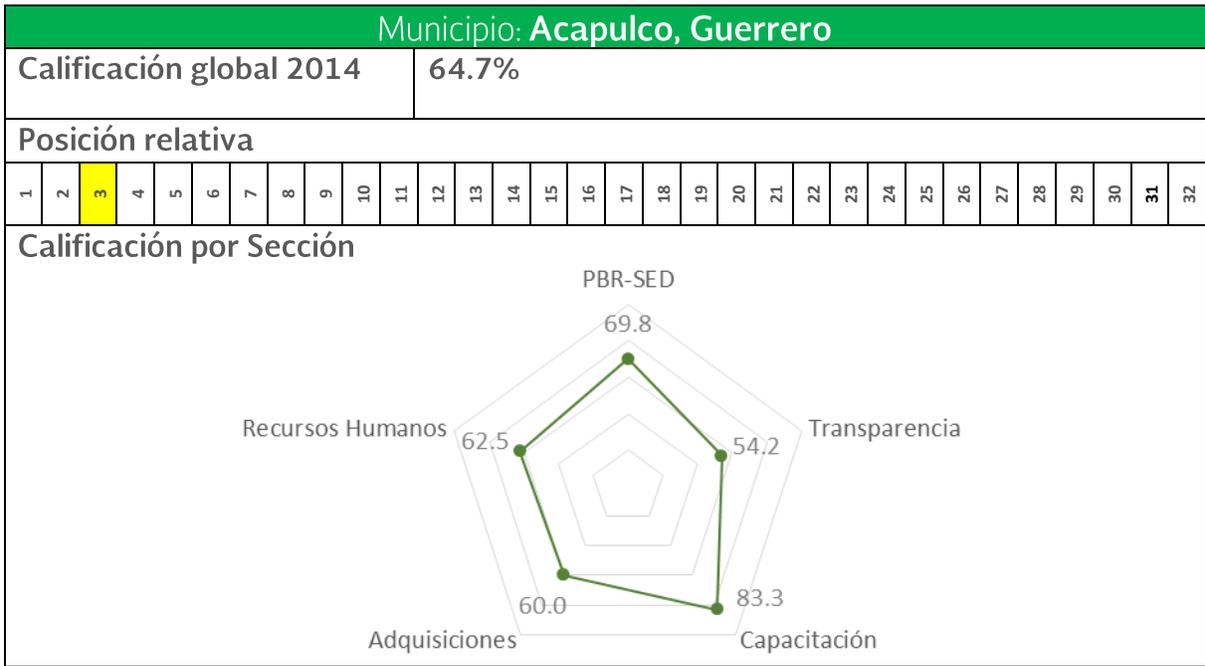


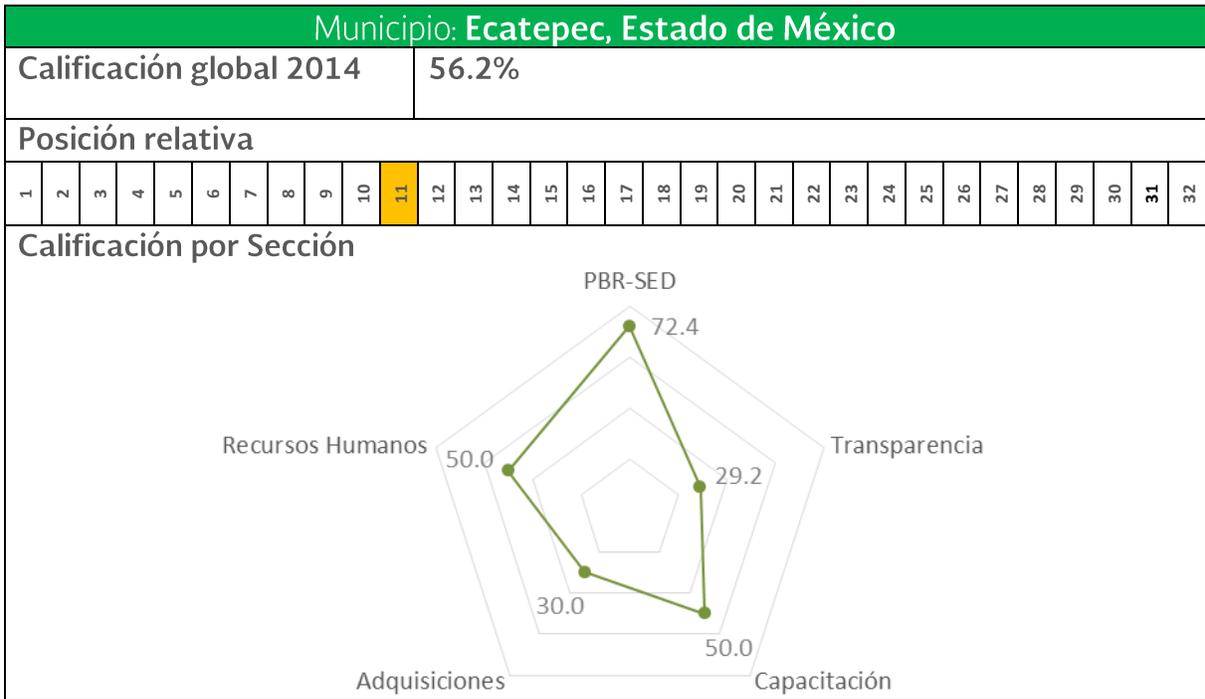
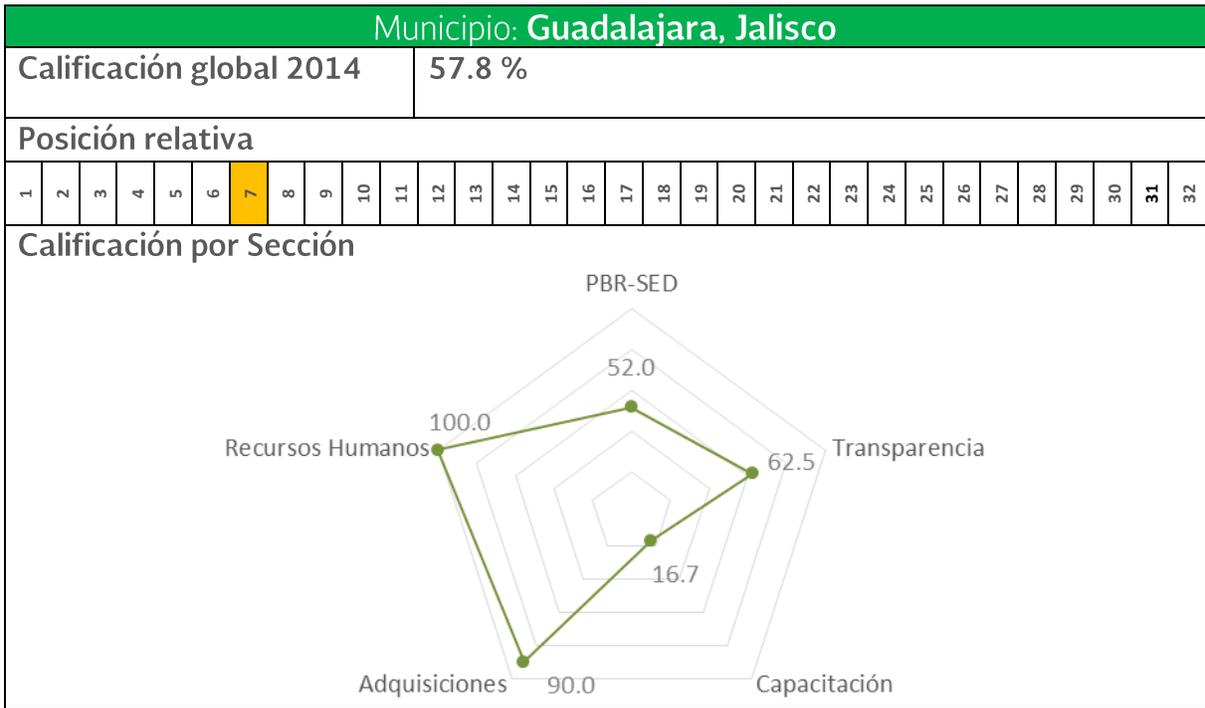


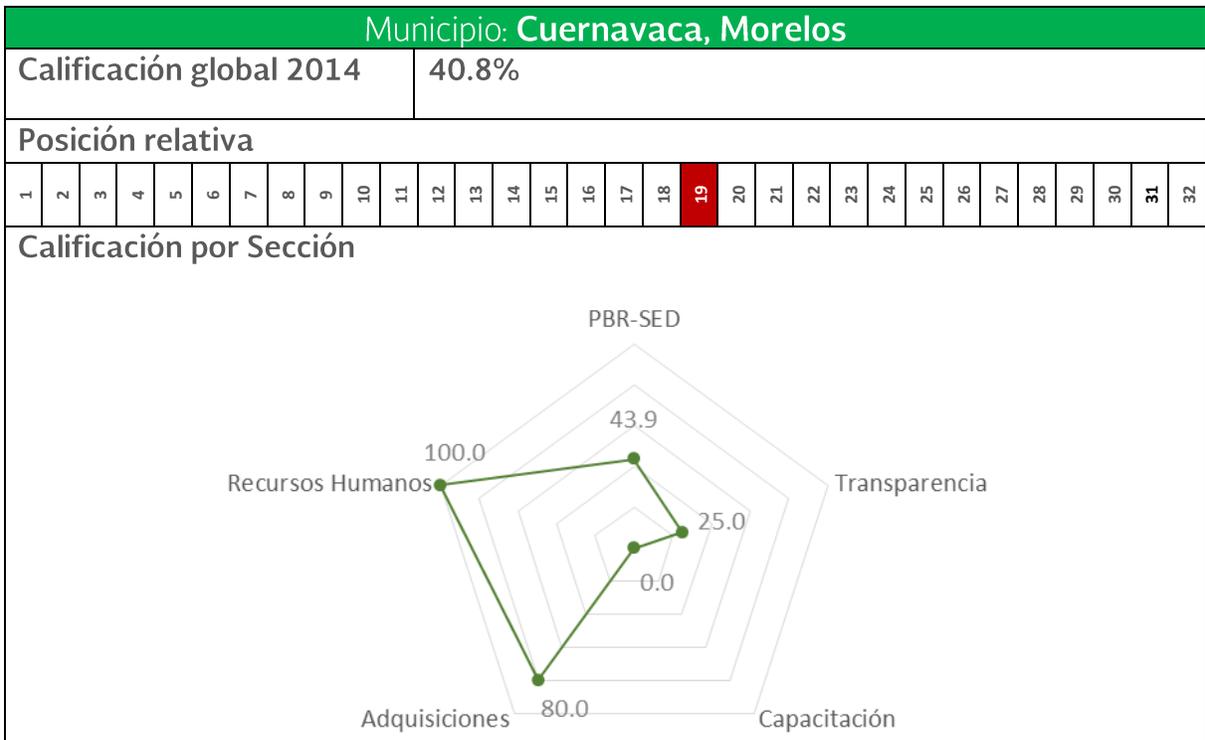
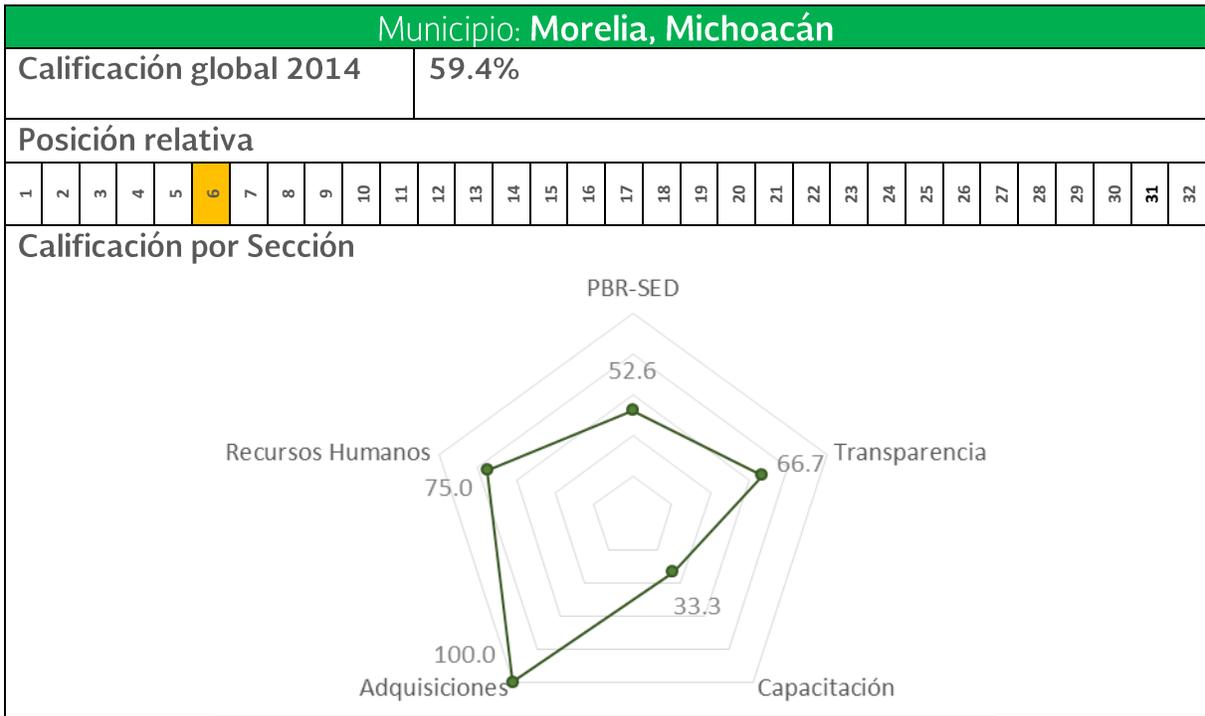












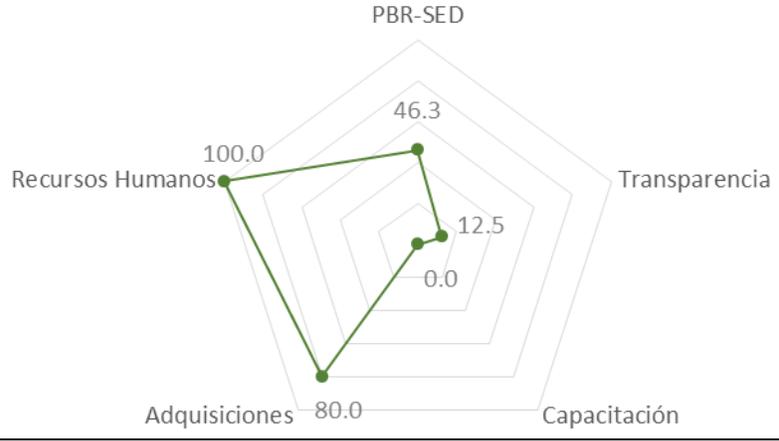
**Municipio: Tepic, Nayarit**

Calificación global 2014 **38.5%**

**Posición relativa**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	<b>20</b>	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	<b>31</b>	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----

**Calificación por Sección**



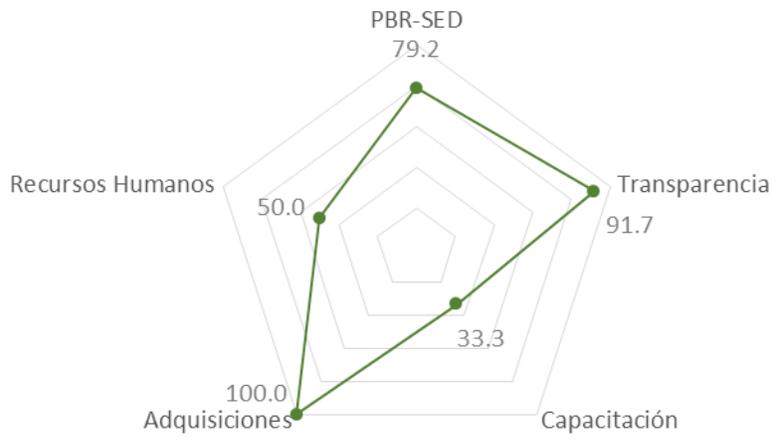
**Municipio: Monterrey, Nuevo León**

Calificación global 2014 **82.2%**

**Posición relativa**

<b>1</b>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	<b>31</b>	32
----------	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----

**Calificación por Sección**



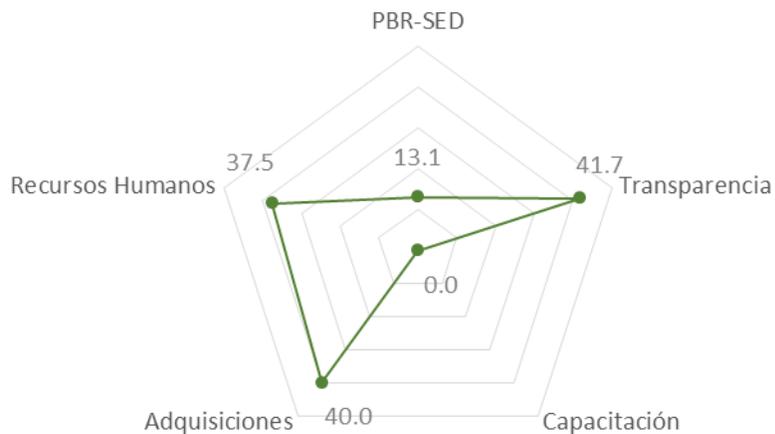
Municipio: **Oaxaca, Oaxaca**

Calificación global 2014 **23.5%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	<b>28</b>	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----	----	----	----

Calificación por Sección



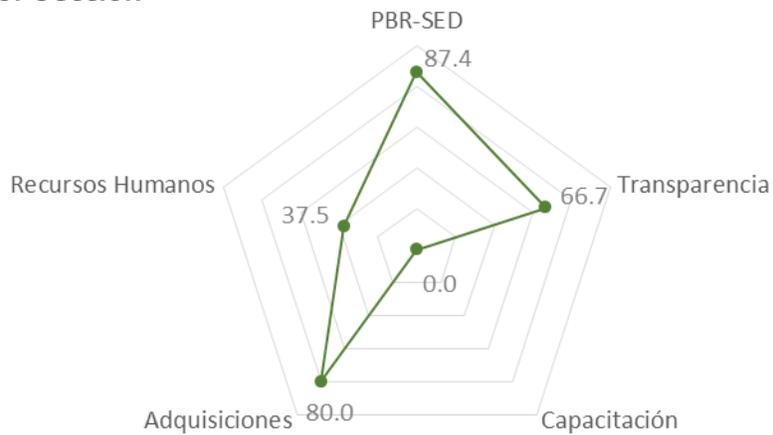
Municipio: **Puebla, Puebla**

Calificación global 2014 **77.5%**

Posición relativa

1	<b>2</b>	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	<b>31</b>	32
---	----------	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----

Calificación por Sección



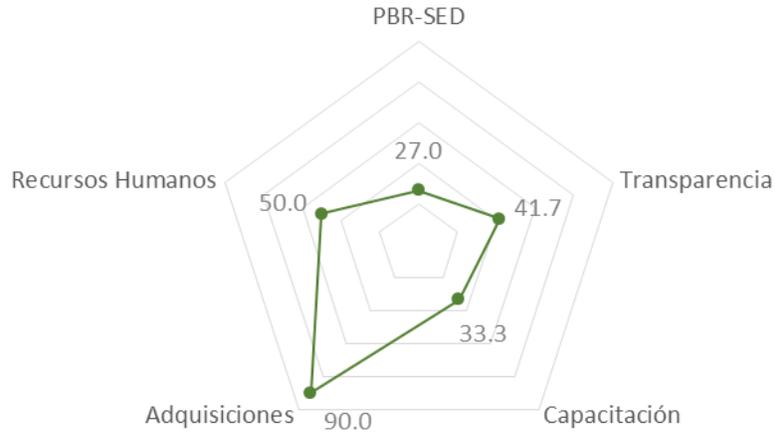
Municipio: **Querétaro, Querétaro**

Calificación global 2014 **35.4%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	<b>24</b>	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



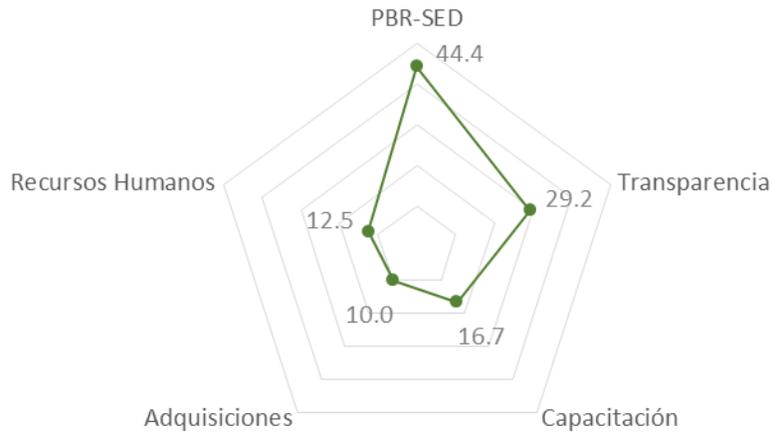
Municipio: **Benito Juárez (Cancún), Quintana Roo**

Calificación global 2014 **36.6%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	<b>22</b>	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



Municipio: <b>San Luís Potosí, San Luís Potosí</b>																															
Calificación global 2014																0%															
Posición relativa																															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
<b>No respondió el cuestionario</b> El municipio de San Luis Potosí, San Luis Potosí no respondió el cuestionario proporcionado por la SHCP a los 31 municipios y delegación del D.F. seleccionados, dentro de los cuales se encontraba el municipio de San Luis Potosí.																															

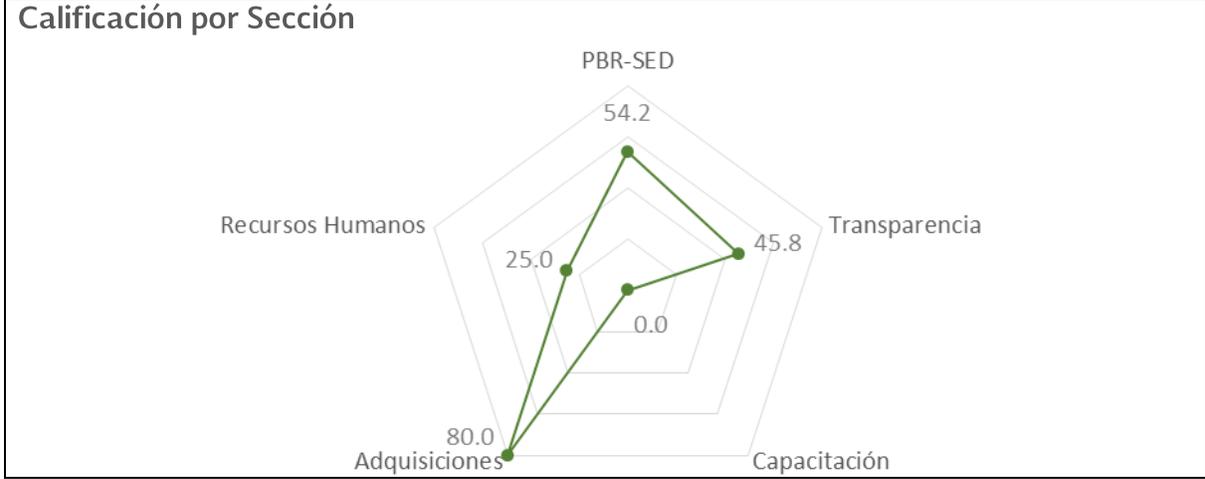
Municipio: <b>Culiacán, Sinaloa</b>																																											
Calificación global 2014																62.8%																											
Posición relativa																																											
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32												
<b>Calificación por Sección</b> <p>The radar chart displays five data points connected by a green line. The values are: PBR-SED (81.8), Recursos Humanos (37.5), Adquisiciones (70.0), Capacitación (16.7), and Transparencia (29.2). The chart uses concentric pentagonal grid lines to represent different score levels.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Sección</th> <th>Calificación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PBR-SED</td> <td>81.8</td> </tr> <tr> <td>Recursos Humanos</td> <td>37.5</td> </tr> <tr> <td>Adquisiciones</td> <td>70.0</td> </tr> <tr> <td>Capacitación</td> <td>16.7</td> </tr> <tr> <td>Transparencia</td> <td>29.2</td> </tr> </tbody> </table>																																Sección	Calificación	PBR-SED	81.8	Recursos Humanos	37.5	Adquisiciones	70.0	Capacitación	16.7	Transparencia	29.2
Sección	Calificación																																										
PBR-SED	81.8																																										
Recursos Humanos	37.5																																										
Adquisiciones	70.0																																										
Capacitación	16.7																																										
Transparencia	29.2																																										

**Municipio: Hermosillo, Sonora**

Calificación global 2014 **51%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

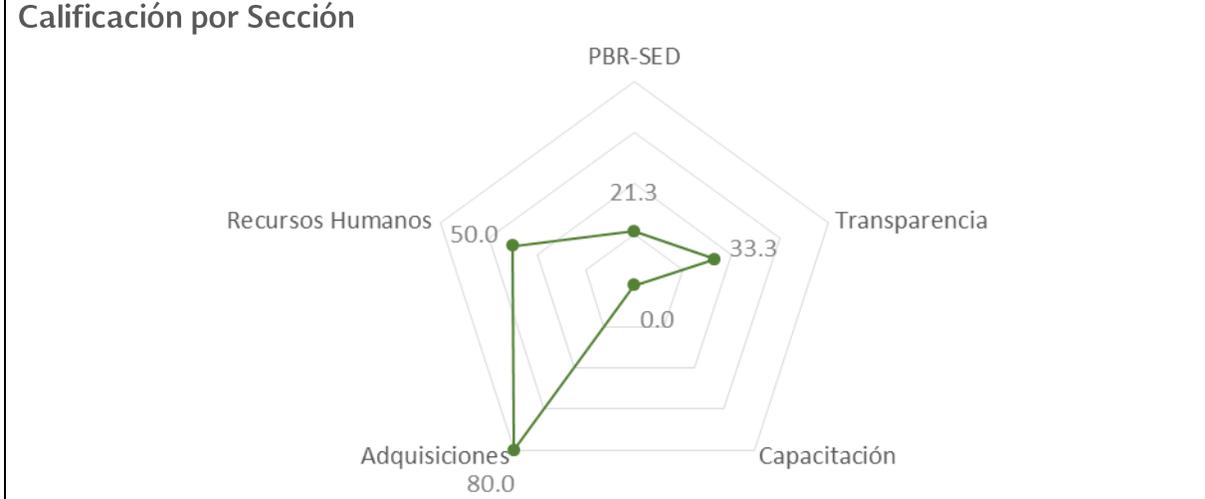


**Municipio: Villahermosa, Tabasco**

Calificación global 2014 **28.3 %**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



**Municipio: Reynosa, Tamaulipas**

Calificación global 2014 **53.7 %**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

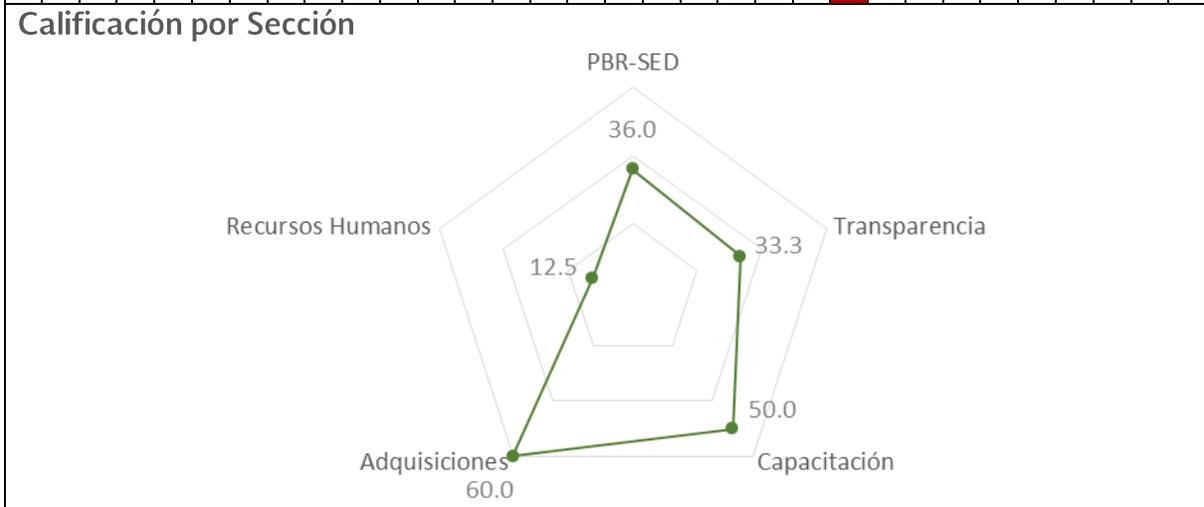


**Municipio: Tlaxcala, Tlaxcala**

Calificación global 2014 **35.9%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



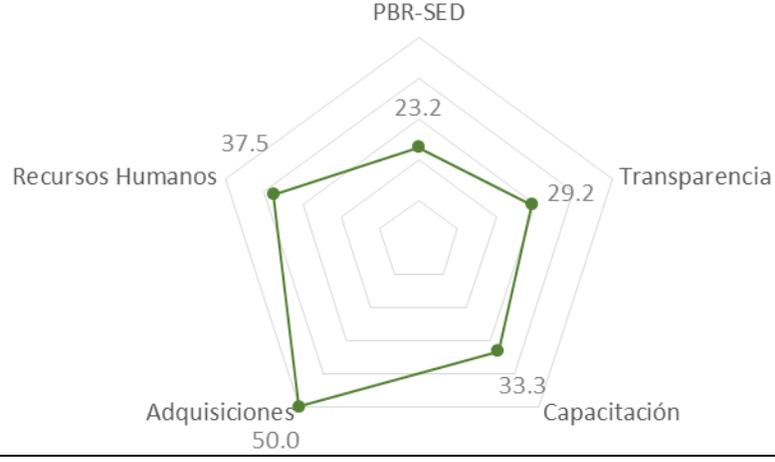
Municipio: **Veracruz, Veracruz**

Calificación global 2014 **27%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	<b>27</b>	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----	----	----	----	----

Calificación por Sección



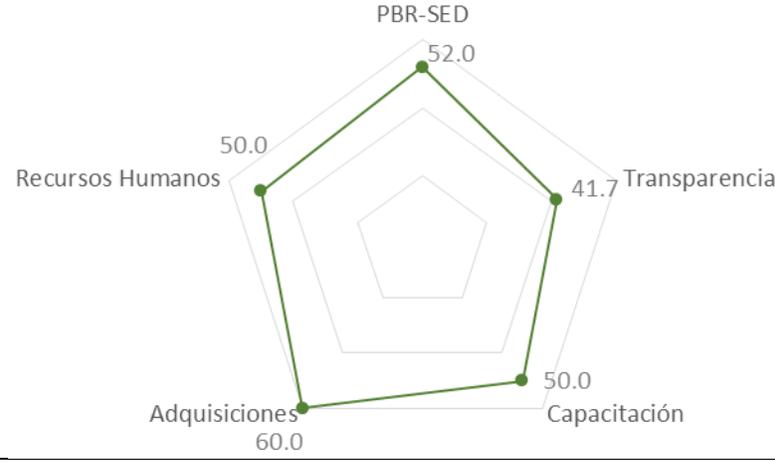
Municipio: **Mérida, Yucatán**

Calificación global 2014 **49.2%**

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	<b>16</b>	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	<b>31</b>	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	-----------	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	-----------	----

Calificación por Sección



Municipio: **Fresnillo, Zacatecas**

Calificación global 2014      0%

Posición relativa

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

**No respondió cuestionario.**

El municipio informó que el cuestionario no aplica para el municipio de Fresnillo, Zacatecas, debido a que en el año 2013 no se contaba con Programa Operativo Anual (POA) y la Armonización Contable se aplica a partir de 2014, lo anterior para el trámite administrativo conducente

---

## NOTA METODOLÓGICA

### I. Introducción

Con el propósito de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 80 de la LGCG, respecto de la entrega a la H. Cámara de Diputados del Congreso de la Unión por parte de la SHCP, del “Informe del avance alcanzado por las Entidades Federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, en la implantación y operación del Presupuesto Basado en Resultados y del SED”, la SHCP llevó a cabo el Diagnóstico 2014 sobre el avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal seleccionados, mediante la aplicación de un cuestionario diseñado por dicha Secretaría.

Por tal motivo, se llevaron a cabo reuniones con las entidades federativas y los municipios y delegación del D.F. seleccionados, a fin de dar a conocer la metodología del proceso del levantamiento de información correspondiente, la estructura del cuestionario y el cronograma de actividades para la integración del informe antes mencionado.

Derivado de lo anterior, para el proceso de integración, revisión y análisis de la información proporcionada por los gobiernos locales, se contó con el apoyo de un consultor externo, con quien se establecieron los siguientes criterios metodológicos que fueron la base de los resultados presentados en este documento.

1. De los objetivos específicos contemplados para el diagnóstico a realizarse en el 2014 son tres los relativos al proceso metodológico:
  - a. **Analizar y revisar** el soporte documental de la información proporcionada en el cuestionario aplicado por la SHCP para cada una de las entidades federativas, municipios y delegación del D.F. seleccionados.
  - b. **Establecer** los elementos analíticos y cualitativos (criterios metodológicos) que permitan sustentar el nivel de avance en la implantación y operación de los PbR-SED en cada una de las entidades federativas, los municipios y la delegación del D.F. seleccionados.
  - c. **Comparar** el grado de avance en la implementación del PbR-SED en las entidades federativas, los municipios y delegación del D.F. seleccionados a partir de la información generada en los distintos diagnósticos realizados previamente.
  
2. A diferencia de los diagnósticos realizados durante el 2010 y el 2012, en la edición 2014 fueron incluidos **31 gobiernos municipales y una delegación del D.F.** para medir el grado de implementación del PbR-SED. Por lo que el Diagnóstico 2014 incluirá el resultado de **64 instancias** gubernamentales locales.

El criterio utilizado para la selección de los municipios y la delegación del D.F. fue el **tamaño de su población**, en donde fueron incluidos al diagnóstico aquéllos que contaban con la mayor población de su entidad. La delegación del D.F. y los municipios seleccionados son:

Municipio	Entidad
1 Aguascalientes	Aguascalientes
2 Tijuana	Baja California
3 La Paz	Baja California Sur
4 Campeche	Campeche
5 Saltillo	Coahuila
6 Manzanillo	Colima
7 Tuxtla Gutiérrez	Chiapas
8 Ciudad Juárez	Chihuahua
9 Iztapalapa	Distrito Federal
10 Durango	Durango
11 León	Guanajuato
12 Acapulco	Guerrero
13 Pachuca	Hidalgo
14 Guadalajara	Jalisco
15 Ecatepec	Estado de México
16 Morelia	Michoacán
17 Cuernavaca	Morelos
18 Tepic	Nayarit
19 Monterrey	Nuevo León
20 Oaxaca de Juárez	Oaxaca
21 Puebla	Puebla
22 Querétaro	Querétaro
23 Benito Juárez	Quintana Roo
24 San Luis Potosí	San Luis Potosí
25 Culiacán	Sinaloa
26 Hermosillo	Sonora
27 Villahermosa	Tabasco
28 Reynosa	Tamaulipas
29 Tlaxcala	Tlaxcala
30 Veracruz	Veracruz
31 Mérida	Yucatán
32 Fresnillo	Zacatecas

### 3. El presente diagnóstico se realizó en tres etapas.

- a. En la **primera** de ellas se realizó el procesamiento y el análisis de la información para determinar el grado de avance en la implementación del PbR-SED en los estados hasta el 2014. Además, se elaboró un **Índice de Avance en PbR-SED a nivel estatal**.
- b. En la **segunda** se realizó un análisis comparativo con los diagnósticos 2010 y 2012 a nivel componentes/sección y subcomponentes/categoría de los tres ejercicios. Es importante señalar, que los cuestionarios aplicados para realizar el Diagnóstico

2014 tiene variaciones importantes con respecto a los del 2010 y el 2012 (número de secciones, categorías y preguntas, redacción, lenguaje, conceptos y tipo de respuesta), además de la ponderación dada a las respuestas. Lo anterior **limita el grado de comparabilidad entre los tres diagnósticos.**

Tabla 1. Estructura de los reactivos de los cuestionarios para entidades federativas

Sección	Categoría	2012	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	4	9
	Planeación	13	31
	Programación	6	9
	Presupuestación	7	25
	Ejercicio y Control	11	12
	Seguimiento	11	12
	Evaluación	22	22
	Indicadores de Resultados	4	2
Total PbR-SED		78	122
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	33	15
	Total Transparencia	33	15
<b>Capacitación</b>	Capacitación	10	16
	Total Capacitación	10	16
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	-	7
	Total Adquisiciones		7
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	-	6
	Total Recursos Humanos		6
Total		121	166

- c. En la **tercera** etapa se realizó un análisis del grado de implementación del PbR-SED en los municipios y la delegación del D.F. Además, se elaboró un **Índice de Avance en PbR-SED a nivel municipal/delegacional**.

Tabla 2. Estructura de los reactivos de los cuestionarios para municipios y delegación del D.F.

Sección	Categoría	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	9
	Planeación	31
	Programación	5
	Presupuestación	20
	Ejercicio y Control	11
	Seguimiento	12
	Evaluación	22
	Indicadores de Resultados	2
Total PbR-SED		102
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	15
	Total Transparencia	15
<b>Capacitación</b>	Capacitación	16
	Total Capacitación	16
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	7
	Total Adquisiciones	7
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	6
	Total Recursos Humanos	6
Total		156

- 
4. Los gobiernos estatales y sobre todo, los gobiernos municipales se encuentran en distintos momentos de su periodo administrativo (seis y tres años) y tanto la evaluación de algunos de los componentes del diagnóstico, como el grado de consolidación de su Ciclo Presupuestario, de su Plan Estatal de Desarrollo (PED), y de sus procesos operativos (gestión), lo que podría ser un factor de peso en el afianzamiento del PbR-SED, así como la oportunidad y calidad de la información proporcionada.
  5. Al igual que el ejercicio realizado en el 2012, para el Diagnóstico 2014 se solicitó en la mayoría de los reactivos, **evidencia documental** a fin de sustentar las respuestas proporcionadas por las autoridades locales. En tanto que en ejercicio 2010 dicha evidencia documental no fue solicitada. Para el Diagnóstico 2014 se penalizaron aquéllas respuestas que requerían de evidencia documental y no fue proporcionada.
  6. La metodología aplicada para el análisis:
    - a. Para el Diagnóstico 2014 de **entidades federativas** se contó con componentes y subcomponentes adicionales (Adquisiciones y Recursos Humanos) a los ejercicios 2010 y 2012, por lo que se reajustaron los ponderadores para la totalidad de los componentes y subcomponentes.
    - b. En el caso del diagnóstico para **municipios y delegación del D.F.** se adecuó la metodología utilizada en el Diagnóstico 2014 para entidades federativas. Sin embargo, el diagnóstico de las entidades federativas 2014 cuenta con algunos reactivos adicionales (nueve), por lo que se reajustaron los ponderadores para la totalidad de los componentes y subcomponentes de manera poco significativa.
    - c. Para ambos diagnósticos del 2014 se consideraron para las preguntas cerradas respuestas binarias consistentes en “SÍ” o “NO”. Así, en el cuestionario 2014 existen reactivos que contienen dos cuestionamientos. En todos estos casos, las respuestas son de los dos tipos: abiertas y binarias.

Con respecto a las respuestas **abiertas** (“A”), para el Diagnóstico 2014 el cuestionario contempló 39, en tanto que las **binarias** (“B”) suman un total de 111 y las abiertas y binarias (con ambos tipos de respuestas), siete.
    - d. Al igual que el diagnóstico 2012, durante el ejercicio 2014 se tomaron los elementos más relevantes de cada componente y subcomponente y se cuantificaron a través del uso de mediciones según las respuestas proporcionadas por las entidades federativas, los municipios y la delegación del D.F.
    - e. Se otorgó el valor de 1 (uno) a las respuestas positivas (Sí) de las preguntas cerradas y se les penalizó con 0.5 cuando no entregaron

---

evidencia documental de su respuesta o ésta fue insuficiente o incorrecta. En tanto, se otorgó el valor de 0 (cero), cuando las respuestas fueron negativas (No) de las preguntas cerradas.

- f. Para las preguntas de respuesta combinada (abiertas y binarias), se dio un valor de 1 cuando la respuesta fue positiva (Sí), el valor de 0 (cero) cuando la respuesta fue negativa (No) y se penalizó con 0.5 cuando no se proporcionó evidencia documental o ésta fue insuficiente.
- g. El valor mínimo de todas las calificaciones fue 0 (cero).
- h. Se realizó una normalización para homologar las mediciones realizadas. La fórmula de normalización fue la misma utilizada para el diagnóstico 2012:

$$(X - \text{min}) / (\text{máx} - \text{min})$$

- Donde **X** es la calificación otorgada a cada reactivo para cada entidad; **min** es 0 (cero) en todos los casos; **máx** es la calificación máxima posible en cada reactivo (situación ideal).
- Para el caso 2014, el máximo posible para todos los reactivos es de 1.
- i. Se produjeron los ponderadores de cada componente/sección, subcomponente/categoría y pregunta en concordancia con los requerimientos en materia de PbR-SED.
- j. Se aplicaron los ponderadores a las cifras normalizadas para la generación del porcentaje de avance por subcomponente/categoría, componente/sección y total.
- k. Para el diagnóstico municipios y delegación del D.F. 2014 se otorgaron en cada sección y categoría distintas calificaciones con el objetivo de registrar aquéllos elementos de relevancia, así como el grado de avance en su instrumentación.
- l. Al igual que en el ejercicio 2012, para el diagnóstico de entidades federativas y para el de municipios y delegación del D.F. 2014 se otorgaron en cada sección y categoría distintas calificaciones. Ello, con el objetivo de registrar aquéllos elementos de relevancia, así como el grado de avance en su instrumentación.
- m. Para los diagnósticos 2014 se otorgó una ponderación a cada reactivo y se multiplicó por la calificación normalizada por dicha ponderación.
- n. Se sumaron todos los reactivos normalizados y ponderados para obtener el grado de avance de las entidades federativas.
- o. Se generaron dos índices que miden el avance en la implementación del PbR-SED, uno a nivel estatal, y otro a nivel municipal/delegacional.

7. Las ponderaciones para el diagnóstico estatal 2012 y 2014 fueron los siguientes:

Tabla 3. Ponderación de las categorías y secciones de los cuestionarios para entidades federativas

Sección	Categoría	2012	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	6%	3%
	Planeación	3%	5%
	Programación	9%	7%
	Presupuestación	3%	3%
	Ejercicio y Control	4.5%	7%
	Seguimiento	3%	5%
	Evaluación	20%	15%
	Indicadores de Resultados y uso de la información	20%	15%
	Total PbR-SED	68.5%	60%
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	30%	30%
	Total Transparencia	30%	30%
<b>Capacitación</b>	Capacitación	1.5%	2%
	Total Capacitación	1.5%	2%
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	-	5%
	Total Adquisiciones		5%
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	-	3%
	Total Recursos Humanos		3%
Total		100%	100%

8. Las ponderaciones para el diagnóstico municipal y de la delegación del D.F. 2014 que fueron propuestas por los consultores y validados por la Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público son los siguientes:

Tabla 4. Ponderación de las categorías y secciones de los cuestionarios para municipios y delegación del D.F.

Sección	Categoría	2014
<b>PbR-SED</b>	Marco Jurídico	1%
	Planeación	5%
	Programación	7%
	Presupuestación	3%
	Ejercicio y Control	9%
	Seguimiento	5%
	Evaluación	15%
	Indicadores de Resultados	15%
Total PbR-SED		60%
<b>Transparencia</b>	Transparencia y Lenguaje Ciudadano	30%
	Total Transparencia	30%
<b>Capacitación</b>	Capacitación	2%
	Total Capacitación	2%
<b>Adquisiciones</b>	Adquisiciones	5%
	Total Adquisiciones	5
<b>Recursos Humanos</b>	Recursos Humanos	3%
	Total Recursos Humanos	3%
Total		100%

9. Para realizar la comparación entre los distintos diagnósticos llevados a cabo durante el 2010, el 2012 y el 2014, fue necesario realizar una conversión de los ponderadores del último ejercicio. Lo anterior debido a que el Diagnóstico 2014 cuenta con dos nuevas secciones (Adquisiciones y Recursos Humanos), por lo que tuvieron que ajustarse los correspondientes ponderadores y pudieran ser comparables.

Sin embargo, los ponderadores asignados para el Diagnóstico 2014 no sólo se ajustaron para poder considerar a las nuevas secciones, sino también por la **modificación en la priorización de los temas** durante el proceso de implementación del PbR-SED. Por ello, se consideró únicamente comparar para los tres ejercicios las secciones correspondientes a PbR-SED, Transparencia y Capacitación.

Tabla 5. Ponderación de las categorías y secciones de los cuestionarios para entidades federativas

Sección	2010	2012	2014
<b>PbR-SED</b>	70%	68.5%	60%
<b>Transparencia</b>	30%	30%	30%
<b>Capacitación</b>	-	1.5%	2%
<b>Adquisiciones</b>	-	-	5%
<b>Recursos Humanos</b>	-	-	3%
Total	100%	100%	100%

Cabe señalar, que se contó con la información de las 32 entidades federativas. Para el caso de los municipios y delegación del D.F. seleccionados, no proporcionaron información los municipios de Fresnillo, Zac. y San Luis Potosí, SLP.