



Propuesta de Fortalecimiento Financiero Integral para Hermosillo, Sonora



**Diagnóstico - Experiencias de éxito - Programa
Acciones - Estrategia política**

Adrián Gallardo Landeros
Septiembre de 2021

Finanzas Públicas
e Infraestructura



Gobernanza y Políticas Públicas



Septiembre de 2021



Contenido

Las finanzas públicas impactan en la calidad de vida	7
Diagnóstico financiero	15
Experiencias de éxito en ingresos y gastos	23
Programa de Fortalecimiento Financiero Integral	27
Proyectos e iniciativas para el fortalecimiento financiero	33
Acciones para los primeros 100 días	41
Estrategia política y propuesta de narrativa	45
Anexos	49



Introducción

Superar el reto financiero representa una tarea de la más alta prioridad

Durante los últimos años, Hermosillo ha registrado un creciente deterioro financiero, causado principalmente por el elevado costo de los servicios personales y del pago de la deuda. En conjunto, estos dos conceptos absorben alrededor del 60% del gasto total del municipio, en contraste con el porcentaje que dichos rubros represnetan en municipios con población y grado de desarrollo similares a los de Hermosillo; por ejemplo, la ciudad de Querétaro destina a pagar nómina y deuda solamente un 25% de su gasto total.

Como consecuencia de lo antes expuesto, en el caso de Hermosillo, la inversión pública cayó a su mínimo histórico en 2019 y se ha frenado el gasto en tareas prioritarias.

Esta adversa situación financiera impacta negativamente la calidad de los servicios municipales, la expansión de la infraestructura, la seguridad pública y, en última instancia, la calidad de vida de las y los hermosillenses.

En este documento se presenta un diagnóstico financiero y una propuesta de Programa de Fortalecimiento Financiero Integral para el Municipio de Hermosillo, Sonora, con base en los principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad hacendaria.





Gobernanza
y Políticas Públicas



Capítulo 1

Las finanzas públicas impactan en la calidad de vida





El deterioro financiero del municipio está afectando la calidad vida de la población

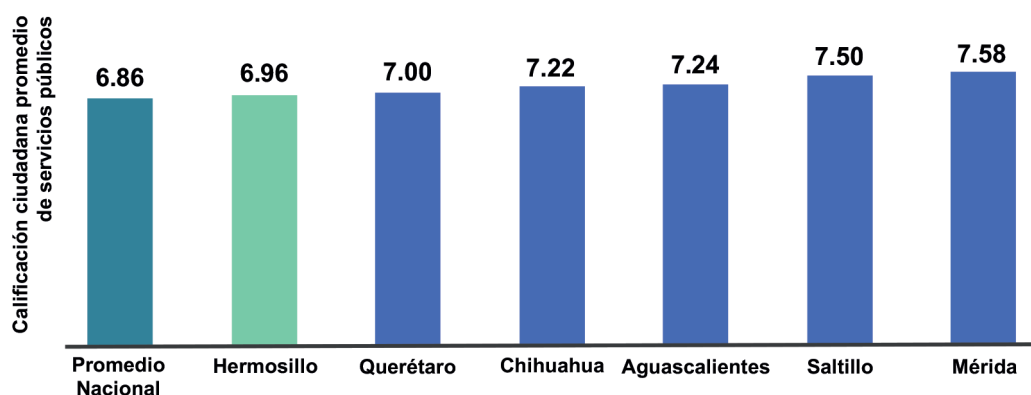
Los problemas financieros de Hermosillo se originaron desde hace varios años, por lo que es justo reconocer que no se trata de un deterioro generado exclusivamente por una administración municipal en particular. Sin embargo, debe señalarse que, en lugar de que se atendieran de raíz las causas de los problemas financieros, se continuó incrementando el gasto en servicios personales y la contratación de deuda pública. Estos factores han reducido significativamente el margen de maniobra del municipio para atender las demandas ciudadanas más sentidas, lo que hoy se refleja claramente en diversos indicadores de calidad de vida y de servicios, a nivel municipal.

En marzo de 2021, Hermosillo ocupó el primer lugar nacional en baches: 98.2% de la población consideró que los baches en calles y avenidas era uno de los principales problemas de la ciudad, contra un promedio nacional de 74.1%. La ciudadanía calificó con 4.8 (en una escala de 0 a 10) la calidad del pavimento de la ciudad en el año 2020. A su vez, el 59.2% de la población considera que el alumbrado público es insuficiente, y se registra un marcado rezago en áreas verdes y gestión ambiental.

Con base en la Encuesta de Ciudades Más Habitables de México, Hermosillo se ubica en un nivel similar a la media de las 60 ciudades evaluadas (excluyendo las alcaldías de la CDMX) en calificación ciudadana de servicios públicos municipales, pero claramente por debajo de ciudades de población similar como Mérida, Saltillo, Aguascalientes y Chihuahua.

Servicios públicos en municipios de alto desempeño

Calificación promedio de servicios públicos/1(Escala del 5 al 10)



Fuente: Elaboración propia con base en Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Encuesta de Ciudades Más Habitables 2018.

1/ Incluye pavimentación y bacheo; recolección de basura; alumbrado público; agua y drenaje; y mantenimiento de parques y jardines.

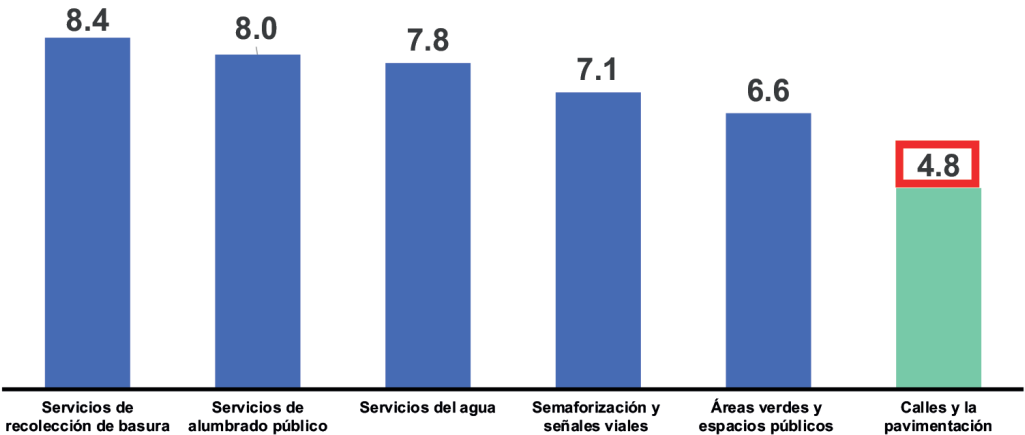
En el mismo sentido, las encuestas de Percepción Ciudadana (2019 y 2020) de Hermosillo ¿Cómo vamos? revelan la baja calificación que los ciudadanos otorgan a los servicios de pavimentación y bacheo, y atención a fugas de agua.

Calificación ciudadana de servicios públicos 2019
(Escala de 5 a 10)

	Promedio Nacional	San Pedro Garza García	Hermosillo
Pavimentación y bacheo	6.3	7.5*	6.0
Recolección de basura	7.5	8.6	8.2
Mantenimiento de alumbrado público	7.0	8.1	7.6
Atención a fugas de agua	6.6	7.8	6.4
Parques y jardines	6.9	7.9	6.7

^{*)}En este caso, la mejor calificación correspondió a Mazatlán con 7.5, en tanto que San Pedro Garza García obtuvo 7.0.
Fuente: Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Ciudades más habitables 2019.

Calidad de los servicios públicos 2020
(Escala de 5 a 10)



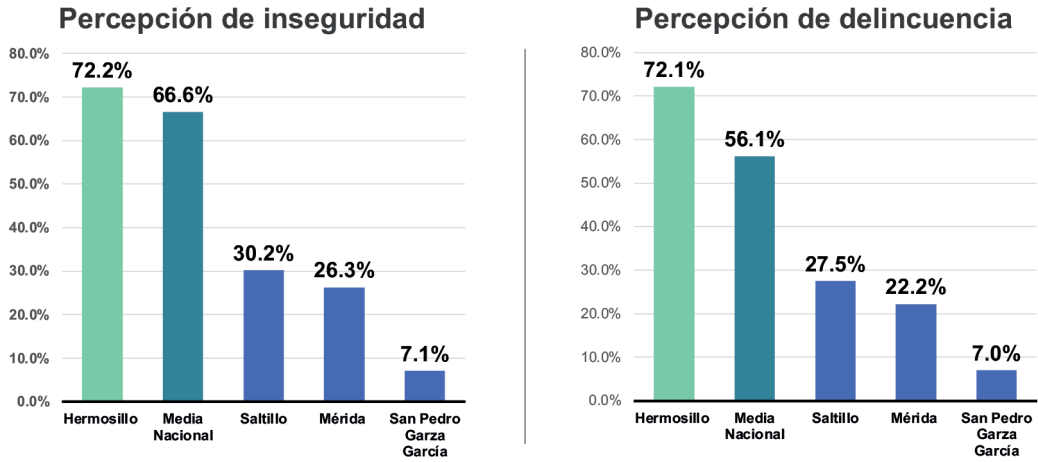
Fuente: Hermosillo ¿Cómo Vamos?, Encuesta de Percepción Ciudadana 2020



Adicionalmente, en junio de 2021, la percepción de inseguridad en Hermosillo se disparó al 72.2%, frente a una media nacional de 66.6%. Hermosillo más que duplica la percepción de inseguridad de ciudades con población y grado de desarrollo similar, como son Saltillo (30.2%) y Mérida (26.3%). Por su parte, la percepción de delincuencia en Hermosillo supera ampliamente a la media nacional y a los niveles que registran ciudades similares.

Hermosillo, peor que la media nacional y debajo que sus pares en seguridad y delincuencia

Junio 2021



Fuente: INEGI, Junio de 2021. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU)

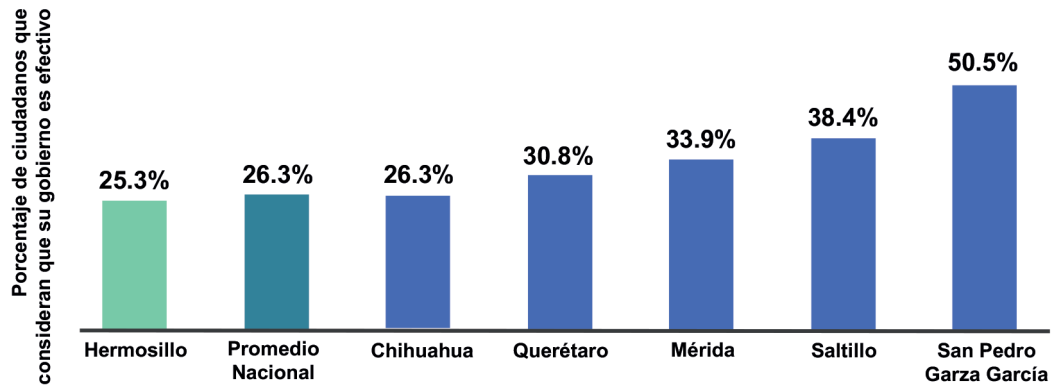
Como consecuencia del estrecho margen financiero municipal y del impacto de éste sobre la calidad de los servicios, solo un 25.3% de la ciudadanía consideraba que su gobierno local era efectivo para resolver los problemas locales, en junio de 2021, nivel marcadamente inferior al que registraron San Pedro Garza García, Saltillo y Mérida.

Gobierno efectivo en municipios de alto desempeño

Percepción de gobierno efectivo

(Porcentaje de ciudadanos que consideran que su gobierno municipal es efectivo)

Junio 2021



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) Junio de 2021.

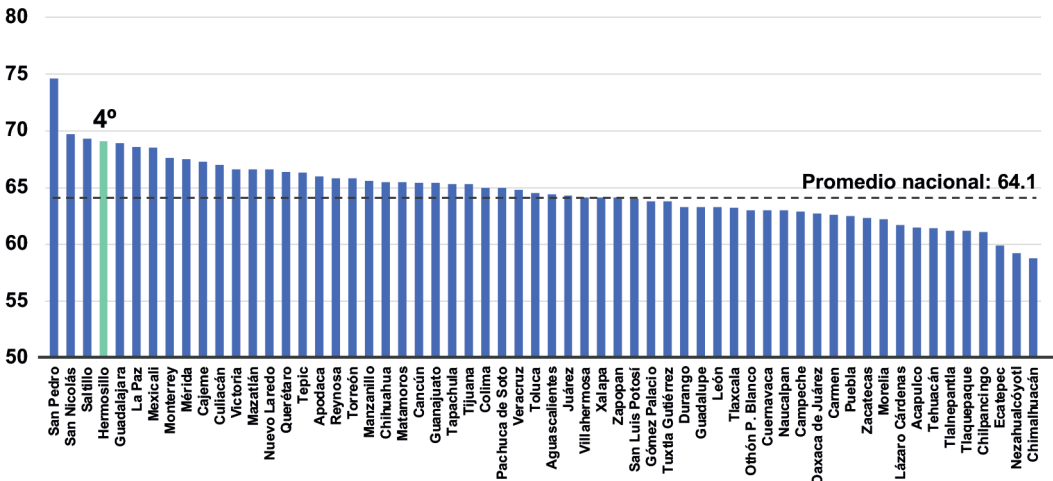




En la medida en que se han deteriorado los indicadores financieros, de infraestructura, de servicios públicos y de seguridad, Hermosillo ha perdido varias posiciones en competitividad urbana durante los últimos años. También descendió del lugar 4 en 2018, al 11 en el Índice de Calidad de Vida de las Ciudades de México.

Calidad de vida en los municipios (2018)

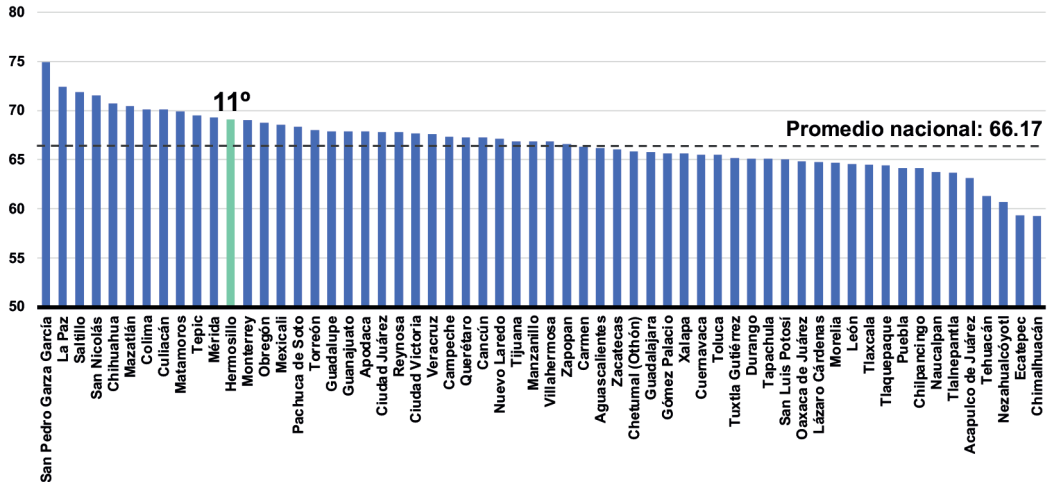
Índice de Calidad de Vida 2018
(Puntaje en escala de 0 a 100)



Fuente: Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Encuesta de Ciudades Más Habitables, 2018.

Calidad de vida en los municipios (2019)

Índice de Calidad de Vida 2019
(Puntaje en escala de 0 a 100)



Fuente: Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Encuesta de Ciudades Más Habitables, 2019.





Gobernanza
y Políticas Públicas



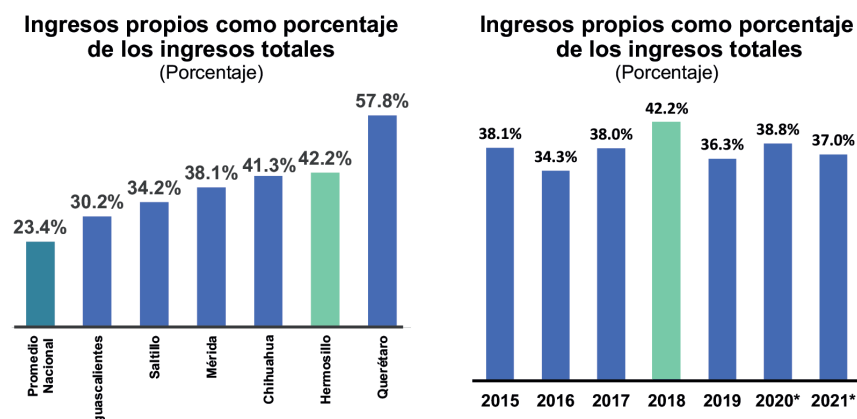
Capítulo 2

Diagnóstico financiero



Hermosillo tiene un alto nivel relativo de ingresos propios, pero éstos están estancados y por debajo de su potencial

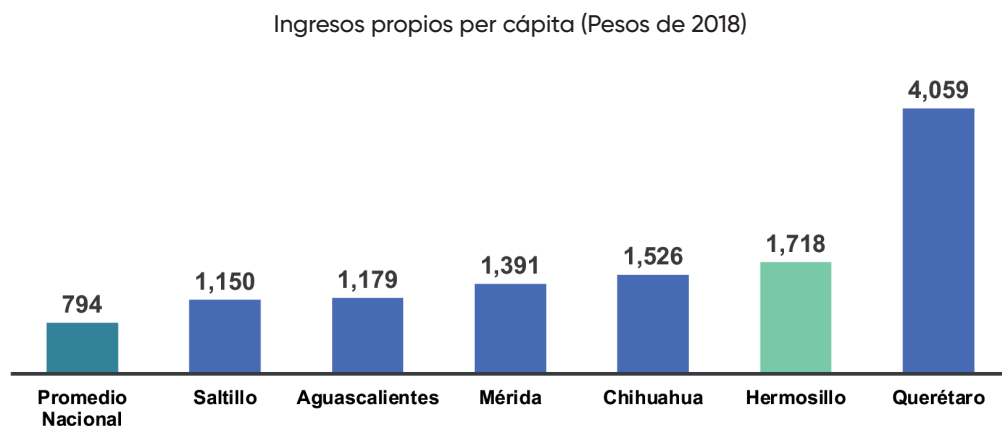
El municipio de Hermosillo logró, en 2018, que los ingresos propios representaran el 42.2% de los ingresos totales. Dicha cifra casi duplica la media nacional de 23.4%. Sin embargo, desde el año 2015 la proporción de ingresos propios respecto de los ingresos totales permanece estancada, al grado que, se estima, que al cierre de 2021 ésta será de tan solo 37%.



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018. Presupuestos de egresos del municipio de Hermosillo.

Los ingresos propios por habitante de Hermosillo duplican la media nacional, pero son menores que la mitad de los de Querétaro

Cuando el monto de ingresos propios se divide entre la población, Hermosillo mantiene un nivel relativamente alto (1,718 pesos por habitante contra 794 pesos del promedio nacional). Sin embargo, cuando los ingresos propios per cápita de Hermosillo se comparan con los de la ciudad de Querétaro, los del primero (Hermosillo) apenas equivalen al 42.3% de los del segundo (Querétaro). Este drástico contraste es revelador del potencial que existe para incrementar los ingresos propios de Hermosillo.

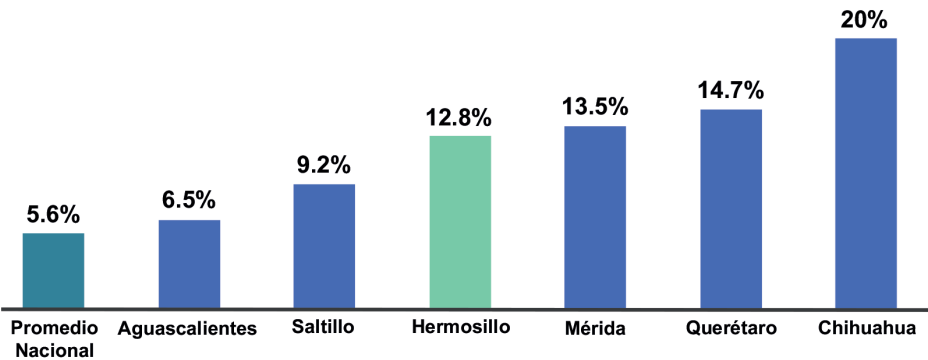


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Arriba de la media en predial, pero debajo de los líderes

En materia de recaudación de impuesto predial, en Hermosillo ocurre algo similar a lo que pasa con los ingresos propios (de hecho, más del 60% de los ingresos propios provienen del predial). En Hermosillo el 12.8% de sus ingresos totales tienen su origen en el impuesto predial, porcentaje que más que duplica la media nacional de 5.6%. Sin embargo, la recaudación de predial en Hermosillo (además de estar estancada desde 2019 en un nivel de alrededor de 460 millones de pesos) es, tanto en términos porcentuales, como per cápita, claramente inferior a la que registran otros municipios, algunos de los cuales registran un tamaño de población y grado de desarrollo similar, como se ilustra a continuación.

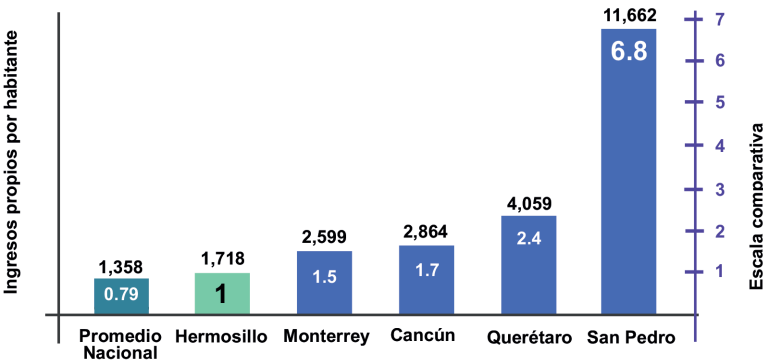
Ingresos por impuesto predial como porcentaje de ingresos totales (Porcentaje)



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Por cada peso que recauda Hermosillo, San Pedro Garza García recauda casi siete

Ingresos propios por habitante
(pesos corrientes y escala comparativa)

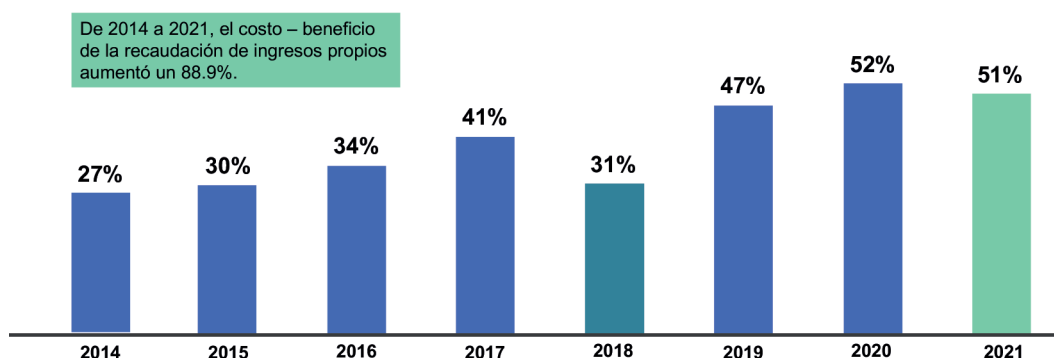


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018 y CONAPO proyecciones 2018.

Hermosillo registra un costo creciente por cada peso de ingresos propios que recauda

Uno de los indicadores más representativos de la eficiencia recaudatoria es el costo en que incurre el municipio por cada peso que recauda de ingresos propios. De 2014 a 2021 el costo en el que incurrió Hermosillo para recaudar cada peso de ingresos propios creció de 27 centavos a 51 centavos, lo que significa un aumento en la relación costo-beneficios de 88.9%.

Relación costo – beneficio de recaudación de ingresos propios
(Porcentaje de gastos de tesorería respecto de ingresos propios)



Fuente: Elaboración propia con base presupuestos municipales e información del ISAF.

Al analizar la evolución de la relación costo-beneficio de la recaudación de ingresos propios de Hermosillo, llama la atención el incremento consistente de 27% en 2014 a 41% en 2017, para luego registrar un descenso hacia un nivel de 31% en 2018. Igualmente destaca el significativo incremento de 31% en 2018 a 47% en 2019 y la tendencia ascendente hacia un nivel de 52% en 2020, para finalmente ubicarse en 51% en el año 2021.

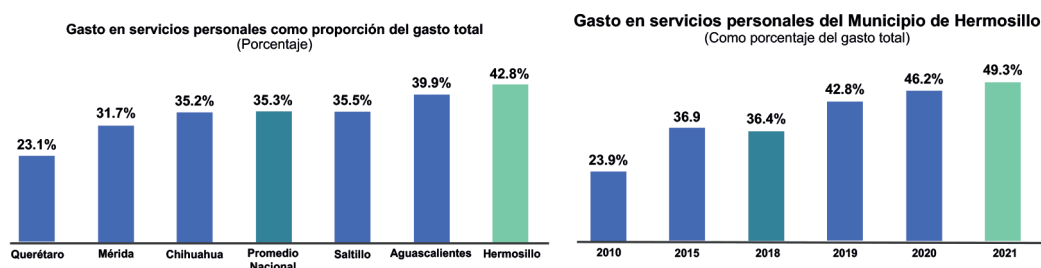
Entendiendo la complejidad de las tareas recaudatorias, desde cualquier parámetro de eficiencia recaudatoria, resulta excesivo el costo en el que incurre el municipio de Hermosillo para generar ingresos propios.

En virtud de lo anterior, es imperativo tanto reducir sensiblemente los costos de operación de la tesorería municipal, como incrementar significativamente la recaudación de ingresos propios. Para ello, es fundamental profundizar la simplificación tributaria; diseñar incentivos atractivos para abatir el rezago; incorporar y aprovechar intensivamente las tecnologías de la información y la comunicación; y eliminar o, al menos reducir significativamente, el margen discrecional en el "otorgamiento" de subsidios y exenciones fiscales.

Hermosillo registra una nómina costosa y creciente

Tan importante o más que el reto de fortalecer la recaudación de ingresos propios, Hermosillo enfrenta el imperativo de contener y revertir el incremento significativo que ha registrado el gasto en servicios personales, con respeto a los derechos laborales. En 2018, mientras que la ciudad de Querétaro destinaba el 23.1% de su gasto total a pagar nómina y prestaciones laborales, Hermosillo destinaba el 42.8%, casi el doble que Querétaro.

Lo más grave de esta circunstancia es el hecho de que el gasto en servicios personales de Hermosillo se ha incrementado sensiblemente tanto en términos nominales, como en términos porcentuales con respecto al gasto total. Así, mientras que en 2010 la nómina representaba el 23.9% de los egresos totales, en 2021 ésta representa el 49.3% del gasto total del municipio.

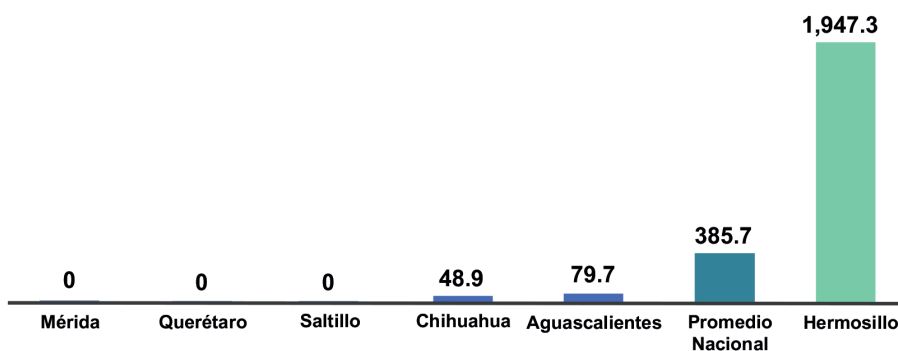


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Hermosillo registra el mayor nivel de deuda per cápita

En adición al desafío del gasto en servicios personales, Hermosillo requiere superar la pesada carga financiera que significa su abultada deuda pública. En 2018, la deuda por habitante de Hermosillo se ubicó en 1,947.3 pesos, contra un promedio nacional de 385.7 pesos. Si bien es cierto que para 2020 la deuda per cápita se redujo ligeramente a 1,938.9 pesos por persona, Hermosillo todavía destaca, a nivel nacional, entre las cinco ciudades de México más endeudadas en términos per cápita. Considerando que en 2021 se estima una recaudación de predial de 376.8 millones de pesos, que equivalen a 402.5 pesos por habitante, se requerirían 5 años de predial para pagar la deuda pública municipal.

Deuda pública per cápita (Pesos de 2018)



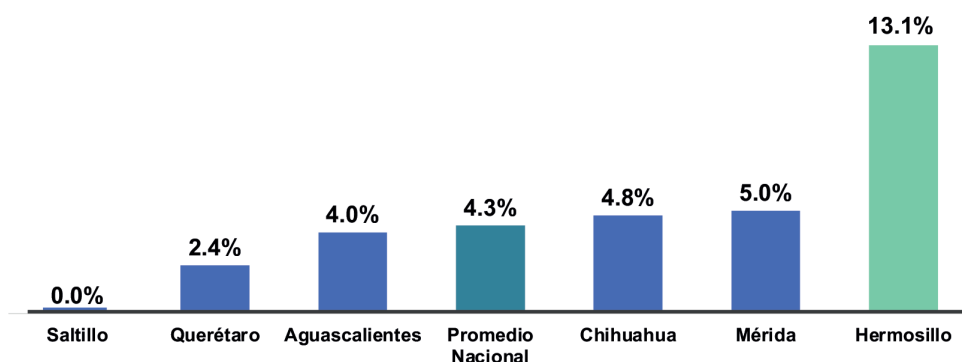
Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018, CONAPO proyecciones 2018 y Centro de Estudios de las Finanzas Públicas de la H. Cámara de Diputados.



Hermosillo paga el mayor costo por servicio de la deuda

Un alto nivel de deuda genera un elevado monto de pago anual de servicio de la misma; si, además de ello, esta deuda se contrató en condiciones que distan mucho de un esquema competitivo, se incurre en un sobrecosto debido a tasas de interés por encima de los niveles de mercado y al pago de comisiones que pudieran resultar onerosas. Esto es lo que ocurrió con la deuda pública del municipio de Hermosillo.¹ Como resultado, hoy Hermosillo es uno de los municipios del país que destina un mayor porcentaje de su gasto total al pago del servicio de la deuda pública, como se aprecia en la siguiente gráfica.

Costo del servicios de deuda como proporción del gasto total (Porcentaje)

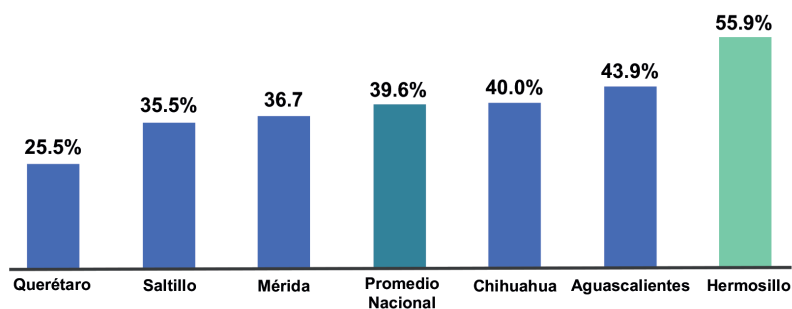


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

Los servicios personales y el servicio de la deuda de Hermosillo acotan su margen financiero

En un comparativo de municipios similares en tamaño poblacional y nivel de desarrollo a Hermosillo, este último destaca –por mucho– como el que mayor porcentaje de su gasto destina a pagar nómina y servicio de deuda. En 2018 estos dos rubros absorbían el 55.9% del gasto total. Para 2021, se estima, que dicho porcentaje será superior al 60%.

Gasto conjunto en servicios personales y servicio de deuda (Como porcentaje del gasto total)



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.

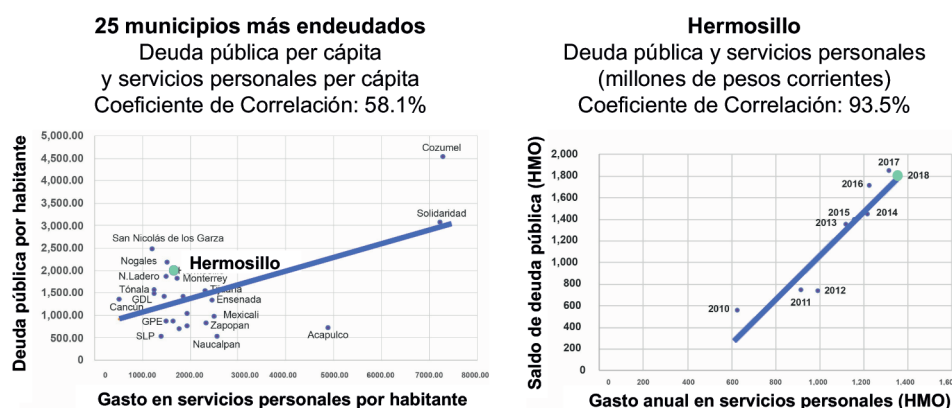
^{1/} Un ejemplo que revela las elevadas tasas de interés que paga Hermosillo, es el crédito que obtuvo en diciembre de 2018 por 531.1 millones de pesos a 20 años con una tasa de TIIE más 2.5 de sobretasa.



A mayor gasto en servicios personales, mayor deuda

En condiciones ordinarias de desempeño financiero, se asume que existe una correlación positiva entre el nivel de deuda y la inversión pública de un municipio, porque, en términos jurídicos, la contratación de deuda de largo plazo solo procede cuando ésta se destina a fines productivos, como lo es la construcción de infraestructura, obra pública y/o equipamiento. Sin embargo, dada la fragilidad hacendaria y, en ocasiones, la deficiente gestión financiera de algunos municipios mexicanos, la deuda se convierte, de manera indirecta, en la principal fuente de financiamiento de un crecimiento expansivo del gasto en servicios personales.

En otras palabras, en la medida en que se dispara el gasto de nómina, se reduce el margen de maniobra para destinar recursos al gasto de inversión, lo que provoca la tentación en algunos municipios de incurrir en un endeudamiento creciente a fin de poder cumplir compromisos de obra, así como con los pari passus que exige la Federación para la realización de diversos programas. Ello explica que la correlación entre la deuda pública per cápita y el gasto en servicios personales por habitante, para los 25 municipios más endeudados, es de 58.1%. Ello explica también la correlación de 93.5% entre el saldo de deuda pública y el gasto anual en servicios personales de Hermosillo, en el periodo 2010-2018.

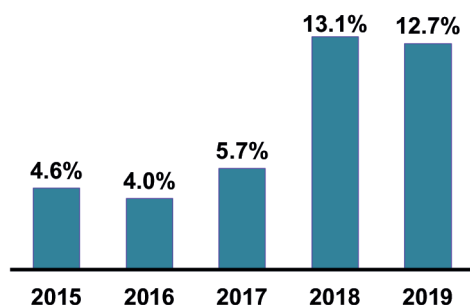


Fuente: Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, 2018. y SHCP, Registro Único de Deuda de Entidades Federativas y Municipios.

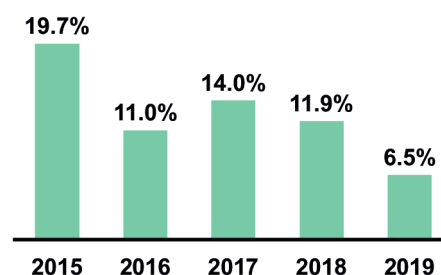
Hermosillo invierte la mitad que la media nacional

Inversión pública como proporción del gasto total (Porcentaje)

**Servicio de deuda financiera
como porcentaje del gasto**



**Inversión pública
como porcentaje del gasto**



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018.





Gobernanza
y Políticas Públicas



Capítulo 3

Experiencias de éxito en ingresos y gastos





Benchmarking: ingresos

Si bien el municipio de Hermosillo registra una recaudación de impuesto predial por habitante superior a la media nacional, también es un hecho que aún existe un importante margen de mejora, sin necesidad de incrementar las tasas impositivas. Este tipo de ejercicio ya se han realizado con éxito en diversos municipios, mediante procesos de modernización catastral y eficiencia recaudatoria. Entre las mejores prácticas en esta materia destacan los siguientes casos:

Matamoros, Tam. Incremento de 27%

Proyecto de modernización catastral:
Inicio de trabajos en marzo de 2011.
Duración de 12 meses.
El proyecto incluyó:

Altas (predios no registrados).
Actualización de avalúos (predios subvaluados).
Atención al rezago (predios que no pagan).
Incentivos por pronto pago.

Monterrey, NL Incremento de 40%

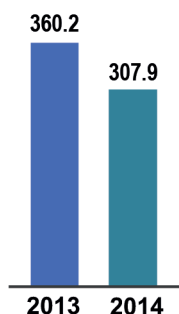
Proyecto de modernización catastral:
Inicio de trabajos en marzo de 2017.
Duración de 9 meses.
El proyecto incluyó:

Altas (predios no registrados).
Actualización de avalúos (predios subvaluados).
Atención al rezago (predios que no pagan).
Incentivos por pronto pago.

Benchmarking: egresos

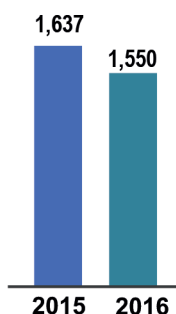
En cuanto a experiencias de éxito en reducción de gastos, conviene tener presente los casos de Ciudad Victoria, Tamaulipas, Querétaro, Querétaro y Culiacán, Sinaloa, los cuales ilustran que es posible ajustar la nómina hasta en un 14.5% y el gasto en servicios generales en más de un 25%. Además del trabajo técnico, en estos tres casos fue fundamental la estrategia política y la construcción de una narrativa potente y persuasiva.

Ciudad Victoria, Tam. Reducción de servicios personales de 14.5%

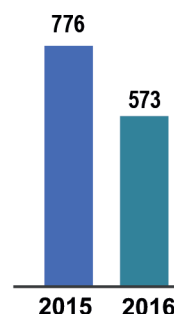


Querétaro, Qro. Reducción de servicios personales de 5.3%

(Millones de pesos corrientes)



Culiacán, Sin. Reducción de servicios generales de 26%



Fuente: INEGI, Estadísticas de Finanzas Públicas Municipales.





Gobernanza
y Políticas Públicas



Capítulo 4

Programa de Fortalecimiento Financiero Integral



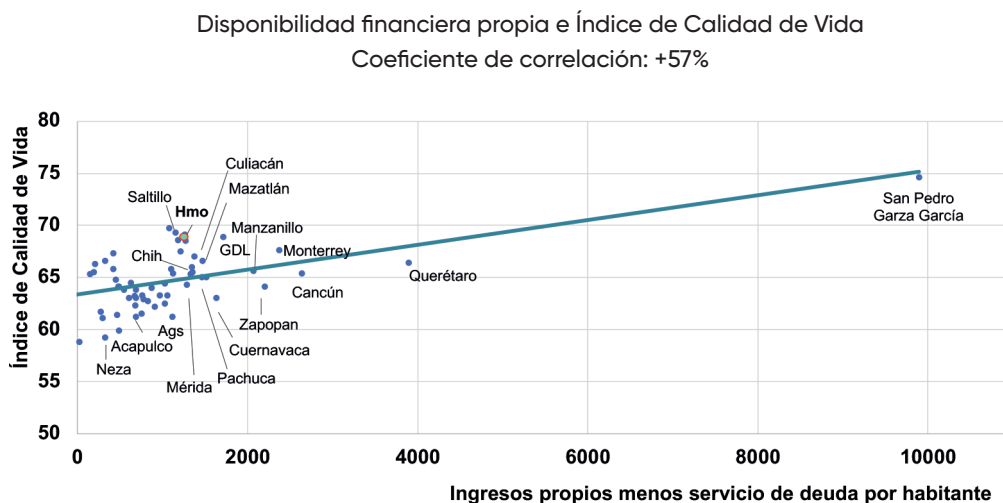
A mayor fortaleza financiera, mejor calidad de vida

Típicamente suele asociarse la calidad de vida de una región con variables estructurales, tales como el ingreso por habitante, el capital humano, la competitividad, el Estado de Derecho y la cobertura y calidad de la infraestructura. Estos factores dependen principalmente de los ámbitos federal y estatal. Sin embargo, un estudio reciente documenta ampliamente el impacto que la fortaleza financiera municipal tiene sobre la percepción de seguridad pública, la calificación ciudadana de los servicios municipales, la eficacia gubernamental y, en última instancia, sobre la calidad de vida.²

Reconociendo que correlación no necesariamente implica causalidad, un dato puntual, pero claramente revelador, del vínculo entre fortaleza financiera y calidad de vida es el coeficiente de correlación entre la disponibilidad financiera propia y el índice de Calidad de Vida de los 60 municipios más importantes del país, el cual se ubica en 0.57 (es decir, 57% para facilitar su interpretación).

En este caso, la disponibilidad financiera propia se refiere a los ingresos propios de un municipio menos el pago del servicio de la deuda (ambos en términos per cápita). A su vez, el índice de Calidad de Vida proviene de la encuesta de Ciudades Más Habitables de México, levantada por Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C.

De esta forma, un coeficiente de correlación de 57% puede interpretarse como que la variación en los niveles de vida entre municipios está estadísticamente vinculada en un 57% con la variación que se registra en el indicador de fortaleza financiera (disponibilidad financiera propia). Esto significa, en pocas palabras, que a mayor fortaleza financiera, mejor calidad de vida y viceversa.



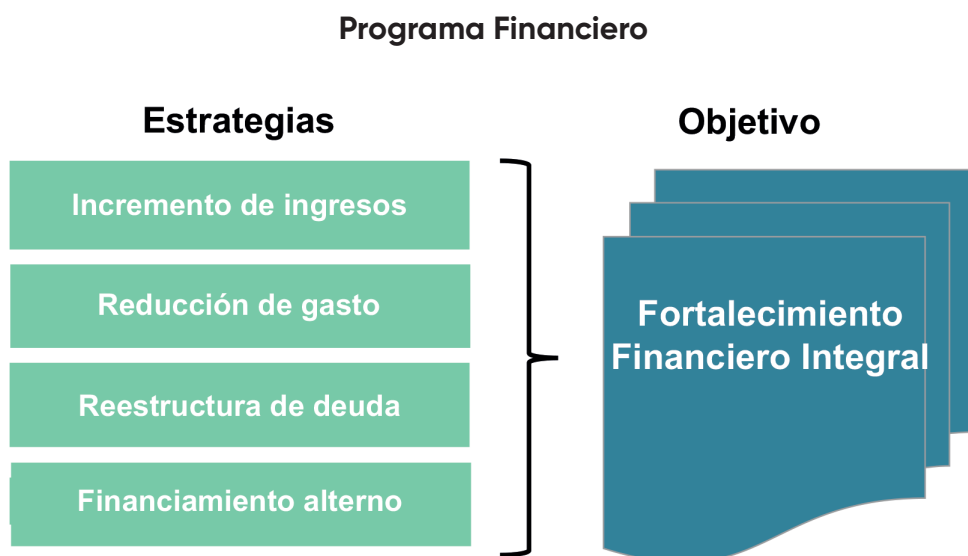
Fuente: Elaboración propia con base en Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Ciudades Más Habitables de México, 2018, e INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2018 .

2. Gallardo, A. (2021). Fortalecimiento financiero y desempeño de gobierno: lo que podemos aprender de los municipios mejor evaluados en calidad de vida, seguridad pública y servicios. Ciudad de México: Servicios de Información Estratégica, S.C. y Observatorio para la Competitividad y el Desarrollo de Sonora, A.C.



Programa de Fortalecimiento Financiero: estrategias

En virtud de la compleja realidad financiera del municipio de Hermosillo, es indispensable poner en operación un Programa de Fortalecimiento Financiero Integral (PFFI). El programa que se propone consiste de cuatro estrategias y un objetivo.



El objetivo central del PFFI es fortalecer, de manera sostenible, eficiente y responsable las finanzas municipales, a través de incrementar los ingresos municipales; reducir el gasto corriente de baja rentabilidad social (como lo es el gasto burocrático); mejorar las condiciones de contratación, plazos, tasas y perfil de la deuda pública, de modo que se reduzca sensiblemente el pago del servicio de la deuda; y generar mecanismos de financiamiento alternativo de los proyectos de infraestructura estratégica, mediante esquemas de monetización de flujos futuros, asociación público - privada y aprovechamiento responsable y transparente de activos.

En el caso de los ingresos, el acento debe ponerse en el incremento de ingresos propios con base en la premisa de que si todos pagamos, todos ganamos. Se trata de abatir rezagos en el pago de impuestos, derechos y contribuciones; homologar y eficientar el catastro, para que todos aquellos que tienen la obligación de pagar el impuesto predial, cumplan oportunamente con su pago; y valorar la incorporación, de contar con el apoyo del H. Congreso del Estado, de un derecho de uso de vía pública, cuyo pago sea equivalente al de revalidación o refrendo de emplacado, con con exención para los vehículos nacionales que cuenten con refrendo vigente. Adicionalmente, se recomienda valorar la conveniencia de actualizar las tarifas de los servicios públicos para, cuidando los aspectos sociales, avanzar hacia la convergencia de precios y costos, bajo la premisa de que se debe mejorar significativamente la eficiencia y equidad en la prestación de estos servicios.



En relación con los egresos, se propone poner el énfasis en la contención y, en su caso, reducción del gasto en servicios personales; un paquete de medidas para efficientar y reducir el gasto en servicios generales; y, en el rubro de transferencias, la depuración de padrones para transparentar y optimizar las ayudas sociales, por una parte, y el control estricto del gasto de los organismos paramunicipales.

En materia de deuda pública, Hermosillo requiere reestructurar las condiciones de contratación de su deuda de largo plazo, a fin de conseguir nuevos plazos, menores tasas de interés y, eventualmente, un menor porcentaje de cobertura en las garantías que comprometen el Fondo General de Participaciones. Esta estrategia puede ofrecer significativos ahorros en el pago anual del servicio de la deuda bancaria. En lo que respecta a los pasivos no bancarios, se recomienda realizar una auditoría integral a los contratos de obra pública, adquisiciones y servicios, y renegociar, reprogramar y obtener descuentos significativos en el pago de dichas deudas. En la sección de anexos de este documento se incluye una relación de tareas prioritarias (a manera de un *check list*) para identificar y cuantificar la deuda no bancaria, en particular la denominada deuda contingente del municipio de Hermosillo, Sonora.

Un aspecto que merece una estrategia especial es la atención a las necesidades urgentes de liquidez del municipio. Por ello, para el arranque del período municipal, se propone elaborar una proyección realista de ingresos y gastos del periodo octubre - diciembre 2021; implementar esquemas de reprogramación de pagos a proveedores de servicios y contratistas de obra pública; diseñar estrategias de arrendamiento financiero que signifiquen ahorros netos; contratar, en caso de que sea estrictamente indispensable, financiamiento de corto plazo, cuidando que estos se haga en condiciones de absoluta transparencia y bajo un esquema verdaderamente competitivo; y gestionar recursos extraordinarios y/o anticipación de flujos ante el Gobierno Federal.

Finalmente, es fundamental diseñar y poner en operación diversos mecanismos de financiamiento alternativo, entre los que destacan: la gestión de recursos federales y estatales; la monetización de flujos futuros de ingresos cautivos, como, por ejemplo, el Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal (FAISM); esquemas de asociación público - privada para financiamiento de infraestructura estratégica; y el aprovechamiento de activos.

En la siguiente sección se describen, con detalle, las acciones específicas que se proponen para cada una de las cuatro estrategias planteadas.



Gobernanza
y Políticas Públicas



Capítulo 5

Proyectos e iniciativas para el fortalecimiento financiero



Programa de Fortalecimiento Financiero Integral: Acciones

Ingresos

No Recurrentes

- Recuperar rezago de impuestos y derechos
- Recuperar derechos de agua
- Recuperar ISR de empleados municipales
- Desincorporar y vender activos improductivos
- Gestionar apoyos extraordinarios de SHCP y del Estado
- Recuperar IVA en Agua de Hermosillo
- Contraprestación por concesiones de carreteras y libramientos
- Anuencias municipales

Recurrentes

- Regular otorgamiento de subsidios
- Ajustar tasa de traslado de dominio
- Profundizar homologación catastral
- Cobrar derecho de uso de vía pública
- Realizar cobros virtuales
- Registrar a policías auxiliares
- Ajustar tarifa de agua
- Vender agua tratada
- Aumentar eficiencia recaudatoria
- Ampliar zona de parquímetros
- Vender residuos sólidos

Gasto

Servicios personales

- Eliminar plazas y liquidar empleos no prioritarios
- Depurar policías
- Compactar estructuras
- Controlar horas extras
- Revisar prestaciones laborales
- Sustituir servicios médicos del ISSTESON

Servicios generales

- Sustituir gas por gasolina
- Ahorrar en consumo eléctrico
- Estrictos controles en compras

Transferencias

- Depurar padrones
- Sustituir apoyos municipales por federales
- Reducir transferencia a paramunicipales



Organismos paramunicipales

- Impulsar el reordenamiento financiero de los organismos
- Revisar tarifas con rezago
- Reducir fugas de agua
- Reducir costos administrativos
- Promover compras consolidadas, transparentes y competitivas
- Fortalecer fiscalización

Deuda

- Reestructurar la deuda bancaria municipal para alargar el plazo y mejorar las tasas, a fin de reducir el costo del servicio de la deuda
- Renegociar, reprogramar y, en su caso, "comprar con descuento" pasivos no bancarios, en caso de contratistas y proveedores
- Auditar los contratos asociados a deuda no bancaria en materia de obra pública, adquisiciones y servicios
- Renegociar pagos derivados de procesos judiciales
- Blindar jurídicamente al Presidente Municipal y a sus funcionarios ante riesgos generados en administraciones anteriores

Financiamiento alterno

Proyectos APP

- Identificar los proyectos de infraestructura estratégica que son susceptibles de ser financiados mediante esquemas de Asociación Público - Privada (APP), en la modalidad que resulte más atractiva, de acuerdo con la naturaleza de cada proyecto: Proyectos de Prestación de Servicios (PPS); financiamiento de obra con fuente propia de repago (concesión pura o mixta); aprovechamiento de activos; financiamiento público - privado, con recursos del Fondo Nacional de Infraestructura (FONADIN); y monetización de flujos de recursos públicos recurrentes que cuentan con certeza legal.
- El tipo de proyectos que, de manera natural, corresponden a las modalidades APP son, entre otros: libramientos, circuitos viales y sistemas de movilidad urbana; vías y terminales ferroviarias y multimodales; potabilización, distribución y tratamiento de agua; disposición y reciclaje de residuos sólidos; y generación de energías renovables.

Monetización del FAISM

- Estructurar financieramente el adelanto del 25% del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal de los años 2022 a 2024

Atención a necesidades de liquidez

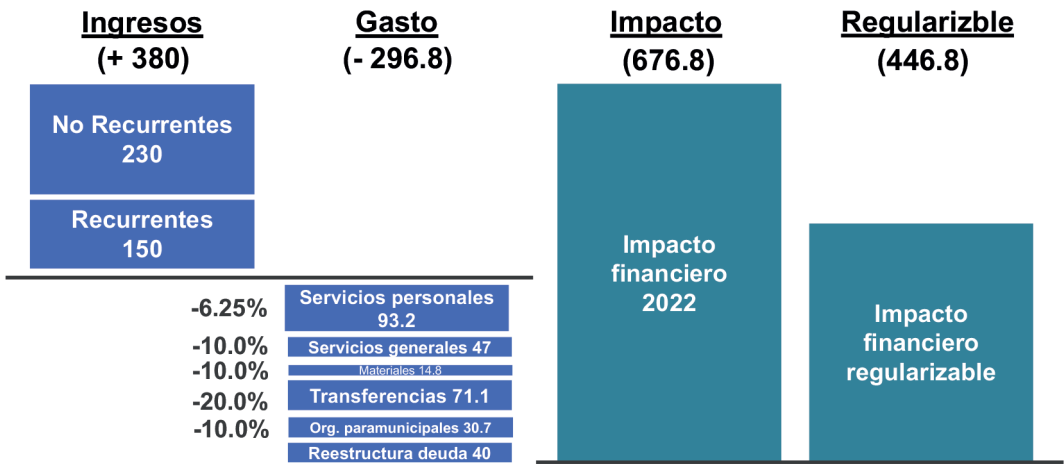
- Elaborar una proyección realista de ingresos y gastos.
- Reprogramar pagos a proveedores de servicios y contratistas de obra pública.
- Diseñar estrategias de arrendamiento financiero que signifiquen ahorros netos.
- Valorar la contratación transparente y competitiva de financiamiento de corto plazo.
- Gestionar recursos extraordinarios y/o anticipación de flujos ante el Gobierno Federal.



Escenario para estimar el impacto del programa financiero

El impacto financiero anual del programa propuesto varía en función del alcance, profundidad e integralidad de las estrategias y acciones planteadas. A efecto de contar con un punto de referencia favorable, pero realista en torno al flujo anual de recursos municipales que podrían generarse gracias al Programa de Fortalecimiento Integral, a continuación se presenta un escenario financiero moderado, desglosando los principales conceptos de incremento de ingresos y de ahorro en gasto.

Escenario moderado: impacto financiero anual



Fuente: Elaboración propia con base en estimación de impactos para el escenario intermedio. Cifras en millones de pesos corrientes.

Por el lado de los ingresos, en el escenario moderado se estima una recaudación de 230 millones de pesos (mdp) por concepto de ingresos no recurrentes y de 150 mdp de ingresos recurrentes por año, para un total, en 2022 de 380 mdp. Por su parte, la estimación de ahorros asciende a 296.8 mdp. Estos provienen principalmente de un ajuste del 6.25% al gasto en servicios personales, que representa 93.2 mdp; de una reducción de 10% en el gasto de servicios generales, suministros y organismos paramunicipales que, en conjunto aportarían un ahorro de 92.5 millones (47 mdp de servicios, 14.8 mdp de materiales y 30.7 de organismos); una reducción de 20% en el gasto de transferencias, que equivale a 71.1 mdp de ahorro; y un ahorro anual de 40 mdp como resultado de la reestructuración de la deuda pública municipal.

El impacto neto del incremento de ingresos propios y de la reducción del gasto equivale a 676.8 mdp para 2022, en este escenario moderado; considerando que los ingresos no recurrentes (ingresos de una sola vez) ascenderían a 230 mdp, a partir de 2023, el impacto financiero regularizable, en términos reales, sería 446.8 mdp.

Debe precisarse que en este ejercicio no se ha incorporado la relación de pasivos no bancarios, los cuales evidentemente representan una fuerte presión adicional de gasto, pero también una importante oportunidad de ahorro, en la medida que se logre una renegociación – reprogramación exitosa de pagos. Tampoco se han estimado los recursos de gestiones extraordinarias, ni de financiamiento alterno vía APP.



Estimación desglosada del impacto financiero

La propuesta de Programa de Fortalecimiento Financiero Integral de Hermosillo incluye los siguientes conceptos e impactos financieros:

Datos en millones de pesos corrientes

1. Incremento de ingresos no recurrentes	230.0
a. Recuperar agresivamente el ISR y derechos de agua	30.0
b. Abatir rezago de predial con incentivos atractivos	55.0
c. Desincorporar y vender activos improductivos	15.0
d. Gestionar apoyos extraordinarios de SHCP y del Estado	50.0
e. Monetización del 25% del FAISM	80.0
2. Incremento de ingresos recurrentes	150.0
a. Eliminar el margen discrecional en otorgamiento de “subsidios”	20.0
b. Profundizar homologación catastral y eficiencia recaudatoria	40.0
c. Valorar la creación de algún impuesto, derecho o contribución especial de alto potencial recaudatorio y aceptable viabilidad política	80.0
d. Crear nuevos conceptos para realizar cobros virtuales	10.0
3. Reducción de gasto en servicios personales (6.25%)	93.2
a. Eliminar plazas y liquidar empleados en áreas no prioritarias	61.2
b. Depurar a policías que no cumplen con los requisitos de ley (236)	30.0
c. Compactar estructuras administrativas *	-----
d. Controlar de manera estricta el pago de horas extras	2.0
e. Revisar paquete de prestaciones laborales en acuerdo con el sindicato	-----
f. Valorar la subcontratación de servicios públicos que permitan: reducir la nómina, mejorar los servicios y generar ahorros	-----
4. Reducción de gasto en servicios generales (10%)	47.0
a. Profundizar el ajuste al gasto en servicios generales, con medidas de austeridad y mediante esquemas de compra más transparentes y competitivos	
5. Ajuste al gasto en materiales y suministros (10%)	14.8
a. Incorporar controles estrictos en la compra y suministro de materiales	
6. Reducción del gasto en transferencias, subsidios y ayudas (20%)	71.1
a. Depurar padrones de beneficiarios y crear padrón único	
b. Sustituir ayudas sociales municipales por apoyos federales	
c. Fortalecer la transparencia, digitalización y participación ciudadana en la asignación, entrega y monitoreo de ayudas sociales.	



7. Reducción de gasto en organismos paramunicipales	30.7
a. Diseñar y poner en marcha programa de reordenamiento financiero de cada organismo descentralizado b. Revisar, cuando así se justifique, las tarifas de aquellos organismos que muestren rezago en esta materia c. Reducir nivel de fugas y desperdicio en el organismo de agua d. Reducir drásticamente el costo administrativo de estos organismos e. Promover esquemas de compras consolidadas, transparentes y competitivas f. Fortalecer la fiscalización ciudadana y los estándares de transparencia de los organismos paramunicipales	
8. Reestructura de deuda bancaria y renegociación de la no bancaria	40.0
a. Valorar la conveniencia de reestructurar la deuda municipal para alargar el plazo y mejorar tasas, a fin de reducir el costo del servicio de la deuda * b. Renegociar, reprogramar y, en su caso, “comprar con descuento” pasivos no bancarios, en caso de contratistas y proveedores * c. Blindar jurídicamente a la Presidenta Municipal y a sus funcionarios ante riesgos generados en administraciones anteriores	
9. Administración más eficiente de bienes patrimoniales	---
a. Explorar opciones de activos, cuyo uso más eficiente, pudiera generar ahorros y/o ingresos adicionales b. Valorar en qué casos existen activos que puedan detonarse con participación público privada	
10. Gestión de recursos federales y/o estatales	---
11. Financiamiento alterno (FONADIN y APPs)	---



Capítulo 6

Acciones para los primeros 100 días



Acciones para los primeros 100 días

Ingresos

No Recurrentes

- Recuperar rezago de impuestos y derechos
- Recuperar ISR de empleados municipales
- Gestionar apoyos extraordinarios de SHCP y del Estado

Recurrentes

- Regular otorgamiento de subsidios
- Iniciar programa de homologación catastral
- Ajustar tarifa de agua
- Ampliar zona de parquímetros

Gasto

Servicios personales

- Eliminar plazas y liquidar empleos no prioritarios
- Depurar policías
- Compactar estructuras
- Controlar horas extras

Servicios generales

- Emitir medidas de ajuste a gasto en servicios generales
- Ahorrar en consumo eléctrico
- Estrictos controles en compras

Transferencias

- Iniciar depuración de padrones
- Sustituir apoyos municipales por federales
- Reducir transferencia a paramunicipales

Organismos paramunicipales

- Impulsar el reordenamiento financiero de los organismos
- Revisar tarifas con rezago
- Reducir costos administrativos
- Promover compras consolidadas, transparentes y competitivas

Deuda

- Iniciar proceso de reestructura de la deuda bancaria municipal
- Renegociar, reprogramar y, en su caso, "comprar con descuento" pasivos no bancarios, en caso de contratistas y proveedores
- Auditar los contratos asociados a deuda no bancaria en materia de obra pública, adquisiciones y servicios
- Renegociar pagos derivados de procesos judiciales
- Blindar jurídicamente a la Presidenta Municipal y a sus funcionarios ante riesgos generados en administraciones anteriores



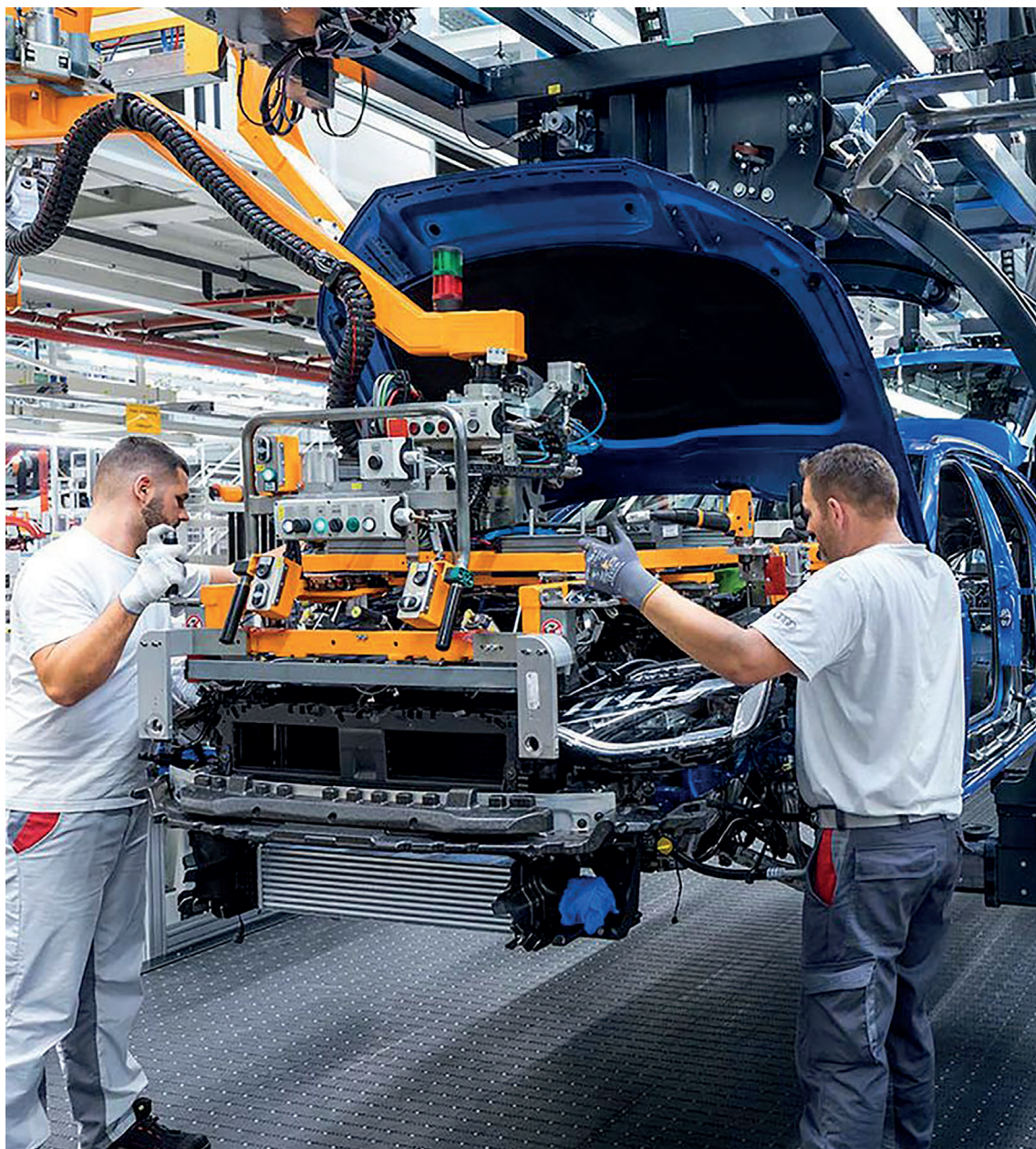
Financiamiento alterno

Monetización del FAISM

- Estructurar financieramente el adelanto del 25% del Fondo de Aportaciones para la Infraestructura Social Municipal de los años 2022 a 2024

Proyectos APP

- Definir proyectos susceptibles de financiarse mediante APP
- Iniciar integración de expediente técnico de proyectos APP





Capítulo 7

Estrategia política y propuesta de narrativa





Estrategia política y comunicacional con enfoque de gobernanza

Los atributos deseables de una política pública son que ésta sea: económicamente eficiente, socialmente justa y políticamente viable. Por ello, para el éxito del programa financiero que se propone, se requiere tanto del rigor técnico, como de la sensibilidad social y de la viabilidad política. Desde esta perspectiva, el diseño e implementación de una adecuada estrategia política, reforzada con una narrativa poderosa y persuasiva, es fundamental.

Con base en diversas experiencias de éxito en materia de finanzas subnacionales¹, se propone que la estrategia política que acompañe el programa financiero, cuente con los siguientes elementos:

Confianza. Es indispensable transparentar la realidad financiera del municipio enfatizando los aspectos técnicos. Ello contribuye a crear un ambiente de confianza en las autoridades y en el programa financiero.

Acuerdo político. Un programa financiero que ataca las causas de los problemas como es el caso del ajuste al gasto en servicios personales, exige un amplio acuerdo político con participación genuina de todos los actores. La contribución del sector privado en este proceso es fundamental, así como una eficaz negociación con la representación sindical del municipio.

Destino de ahorros y recursos adicionales a prioridades. Los recursos generados mediante el Programa de Fortalecimiento Financiero Integral deberán destinarse íntegramente a las prioridades que la sociedad demanda: seguridad, servicios públicos y obra pública (pavimentación, bacheo e infraestructura de agua y vialidades).

Actitud incluyente. Valorar la conveniencia de realizar encuestas para la integración de un Presupuesto Participativo de manera que la sociedad fije las prioridades de gasto, no la burocracia.

Alineación de prioridades. Hay que poner los recursos donde están las prioridades y evitar a toda costa la dispersión de esfuerzos, programas y recursos.

Narrativa persuasiva

Un elemento crítico para fortalecer la viabilidad política del programa financiero, es la narrativa con base en la cual se va a socializar y difundir dicho programa. Específicamente se propone valorar que se utilice el siguiente mensaje "paraguas" y ejes de comunicación:

Mensaje rector

- Por un Gobierno que cueste menos y sirva más.

Ejes comunicacionales

- Todos pagamos, todos ganamos (Ingresos).
- Ponemos tus recursos donde están tus prioridades (Gasto).

1. Además de los casos municipales referidos en el capítulo 3 de este documento, un buen ejemplo de éxito es la reforma fiscal que realizó el estado de Durango en diciembre de 2005, gracias a la cual se elevaron los ingresos propios en un 80%, contando para ello con el respaldo unánime de los integrantes del Congreso del Estado y de todas las cámaras empresariales de la entidad.





Gobernanza
y Políticas Públicas



Anexos



Anexo 1: evolución 2019 -2020 de las finanzas municipales

Ingresos públicos 2019 - 2020

(Millones de pesos)

Concepto	2019	2020
Ingresos	3,513.8	3,705.8
Participaciones federales	1,260.6	1,292.9
Aportaciones federales	779.4	981.2
Impuestos	832.8	776.8
Derechos	319.2	299.2
Financiamiento	200.0	200.0
Aprovechamientos	85.9	99.4
Otros ingresos	---	40.7
Productos	35.5	15.5
Contribución de mejoras	0.4	0.1
Federales reasignados	63.7	238.9

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2021.

Gasto público 2019 -2020

(Millones de pesos)

Concepto	2019	2020
Egresos	3,513.7	3,705.8
Servicios personales	1,375.1	1,490.8
Materiales y suministros	144.9	148.2
Servicio generales	627.4	470.4
Transferencias, asignaciones, subsidios y ayudas sociales	333.9	355.7
Bienes muebles intangibles	62.4	132.6
Inversión pública	207.4	494.9
Deuda pública	407.5	481.7
Disponibilidad final	315.6	131.3
Otros egresos	39.4	- o -

¿Apoyo federal?

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2021.

Servicios personales 2019 -2020

(Millones de pesos)

Concepto	2019	2020
Servicios personales	1,375.1	1,490.9
Remuneraciones al personal	794.7	971.2
Remuneraciones adicionales y especiales	85.4	107.2
Seguridad social	234.9	298.4
Otras prestaciones económicas y sociales	252.0	93.8
Pago a estímulos de servidores públicos	8	- 0 -

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2021.

Deuda pública

(Millones de pesos)

Concepto	2019	2020
Deuda pública	407.5	481.7
Amortización	224.5	292.5
Intereses	182.3	170.1
Comisiones	- 0 -	3.5
Gastos de deuda	- 0 -	0.5
ADEFAS	0.7	15.2

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2021.

Transferencia, asignaciones, subsidios y otras ayudas 2019 -2020

(Millones de pesos)

Concepto	2019	2020
Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	333.9	355.7
Transferencias internas y asignaciones al sector público	211.9	171.5
Ayudas sociales	54.4	69.0
Subsidios y subenciones	- 0 -	6.2
Pensiones y jubilaciones	67.7	115.2

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de finanzas públicas estatales y municipales, 2021.



Anexo 2: Condiciones de contratación de la deuda pública de Hermosillo al 31 de diciembre de 2019

Acreeedor	Fecha de contratación	Monto contratado	Saldo al 31/12/2019	Plazo	Tasa base	Sobretasa	Fuente de pago / Garantía	Porcentaje afectado	Destino
Banorte	22/02/07	537.1	373.9	20 años	TIIE	0.5	FGP	30%	Refinanciamiento
Cofidan	16/05/11	230.0	186.3	20 años	FIJA	NA	FGP	7%	Refinanciamiento
Cofidan	24/05/13	243.0	196.1	20 años	FIJA	NA	FGP	7%	Refinanciamiento
Bansi	19/01/17	150.0	149.3	30 años	TIIE	1.75	FGP	14%	Inversión pública productiva
Banorte	26/10/16	350.0	340.3	20 años	TIIE	2.25	FGP	18.6%	Inversión pública productiva
Banorte	11/01/17	531.2	522.7	20 años	TIIE	2.50	FGP	4.2%	Refinanciamiento
Multiva	16/11/18	100.0	0.0	12 meses	TIIE	3.25	Ingresos propios	NA	Necesidades de liquidez
Bansi	17/05/19	100.0	74.0	12 meses	TIIE	2.50	Ingresos propios	NA	Necesidades de liquidez
Bansi	28/11/19	100.0	100.0	12 meses	TIIE	2.0	Ingresos propios	NA	Necesidades de liquidez
Fuente: Informe sobre la situación de la deuda pública municipal y contratos de financiamiento proporcionados por el Municipio. NA: No Aplica.									



Anexo 3.A

Indicadores de ingresos en pesos (2018)

Municipio	InTot	InProp	Part	InDisp	ServDeu	InProp-ServDeu	ImpPredial
Acapulco	3,724,426,243	910,725,678	1,275,848,089	2,186,573,767	284,204,019	626,521,659	328,231,611
Aguascalientes	3,649,485,258	1,103,525,314	1,456,394,680	2,559,919,994	144,391,451	959,133,863	238,692,274
Apodaca	2,013,735,373	869,543,409	698,900,318	1,568,443,727	8,746,728	860,796,681	253,241,514
Campeche	1,493,404,425	435,116,618	612,832,344	1,047,948,962	199,034,366	236,082,252	67,484,291
Cancún	3,796,178,812	2,308,770,564	730,610,189	3,039,380,753	182,513,320	2,126,257,244	525,638,253
Carmen	1,699,112,347	265,222,923	695,379,615	960,602,538	357,124,903	-91,901,980	73,618,475
Chetumal	895,861,286	196,745,234	310,551,528	507,296,762	41,991,123	154,754,111	67,089,216
Chihuahua	3,414,619,198	1,410,603,673	1,168,833,185	2,579,436,858	163,014,935	1,247,588,738	682,723,004
Chilpancingo	817,197,862	82,694,514	256,555,783	339,250,297	0	82,694,514	26,730,899
Chimalhuacán	3,139,278,187	208,789,312	1,293,076,613	1,501,865,925	196,288,014	12,501,298	66,810,080
Ciudad Juárez	4,625,545,089	1,870,424,603	1,576,019,760	3,446,444,363	16,376,342	1,854,048,261	796,403,140
Ciudad Victoria	1,236,028,558	146,209,994	496,513,744	642,723,738	30,856,704	115,353,290	38,503,274
Colima	715,572,246	255,960,839	289,874,114	545,834,953	7,258,236	248,702,603	96,425,392
Cuernavaca	1,572,853,035	818,056,158	442,198,676	1,260,254,834	175,630,341	642,425,817	207,655,659
Culiacán	3,742,312,208	1,399,780,662	1,395,849,463	2,795,630,125	102,063,882	1,297,716,780	638,440,864
Durango	2,444,792,390	725,499,892	1,014,760,837	1,740,260,729	67,136,365	658,363,527	302,162,343
Ecatepec	5,002,724,325	1,039,702,680	2,428,602,529	3,468,305,209	221,662,168	818,040,512	551,108,032
Gómez Palacio	1,170,878,290	321,753,027	540,409,165	862,162,192	73,697,081	248,055,946	65,831,888
Guadalajara	9,067,948,306	3,141,025,353	3,823,297,020	6,964,322,373	574,440,254	2,566,585,099	1,133,645,198
Guadalupe	2,533,814,491	651,850,023	1,204,597,848	1,856,447,871	118,481,063	533,368,960	245,906,826
Guanajuato	866,682,940	237,489,790	253,480,804	490,970,594	19,400,999	218,088,791	63,389,953
Hermosillo	3,744,479,693	1,579,044,511	1,211,486,862	2,790,531,373	418,175,404	1,160,869,107	480,351,399
La Paz	1,368,002,096	371,486,972	562,586,596	934,073,568	27,615,410	343,871,562	90,486,777
Lázaro Cárdenas	803,814,209	128,607,843	416,104,168	544,712,011	77,690,202	50,917,641	49,658,300
León	5,995,882,784	1,921,458,753	2,225,334,120	4,146,792,873	187,214,320	1,734,244,433	851,223,270
Manzanillo	1,094,061,812	460,156,043	467,256,622	927,412,665	55,601,477	404,554,566	176,379,106
Matamoros	1,918,630,722	202,025,721	807,766,430	1,009,792,151	98,954,567	103,071,154	46,834,016
Mazatlán	2,547,050,808	805,843,406	815,664,185	1,621,507,591	41,192,722	764,650,684	431,034,310
Mérida	3,433,953,967	1,309,434,227	1,195,762,478	2,505,196,705	172,501,588	1,136,932,639	465,291,926
Mexicali	4,082,339,939	1,481,421,570	1,415,032,400	2,896,453,970	150,524,114	1,330,897,456	444,074,018
Monterrey	6,388,382,320	2,876,661,337	2,245,083,634	5,121,744,971	252,803,376	2,623,857,961	1,185,366,943
Morelia	2,365,908,773	796,752,190	794,817,625	1,591,569,815	60,536,333	736,215,857	440,000,000
Naucalpan	4,560,723,469	1,323,841,240	2,337,256,764	3,661,098,004	710,098,506	613,742,734	575,461,866
Nezahualcóyotl	4,019,831,872	626,609,136	1,507,199,770	2,133,808,906	264,719,663	361,889,473	309,199,137
Nuevo Laredo	3,133,613,789	238,481,919	2,523,616,526	2,762,098,445	280,623,954	-42,142,035	68,112,873
Oaxaca	1,671,901,342	347,344,922	889,773,455	1,237,118,377	134,212,287	213,132,635	85,555,531
Obregón	1,523,247,438	375,488,047	690,928,161	1,066,416,208	183,376,697	192,111,350	111,583,540
Pachuca	986,098,329	404,680,762	324,444,128	729,124,890	0	404,680,762	100,000,000
Puebla	5,289,215,822	1,756,649,698	2,146,550,928	3,903,200,626	38,791,460	1,717,858,238	657,599,710
Querétaro	6,641,398,406	3,839,612,335	1,289,411,177	5,129,023,512	157,446,215	3,682,166,120	974,525,888
Reynosa	2,260,403,269	370,857,333	949,565,747	1,320,423,080	90,500,026	280,357,307	172,204,207
Saltillo	2,839,261,471	970,119,016	1,064,792,860	2,034,911,876	0	970,119,016	260,936,900
San Luis Potosí	2,762,882,128	971,804,314	1,132,122,615	2,103,926,929	223,597,000	748,207,314	257,203,263
San Nicolás	2,200,174,028	636,742,018	683,460,579	1,320,202,597	125,902,286	510,839,732	281,184,868
San Pedro Garza G.	3,050,902,207	1,583,076,349	1,232,455,968	2,815,532,317	242,750,184	1,340,326,165	679,982,000
Tapachula	1,276,556,867	86,531,045	590,723,695	677,254,740	32,009,063	54,521,982	34,386,784
Tehuacán	889,387,867	160,211,736	297,455,908	457,667,644	6,998,342	153,213,394	39,872,695

Municipio	InTot	InProp	Part	InDisp	ServDeu	InProp-ServDeu	ImpPredial
Tepic	1,497,495,035	217,386,936	746,555,754	963,942,690	130,049,325	87,337,611	65,070,622
Tijuana	7,298,141,981	2,580,414,851	3,237,304,560	5,817,719,411	274,943,711	2,305,471,140	654,369,402
Tlalnepantla	4,113,563,833	990,929,089	2,181,033,080	3,171,962,169	160,126,923	830,802,166	555,512,061
Tlaquepaque	1,980,925,816	547,545,353	781,761,031	1,329,306,384	71,628,168	475,917,185	205,671,737
Tlaxcala	353,376,844	67,820,928	157,558,245	225,379,173	0	67,820,928	20,953,676
Toluca	3,822,163,915	1,020,610,697	1,799,086,367	2,819,697,064	440,099,397	580,511,300	458,320,907
Torreón	2,444,630,432	827,071,681	995,868,326	1,822,940,007	31,821,628	795,250,053	170,434,377
Tuxtla Gutiérrez	2,352,999,545	503,993,319	1,320,734,286	1,824,727,605	152,843,940	351,149,379	144,141,009
Veracruz	1,987,011,300	338,645,935	1,016,559,138	1,355,205,073	60,691,403	277,954,532	77,364,690
Villahermosa	3,274,709,227	490,385,339	1,325,314,942	1,815,700,281	138,348,182	352,037,157	137,400,940
Xalapa	1,452,818,930	252,986,033	630,258,736	883,244,769	11,480,115	241,505,918	62,502,159
Zacatecas	604,445,112	129,802,457	273,744,365	403,546,822	25,236,609	104,565,848	36,277,684
Zapopan	7,376,745,640	3,209,042,967	2,732,579,919	5,941,622,886	115,562,737	3,093,480,230	976,218,495

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales, 2021

Anexo 3.B

Indicadores de ingresos en porcentajes (2018)

Municipio	InTot	InProp % de InTot	Part % de InTot	InDisp % de InTot	ServDeu % de InTot	InProp-ServDeu % de InTot	ImpPredial % de InTot
Acapulco	100%	24.5%	34.3%	58.7%	7.6%	16.8%	8.8%
Aguascalientes	100%	30.2%	39.9%	70.1%	4.0%	26.3%	6.5%
Apodaca	100%	43.2%	34.7%	77.9%	0.4%	42.7%	12.6%
Campeche	100%	29.1%	41.0%	70.2%	13.3%	15.8%	4.5%
Cancún	100%	60.8%	19.2%	80.1%	4.8%	56.0%	13.8%
Carmen	100%	15.6%	40.9%	56.5%	21.0%	-5.4%	4.3%
Chetumal	100%	22.0%	34.7%	56.6%	4.7%	17.3%	7.5%
Chihuahua	100%	41.3%	34.2%	75.5%	4.8%	36.5%	20.0%
Chilpancingo	100%	10.1%	31.4%	41.5%	0.0%	10.1%	3.3%
Chimalhuacán	100%	6.7%	41.2%	47.8%	6.3%	0.4%	2.1%
Ciudad Juárez	100%	40.4%	34.1%	74.5%	0.4%	40.1%	17.2%
Ciudad Victoria	100%	11.8%	40.2%	52.0%	2.5%	9.3%	3.1%
Colima	100%	35.8%	40.5%	76.3%	1.0%	34.8%	13.5%
Cuernavaca	100%	52.0%	28.1%	80.1%	11.2%	40.8%	13.2%
Culiacán	100%	37.4%	37.3%	74.7%	2.7%	34.7%	17.1%
Durango	100%	29.7%	41.5%	71.2%	2.7%	26.9%	12.4%
Ecatepec	100%	20.8%	48.5%	69.3%	4.4%	16.4%	11.0%
Gómez Palacio	100%	27.5%	46.2%	73.6%	6.3%	21.2%	5.6%
Guadalajara	100%	34.6%	42.2%	76.8%	6.3%	28.3%	12.5%
Guadalupe	100%	25.7%	47.5%	73.3%	4.7%	21.1%	9.7%
Guanajuato	100%	27.4%	29.2%	56.6%	2.2%	25.2%	7.3%
Hermosillo	100%	42.2%	32.4%	74.5%	11.2%	31.0%	12.8%
La Paz	100%	27.2%	41.1%	68.3%	2.0%	25.1%	6.6%
Lázaro Cárdenas	100%	16.0%	51.8%	67.8%	9.7%	6.3%	6.2%
León	100%	32.0%	37.1%	69.2%	3.1%	28.9%	14.2%
Manzanillo	100%	42.1%	42.7%	84.8%	5.1%	37.0%	16.1%
Matamoros	100%	10.5%	42.1%	52.6%	5.2%	5.4%	2.4%
Mazatlán	100%	31.6%	32.0%	63.7%	1.6%	30.0%	16.9%
Mérida	100%	38.1%	34.8%	73.0%	5.0%	33.1%	13.5%
Mexicali	100%	36.3%	34.7%	71.0%	3.7%	32.6%	10.9%
Monterrey	100%	45.0%	35.1%	80.2%	4.0%	41.1%	18.6%



Municipio	InTot	InProp % de InTot	Part % de InTot	InDisp % de InTot	ServDeu % de InTot	InProp-ServDeu % de InTot	ImpPredial % de InTot
Morelia	100%	33.7%	33.6%	67.3%	2.6%	31.1%	18.6%
Naucalpan	100%	29.0%	51.2%	80.3%	15.6%	13.5%	12.6%
Nezahualcóyotl	100%	15.6%	37.5%	53.1%	6.6%	9.0%	7.7%
Nuevo Laredo	100%	7.6%	80.5%	88.1%	9.0%	-1.3%	2.2%
Oaxaca	100%	20.8%	53.2%	74.0%	8.0%	12.7%	5.1%
Obregón	100%	24.7%	45.4%	70.0%	12.0%	12.6%	7.3%
Pachuca	100%	41.0%	32.9%	73.9%	0.0%	41.0%	10.1%
Puebla	100%	33.2%	40.6%	73.8%	0.7%	32.5%	12.4%
Querétaro	100%	57.8%	19.4%	77.2%	2.4%	55.4%	14.7%
Reynosa	100%	16.4%	42.0%	58.4%	4.0%	12.4%	7.6%
Saltillo	100%	34.2%	37.5%	71.7%	0.0%	34.2%	9.2%
San Luis Potosí	100%	35.2%	41.0%	76.1%	8.1%	27.1%	9.3%
San Nicolás	100%	28.9%	31.1%	60.0%	5.7%	23.2%	12.8%
San Pedro Garza G.	100%	51.9%	40.4%	92.3%	8.0%	43.9%	22.3%
Tapachula	100%	6.8%	46.3%	53.1%	2.5%	4.3%	2.7%
Tehuacán	100%	18.0%	33.4%	51.5%	0.8%	17.2%	4.5%
Tepic	100%	14.5%	49.9%	64.4%	8.7%	5.8%	4.3%
Tijuana	100%	35.4%	44.4%	79.7%	3.8%	31.6%	9.0%
Tlalnepantla	100%	24.1%	53.0%	77.1%	3.9%	20.2%	13.5%
Tlaquepaque	100%	27.6%	39.5%	67.1%	3.6%	24.0%	10.4%
Tlaxcala	100%	19.2%	44.6%	63.8%	0.0%	19.2%	5.9%
Toluca	100%	26.7%	47.1%	73.8%	11.5%	15.2%	12.0%
Torreón	100%	33.8%	40.7%	74.6%	1.3%	32.5%	7.0%
Tuxtla Gutiérrez	100%	21.4%	56.1%	77.5%	6.5%	14.9%	6.1%
Veracruz	100%	17.0%	51.2%	68.2%	3.1%	14.0%	3.9%
Villahermosa	100%	15.0%	40.5%	55.4%	4.2%	10.8%	4.2%
Xalapa	100%	17.4%	43.4%	60.8%	0.8%	16.6%	4.3%
Zacatecas	100%	21.5%	45.3%	66.8%	4.2%	17.3%	6.0%
Zapopan	100%	43.5%	37.0%	80.5%	1.6%	41.9%	13.2%

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales, 2021

Anexo 3.C

Indicadores de ingresos por habitante (2018)

Municipio	Población	InTot per cápita	InProp per cápita	Part per cápita	InDisp per cápita	ServDeu per cápita	InProp-ServDeu pc	ImpPredial per cápita
Acapulco	834,889	4461.0	1090.8	1528.2	2619.0	340.4	750.4	470.9
Aguascalientes	936,373	3897.5	1178.5	1555.4	2733.9	154.2	1024.3	272.2
Apodaca	641,618	3138.5	1355.2	1089.3	2444.5	13.6	1341.6	615.2
Campeche	306,615	4870.6	1419.1	1998.7	3417.8	649.1	770.0	717.8
Cancún	805,997	4709.9	2864.5	906.5	3771.0	226.4	2638.0	809.1
Carmen	265,668	6395.6	998.3	2617.5	3615.8	1344.3	-345.9	1043.1
Chetumal	257,030	3485.4	765.5	1208.2	1973.7	163.4	602.1	1015.5
Chihuahua	924,455	3693.7	1525.9	1264.3	2790.2	176.3	1349.5	798.9
Chilpancingo	279,228	2926.6	296.2	918.8	1215.0	0.0	296.2	342.8
Chimalhuacán	705,316	4450.9	296.0	1833.3	2129.4	278.3	17.7	134.3
Ciudad Juárez	1,446,305	3198.2	1293.2	1089.7	2382.9	11.3	1281.9	380.7
Ciudad Victoria	359,959	3433.8	406.2	1379.4	1785.5	85.7	320.5	297.2
Colima	164,432	4351.8	1556.6	1762.9	3319.5	44.1	1512.5	586.4



Municipio	Población	InTot per cápita	InProp per cápita	Part per cápita	InDisp per cápita	ServDeu per cápita	InProp- ServDeu pc	ImpPredial per cápita
Cuernavaca	393,607	3996.0	2078.4	1123.5	3201.8	446.2	1632.2	1340.3
Culiacán	947,345	3950.3	1477.6	1473.4	2951.0	107.7	1369.8	711.4
Durango	680,436	3593.0	1066.2	1491.3	2557.6	98.7	967.6	652.6
Ecatepec	1,692,644	2955.6	614.2	1434.8	2049.0	131.0	483.3	192.4
Gómez Palacio	363,821	3218.3	884.4	1485.4	2369.7	202.6	681.8	497.3
Guadalajara	1,499,330	6048.0	2095.0	2550.0	4645.0	383.1	1711.8	504.3
Guadalupe	702,812	3605.3	927.5	1714.0	2641.5	168.6	758.9	497.8
Guanajuato	194,067	4465.9	1223.8	1306.2	2529.9	100.0	1123.8	1683.1
Hermosillo	919,332	4073.0	1717.6	1317.8	3035.4	454.9	1262.7	568.3
La Paz	291685	4690.0	1273.6	1928.7	3202.3	94.7	1178.9	1063.5
Lázaro Cárdenas	190,728	4214.5	674.3	2181.7	2856.0	407.3	267.0	1365.1
León	1,645,986	3642.7	1167.4	1352.0	2519.3	113.7	1053.6	314.2
Manzanillo	195,905	5584.7	2348.9	2385.1	4734.0	283.8	2065.1	4595.7
Matamoros	538,972	3559.8	374.8	1498.7	1873.6	183.6	191.2	161.2
Mazatlán	520,899	4889.7	1547.0	1565.9	3112.9	79.1	1467.9	1588.6
Mérida	941,675	3646.6	1390.5	1269.8	2660.4	183.2	1207.4	524.7
Mexicali	1,051,870	3881.0	1408.4	1345.3	2753.6	143.1	1265.3	401.4
Monterrey	1,106,817	5771.9	2599.0	2028.4	4627.5	228.4	2370.6	967.6
Morelia	812,823	2910.7	980.2	977.8	1958.1	74.5	905.8	541.3
Naucalpan	898,554	5075.6	1473.3	2601.1	4074.4	790.3	683.0	712.7
Nezahualcóyotl	1,130,172	3556.8	554.4	1333.6	1888.0	234.2	320.2	242.1
Nuevo Laredo	415,949	7533.6	573.3	6067.1	6640.5	674.7	-101.3	393.7
Oaxaca	258,792	6460.4	1342.2	3438.2	4780.4	518.6	823.6	1277.5
Obregón	458,289	3323.8	819.3	1507.6	2327.0	400.1	419.2	531.3
Pachuca	277,775	3550.0	1456.9	1168.0	2624.9	0.0	1456.9	393.0
Puebla	1,673,165	3161.2	1049.9	1282.9	2332.8	23.2	1026.7	234.9
Querétaro	945,974	7020.7	4058.9	1363.1	5421.9	166.4	3892.5	1089.0
Reynosa	670,996	3368.7	552.7	1415.2	1967.9	134.9	417.8	382.5
Saltillo	843,421	3366.4	1150.2	1262.5	2412.7	0.0	1150.2	366.8
San Luis Potosí	858,929	3216.7	1131.4	1318.1	2449.5	260.3	871.1	348.6
San Nicolás	473,337	4648.2	1345.2	1443.9	2789.1	266.0	1079.2	1255.0
San Pedro Garza G	135,509	22514.4	11682.4	9095.0	20777.5	1791.4	9891.0	37030.6
Tapachula	372,829	3424.0	232.1	1584.4	1816.5	85.9	146.2	247.4
Tehuacán	330,790	2688.7	484.3	899.2	1383.6	21.2	463.2	364.4
Tepic	433,734	3452.6	501.2	1721.2	2222.4	299.8	201.4	345.9
Tijuana	1,736,099	4203.8	1486.3	1864.7	3351.0	158.4	1328.0	217.1
Tlalnepantla	744,747	5523.4	1330.6	2928.6	4259.1	215.0	1115.5	1001.6
Tlaquepaque	693,773	2855.3	789.2	1126.8	1916.1	103.2	686.0	427.3
Tlaxcala	101,541	3480.1	667.9	1551.7	2219.6	0.0	667.9	2032.3
Toluca	926,382	4125.9	1101.7	1942.1	3043.8	475.1	626.6	534.1
Torreón	723,884	3377.1	1142.5	1375.7	2518.3	44.0	1098.6	325.3
Tuxtla Gutiérrez	644,430	3651.3	782.1	2049.5	2831.5	237.2	544.9	223.7
Veracruz	617,130	3219.8	548.7	1647.2	2196.0	98.3	450.4	203.1
Villahermosa	722,215	4534.3	679.0	1835.1	2514.1	191.6	487.4	263.4
Xalapa	506,785	2866.7	499.2	1243.6	1742.8	22.7	476.5	243.4
Zacatecas	153,655	3933.8	844.8	1781.6	2626.3	164.2	680.5	1536.5
Zapopan	1,405,216	5249.5	2283.7	1944.6	4228.3	82.2	2201.4	494.4

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales, 2021



Anexo 4.A

Indicadores de egresos en pesos (2018)

Municipio	GtoTot	ServPers	InvPub	ServDeu
Acapulco	2,920,546,767	1,401,891,044	438,430,743	284,204,019
Aguascalientes	3,649,485,258	1,455,455,379	330,096,738	144,391,451
Apodaca	2,013,735,373	730,774,442	517,300,857	8,746,728
Campeche	1,493,404,425	536,332,006	62,810,307	199,034,366
Cancún	3,709,466,380	1,597,249,795	323,253,858	182,513,320
Carmen	1,646,942,376	647,436,580	159,110,089	357,124,903
Chetumal	868,625,369	411,845,461	185,595,606	41,991,123
Chihuahua	3,402,429,543	1,198,853,561	337,611,094	163,014,935
Chilpancingo	817,197,862	482,457,800	178,588,796	0
Chimalhuacán	3,139,278,187	619,096,073	1,040,138,275	196,288,014
Ciudad Juárez	4,625,545,089	1,839,393,974	776,542,685	16,376,342
Ciudad Victoria	1,236,028,558	437,988,935	320,347,884	30,856,704
Colima	699,826,571	337,078,179	68,025,647	7,258,236
Cuernavaca	1,373,921,791	675,993,960	106,931,375	175,630,341
Culiacán	3,742,312,208	1,692,256,516	178,014,359	102,063,882
Durango	2,444,792,390	932,998,301	337,617,851	67,136,365
Ecatepec	4,366,671,319	1,746,129,236	501,201,190	221,662,168
Gómez Palacio	1,111,971,732	396,827,587	84,211,206	73,697,081
Guadalajara	9,067,948,306	3,952,873,449	957,535,151	574,440,254
Guadalupe	2,533,814,491	949,721,444	432,078,109	118,481,063
Guanajuato	791,087,078	339,390,177	174,602,063	19,400,999
Hermosillo	3,185,777,020	1,363,683,264	380,351,054	418,175,404
La Paz	1,368,002,096	747,026,079	194,889,263	27,615,410
Lázaro Cárdenas	803,814,209	462,088,523	90,959,837	77,690,202
León	5,995,882,784	1,966,452,873	1,439,486,727	187,214,320
Manzanillo	985,818,214	569,103,075	44,278,364	55,601,477
Matamoros	1,918,630,722	517,685,315	569,594,529	98,954,567
Mazatlán	2,547,050,808	872,163,191	509,876,615	41,192,722
Mérida	3,433,953,967	1,089,591,712	351,330,552	172,501,588
Mexicali	3,770,153,458	2,471,937,935	268,841,831	150,524,114
Monterrey	6,338,829,403	1,738,649,594	991,154,063	252,803,376
Morelia	2,044,332,718	951,986,268	201,369,427	60,536,333
Naucalpan	4,428,015,836	2,168,461,570	155,273,134	710,098,506
Nezahualcóyotl	3,980,764,140	1,251,143,901	958,649,284	264,719,663
Nuevo Laredo	3,133,613,789	557,135,774	538,199,586	280,623,954
Oaxaca	1,654,169,234	1,027,606,175	160,451,582	134,212,287
Obregón	1,499,627,590	592,255,572	171,836,720	183,376,697
Pachuca	953,451,916	421,356,588	74,088,372	0
Puebla	5,174,223,666	1,556,919,327	888,228,543	38,791,460
Querétaro	6,641,398,406	1,536,518,710	1,536,286,652	157,446,215
Reynosa	2,260,403,269	379,583,566	829,149,966	90,500,026
Saltillo	2,752,623,616	978,052,094	572,834,675	0
San Luis Potosí	2,713,925,349	1,063,222,463	237,850,000	223,597,000
San Nicolás	2,200,174,028	497,518,331	321,847,603	125,902,286
San Pedro Garza G	3,050,902,207	1,040,922,391	441,505,237	242,750,184
Tapachula	1,276,556,867	389,516,706	490,181,386	32,009,063
Tehuacán	889,387,867	271,574,709	329,885,764	6,998,342
Tepic	1,497,495,035	773,866,472	97,660,959	130,049,325
Tijuana	6,795,364,057	3,725,957,154	664,200,747	274,943,711

Municipio	GtoTot	ServPers	InvPub	ServDeu
Tlalnepantla	3,605,212,790	1,534,391,591	453,395,362	160,126,923
Tlaquepaque	1,980,925,816	1,025,358,358	209,864,790	71,628,168
Tlaxcala	353,376,844	148,033,466	66,413,602	0
Toluca	3,678,171,522	1,629,357,821	196,649,937	440,099,397
Torreón	2,444,630,432	793,197,670	285,938,391	31,821,628
Tuxtla Gutiérrez	2,224,006,114	1,033,129,563	158,298,116	152,843,940
Veracruz	1,809,163,926	862,956,750	239,823,205	60,691,403
Villahermosa	3,274,709,227	1,515,680,590	494,857,030	138,348,182
Xalapa	1,149,198,291	626,230,496	115,725,964	11,480,115
Zacatecas	569,879,838	289,286,622	87,084,562	25,236,609
Zapopan	7,376,745,640	3,069,929,742	1,383,141,363	115,562,737

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales, 2021

Anexo 4.B

Indicadores de egresos en porcentajes (2018)

Municipio	GtoTot	ServPers % de GtoTot	InvPub % de GtoTot	ServDeu % GtoTot
Acapulco	100%	48.0%	15.0%	9.7%
Aguascalientes	100%	39.9%	9.0%	4.0%
Apodaca	100%	36.3%	25.7%	0.4%
Campeche	100%	35.9%	4.2%	13.3%
Cancún	100%	43.1%	8.7%	4.9%
Carmen	100%	39.3%	9.7%	21.7%
Chetumal	100%	47.4%	21.4%	4.8%
Chihuahua	100%	35.2%	9.9%	4.8%
Chilpancingo	100%	59.0%	21.9%	0.0%
Chimalhuacán	100%	19.7%	33.1%	6.3%
Ciudad Juárez	100%	39.8%	16.8%	0.4%
Ciudad Victoria	100%	35.4%	25.9%	2.5%
Colima	100%	48.2%	9.7%	1.0%
Cuernavaca	100%	49.2%	7.8%	12.8%
Culiacán	100%	45.2%	4.8%	2.7%
Durango	100%	38.2%	13.8%	2.7%
Ecatepec	100%	40.0%	11.5%	5.1%
Gómez Palacio	100%	35.7%	7.6%	6.6%
Guadalajara	100%	43.6%	10.6%	6.3%
Guadalupe	100%	37.5%	17.1%	4.7%
Guanajuato	100%	42.9%	22.1%	2.5%
Hermosillo	100%	42.8%	11.9%	13.1%
La Paz	100%	54.6%	14.2%	2.0%
Lázaro Cárdenas	100%	57.5%	11.3%	9.7%
León	100%	32.8%	24.0%	3.1%
Manzanillo	100%	57.7%	4.5%	5.6%
Matamoros	100%	27.0%	29.7%	5.2%
Mazatlán	100%	34.2%	20.0%	1.6%
Mérida	100%	31.7%	10.2%	5.0%
Mexicali	100%	65.6%	7.1%	4.0%
Monterrey	100%	27.4%	15.6%	4.0%
Morelia	100%	46.6%	9.9%	3.0%



Municipio	GtoTot	ServPers % de GtoTot	InvPub % de GtoTot	ServDeu % GtoTot
Naucalpan	100%	49.0%	3.5%	16.0%
Nezahualcóyotl	100%	31.4%	24.1%	6.6%
Nuevo Laredo	100%	17.8%	17.2%	9.0%
Oaxaca	100%	62.1%	9.7%	8.1%
Obregón	100%	39.5%	11.5%	12.2%
Pachuca	100%	44.2%	7.8%	0.0%
Puebla	100%	30.1%	17.2%	0.7%
Querétaro	100%	23.1%	23.1%	2.4%
Reynosa	100%	16.8%	36.7%	4.0%
Saltillo	100%	35.5%	20.8%	0.0%
San Luis Potosí	100%	39.2%	8.8%	8.2%
San Nicolás de los G	100%	22.6%	14.6%	5.7%
San Pedro Garza G	100%	34.1%	14.5%	8.0%
Tapachula	100%	30.5%	38.4%	2.5%
Tehuacán	100%	30.5%	37.1%	0.8%
Tepic	100%	51.7%	6.5%	8.7%
Tijuana	100%	54.8%	9.8%	4.0%
Tlalnepantla	100%	42.6%	12.6%	4.4%
Tlaquepaque	100%	51.8%	10.6%	3.6%
Tlaxcala	100%	41.9%	18.8%	0.0%
Toluca	100%	44.3%	5.3%	12.0%
Torreón	100%	32.4%	11.7%	1.3%
Tuxtla Gutiérrez	100%	46.5%	7.1%	6.9%
Veracruz	100%	47.7%	13.3%	3.4%
Villahermosa	100%	46.3%	15.1%	4.2%
Xalapa	100%	54.5%	10.1%	1.0%
Zacatecas	100%	50.8%	15.3%	4.4%
Zapopan	100%	41.6%	18.8%	1.6%

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales, 2021

Anexo 4.C

Indicadores de egresos por habitante (2018)

Municipio	Población	GtoTot per cápita	ServPers per cápita	InvPub per cápita	ServDeu per cápita
Acapulco	834,889	3,498.1	1,679.1	525.1	340.4
Aguascalientes	936,373	3,897.5	1,554.4	352.5	154.2
Apodaca	641,618	3,138.5	1,139.0	806.2	13.6
Campeche	306,615	4,870.6	1,749.2	204.9	649.1
Cancún	805,997	4,602.3	1,981.7	401.1	226.4
Carmen	265,668	6,199.3	2,437.0	598.9	1,344.3
Chetumal	257,030	3,379.5	1,602.3	722.1	163.4
Chihuahua	924,455	3,680.5	1,296.8	365.2	176.3
Chilpancingo	279,228	2,926.6	1,727.8	639.6	0.0
Chimalhuacán	705,316	4,450.9	877.8	1,474.7	278.3
Ciudad Juárez	1,446,305	3,198.2	1,271.8	536.9	11.3
Ciudad Victoria	359,959	3,433.8	1,216.8	890.0	85.7
Colima	164,432	4,256.0	2,050.0	413.7	44.1
Cuernavaca	393,607	3,490.6	1,717.4	271.7	446.2
Culiacán	947,345	3,950.3	1,786.3	187.9	107.7



Municipio	Población	GtoTot per cápita	ServPers per cápita	InvPub per cápita	ServDeu per cápita
Durango	680,436	3,593.0	1,371.2	496.2	98.7
Ecatepec	1,692,644	2,579.8	1,031.6	296.1	131.0
Gómez Palacio	363,821	3,056.4	1,090.7	231.5	202.6
Guadalajara	1,499,330	6,048.0	2,636.4	638.6	383.1
Guadalupe	702,812	3,605.3	1,351.3	614.8	168.6
Guanajuato	194,067	4,076.4	1,748.8	899.7	100.0
Hermosillo	919,332	3,465.3	1,483.3	413.7	454.9
La Paz	291,685	4,690.0	2,561.1	668.1	94.7
Lázaro Cárdenas	190,728	4,214.5	2,422.8	476.9	407.3
León	1,645,986	3,642.7	1,194.7	874.5	113.7
Manzanillo	195,905	5,032.1	2,905.0	226.0	283.8
Matamoros	538,972	3,559.8	960.5	1,056.8	183.6
Mazatlán	520,899	4,889.7	1,674.3	978.8	79.1
Mérida	941,675	3,646.6	1,157.1	373.1	183.2
Mexicali	1,051,870	3,584.2	2,350.0	255.6	143.1
Monterrey	1,106,817	5,727.1	1,570.9	895.5	228.4
Morelia	812,823	2,515.1	1,171.2	247.7	74.5
Naucalpan	898,554	4,927.9	2,413.3	172.8	790.3
Nezahualcóyotl	1,130,172	3,522.3	1,107.0	848.2	234.2
Nuevo Laredo	415,949	7,533.6	1,339.4	1,293.9	674.7
Oaxaca	258,792	6,391.9	3,970.8	620.0	518.6
Obregón	458,289	3,272.2	1,292.3	375.0	400.1
Pachuca	277,775	3,432.5	1,516.9	266.7	0.0
Puebla	1,673,165	3,092.5	930.5	530.9	23.2
Querétaro	945,974	7,020.7	1,624.3	1,624.0	166.4
Reynosa	670,996	3,368.7	565.7	1,235.7	134.9
Saltillo	843,421	3,263.6	1,159.6	679.2	0.0
San Luis Potosí	858,929	3,159.7	1,237.8	276.9	260.3
San Nicolás de los G.	473,337	4,648.2	1,051.1	680.0	266.0
San Pedro Garza G.	135,509	22,514.4	7,681.6	3,258.1	1,791.4
Tapachula	372,829	3,424.0	1,044.8	1,314.8	85.9
Tehuacán	330,790	2,688.7	821.0	997.3	21.2
Tepic	433,734	3,452.6	1,784.2	225.2	299.8
Tijuana	1,736,099	3,914.2	2,146.2	382.6	158.4
Tlalnepantla	744,747	4,840.9	2,060.3	608.8	215.0
Tlaquepaque	693,773	2,855.3	1,477.9	302.5	103.2
Tlaxcala	101,541	3,480.1	1,457.9	654.1	0.0
Toluca	926,382	3,970.5	1,758.8	212.3	475.1
Torreón	723,884	3,377.1	1,095.8	395.0	44.0
Tuxtla Gutiérrez	644,430	3,451.1	1,603.2	245.6	237.2
Veracruz	617,130	2,931.6	1,398.3	388.6	98.3
Villahermosa	722,215	4,534.3	2,098.7	685.2	191.6
Xalapa	506,785	2,267.6	1,235.7	228.4	22.7
Zacatecas	153,655	3,708.8	1,882.7	566.8	164.2
Zapopan	1,405,216	5,249.5	2,184.7	984.3	82.2

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales, 2021



Anexo 5

Indicadores de deuda (2018)

Municipio	Cifras de deuda en pesos			Deuda por habitante		Cifras de deuda en porcentajes					
	Pob.	SaldoDeu	ServDeu	SaldoDeu per cápita	ServDeu per cápita	InTot	InDisp	GtoTot	ServDeu % de InTot	ServDeu % InDisp	ServDeu % de GtoTot
Acapulco	834,889	612,700,000	284,204,019	733.9	340.4	3,724,426,243	2,186,573,767	2,920,546,767	7.6%	13.0%	9.7%
Aguascalientes	936,373	74,600,000	144,391,451	79.7	154.2	3,649,485,258	2,559,919,994	3,649,485,258	4.0%	5.6%	4.0%
Apodaca	641,618	78,300,000	8,746,728	122.0	13.6	2,013,735,373	1,568,443,727	2,013,735,373	0.4%	0.6%	0.4%
Campeche	306,615	65,900,000	199,034,366	214.9	649.1	1,493,404,425	1,047,948,962	1,493,404,425	13.3%	19.0%	13.3%
Cancún	805,997	1,095,200,000	182,513,320	1358.8	226.4	3,796,178,812	3,039,380,753	3,709,466,380	4.8%	6.0%	4.9%
Carmen	265,668	262,300,000	357,124,903	987.3	1344.3	1,699,112,347	960,602,538	1,646,942,376	21.0%	37.2%	21.7%
Chetumal	257,030	423,700,000	41,991,123	1648.4	163.4	895,861,286	507,296,762	868,625,369	4.7%	8.3%	4.8%
Chihuahua	924,455	45,200,000	163,014,935	48.9	176.3	3,414,619,198	2,579,436,858	3,402,429,543	4.8%	6.3%	4.8%
Chilpancingo	279,228	0	0	0.0	0.0	817,197,862	339,250,297	817,197,862	0.0%	0.0%	0.0%
Chimalhuacán	705,316	0	196,288,014	0.0	278.3	3,139,278,187	1,501,865,925	3,139,278,187	6.3%	13.1%	6.3%
Ciudad Juárez	1,446,305	159,200,000	16,376,342	110.1	11.3	4,625,545,089	3,446,444,363	4,625,545,089	0.4%	0.5%	0.4%
Ciudad Victoria	359,959	10,000,000	30,856,704	27.8	85.7	1,236,028,558	642,723,738	1,236,028,558	2.5%	4.8%	2.5%
Colima	164,432	0	7,258,236	0.0	44.1	715,572,246	545,834,953	699,826,571	1.0%	1.3%	1.0%
Cuernavaca	393,607	348,000,000	175,630,341	884.1	446.2	1,572,853,035	1,260,254,834	1,373,921,791	11.2%	13.9%	12.8%
Culiacán	947,345	702,600,000	102,063,882	741.7	107.7	3,742,312,208	2,795,630,125	3,742,312,208	2.7%	3.7%	2.7%
Durango	680,436	378,000,000	67,136,365	555.5	98.7	2,444,792,390	1,740,260,729	2,444,792,390	2.7%	3.9%	2.7%
Ecatepec	1,692,644	655,100,000	221,662,168	387.0	131.0	5,002,724,325	3,468,305,209	4,366,671,319	4.4%	6.4%	5.1%
Gómez Palacio	363,821	75,700,000	73,697,081	208.1	202.6	1,170,878,290	862,162,192	1,111,971,732	6.3%	8.5%	6.6%
Guadalajara	1,499,330	2,315,300,000	574,440,254	1544.2	383.1	9,067,948,306	6,964,322,373	9,067,948,306	6.3%	8.2%	6.3%
Guadalupe	702,812	610,600,000	118,481,063	868.8	168.6	2,533,814,491	1,856,447,871	2,533,814,491	4.7%	6.4%	4.7%
Guanajuato	194,067	19,000,000	19,400,999	97.9	100.0	866,682,940	490,970,594	791,087,078	2.2%	4.0%	2.5%
Hermosillo	919,332	1,790,200,000	418,175,404	1947.3	454.9	3,744,479,693	2,790,531,373	3,185,777,020	11.2%	15.0%	13.1%
La Paz	291,685	263,900,000	27,615,410	904.7	94.7	1,368,002,096	934,073,568	1,368,002,096	2.0%	3.0%	2.0%
Lázaro C.	190,728	15,700,000	77,690,202	82.3	407.3	803,814,209	544,712,011	803,814,209	9.7%	14.3%	9.7%
León	1,645,986	1,204,600,000	187,214,320	731.8	113.7	5,995,882,784	4,146,792,873	5,995,882,784	3.1%	4.5%	3.1%
Manzanillo	195,905	122,700,000	55,601,477	626.3	283.8	1,094,061,812	927,412,665	985,818,214	5.1%	6.0%	5.6%
Matamoros	538,972	0	98,954,567	0.0	183.6	1,918,630,722	1,009,792,151	1,918,630,722	5.2%	9.8%	5.2%
Mazatlán	520,899	245,000,000	41,192,722	470.3	79.1	2,547,050,808	1,621,507,591	2,547,050,808	1.6%	2.5%	1.6%
Mérida	941,675	0	172,501,588	0.0	183.2	3,433,953,967	2,505,196,705	3,433,953,967	5.0%	6.9%	5.0%
Mexicali	1,051,870	1,010,700,000	150,524,114	960.9	143.1	4,082,339,939	2,896,453,970	3,770,153,458	3.7%	5.2%	4.0%
Monterrey	1,106,817	2,008,800,000	252,803,376	1814.9	228.4	6,388,382,320	5,121,744,971	6,338,829,403	4.0%	4.9%	4.0%
Morelia	812,823	124,700,000	60,536,333	153.4	74.5	2,365,908,773	1,591,569,815	2,044,332,718	2.6%	3.8%	3.0%
Naucalpan	898,554	471,600,000	710,098,506	524.8	790.3	4,560,723,469	3,661,098,004	4,428,015,836	15.6%	19.4%	16.0%
Nezahualcóyotl	1,130,172	278,500,000	264,719,663	246.4	234.2	4,019,831,872	2,133,808,906	3,980,764,140	6.6%	12.4%	6.6%
Nuevo Laredo	415,949	784,600,000	280,623,954	1886.3	674.7	3,133,613,789	2,762,098,445	3,133,613,789	9.0%	10.2%	9.0%
Oaxaca	258,792	0	134,212,287	0.0	518.6	1,671,901,342	1,237,118,377	1,654,169,234	8.0%	10.8%	8.1%
Obregón	458,289	619,200,000	183,376,697	1351.1	400.1	1,523,247,438	1,066,416,208	1,499,627,590	12.0%	17.2%	12.2%



Municipio	Cifras de deuda en pesos			Deuda por habitante		Cifras de deuda en porcentajes					
	Pob.	SaldoDeu	ServDeu	SaldoDeu per cápita	ServDeu per cápita	InTot	InDisp	GtoTot	ServDeu % de InTot	ServDeu % InDisp	ServDeu % de GtoTot
Pachuca	277,775	0	0	0.0	0.0	986,098,329	729,124,890	953,451,916	0.0%	0.0%	0.0%
Puebla	1,673,165	219,000,000	38,791,460	130.9	23.2	5,289,215,822	3,903,200,626	5,174,223,666	0.7%	1.0%	0.7%
Querétaro	945,974	0	157,446,215	0.0	166.4	6,641,398,406	5,129,023,512	6,641,398,406	2.4%	3.1%	2.4%
Reynosa	670,996	138,700,000	90,500,026	206.7	134.9	2,260,403,269	1,320,423,080	2,260,403,269	4.0%	6.9%	4.0%
Saltillo	843,421	0	0	0.0	0.0	2,839,261,471	2,034,911,876	2,752,623,616	0.0%	0.0%	0.0%
San Luis Potosí	858,929	441,300,000	223,597,000	513.8	260.3	2,762,882,128	2,103,926,929	2,713,925,349	8.1%	10.6%	8.2%
San Nicolás	473,337	1,022,800,000	125,902,286	2160.8	266.0	2,200,174,028	1,320,202,597	2,200,174,028	5.7%	9.5%	5.7%
San Pedro Garza G	135,509	0	242,750,184	0.0	1791.4	3,050,902,207	2,815,532,317	3,050,902,207	8.0%	8.6%	8.0%
Tapachula	372,829	99,700,000	32,009,063	267.4	85.9	1,276,556,867	677,254,740	1,276,556,867	2.5%	4.7%	2.5%
Tehuacán	330,790	0	6,998,342	0.0	21.2	889,387,867	457,667,644	889,387,867	0.8%	1.5%	0.8%
Tepic	433,734	215,800,000	130,049,325	497.5	299.8	1,497,495,035	963,942,690	1,497,495,035	8.7%	13.5%	8.7%
Tijuana	1,736,099	2,653,800,000.00	274,943,711	1528.6	158.4	7,298,141,981	5,817,719,411	6,795,364,057	3.8%	4.7%	4.0%
Tlalnepantla	744,747	432,200,000	160,126,923	580.3	215.0	4,113,563,833	3,171,962,169	3,605,212,790	3.9%	5.0%	4.4%
Tlaquepaque	693,773	596,500,000	71,628,168	859.8	103.2	1,980,925,816	1,329,306,384	1,980,925,816	3.6%	5.4%	3.6%
Tlaxcala	101,541	0	0	0.0	0.0	353,376,844	225,379,173	353,376,844	0.0%	0.0%	0.0%
Toluca	926,382	32,700,000	440,099,397	35.3	475.1	3,822,163,915	2,819,697,064	3,678,171,522	11.5%	15.6%	12.0%
Torreón	723,884	33,700,000	31,821,628	46.6	44.0	2,444,630,432	1,822,940,007	2,444,630,432	1.3%	1.7%	1.3%
Tuxtla Gutiérrez	644,430	462,100,000	152,843,940	717.1	237.2	2,352,999,545	1,824,727,605	2,224,006,114	6.5%	8.4%	6.9%
Veracruz	617,130	152,300,000	60,691,403	246.8	98.3	1,987,011,300	1,355,205,073	1,809,163,926	3.1%	4.5%	3.4%
Villahermosa	722,215	281,000,000	138,348,182	389.1	191.6	3,274,709,227	1,815,700,281	3,274,709,227	4.2%	7.6%	4.2%
Xalapa	506,785	98,400,000	11,480,115	194.2	22.7	1,452,818,930	883,244,769	1,149,198,291	0.8%	1.3%	1.0%
Zacatecas	153,655	109,700,000	25,236,609	713.9	164.2	604,445,112	403,546,822	569,879,838	4.2%	6.3%	4.4%
Zapopan	1,405,216	1,240,900,000	115,562,737	883.1	82.2	7,376,745,640	5,941,622,886	7,376,745,640	1.6%	1.9%	1.6%

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI, Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales, 2021

Anexo 6.A

ICV y calificación de servicios 2018

Municipio	ICV 2018	Calificación ciudadana de servicios públicos 2018					
	ICV 2018	Promedio ServPub	Pavimentación	Basura	Alumbrado	Agua	Parques
Acapulco	61.50	6.48	6.4	6.7	6.6	6.1	6.6
Aguascalientes	64.40	7.24	6.6	7.7	7.5	7.1	7.3
Apodaca	66.00	7.44	6.2	8.5	7.6	7.6	7.3
Campeche	62.90	6.88	6.3	7.8	6.8	6.6	6.9
Cancún	65.40	6.80	6.3	7.2	6.6	6.9	7.0
Carmen	62.60	6.90	6.8	6.9	6.9	6.6	7.3
Chetumal	63.00	6.74	6.1	7.4	7.0	6.4	6.8
Chihuahua	65.50	7.20	6.5	8.0	7.3	7.1	7.1
Chilpancingo	61.10	5.84	5.6	5.5	6.1	6.0	6.0



	ICV 2018	Calificación ciudadana de servicios públicos 2018					
Municipio	ICV 2018	Promedio ServPub	Pavimentación	Basura	Alumbrado	Agua	Parques
Chimalhuacán	58.80	7.12	7.3	7.1	7.1	7.0	7.1
Ciudad Juárez	64.30	6.68	6.2	7.8	6.3	6.3	6.8
Ciudad Victoria	66.60	6.90	6.3	7.7	7.1	6.3	7.1
Colima	65.00	7.30	6.6	8.4	7.0	7.4	7.1
Cuernavaca	63.00	6.72	6.2	7.8	6.7	6.4	6.5
Culiacán	67.00	7.48	7.1	7.9	7.4	7.5	7.5
Durango	63.30	7.30	6.5	8.3	7.2	7.3	7.2
Ecatepec	59.90	6.22	5.9	6.4	6.5	6.1	6.2
Gómez Palacio	63.80	6.80	6.2	7.6	7.0	6.4	6.8
Guadalajara	68.90	7.18	6.6	7.9	7.3	7.0	7.1
Guadalupe	63.30	7.30	6.1	8.3	7.6	7.3	7.2
Guanajuato	65.40	6.56	6.3	6.3	6.7	6.8	6.7
Hermosillo	69.10	6.96	6.4	7.4	7.2	6.9	6.9
La Paz	68.60	7.06	6.3	8.1	7.1	6.9	6.9
Lázaro Cárdenas	61.70	6.14	5.6	6.5	6.2	6.1	6.3
León	63.30	7.32	6.7	8.0	7.5	7.4	7.0
Manzanillo	65.60	7.44	7.0	8.1	7.7	7.1	7.3
Matamoros	65.50	6.60	6.1	7.2	6.7	6.2	6.8
Mazatlán	66.60	7.56	7.5	8.0	7.6	7.1	7.6
Mérida	67.50	7.58	7.1	8.0	7.4	7.5	7.9
Mexicali	68.50	7.18	6.4	8.2	7.2	7.4	6.7
Monterrey	67.60	7.20	6.2	8.3	7.4	7.1	7.0
Morelia	62.20	6.60	6.1	6.8	6.5	6.7	6.9
Naucalpan	63.00	6.54	5.9	7.2	6.7	6.6	6.3
Nezahualcóyotl	59.20	6.80	6.6	7.2	7.0	6.4	6.8
Nuevo Laredo	66.60	7.30	6.8	8.1	7.3	6.7	7.6
Oaxaca	62.70	6.40	5.9	6.9	6.4	6.5	6.3
Obregón	67.30	6.78	5.9	8.1	6.5	7.0	6.4
Pachuca	65.00	6.62	5.9	7.4	6.5	6.5	6.8
Puebla	62.50	6.80	6.0	7.7	6.9	6.9	6.5
Querétaro	66.40	7.00	6.6	7.0	7.7	6.5	7.2
Reynosa	65.80	7.10	7.3	7.6	7.3	6.1	7.2
Saltillo	69.30	7.50	7.0	8.5	7.5	7.3	7.2
San Luis Potosí	64.00	6.80	6.2	7.8	6.7	6.5	6.8
San Nicolás de los G.	69.70	7.72	6.7	8.7	7.8	7.5	7.9
San Pedro Garza G.	74.60	7.92	7.0	8.8	8.1	7.8	7.9
Tapachula	65.30	5.96	5.7	5.9	6.0	5.8	6.4
Tehuacán	61.40	6.36	6.2	6.8	6.2	6.3	6.3
Tepic	66.30	6.60	6.0	7.4	6.6	6.3	6.7
Tijuana	65.30	6.60	6.1	7.4	6.3	6.7	6.5

	ICV 2018	Calificación ciudadana de servicios públicos 2018					
Municipio	ICV 2018	Promedio ServPub	Pavimentación	Basura	Alumbrado	Agua	Parques
Tlalnepantla	61.20	6.72	6.1	7.6	6.9	6.7	6.3
Tlaquepaque	61.20	6.84	6.1	7.4	7.1	7.1	6.5
Tlaxcala	63.20	6.60	6.1	7.2	6.6	6.5	6.6
Toluca	64.50	6.48	5.9	7.0	6.6	6.5	6.4
Torreón	65.80	6.88	6.2	7.6	7.6	6.1	6.9
Tuxtla Gutiérrez	63.80	5.96	5.6	6.6	5.9	5.6	6.1
Veracruz	64.80	6.76	6.2	8.0	6.7	6.3	6.6
Villahermosa	64.10	6.52	6.1	7.4	6.5	6.1	6.5
Xalapa	64.10	6.72	6.4	6.9	6.9	6.4	7.0
Zacatecas	62.30	6.64	6.0	7.1	6.9	6.5	6.7
Zapopan	64.10	7.08	6.6	7.8	7.0	7.2	6.8
Promedio	64.69	6.88	6.3	7.5	7.0	6.7	6.9

Fuente: Elaboración propia con base en Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Ciudades más Habitables de México, 2018.

Anexo 6.B

ICV y calificación de servicios 2019

Municipio	ICV 2019	Promedio ServPub	Pavimentación	Basura	Alumbrado	Agua	Parques
Acapulco	63.16	6.26	6.2	6.4	6.5	5.8	6.4
Aguascalientes	66.15	7.14	6.3	7.8	7.7	6.4	7.5
Apodaca	67.88	7.32	6.2	8.6	7.5	7.1	7.2
Campeche	67.32	7.08	6.8	7.9	7.0	6.8	6.9
Cancún	67.26	6.80	6.5	7.0	7.2	6.4	6.9
Carmen	66.34	6.88	6.6	7.6	6.8	6.4	7.0
Chetumal	65.84	6.04	5.8	5.8	6.4	5.9	6.3
Chihuahua	70.76	6.98	6.4	7.8	6.8	6.9	7.0
Chilpancingo	64.12	6.46	6.2	6.2	6.8	6.3	6.8
Chimalhuacán	59.26	6.92	7.0	6.9	7.0	6.7	7.0
Ciudad Juárez	67.83	6.18	6.2	6.8	5.8	6.0	6.1
Ciudad Victoria	67.67	6.38	5.7	7.3	6.6	5.8	6.5
Colima	70.15	7.70	6.8	8.7	7.4	7.9	7.7
Cuernavaca	65.49	6.54	5.8	7.6	6.7	6.1	6.5
Culiacán	70.12	7.06	6.7	7.4	7.0	7.1	7.1
Durango	65.08	6.86	5.9	8.1	6.9	6.6	6.8
Ecatepec	59.34	6.16	5.9	6.5	6.1	6.0	6.3
Gómez Palacio	65.64	6.86	6.4	7.4	7.3	6.3	6.9
Guadalajara	65.79	6.86	6.0	7.4	7.1	7.0	6.8
Guadalupe	67.90	7.22	6.1	8.3	7.5	7.2	7.0
Guanajuato	67.90	6.74	6.4	6.5	7.0	6.8	7.0
Hermosillo	69.07	6.98	6.0	8.2	7.6	6.4	6.7
La Paz	72.42	6.86	6.3	7.3	6.8	6.8	7.1
Lázaro Cárdenas	64.75	6.54	6.1	6.9	6.5	6.3	6.9
León	64.55	7.30	6.7	8.1	7.5	6.8	7.4



Municipio	ICV 2019	Promedio ServPub	Pavimentación	Basura	Alumbrado	Agua	Parques
Manzanillo	66.83	7.00	6.6	7.2	7.2	7.2	6.8
Matamoros	69.93	7.12	6.7	7.6	7.0	6.8	7.5
Mazatlán	70.48	7.42	7.5	7.4	7.5	7.0	7.7
Mérida	69.31	7.60	7.0	8.2	7.6	7.4	7.8
Mexicali	68.57	7.08	6.2	8.2	7.2	7.1	6.7
Monterrey	69.06	7.16	6.3	8.2	7.2	7.0	7.1
Morelia	64.68	6.68	6.0	6.9	7.3	6.4	6.8
Naucalpan	63.77	6.48	5.6	7.1	6.7	6.5	6.5
Nezahualcóyotl	60.72	6.82	6.3	7.6	6.9	6.5	6.8
Nuevo Laredo	67.12	7.30	6.7	8.0	7.4	6.8	7.6
Oaxaca	64.86	6.24	5.8	6.8	6.3	6.2	6.1
Obregón	68.76	6.78	6.0	8.2	6.8	6.4	6.5
Pachuca	68.35	6.54	5.8	7.1	6.9	6.2	6.7
Puebla	64.16	6.64	5.8	7.8	6.7	6.6	6.3
Querétaro	67.27	7.22	6.6	7.9	7.6	6.7	7.3
Reynosa	67.82	6.70	6.6	7.2	6.8	6.3	6.6
Saltillo	71.88	7.20	6.6	8.4	7.2	6.9	6.9
San Luis Potosí	65.05	6.32	5.7	7.5	6.2	5.8	6.4
San Nicolás de los G.	71.54	7.74	6.6	8.9	7.9	7.5	7.8
San Pedro Garza G.	74.93	7.88	7.0	8.6	8.1	7.8	7.9
Tapachula	65.07	6.30	6.3	5.8	6.4	6.4	6.6
Tehuacán	61.33	6.54	6.1	6.9	6.9	6.2	6.6
Tepic	69.54	6.56	5.8	7.2	6.7	6.4	6.7
Tijuana	66.87	6.70	6.0	7.7	6.4	6.8	6.6
Tlalnepantla	63.66	6.88	6.2	7.6	7.2	6.8	6.6
Tlaquepaque	64.43	6.88	6.3	7.5	7.0	6.8	6.8
Tlaxcala	64.48	6.72	6.2	7.2	6.8	6.7	6.7
Toluca	65.48	6.54	6.0	6.8	6.6	6.8	6.5
Torreón	68.03	6.78	6.1	7.6	7.4	5.9	6.9
Tuxtla Gutiérrez	65.20	6.18	5.7	7.1	6.1	5.7	6.3
Veracruz	67.58	6.76	6.2	7.8	6.7	6.2	6.9
Villahermosa	66.83	6.48	6.1	7.4	6.6	5.9	6.4
Xalapa	65.62	6.62	5.9	6.9	6.9	6.5	6.9
Zacatecas	66.04	6.92	6.4	7.4	7.1	6.8	6.9
Zapopan	66.56	6.64	5.9	7.3	6.6	6.7	6.7
Promedio	66.73	6.83	6.3	7.5	7.0	6.6	6.9

Fuente: Elaboración propia con base en Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Ciudades más Habitables de México, 2019.

Anexo 7.A

Cohesión social 2018

Municipio	ICV 2018	Promedio ServPub	ICSoc 2018
Acapulco	61.5	6.48	5.17
Aguascalientes	64.4	7.24	5.76
Apodaca	66	7.44	5.63
Campeche	62.9	6.88	5.75
Cancún	65.4	6.8	5.78
Carmen	62.6	6.9	5.65
Chetumal	63	6.74	5.77
Chihuahua	65.5	7.2	5.92
Chilpancingo	61.1	5.84	5.38
Chimalhuacán	58.8	7.12	5.09
Ciudad Juárez	64.3	6.68	5.49
Ciudad Victoria	66.6	6.9	5.7
Colima	65	7.3	5.95
Cuernavaca	63	6.72	5.48
Culiacán	67	7.48	5.7
Durango	63.3	7.3	5.69
Ecatepec	59.9	6.22	5.36
Gómez Palacio	63.8	6.8	5.71
Guadalajara	68.9	7.18	5.65
Guadalupe	63.3	7.3	5.58
Guanajuato	65.4	6.56	5.73
Hermosillo	69.1	6.96	5.93
La Paz	68.6	7.06	6.08
Lázaro Cárdenas	61.7	6.14	5.39
León	63.3	7.32	5.65
Manzanillo	65.6	7.44	5.56
Matamoros	65.5	6.6	5.61
Mazatlán	66.6	7.56	5.66
Mérida	67.5	7.58	5.99
Mexicali	68.5	7.18	5.73
Monterrey	67.6	7.2	5.74
Morelia	62.2	6.6	5.54
Naucalpan	63	6.54	5.47
Nezahualcóyotl	59.2	6.8	5.42
Nuevo Laredo	66.6	7.3	5.55
Oaxaca	62.7	6.4	5.64
Obregón	67.3	6.78	5.74
Pachuca	65	6.62	5.87



Municipio	ICV 2018	Promedio ServPub	ICSoc 2018
Puebla	62.5	6.8	5.55
Querétaro	66.4	7	5.93
Reynosa	65.8	7.1	5.51
Saltillo	69.3	7.5	5.89
San Luis Potosí	64	6.8	5.7
San Nicolás de los G.	69.7	7.72	5.92
San Pedro Garza .	74.6	7.92	6.42
Tapachula	65.3	5.96	5.46
Tehuacán	61.4	6.36	5.36
Tepic	66.3	6.6	5.64
Tijuana	65.3	6.6	5.71
Tlalnepantla	61.2	6.72	5.62
Tlaquepaque	61.2	6.84	5.5
Tlaxcala	63.2	6.6	5.52
Toluca	64.5	6.48	5.58
Torreón	65.8	6.88	5.91
Tuxtla Gutiérrez	63.8	5.96	5.65
Veracruz	64.8	6.76	5.66
Villahermosa	64.1	6.52	5.52
Xalapa	64.1	6.72	5.87
Zacatecas	62.3	6.64	5.42
Zapopan	64.1	7.08	5.72
Fuente: Elaboración propia con base en Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Ciudades más Habitables de México, 2018.			

Anexo 7.B

Cohesión social 2019

Municipio	ICV 2019	Promedio ServPub	ICSocial 2019
Acapulco	63.16	6.26	5.34
Aguascalientes	66.15	7.14	5.72
Apodaca	67.88	7.32	5.81
Campeche	67.32	7.08	5.97
Cancún	67.26	6.8	5.69
Carmen	66.34	6.88	5.84
Chetumal	65.84	6.04	5.8
Chihuahua	70.76	6.98	5.78
Chilpancingo	64.12	6.46	5.59
Chimalhuacán	59.26	6.92	5.23
Ciudad Juárez	67.83	6.18	5.54
Ciudad Victoria	67.67	6.38	5.65

Municipio	ICV 2019	Promedio ServPub	ICSocial 2019
Colima	70.15	7.7	6.08
Cuernavaca	65.49	6.54	5.47
Culiacán	70.12	7.06	5.98
Durango	65.08	6.86	5.72
Ecatepec	59.34	6.16	5.31
Gómez Palacio	65.64	6.86	5.78
Guadalajara	65.79	6.86	5.58
Guadalupe	67.9	7.22	5.7
Guanajuato	67.9	6.74	5.89
Hermosillo	69.07	6.98	5.87
La Paz	72.42	6.86	6.09
Lázaro Cárdenas	64.75	6.54	5.71
León	64.55	7.3	5.59
Manzanillo	66.83	7	5.75
Matamoros	69.93	7.12	5.8
Mazatlán	70.48	7.42	5.94
Mérida	69.31	7.6	6.2
Mexicali	68.57	7.08	5.97
Monterrey	69.06	7.16	5.9
Morelia	64.68	6.68	5.66
Naucalpan	63.77	6.48	5.49
Nezahualcóyotl	60.72	6.82	5.48
Nuevo Laredo	67.12	7.3	5.6
Oaxaca	64.86	6.24	5.74
Obregón	68.76	6.78	5.69
Pachuca	68.35	6.54	5.81
Puebla	64.16	6.64	5.59
Querétaro	67.27	7.22	5.85
Reynosa	67.82	6.7	5.53
Saltillo	71.88	7.2	5.9
San Luis Potosí	65.05	6.32	5.64
San Nicolás de los G.	71.54	7.74	5.81
San Pedro Garza G.	74.93	7.88	6.23
Tapachula	65.07	6.3	5.54
Tehuacán	61.33	6.54	5.4
Tepic	69.54	6.56	5.95
Tijuana	66.87	6.7	5.8
Tlalnepantla	63.66	6.88	5.49
Tlaquepaque	64.43	6.88	5.38
Tlaxcala	64.48	6.72	5.65
Toluca	65.48	6.54	5.43



Municipio	ICV 2019	Promedio ServPub	ICSocial 2019
Torreón	68.03	6.78	6.02
Tuxtla Gutiérrez	65.2	6.18	5.57
Veracruz	67.58	6.76	5.52
Villahermosa	66.83	6.48	5.81
Xalapa	65.62	6.62	5.8
Zacatecas	66.04	6.92	5.58
Zapopan	66.56	6.64	5.64
Fuente: Elaboración propia con base en Gabinete de Comunicación Estratégica, S.C. Ciudades más Habitables de México, 2019.			

Anexo 8

Percepción de inseguridad pública y de gobierno efectivo

Municipio	Percepción de inseguridad		Percepción de gobierno efectivo
	Inseg 2018	Inseg 2019	GobEf 2019
Acapulco	87.4%	84.7	23.9%
Aguascalientes	54.6%	57.6	30.8%
Apodaca	59.5%	51	49.4%
Campeche	51.1%	44.9	27.0%
Cancún	89.0%	89.6	24.6%
Chihuahua	76.1%	73.1	17.6%
Chilpancingo	93.8%	88.9	24.9%
Chimalhuacán	79.1%	79.1	20.2%
Ciudad Juárez	74.1%	90.5	5.6%
Colima	56.5%	59.5	34.6%
Cuernavaca	77.7%	89.6	22.6%
Culiacán	77.7%	66.2	17.5%
Durango	39.5%	39.3	32.8%
Ecatepec	93.4%	92	14.5%
Guadalajara	86.8%	82.3	21.2%
Guadalupe	62.3%	55.2	38.4%
Guanajuato	79.6%	83.5	24.4%
Hermosillo	63.1%	65.3	21.7%
La Paz	66.3%	44.3	28.1%
Lázaro Cárdenas	71.1%	73.3	25.5%
León	81.8%	80.1	34.3%
Manzanillo	66.8%	74.5	24.6%
Mazatlán	28.8%	60.7	30.9%
Mérida	56.4%	18.9	38.4%
Mexicali	65.1%	53.8	35.6%
Monterrey	84.8%	78.8	21.7%

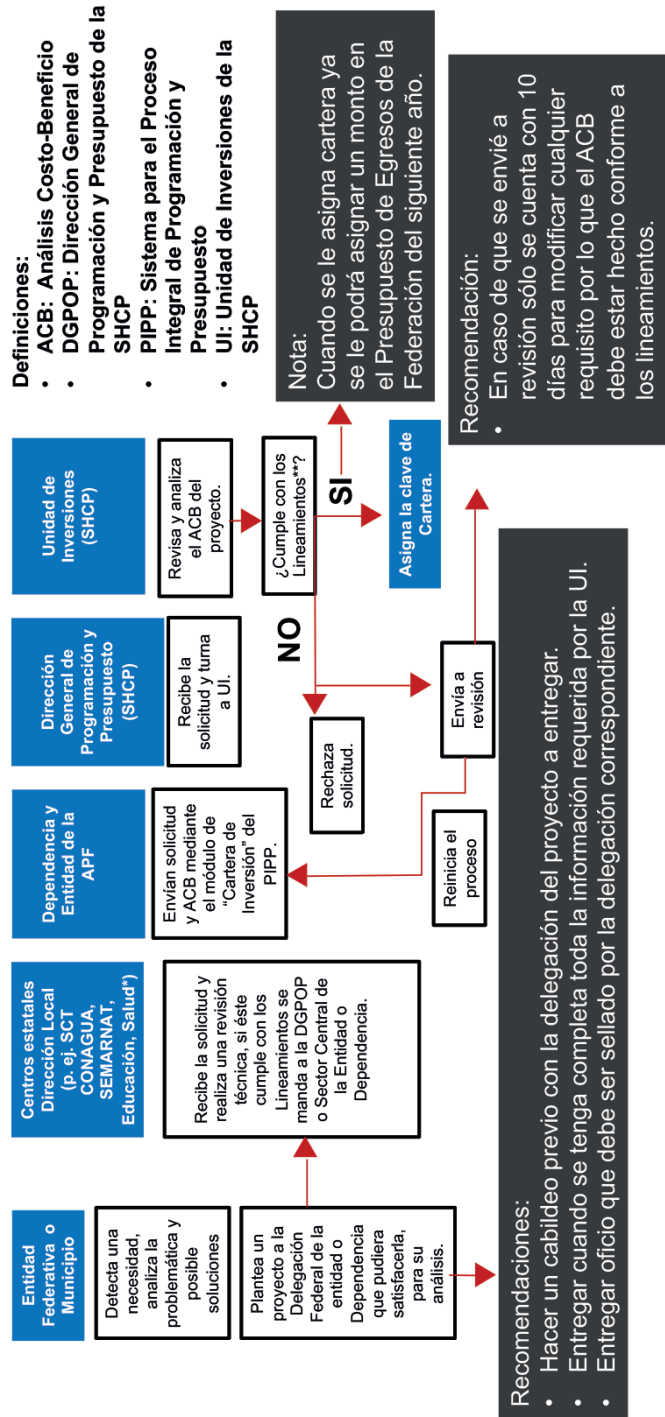


Municipio	Percepción de inseguridad		Percepción de gobierno efectivo
	Inseg 2018	Inseg 2019	GobEf 2019
Morelia	70.9%	80.9	21.7%
Naucalpan	82.3%	89.6	17.3%
Nezahualcóyotl	79.0%	78.2	34.6%
Nuevo Laredo	70.3%	80.4	37.7%
Oaxaca	76.2%	69.5	17.0%
Pachuca de Soto	55.7%	72.1	31.9%
Puebla	93.4%	92.7	15.0%
Querétaro	50.8%	59.6	33.9%
Reynosa	96.0%	81.6	38.6%
Saltillo	30.5%	32.1	56.6%
San Luis Potosí	83.1%	81.2	20.2%
San Nicolás de los G.	44.8%	31.7	45.6%
San Pedro Garza G.	23.1%	18.9	48.7%
Tapachula	85.8%	92.1	26.5%
Tepic	62.1%	45.6	23.3%
Tijuana	72.8%	71.5	16.5%
Tlalnepantla	90.4%	90.9	15.5%
Tlaquepaque	77.2%	70.6	24.0%
Tlaxcala	64.2%	57.1	25.3%
Toluca	81.1%	84.7	22.1%
Torreón	50.5%	52.2	32.8%
Tuxtla Gutiérrez	80.5%	81.3	23.3%
Veracruz	78.7%	82.3	33.0%
Villahermosa	92.3%	89.6	22.4%
Zacatecas	76.9%	77.8	30.0%
Zapopan	62.9%	69.3	26.1%
Fuente: Elaboración propia con base en INEGI. Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana, 2018 y 2019.			



Anexo 9

Proceso de registro de proyectos de inversión



...Anexo 9
Check list con requerimientos para el Registro
ante la Unidad de Inversión de la SHCP

Concepto	SI/NO	Concepto	SI/NO
Nombre		Otras fuentes de financiamiento	
Ramo		Monto total de inversión	
Programa presupuestario		Metas físicas	
Unidad responsable		Beneficios esperados	
Descripción		Tiempo estimado de operación	
Alineación con Plan Nacional de Desarrollo		Gastos de operación y mantenimiento	
Tipo de proyecto		Otros costos asociados	
Localización		Costo total	
Datos del administrador del proyecto		Costos y beneficios anuales	
Año base		Indicadores de rentabilidad	
Factibilidades del proyecto (Análisis)		Indicador estratégico	
Ambiental		Observaciones generales	
Económica		Análisis Costo Beneficio	
Legal		Ficha técnica (inferior a 50 mdp)	
Técnica		Simplificado (50 a 500 mdp)	
Calendario fiscal		A nivel prefactibilidad (más de 500 mdp)	



...Anexo 9

Proceso de registro de proyectos de inversión

Los proyectos se registran en el primer SEMESTRE del año para que puedan ser candidatos a recibir financiamiento para el siguiente año.

UNO: Las dependencias y entidades llenarán y enviarán, mediante el módulo de "Cartera de Inversión" del PIPP (Sistema para el Proceso Integral de Programación y Presupuesto), la solicitud de registro y el análisis costo y beneficio correspondiente, en la página de la SHCP.

Para que el envío del análisis costo y beneficio sea eficiente se debe enviar en formato ZIP o RAR, o se envíen en formato PDF.

Cada análisis costo beneficio debe acompañarse de un resumen ejecutivo.

DOS: También se deberá enviar, cuando así corresponda, las hojas electrónicas con la memoria de cálculo que contenga las estimaciones de oferta y demanda, de costos y beneficios, así como los indicadores de rentabilidad.

TRES: Asimismo, se deberá enviar la documentación de factibilidades: la factibilidad técnica, legal, ambiental, así como el estudio de mercado y otros específicos de acuerdo al sector.

CUATRO: Una vez que las dependencias y entidades envíen electrónicamente la solicitud de registro y el análisis costo y beneficio, el sistema asignará un número de solicitud que facilitará el manejo de la información entre el solicitante y la SHCP.

CINCO: La Unidad de Inversiones informará sobre el resultado de la solicitud de registro al solicitante e instancias competentes a través del PIPP. Para ello, se debe utilizar las herramientas de consulta del módulo de "Cartera de Inversión" para conocer la situación de las solicitudes.

Análisis Costo-Beneficio requerido

Análisis requerido	Tipo de proyecto de inversión	Monto a invertir
Ficha técnica	Proyectos de infraestructura económica, social, gubernamental, de inmuebles y otros proyectos de inversión.	Inferior a 50 mdp.
Análisis costo-beneficio simplificado	Proyectos de inversión de cualquier tipo.	De 50 a 500 mdp.
Análisis costo-beneficio*(a nivel de prefactibilidad)	Proyectos de inversión de cualquier tipo.	Superior a 500 mdp.
	Proyectos de infraestructura productiva de largo plazo.	Sin importar el monto.
Análisis costo-eficiencia simplificado	Proyectos de inversión con beneficios no cuantificables.	De 50 a 500 mdp.
Análisis costo-eficiencia(a nivel de prefactibilidad)	Proyectos de inversión con beneficios no cuantificables.	Superior a 500 mdp.
Dictamen externo	Proyectos de inversión de cualquier tipo.	Superior a 500 mdp.
	Proyectos de inversión Hidráulica.	Superior a 150 mdp.



...Anexo 9
Lineamientos para el registro de proyectos de inversión

1. **Nombre:** el nombre del proyecto de inversión que deberá identificar claramente al mismo, considerando la acción que se pretende realizar.
2. **Ramo:** ramo administrativo definido conforme al Presupuesto de Egresos de la Federación que indica la unidad responsable encargada del proyecto.
3. **Programa presupuestario:** el programa presupuestario de acuerdo al Analítico de claves, dentro del cual las dependencias y entidades realizarán su proyecto de inversión.
4. **Unidad responsable:** unidad responsable del ramo administrativo que ejecuta el proyecto de inversión.
5. **Descripción:** definición de los elementos más importantes que caracterizan el proyecto de inversión.
6. **Alineación con documentos de planeación:** vinculación del proyecto de inversión con los objetivos, estrategias y prioridades contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo.
7. **Tipo de proyecto:** tipo de proyecto de inversión a ejecutar, conforme a la clasificación establecida en los Lineamientos Costo y Beneficio.

Tipo de proyecto	Características
Infraestructura económica	Construcción, adquisición y/o ampliación de activos fijos para la producción de bienes y servicios en los sectores de agua, comunicaciones y transportes, electricidad, hidrocarburos y turismo.
Infraestructura social	Construcción, adquisición y/o ampliación de activos fijos para llevar a cabo funciones en materia de educación, ciencia y tecnología, cultura, deporte, salud, seguridad social, urbanización, vivienda y asistencia social.
Infraestructura gubernamental	Construcción, adquisición y/o ampliación de activos fijos para llevar a cabo funciones de gobierno, tales como seguridad nacional, seguridad pública y procuración de justicia, entre otras.
Inmuebles	Construcción, adquisición y/o ampliación de inmuebles destinados a oficinas administrativas, incluyendo las operaciones que se realicen bajo el esquema de arrendamiento financiero.
Otros proyectos de inversión	Cuando se trate de aquellos proyectos que no estén identificados en las características anteriores.

8. **Localización:** entidad federativa donde se ubicará (Sonora), con la mención del nombre de la localidad (Hermosillo), municipio o delegación correspondiente, así como la ubicación geográfica con las coordenadas georreferenciadas y un mapa de ubicación.
9. **Datos del administrador proyecto:** nombre completo, cargo, teléfono y correo electrónico.
10. **Año base:** el año con base en el cual se expresan los montos monetarios reportados en la solicitud.
11. **Factibilidades proyecto de inversión:** indicación respecto a si proyecto de inversión cuenta con los análisis de factibilidad técnica, legal, económica, ambiental, así como los estudios de mercado y otros análisis específicos de acuerdo al sector. (Se da un periodo de 180 días para presentar estos estudios, después del registro.)



Análisis de factibilidad	Características
Ambiental	Los estudios en donde se determina que el proyecto de inversión cumple con la normatividad aplicable en materia ambiental.
Económica	Los estudios sobre la cuantificación de los costos y beneficios del proyecto de inversión en donde se muestre que el mismo es susceptible de generar, por sí mismo, beneficios netos bajo supuestos razonables.
Legal	Los estudios en donde se determine que el proyecto de inversión cumple con las disposiciones jurídicas aplicables en el ámbito federal, estatal y municipal que corresponda.
Técnica	Los estudios sobre los materiales, maquinaria, equipo, tecnología y calificación de personal que se requieren para la ejecución y operación del proyecto de inversión, en donde se determine si el proyecto se apega a las normas establecidas la Administración Pública Federal, así como a las prácticas aceptadas de ingeniería y a los desarrollos tecnológicos disponibles.

12. Calendario fiscal: se señala el monto de recursos fiscales que las dependencias y entidades planean ejercer en cada ejercicio fiscal (expresados a precios del año base), así como las fechas de inicio y término de construcción, modificación o adquisición de los activos.

13. Otras fuentes de financiamiento: recursos adicionales a los fiscales que, en su caso, aportarán las entidades federativas, municipios, inversionistas privados u otros agentes al programa o proyecto de inversión.

14. Monto total de inversión: la suma de los recursos fiscales que se erogarán conforme al calendario fiscal y los recursos que se obtendrán mediante otras fuentes de financiamiento únicamente para infraestructura.

15. Metas físicas: la producción de bienes y servicios que se pretende alcanzar con el proyecto, tales como kilómetros a construir en el caso de una carretera, etc.

16. Beneficios esperados: efectos favorables que se generarían sobre la población o para el país como resultado del proyecto de inversión, tales como reducción de tiempos de recorrido en el caso de una carretera y población beneficiada con obras de agua potable o saneamiento.

17. Tiempo estimado de operación de los activos: años que cubre la etapa de operación.

18. Gastos estimados de operación y mantenimiento: monto estimado global de recursos que se requerirán para el funcionamiento adecuado de los activos derivados del proyecto de inversión durante la etapa de operación.

19. Otros costos asociados: monto estimado de recursos asociados a la ejecución del proyecto distintos a los de inversión, operación y mantenimiento.

20. Costo total: la suma del monto total de inversión, los gastos estimados de operación y mantenimiento, y los otros costos y gastos asociados.

21. Costos y beneficios anuales: cuantificación monetaria, a precios del año base en términos reales, de los costos y beneficios del proyecto de inversión para cada uno de los años del horizonte de evaluación, de conformidad con el análisis costo y beneficio realizado.

22. Indicadores de rentabilidad: el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Costo Anual Equivalente (CAE) y, en su caso, la Tasa de Rendimiento Inmediata (TRI).

23. Tasa social de descuento: A partir del 2014 es del 10%.

24. Indicador estratégico: aportación que el Proyecto de Inversión tendrá dentro de algún indicador de evaluación del desempeño.

25. Observaciones generales: cualquier información adicional que se considere pertinente incluir, como efectos indirectos derivados del proyecto de inversión.

Anexo 10

Tareas prioritarias para identificar y cuantificar la deuda no bancaria, incluyendo posibles obligaciones contingentes (*check list*)

Deuda no bancaria

- ☐ Adeudos al ISSSTE (SAR y FOVISSSTE)
- ☐ Adeudos al ISSSTESON (Servicio Médico – Trabajadores municipales)
- ☐ Adeudos por concepto de pensiones
- ☐ Aportaciones pendientes a programas federales con mezcla de recursos
- ☐ Adeudo a proveedores de materiales, suministros y servicios
- ☐ Adeudo a contratistas de obra pública
- ☐ Adeudos a Fondos, Fideicomisos y otros
 - ☐ Fondos municipales
 - ☐ Fondos sindicales
 - ☐ Retenciones
 - ☐ Otros
- ☐ Escalatorias de obra pública
- ☐ Adeudos al SAT
- ☐ Adeudos a la CFE
- ☐ Adeudos a la CONAGUA
- ☐ Adeudos a TESOFE
- ☐ Aportaciones pendientes a organismos paramunicipales
- ☐ Pagos pendientes por laudos judiciales



Gobernanza y Políticas Públicas



Septiembre de 2021

Gobernanza y Políticas Públicas



Septiembre de 2021

Finanzas Públicas e Infraestructura



Septiembre de 2021