

## Evaluación de Diseño Programático del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”.



Proyectos evaluados “010502010101, Coordinación de Operación regional”; “010502010102, Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”; “010502010201, Capacitación y profesionalización hacendaria”; y “010502010202, Generación y difusión de información, estudios y proyectos”, ejecutados por el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM).

### Referencias y Acrónimos.

|          |   |
|----------|---|
| CONEVAL  | Consejo Nacional de Evaluación de Política de Desarrollo Social.  |
| CPEUM    | Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  |
| Guía MIR | Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.   |
| IHAEM    | Instituto Hacendario del Estado de México.  |
| INDETEC  | Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas.   |
| INFOEM   | Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios. |
| IPODEX   | Sistema de Información Pública de Oficio Mexiquense.  |
| MIR      | Matriz de Indicadores para Resultados.  |
| MML      | Metodología de Marco Lógico.  |
| PAE      | Programa Anual de Evaluación.   |
| PbR      | Presupuesto Basado en Resultados.   |
| PDEM     | Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017.  |
| PEGGD    | Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017.   |
| PND      | Plan Nacional de Desarrollo.  |
| Pp       | Programa presupuestario.  |
| SAIMEX   | Sistema de Acceso a la Información Mexiquense.  |
| SHCP     | Secretaría de Hacienda y Crédito Público.   |
| SIED     | Sistema Integral de Evaluación del Desempeño.   |
| SNCF     | Sistema Nacional de Coordinación Fiscal.  |
| SPP      | Sistema de Planeación y Presupuesto.  |
| TdR      | Términos de Referencia.   |
| UIPPE    | Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.   |

## **I. Resumen ejecutivo.**

El Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM) es un organismo público descentralizado que tiene por objeto operar, desarrollar y actualizar el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios, con pleno respeto a la soberanía estatal y a la autonomía municipal. Su Misión es “coadyuvar con el Estado y Municipios en la armonización del marco jurídico-administrativo y de formación profesional, para fortalecer las haciendas públicas en el marco del Sistema de Coordinación Hacendaria”.

Los objetivos institucionales del IHAEM consisten en consolidar la hacienda pública, a través de la operación, actualización y desarrollo del Sistema de Coordinación Hacendaria, promover la profesionalización de los servidores públicos hacendarios y fortalecer la armonización jurídica administrativa del Estado de México y los municipios. Para lograrlo opera (ejercicio fiscal 2017) cuatro Programas presupuestarios: “Desarrollo de la función pública y ética en el servicio”, “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, “Conducción de las políticas generales de gobierno” y “Previsiones para el pago del adeudo de ejercicios fiscales anteriores”. De ellos, el segundo es el que da cabida a sus acciones sustantivas y, por tanto, es objeto de la presente evaluación.

El Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” forma parte de la estructura programática considerada en el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México del ejercicio fiscal 2017. Se compone de seis proyectos, dos ejecutados por la Dirección General de Política Fiscal, adscrita a la Secretaría de Finanzas, y cuatro instrumentados por el IHAEM, que son: “Coordinación y operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos”.

El objetivo del Programa presupuestario en la estructura programática es “Fomentar el federalismo hacendario para garantizar la transparencia de atribuciones, recursos públicos, potestades fiscales y reglas de colaboración administrativa entre los distintos ámbitos de gobierno con claridad, justicia y equidad” y, para alcanzarlo, la Dirección General de Política Fiscal y el IHAEM diseñaron e implementaron conjuntamente una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), basada en la Metodología de Marco Lógico (MML).

La Evaluación de Diseño Programático 2017 al Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” se realizó para dar cumplimiento a lo dispuesto en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2017, emitido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, bajo la modalidad de términos de referencia de programas no sociales. La evaluación analizó y valoró la racionalidad y la congruencia de la instrumentación gubernamental y sus principales resultados son los siguientes:

El Programa presupuestario se genera a partir de un mandato plasmado por el Poder Legislativo en el Título Séptimo “De la Coordinación Hacendaria” del Código Financiero del

Estado de México y Municipios. Su creación obedece a la necesidad de coordinar las relaciones intergubernamentales entre los ámbitos de gobierno estatal y municipal, en torno a temas de la hacienda pública (ingreso, gasto federalizado, coordinación administrativa, transparencia y rendición de cuentas, entre otros). Propiamente, mediante este Programa se financia y opera el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios, cuyos principales servicios son la armonización del marco jurídico y administrativo de las haciendas públicas municipales; capacitación (cursos y talleres), profesionalización (diplomados y maestría) y certificación (competencia laboral) de servidores públicos; difusión de estudios e información hacendaria; y asistencia técnica y jurídica en hacienda pública.

El Programa presupuestario presenta un grado de madurez notable, dado que se rige por el entramado jurídico (Código Financiero del Estado de México y Municipios), administrativo (Manual del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2017) y de soporte tecnológico (Sistema de Planeación y Presupuesto, SPP) instrumentado por el gobierno estatal para controlar el ciclo presupuestario en las dependencias y organismos auxiliares. Adicional a ello, el IHAEM, como operador del Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal", es una institución consolidada, cuya normativa exige a sus cuatro unidades administrativas sustantivas (Coordinaciones: Operación Regional; Normas, Procedimientos y Evaluación; Estudios Hacendarios; y Capacitación) la ejecución de actividades totalmente vinculadas con los citados proyectos presupuestarios, lo que asegura la continuidad del Programa presupuestario y la posibilidad de medir el cumplimiento de sus objetivos en el mediano plazo.

En ese sentido, el Programa presupuestario y sus proyectos se justifican mediante un diagnóstico (Formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora", del Manual del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2017), incluido en el paquete presupuestal anual del gobierno estatal e incorporado en el SPP. El Programa presupuestario se racionaliza a través de un "Árbol del problema" (teoría del problema), en el que, de acuerdo con la MML, es expresado como un hecho negativo o como una situación valorada como no deseada. Asimismo, su conversión a árbol de objetivos (teoría del cambio) es consistente con el planteamiento del problema.

Pese a ello, el Programa presupuestario expresa en el diagnóstico (Formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora") como área de enfoque a las haciendas públicas, sin que las caracterice cualitativa ni cuantitativamente. Asimismo, este diagnóstico no plantea explícitamente causas y efectos del problema, como sí lo hace el "Árbol del problema".

El Programa presupuestario contribuye a la consecución de las metas estatales y planeación orientada a resultados, ya que existe una clara vinculación entre los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas de los instrumentos de planeación de mediano plazo del gobierno estatal (Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017, PDEM, y Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017, PEGGD) con los objetivos programáticos del

Programa presupuestario y sus proyectos, así como con su Propósito y Fin (congruencia de la instrumentación gubernamental).

En cuanto a las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo, si bien se considera como elemento de análisis a las haciendas públicas, existen servicios ofertados por el IHAEM como la capacitación (cursos y talleres), profesionalización (diplomados y maestría) y certificación (competencia laboral), en los que los receptores son directamente los servidores públicos municipales encargados de administrar el erario, por lo que, para una mejor contextualización de su área de enfoque y de los destinatarios que se benefician con sus servicios, se considera adecuado incorporar una definición o descripción de “servidor público hacendario municipal” y su cuantificación potencial y objetivo en el formato PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” del proyecto “Capacitación y profesionalización hacendaria”, con el fin de que se pueda identificar la cobertura de atención que cubre la institución con sus servicios.

La MIR es una de las fortalezas del Programa presupuestario. Se integra por un indicador de Fin, uno de Propósito, tres Componentes y tres Actividades, de éstos, el IHAEM se responsabiliza por dos de Componente (“Servidores públicos municipales certificados en funciones hacendarias” y “Marco jurídico hacendario municipal actualizado”) y dos de Actividad (“Otorgamiento de capacitación hacendaria a los servidores públicos municipales” y “Celebración de Comisiones Temáticas con la participación de los municipios”), que son necesarios para alcanzar los niveles de Fin y Propósito.

En general, la MIR presenta una adecuada lógica vertical y horizontal, con resúmenes narrativos sintácticamente correctos en los cuatro niveles (Fin, Propósito, Componente y Actividad), indicadores que miden los objetivos, fichas técnicas por cada indicador para dar seguimiento a la instrumentación, medios de verificación específicos y supuestos fuera de control del Programa presupuestario. Pese a ello, podría mejorarse si se rediseña el resumen narrativo del Componente “Marco jurídico hacendario municipal actualizado” y/o el indicador “Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal” (denominación y/o fórmula), para lograr la consistencia entre ambos; es decir, conseguir que el resultado del indicador sea totalmente representativo del resumen narrativo (pregunta número 14). Al efecto, se podrían tomar en cuenta las propuestas realizadas por el equipo evaluador presentadas en el anexo 5.

En cuanto a las metas de los indicadores, tres de ellas (“Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados”, “Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria” y “Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las Comisiones Temáticas”) presentan una oportunidad de mejora, ya que son laxas, es decir, en el ejercicio fiscal en evaluación (2017) se programaron metas notablemente menores a las programadas y/o alcanzadas en el ejercicio fiscal anterior. Replantear estas metas de acuerdo a la demanda histórica y a las capacidades institucionales es una tarea inmediata para el IHAEM y para el Programa presupuestario.

Finalmente, se acota que el Programa presupuestario cuenta con los mecanismos suficientes para transparentar su presupuesto y rendir cuentas sobre su desempeño.

La opinión del equipo evaluador sobre el resultado de la valoración del Programa presupuestario es positiva. Ahora, será importante para el Programa y para sus proyectos que se dé seguimiento al resultado de esta evaluación, mediante la instrumentación del mecanismo de Aspectos Susceptibles de Mejora, para que la atención de las recomendaciones contribuya efectivamente a la mejora de su diseño.

Una última reflexión sobre el Programa presupuestario es que, pese a los esfuerzos realizados para fortalecer institucionalmente a las haciendas públicas, existen factores externos que debilitan la operación de las tesorerías municipales, como la alta rotación de servidores públicos hacendarios en cargos clave, las múltiples tareas que leyes y disposiciones administrativas confieren a las áreas que administran el erario (lo que en algunos casos ha implicado dejar a un lado la profesionalización o, en su caso, que la participación de servidores públicos municipales sea poco sustancial en las Comisiones Temáticas o Reuniones Regionales Hacendarias, dado el conocimiento escaso de los temas) y las limitaciones presupuestarias (disminución de participaciones federales ocasionadas por las condiciones económicas mundiales y nacionales). Lo anterior puede afectar negativamente la labor emprendida por el IHAEM. Ante ello, bien podrían utilizarse como herramientas para consolidar al Programa presupuestario evaluaciones de procesos o consistencia y resultados, a través de las cuales se identifiquen mejoras en los procesos de ejecución, se midan resultados y se revise la estrategia de mediano plazo del Programa y del IHAEM para conseguir sus objetivos.

## II. Contenido.

|   |    |
|---|----|
| Referencias y acrónimos.  | 1  |
| I. Resumen ejecutivo.   | 2  |
| II. Contenido.  | 6  |
| III. Introducción.  | 7  |
| IV. Apartados de la evaluación.   | 9  |
| • Análisis de la justificación de la creación y del diseño del Programa.  | 10 |
| • La contribución del Programa para el cumplimiento de las metas estatales y planeación orientada a resultados. | 19 |
| • Análisis de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.  | 25 |
| • Evaluación y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados.  | 34 |
| • Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Programas presupuestarios.                 | 59 |
| V. Valoración final del diseño del Programa.  | 61 |
| VI. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.  | 63 |
| VII. Conclusiones.  | 66 |
| Bibliografía.   | 69 |
| Anexos.   | 70 |
| Anexo 1 "Descripción general del Programa Presupuestario".  | 71 |
| Anexo 2 "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo".                           | 76 |
| Anexo 3 "Indicadores".  | 77 |
| Anexo 4 "Metas del Programa".   | 80 |
| Anexo 5 "Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados".                                      | 82 |
| Anexo 6 "Complementariedad y coincidencias entre Programas Presupuestarios".                                    | 85 |
| Anexo 7 "Principales fortalezas, retos, y recomendaciones".   | 87 |
| Anexo 8 "Fuentes de información".   | 92 |
| Anexo 9 "Ficha técnica con los datos generales de la evaluación".   | 94 |

### III. Introducción.

El presente documento contiene los resultados de la Evaluación de Diseño Programático 2017 al Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal", en los proyectos "Coordinación y operación regional", "Actualización coordinada del marco jurídico hacendario", "Capacitación y profesionalización hacendaria" y "Generación y difusión de información, estudios y proyectos", ejecutado por el IHAEM, organismo público descentralizado adscrito a la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de México.

La evaluación se realizó para dar cumplimiento a lo dispuesto en el PAE 2017, emitido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México en abril de 2017, en términos de los "Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios del Gobierno del Estado de México", publicados en la "Gaceta del Gobierno del Estado de México", de fecha 23 de febrero de 2017.

El objetivo general de la evaluación es "Analizar el diseño del Programa presupuestario "Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal", con la finalidad de identificar si el Programa presupuestario contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, y en su caso, instrumentar mejoras al mismo". Ello, a efecto de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

- Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Programa presupuestario.
- Analizar y valorar la contribución del Programa presupuestario al cumplimiento de las metas del PDEM y de los programas derivados de éste.
- Analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Programa presupuestario y la normatividad aplicable.
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros Programa presupuestario de la administración pública estatal.

La evaluación se llevó a cabo conforme a los "Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño Programático" (TdR) establecidos por el IHAEM, y consistió en dar respuesta a las 20 preguntas que conforman cinco tomos o apartados, conforme a lo siguiente:

| Apartado   | Preguntas | Total |
|--|-----------|-------|
| I. Justificación de la creación y del diseño del Programa.   | 1 a 3     | 3     |
| II. Contribución del Programa para el cumplimiento de las Metas Estatales y planeación orientada a resultados. | 4 a 5     | 2     |
| III. Análisis de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.                                      | 6 a 8     | 3     |



| Apartado   | Preguntas | Total     |
|--|-----------|-----------|
| IV. Evaluación y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados.                           | 9 a 19    | 11        |
| V. Análisis de posibles complementariedades y coincidencias con otros Programas presupuestarios. | 20        | 1         |
| <b>Total</b>   | <b>20</b> | <b>20</b> |

Es importante mencionar que en el diseño y ejecución del Programa presupuestario participa, además del IHAEM, la Secretaría de Finanzas, a través de la Dirección General de Política Fiscal, sin embargo, la evaluación corresponde exclusivamente a las actividades implementadas y resultados obtenidos por el IHAEM, cuya área de enfoque son las haciendas públicas municipales del Estado de México.

Se advierte que la evaluación se desarrolló con la información documental y testimonial que las unidades administrativas del IHAEM proporcionaron al equipo evaluador, especialmente la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación (UIPPE), quien fungió como enlace para estos trabajos.

En cuanto a la estructura del informe, los cinco apartados corresponden con los señalados en los TdR y, como se mostró en el cuadro anterior, dan respuesta a los cuestionamientos que sustentan la evaluación. Se incluyen al final los anexos, en los que se detallan aspectos relevantes de diferentes preguntas, según los TdR. De entre ellos, singular importancia reviste el denominado "Principales fortalezas, retos, y recomendaciones", que contiene el contenido esencial de la evaluación; en él se describen y explican los puntos en los que el Programa presupuestario presenta una sólida justificación, los factores externos que pudieran perjudicar su implementación, las oportunidades para hacerlo más robusto y, también, se prescriben recomendaciones con el propósito de mejorar su racionalidad y congruencia.



## **IV. APARTADOS DE LA EVALUACIÓN.**

---



# ANÁLISIS DE LA JUSTIFICACIÓN DE LA CREACIÓN Y DEL DISEÑO DEL PROGRAMA.

## 1. El problema o necesidad se define en el documento que cuente con la siguiente información:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) ¿Se define la población o área de enfoque que tiene el problema o necesidad?

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 3     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El Pp tiene identificado el problema o necesidad que busca resolver, y</li><li>• El problema o necesidad cumple con todas las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

### Justificación:

La argumentación de la respuesta tomó como base los documentos: "Árbol del problema" de la MIR del Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal" y los formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" de los cuatro proyectos adscritos al citado Programa presupuestario: "Coordinación y operación regional", "Actualización coordinada del marco jurídico hacendario", "Capacitación y profesionalización hacendaria" y "Generación y difusión de información, estudios y proyectos". Resultado del análisis a esta información, el equipo evaluador determinó otorgar el nivel tres a la pregunta, como se justifica enseguida.

### Acerca del inciso a):

En el "Árbol del problema" de la MIR del Programa presupuestario la necesidad se formuló como un hecho negativo que busca ser revertido ("Las administraciones municipales presentan debilidades financieras, organizacionales, en la profesionalización de sus servidores públicos, en su sistema de recaudación de ingresos propios y en la utilización de las nuevas tecnologías de información para sus trámites y servicios"), por lo que se

consideró como positivo el inciso. Pero, si bien el planteamiento de la necesidad se plasmó bajo la MML en el “Árbol de problema” (esquema de cadena causa-efecto), en el apartado “Diagnóstico (situación actual)” de los formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” de los cuatro proyectos, la necesidad no se contextualiza con claridad.

Por ejemplo, en el proyecto “Operación regional” solo se citan de manera general las acciones que se realizan y los fines que se buscan, pero no se presenta un estado de cosas de lo que se pretende cambiar; “Armonización coordinada del marco jurídico hacendario” expresa cualitativamente (aunque de forma sucinta) la necesidad de actualización de ordenamientos legales y la urgencia que tienen los servidores públicos municipales por recibir el apoyo legal; “Capacitación y profesionalización hacendaria” se centra en las principales acciones emprendidas y los logros obtenidos en cuanto a capacitación, profesionalización y certificación (ofrece cifras, lo que es valioso para el diagnóstico), pero deja a un lado las causas y el estado de cosas de la necesidad que origina el proyecto; y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos” identifica cualitativamente una fortaleza, una oportunidad y una debilidad (análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) en el proceso de fortalecer el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios mediante los servicios que ofrece, lo que resulta acertado, pese a ello la dimensión de la necesidad no se detalla.

#### ***Acerca del inciso b):***

Por la naturaleza del IHAEM, entidad pública que opera los proyectos objeto de la evaluación, y por lo expresado en su normativa (Título Séptimo “De la Coordinación Hacendaria” del Código Financiero del Estado de México y Municipios y su Reglamento Interior), el equipo evaluador identifica como área de enfoque a los municipios, sus administraciones, con énfasis en las haciendas públicas o tesorerías.

En este sentido, el “Árbol del problema” de la MIR del Programa presupuestario cita como área de enfoque “administraciones municipales” en su “tronco” y los formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” señalan reiteradamente que las haciendas públicas municipales son el eje de las acciones del Programa presupuestario y del IHAEM, hecho que al equipo evaluador le parece suficiente para validar como afirmativo el inciso. No obstante ello, la definición explícita del área de enfoque (administraciones municipales o haciendas públicas<sup>1</sup>) no se incorpora en el texto de los documentos citados.

---

<sup>1</sup> Hacienda pública según el Código Financiero del Estado de México y Municipios es “la obtención, administración y aplicación de los ingresos públicos del gobierno, en el ámbito de su competencia, que se conforma por las contribuciones, productos, aprovechamientos, bienes, propiedades y derechos que, al gobierno, estatal o municipal le pertenecen y forman parte de su patrimonio”. De acuerdo con la Ley Orgánica Municipal la hacienda pública municipal se integra por: los bienes muebles e inmuebles propiedad del municipio; los capitales y créditos a favor del municipio, así como los intereses y productos que generen los mismos; las rentas y productos de todos los bienes municipales; las participaciones que perciban de acuerdo con las leyes federales y del Estado; las contribuciones y demás ingresos determinados en la Ley de Ingresos de los Municipios, los que decreta la Legislatura y otros que por cualquier título legal reciba; las donaciones, herencias y legados que reciban. El INDETEC en el “Glosario de términos para el proceso de planeación, programación, presupuestación y evaluación de la administración pública” expresa que hacienda pública es la “Función gubernamental orientada a obtener recursos monetarios de diversas fuentes para financiar el desarrollo del Estado. Consiste en recaudar directamente los impuestos, derechos, productos, aprovechamientos; así como captar recursos complementarios, mediante la contratación de créditos y empréstitos al interior del país y en el extranjero. Es el conjunto de bienes, propiedades y derechos del gobierno estatal”.

Vale citar que, como el área de enfoque es “administraciones municipales” o “haciendas públicas”, la distinción de género no es aplicable.

Por último, los documentos empleados para responder a la pregunta se incluyen en el paquete presupuestal anual, por tanto, de acuerdo con los artículos 296 y 298 del Código Financiero del Estado de México y Municipios y el “Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2017”, deben actualizarse anualmente.

**Sugerencias:**

- Actualizar los formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” de los proyectos Coordinación y operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos”, a fin de que en “el apartado Diagnóstico (situación actual)” la necesidad que pretende atender se plantee como un hecho negativo.
- En los formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” incluir o referir la definición de hacienda pública contenida en la fracción XXII del artículo 3 del Código Financiero del Estado de México y Municipios y/o referir el artículo 97 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, que establece la integración de la hacienda pública; podría incluirse también alguna definición ofrecida por alguna entidad pública como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) o el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (Indetec). Lo anterior, a efecto de que la precisión del área de enfoque permita a la Institución enriquecer el diagnóstico con las limitaciones y oportunidades que presenta el entorno de las haciendas públicas (político, institucional, legal, económico, demográfico) y, de esta manera, plantear de mejor manera sus actividades y servicios a otorgar.

**Pregunta 2. El Diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Pp describe de manera específica:**

- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad.
- b) Cuantificación y características de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad.
- c) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad.

| Respuesta | Nivel | Criterios   |
|-----------|-------|---|
| Sí        | 3     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El Pp cuenta con documentos, información y/o evidencias que le permiten conocer la situación del problema o necesidad que pretende atender.</li><li>• El diagnóstico cumple con dos de las características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

**Justificación:**

La respuesta utilizó como fuentes de información los formatos PbR-01a "Descripción del proyecto por unidad ejecutora" de los cuatro proyectos -apartado "Diagnóstico (situación actual)"-, así como el "Árbol del problema" del Programa presupuestario.

**Acerca del inciso a):**

El "Árbol de problema" del Programa presupuestario expone las causas directas e indirectas que generan el problema y sus efectos. Como causas se señalan los "Periodos de gestión municipal cortos, de solo tres años", "Alta de rotación de los servidores públicos municipales, además de bajos índices de capacitación y de profesionalización", "Desactualización de las normas y los procedimientos, así como estructuras organizacionales inoperantes", "Utilización limitada de las nuevas tecnologías de información, así como poca disponibilidad de infraestructura tecnológica" y "Baja capacidad de generación de recursos propios". Los efectos son: "Proyectos y programas de corto plazo", "La atención de los servidores públicos en la prestación de los trámites y servicios municipales es deficiente", "Marco normativo desfasado a las condiciones actuales de los municipios", "Gestión interna deficiente, así como la presentación de trámites y servicios" y "Baja capacidad de recaudación y capacitación de ingresos".

Con base en ello, se decidió valorar como positiva la evidencia. Pese a ello, las causas, efectos y características del problema o necesidad no se expresan con claridad en los formatos PbR-01a.

***Acerca del inciso b):***

El “Árbol del problema” y los formatos PbR-01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” enuncian como área de enfoque “administraciones municipales” o “haciendas públicas”, sin que se definan con precisión y se cuantifiquen explícitamente, razón por la que se valoró como negativo el inciso.

***Inciso c):***

La valoración es positiva, ya que los documentos referidos en el primer párrafo de la justificación exponen que los proyectos atienden a las autoridades hacendarias estatales y municipales, de modo tal que se considera como ubicación territorial a todo el Estado de México.

Finalmente, la actualización y revisión del diagnóstico del problema, así como del “Árbol del problema” se actualizan cada año con la entrada en vigor del ejercicio fiscal correspondiente.

**Sugerencias:**

- Actualizar los formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” de los proyectos Coordinación y operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos”, con el propósito de que en el apartado “Diagnóstico (situación actual)” la necesidad que pretende ser revertida se plantee con causas, efectos y se incluyan elementos cuantitativos relativos al área de enfoque, como son número de municipios y organismos descentralizados y su estratificación por Región Hacendaria.



**Pregunta 3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Pp lleva a cabo?:**

| Respuesta | Nivel | Criterios   |
|-----------|-------|---|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El Pp cuenta con una justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención o acciones que el Pp lleva a cabo en la población objetivo o área de enfoque objetivo.</li><li>• La justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema o necesidad.</li><li>• Existe(n) evidencia(s) (estatal o nacional) de los efectos positivos atribuibles a los apoyos otorgados o a las acciones realizadas de cara a la población objetivo o área de enfoque objetivo.</li></ul> |

**Justificación:**

El Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal" tiene como objetivo fomentar el federalismo hacendario para garantizar la transparencia de atribuciones, recursos políticos, potestades fiscales y reglas de colaboración administrativa entre los distintos ámbitos de gobierno con claridad, justicia y equidad, lo cual tiene justificación teórica y empírica a nivel nacional y estatal, además de ser un mandato de ley.

**Ámbito Nacional:**

- La Ley de Coordinación Fiscal dio origen al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal (SNCF) en 1980, estableciendo las disposiciones y órganos que regulan la cooperación entre la Federación y las Entidades Federativas -entre ellos el INDETEC-, con los cuales el Gobierno Federal (por medio de la SHCP) y los gobiernos de las Entidades (a través de su órgano hacendario –Secretaría de Finanzas-) participan en el desarrollo, vigilancia y perfeccionamiento del SNCF<sup>2</sup>, con la finalidad de armonizar el sistema tributario mediante la coordinación y colaboración intergubernamental<sup>3</sup>.
- Por su parte, el artículo 22 de la Ley de Coordinación Fiscal establece que el INDETEC tiene como funciones: realizar estudios relativos al SNCF; actuar como consultor técnico de las haciendas públicas municipales; capacitar técnicos y funcionarios fiscales; sugerir medidas encaminadas a coordinar la acción impositiva federal y

<sup>2</sup> Artículo 16 de la Ley de Coordinación Fiscal.

<sup>3</sup> Portal del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal:  
<http://www.snfcf.gob.mx/organismos/default.aspx> (párrafo único).

local para lograr la más equitativa distribución de los ingresos de la federación y las entidades, entre otras.

- Durante el año 2000 se realizaron reformas al artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para dar pie a un nuevo esquema de coordinación hacendaria al declarar que los estados adoptarían la forma de gobierno republicano, representativo, democrático, laico y popular, teniendo como base de su división territorial y organización política y administrativa el municipio libre; en consecuencia, se realizaron modificaciones a nivel estatal.

### **Ámbito Estatal:**

- La Ley de Coordinación Fiscal del Estado fue expedida por decreto en 1979, dando origen al Sistema de Coordinación Fiscal del Estado, a través de la Comisión Permanente de Funcionarios Fiscales y la Comisión Coordinadora de Capacitación y Asesoría Fiscal. Sin embargo, en 1986 se publicó la nueva Ley de Coordinación Fiscal del Estado de México, decretando como responsables de la Coordinación Fiscal a la Comisión Permanente de Tesoreros Municipales y Servidores Públicos Fiscales y a la Comisión Coordinadora de Capacitación y Asesoría Fiscal, no obstante, fue abrogada por la expedición del Código Financiero del Estado de México y Municipios en el 1999.
- En el Código Financiero del Estado de México y Municipios se estableció el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios, lo que dio origen a los nuevos organismos de coordinación hacendaria: el Consejo de Coordinación Hacendaria y el Instituto de Capacitación Hacendaria<sup>4</sup>.
- Finalmente, para atender a nivel estatal las reformas de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en materia de coordinación hacendaria, en el año 2000 se constituyó el IHAEM (Código Financiero del Estado de México y Municipios), con el objeto de operar, desarrollar y actualizar el sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios, con pleno respeto a la soberanía estatal y a la autonomía municipal<sup>5</sup>.

El IHAEM es un organismo facultado para llevar a cabo reuniones temáticas con los municipios para presentar las propuestas que formulen los ayuntamientos acerca de un proyecto unificado de Ley de Ingresos de los Municipios, presentar al Gobierno del Estado un proyecto unificado de reformas, adiciones o derogaciones, disposiciones

---


<sup>4</sup> Sitio web del IHAEM: [http://ihaem.edomex.gob.mx/acerca\\_del\\_iahem](http://ihaem.edomex.gob.mx/acerca_del_iahem) (5to párrafo).

<sup>5</sup> Capítulo Cuarto del Código Financiero del Estado de México y Municipios.

sobre ingresos de los municipios, emitir recomendaciones en política hacendaria municipal, opinar sobre las cuotas y tarifas, recomendar las metas de recaudación por rubro de contribución a cada municipio a petición de éstos, promover los convenios entre los municipios y el Estado, entre otras.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Sitio web del IHAEM: [http://ihaem.edomex.gob.mx/acerca\\_del\\_ihaem](http://ihaem.edomex.gob.mx/acerca_del_ihaem) (8vo párrafo en adelante).



**LA CONTRIBUCIÓN DEL  
PROGRAMA PARA EL  
CUMPLIMIENTO DE LAS METAS  
ESTATALES Y PLANEACIÓN  
ORIENTADA A RESULTADOS.**

---

**Pregunta 4. El Propósito del Programa presupuestario está vinculado con los objetivos del Programa sectorial, considerando que:**


- a) ¿Existen conceptos comunes entre el Fin y los objetivos del Programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población objetivo o área de enfoque objetivo?
- b) ¿El logro del Fin aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) metas y de alguno(s) de los objetivos del Programa sectorial, especial o institucional?

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del Programa sectorial, especial o institucional.</li><li>• Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta.</li><li>• El logro del Propósito es suficiente para el cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del Programa sectorial, especial o institucional.</li></ul> |

**Justificación:**

La respuesta tomó como referencia al Programa presupuestario de manera integral, dado que el Propósito es el resultado de los servicios otorgados por el IHAEM, mediante la ejecución de sus proyectos programáticos. Bajo ese entendido, se determinó otorgar el nivel 4 porque el Fin y Propósito del Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal" guardan correspondencia con un objetivo del PEGGD<sup>7</sup>, como a continuación se indica:

<sup>7</sup> La vinculación de objetivos de mediano plazo (PDEM y programas sectoriales, especiales y regionales) con objetivos de corto plazo (Programas presupuestarios) está prevista por ordenamientos jurídicos y administrativos, ejemplos: el artículo 26 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios mandata que para la integración y ejecución de la estrategia contenida en el Plan de Desarrollo se deberán elaborar Programas sectoriales, regionales y especiales que permitan alcanzar sus objetivos y metas; el "Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto para el ejercicio fiscal 2017" y los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR)" indican que las MIR, como herramienta del PbR, deberán ser congruentes con los objetivos, estrategias y líneas de acción del PDEM y de los Programas que de éste deriven. En este sentido, el IHAEM, como operador del Programa presupuestario, cumple con lo señalado en norma.

|                  |  |   |  |
|------------------|--|---|--|
| <b>Fin</b>       | Contribuir al desarrollo del estado mediante el impulso del federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales.   |  | <b>Objetivo 1 del PEGGD:</b><br>Consolidarse como un gobierno municipalista. |
| <b>Propósito</b> | Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos. |   |  |

Y aunque la población objetivo o área de enfoque (haciendas públicas) no se presenta explícitamente en el objetivo del programa especial, es claro que la aspiración del gobierno estatal es contribuir a impulsar el federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales. Bajo este tenor, se puede entender que la “consolidación del desempeño” de las administraciones municipales es, a la vez, la cristalización de la aspiración del gobierno estatal por “consolidarse como un gobierno municipalista”.

Ahora bien, todos los objetivos expresados en el referido programa especial contienen estrategias, líneas de acción y meta o metas. Por ello, en el siguiente cuadro se presentan las metas del objetivo: “Consolidarse como un gobierno municipalista” y su vinculación con el Fin y Propósito de la MIR del Programa presupuestario, mismas que, institucionalmente, corresponde alcanzar al IHAEM.

| <b>Fin</b>   | <b>Propósito</b>   | <b>Metas incluidas en el Anexo Técnico de “Un Gobierno Municipalista”, del PEGGD. Objetivo: Consolidarse como un gobierno municipalista.</b>                                  |
|--|--|---|
| Contribuir al desarrollo del estado mediante el impulso del federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales. | Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos. | • Organizar eventos de capacitación hacendarios.  |
|  |  | • Organizar diplomados en materia hacendaria y la Maestría en Hacienda Pública.   |
|  |  | • Certificar funcionarios en competencias aborales.   |
|  |  | • Realizar estudios y análisis financieros para la elaboración de escenarios prospectivos, mediante la operación del Sistema de Información Estadística Hacendaria Municipal. |
|  |  | • Elaborar los Proyectos Unificados de la Ley de Ingresos de los Municipios, así como de reformas, adiciones y/o derogaciones al Código Financiero.                           |

| Fin | Propósito | Metas incluidas en el Anexo Técnico de “Un Gobierno Municipalista”, del PEGGD. Objetivo: Consolidarse como un gobierno municipalista.  |
|-----|-----------|--|
|     |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la participación de los 125 municipios a través de comisiones temáticas para consensuar las propuestas de modificación al marco normativo.</li> </ul>  |
|     |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a los municipios en materia jurídico hacendaria.</li> </ul>  |
|     |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover la participación de los municipios de la entidad en el fortalecimiento del Sistema Estatal de Coordinación Hacendaria.</li> </ul>  |
|     |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover y difundir los productos y servicios hacendarios.</li> </ul>   |
|     |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear vínculos en los niveles estatal, nacional e internacional para el intercambio de experiencias, colaboración académica e investigación.</li> </ul>   |
|     |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar las reuniones de las comisiones temáticas, con la participación de los municipios y el Gobierno Estatal, para la armonización del marco jurídico y administrativo en materia hacendaria.</li> </ul> |
|     |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo técnico y asesoría a los H. Ayuntamientos en materia de programación, presupuestación y evaluación.</li> </ul>  |

\*Fuente: Elaboración propia con información de la Mir del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, Anexo Técnico de “Un Gobierno Municipalista”, del PEGGD.

**Pregunta 5. ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo vigente está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el Pp?:**

El Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” deriva del PEGGD y éste, a su vez, se adscribe al PDEM.

Dado que el esquema de planeación estatal de mediano plazo, compuesto por el PDEM y programas sectoriales, especiales y regionales, presentan idénticos objetivos y estrategias, la respuesta a la pregunta se formuló tomando como referencia el objetivo del Programa presupuestario en evaluación.

Así, como se muestra en el siguiente cuadro, se afirma que existe una vasta vinculación entre el objetivo del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y los objetivos, estrategias y líneas de acción del PDEM.

**Vinculación del objetivo del Programa “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” con el PDEM:**

| Objetivo del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”  | Pilar   | Objetivo                                       | Estrategias  | Líneas de acción  |
|---|---|--|--|---|
| Fomentar el federalismo hacendario para garantizar la transparencia de atribuciones, recursos públicos, potestades fiscales y reglas de colaboración administrativa entre los distintos ámbitos de gobierno con claridad, justicia y equidad. | 1. Eje transversal I: Gobierno municipalista. | 1.Consolidarse como un gobierno municipalista. | 1.1. Fortalecer a la administración pública municipal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar el fortalecimiento de los municipios en materia de planeación, de programación, de presupuestación y de evaluación, mediante el mejoramiento de sus sistemas de información y prospectiva.</li> </ul> |
|   |   |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coadyuvar en el sano manejo de la deuda municipal.</li> </ul>  |
|   |   |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar la cultura de la recaudación colaborando con los municipios para fortalecer sus sistemas de recaudación desde la perspectiva administrativa, normativa y de ejecución.</li> </ul>                   |
|   |   |  |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiciar el intercambio de experiencias hacendarias exitosas a nivel municipal, estatal, nacional e internacional.</li> </ul>   |



|  |  |  |   |   |
|--|--|--|---|---|
|  |  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover esquemas de transparencia y de acceso a la información hacendaria municipal.</li> </ul>   |
|  |  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidar el sistema de información estadística hacendaria municipal mediante la evaluación permanente de los informes de la cuenta pública y del Órgano de Transparencia.</li> </ul> |
|  |  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar la armonización de los sistemas tributarios municipales.</li> </ul>   |
|  |  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la capacitación y la certificación de los servidores públicos municipales.</li> </ul>   |
|  |  |  | 1.3. Avanzar hacia un marco normativo eficiente que promueva la competitividad y el desarrollo económico municipal. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la adopción de procesos de planeación y de evaluación que trascienda a las administraciones municipales.</li> </ul>   |
|  |  |  |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar activamente la armonización además de la simplificación normativa y administrativa.</li> </ul>  |

\*Fuente: Elaboración propia con información del PDEM 2011-2017 y catálogo de objetivos de Programas presupuestarios y proyectos 2017.

Ahora bien, respecto a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, el Programa presupuestario se vincula con el objetivo número 11 “Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles”, dado que las haciendas públicas municipales administran el erario para ejecutar las atribuciones que las leyes le mandatan, las cuales preponderantemente buscan “hacer ciudad” y “construir ciudadanía”, a través del otorgamiento de los servicios públicos, la seguridad pública y acciones para hacer posible la convivencia pacífica, ordenada, así como promover el crecimiento de la economía local.



# ANÁLISIS DE LAS POBLACIONES O ÁREAS DE ENFOQUE POTENCIAL Y OBJETIVO.

---

**6. ¿Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema o necesidad?, de ser así, cuentan con la siguiente información y características:**

- a) Unidad de medida.
- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación.
- d) Fuentes de información.

**Respuesta:**

No.

**Justificación:**

En el "Árbol del problema" y en los formatos PbR-01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" se enuncian como área de enfoque "administraciones municipales" o "haciendas públicas", pero no se definen con precisión y tampoco se cuantifican explícitamente, por lo que no se puede valorar como positiva la respuesta.

Se reconoce que, de acuerdo con el Título Séptimo "De la Coordinación Hacendaria" del Código Financiero del Estado de México y Municipios, el IHAEM es un organismo público descentralizado que tiene por objeto operar, desarrollar y actualizar el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios, con pleno respeto a la soberanía estatal y a la autonomía municipal. Bajo tal entendido, su área de enfoque la constituyen las haciendas públicas (unidad de medida) de los 125 municipios de la entidad federativa (cuantificación), los cuales están reconocidos por la Ley Orgánica Municipal del Estado de México (fuente de información).

Ahora bien, dentro de los principales servicios que otorga se encuentran: la armonización del marco jurídico y administrativo de las haciendas públicas municipales; capacitación (cursos y talleres), profesionalización (diplomados y maestría) y certificación (competencia laboral); difusión de estudios e información hacendaria; y asistencia técnica y jurídica en hacienda pública. Los receptores de tales servicios son, directamente, los servidores públicos municipales encargados de administrar las haciendas públicas, por lo que, para una mejor contextualización de su área de enfoque y de los destinatarios que se benefician con sus servicios, este equipo evaluador emite la siguiente:

**Sugerencia:**

- Que en los formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" de los proyectos "Coordinación y operación regional", "Actualización coordinada del marco jurídico hacendario", "Capacitación y profesionalización hacendaria" y "Generación y difusión de información, estudios y proyectos" se incorpore, a modo

de complemento, una definición o descripción de “servidor público hacendario municipal” y su cuantificación potencial y objetivo, con el fin de que se pueda identificar la cobertura de atención que cubre la institución con sus servicios.

**7. Existe información que permita conocer el impacto o efecto positivo que generó la implementación del Pp en la población o área de enfoque atendida y que:**

- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida definida en su documento normativo.
- b) Incluya el tipo de apoyo o acciones otorgadas.
- c) Esté sistematizada.
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La información de la población o área de enfoque atendida cumple con tres de las características establecidas.</li> </ul> |

**Justificación:**

El Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y sus proyectos “Coordinación de operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos” proporciona diferentes servicios que se dirigen, de forma general, al área de enfoque “haciendas públicas”, entendida como parte de una entidad pública que es el municipio. Ejemplo de ello es el servicio descrito como “proyectos unificados de ley de ingresos de los municipios y de reformas, adiciones y/o derogaciones al Código Financiero del Estado de México y Municipios”, cuyo impacto se refleja directamente en la hacienda pública, pero en casos como las “certificaciones y/o capacitaciones”, es el servidor público municipal a quien se beneficia, coadyuvando con esto a mejorar las capacidades institucionales de las áreas de enfoque.

De este modo, se tiene que los servicios prestados por el IHAEM cuentan con registros documentales o bases de datos que le permiten cumplir con los incisos b), c) y d) de la pregunta, como a continuación se indica:

| Proyecto                            | Principales servicios   | Registros documentales   |
|-------------------------------------|---|--|
| Coordinación de operación regional. | Organizar reuniones de coordinación hacendaria en apoyo a las haciendas públicas municipales.     | El servicio consiste en organizar la reunión (planeación de temas a partir de las solicitudes municipales; convocatoria de autoridades del ámbito federal y/o estatal y de servidores públicos municipales; desarrollo de las reuniones; y toma y seguimiento de acuerdos). El área de enfoque son los municipios que acuden y asumen compromisos, pero también se identifican cualitativa y |
|                                     | Organizar y/o participar en reuniones de trabajo sobre temas específicos hacendarios municipales. |  |
|                                     | Dar seguimiento a los acuerdos registrados en las Reuniones                                       |  |

| Proyecto   | Principales servicios  | Registros documentales   |
|--|--|--|
|  | <p>Hacendarias y en las Sesiones del Consejo Directivo.</p>  | <p>cuantitativamente a los servidores públicos asistentes. Al efecto, la Coordinación de Operación Regional posee registros documentales de cada parte del proceso.</p>  |
| <p>Actualización coordinada del marco jurídico hacendario.</p> | <p>Proyectos unificados de ley de ingresos de los municipios y de reformas, adiciones y/o derogaciones al Código Financiero del Estado de México y Municipios.</p> | <p>Se realizan con la participación de representantes municipales (tesoreros), a través de Comisiones Temáticas, que son reuniones de análisis y discusión de temas relacionados con las haciendas públicas. Existe un control de asistentes por cada Comisión Temática. Concluida la etapa de comisiones, en una reunión de Consejo Directivo (con la presencia de los presidentes municipales) se consensuan los proyectos referidos (también se cuenta con registros de participación).<br/>                     Los proyectos y las reuniones celebradas para concretarlos se realizan por ejercicio fiscal.<br/>                     Este servicio considera como área de enfoque los municipios participantes (125).</p> |
|  | <p>Asesorar a los municipios en materia jurídica, administrativa y hacendaria.</p>   | <p>La asesoría a municipios en diversas temáticas (jurídica, preferentemente) se realiza de manera directa (telefónica, presencial y documental) a servidores públicos, y para su control se cuenta con bitácoras de registro que comprenden un periodo fiscal y está ordenada por fecha de asesoría.</p>  |
| <p>Capacitación y profesionalización hacendaria.</p>           | <p>Promover la asistencia de servidores públicos a las actividades de divulgación, capacitación y formación en materia hacendaria.</p>                             | <p>Se registra en listados por evento a los servidores públicos asistentes a cursos, talleres, pláticas, entre otros. Se identifica el nombre, cargo y procedencia municipal de cada participante. El área de enfoque es el municipio, pero también se conoce al servidor público atendido.</p>  |
|  | <p>Promover la participación de servidores públicos en cursos hacendarios semipresenciales.</p>  |  |

| Proyecto  | Principales servicios  | Registros documentales  |
|---|--|---|
|   | Certificar a funcionarios en competencias laborales mediante la Comisión Certificadora de Competencia Laboral de los Servidores Públicos del Estado de México. | Se cuenta con registros por servidor público, dado que la Ley Orgánica Municipal del Estado de México faculta al IHAEM para certificar a titulares de unidades administrativas de los municipios.   |
|   | Organizar diplomados en materia hacendaria.  | Pese a que en el formato PbR-02a del Programa Anual de IHAEM se identifica como unidad de la meta “diplomado” y “maestría”, se controla el número de servidores públicos hacendarios participantes y el municipio en el que laboran. Al respecto, se cuenta con expedientes por cada inscrito en los programas académicos.                            |
|   | Impartir la maestría en Hacienda Pública a través del Colegio de Estudios Hacendarios del Estado de México.  |   |
| Generación y difusión de información, estudios y proyectos. | Publicar documentos hacendarios.   | Ambos servicios se difunden a los 125 municipios de la entidad federativa, y existen registros documentales que soportan su entrega.  |
|   | Suministrar información estadística y financiera hacendaria a los municipios.  |   |
|   | Asesorar y apoyar técnica y administrativamente a las tesorerías para eficientar la gestión hacendaria municipal.  | La asesoría y asistencia técnica a municipios en materia de planeación, programación, evaluación, presupuesto, contable, etcétera, se realiza de manera directa (telefónica, presencial y documental) a servidores públicos, y para su control se cuenta con bitácoras de registro que comprenden un periodo fiscal y ordenado por fecha de asesoría. |

\*Fuente: Formatos PbR-02a del Programa Anual del IHAEM 2017 e información documental y testimonial aportada por la UIPPE.

Respecto al apartado a), se ha referido que los documentos fuente no consideran una definición o descripción de “hacienda pública”, motivo por el que no procede valoración positiva.

Específicamente sobre el inciso C) se tiene que el Programa presupuestario no cuenta con reglas de operación o lineamientos que indiquen la actualización o depuración del área de enfoque atendida. Por ello, considerando que los servicios otorgados por el IHAEM están dirigidos a las haciendas públicas y, en algunos casos, a los servidores públicos que laboran en éstas; que los servicios ofrecidos por el IHAEM tienen como referencia temporal un ejercicio fiscal, sin que haya una restricción o límite para acceder a ellos (asesorías,

asistencia técnica, capacitación, profesionalización, estudios, entre otros); que el artículo 6 del “Reglamento Interno del Instituto Hacendario del Estado de México” indica que “las actividades que realice el Instituto, serán única y exclusivamente de carácter técnico, administrativo y académico, y sólo podrá actuar a petición expresa de los gobiernos municipales o del Gobierno del Estado, respetando invariablemente las instrucciones que de éstos reciba, quienes en todo caso podrán solicitar que se guarde la información bajo los principios de sigilo y confidencialidad”; y que en términos de los “Lineamientos y Especificaciones Técnicas para la Integración y Presentación de Información Estadística” los datos e información estadística que generan las dependencias y organismos de la administración pública tanto estatal como municipal, deberán ser congruentes con sus registros administrativos, es decir, la información deberá tener consistencia con el soporte documental que las generó”, es que el equipo evaluador lo valoró como positivo.



**8. Si el Pp cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia que guarda la población o área de enfoque atendida, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones:**

La información sobre los servicios que el Instituto ofrece es de naturaleza pública, aunque sólo están dirigidos a las haciendas públicas y a los servidores públicos municipales de las áreas involucradas en el manejo del erario.

No se cuenta propiamente con un padrón de beneficiarios, sino con registros de entidades municipales y atendidas y servidores públicos asesorados, capacitados, profesionalizados y certificados.

Son diversos los servicios ofertados por el IHAEM y, de forma pública, solo se puede conocer la información básica cuantitativa (números totales) de las metas, objetivos, indicadores de rendición de cuentas e indicadores con temas de interés público o trascendencia social, que da cuenta de las principales acciones de la institución (sitio web de transparencia del IHAEM en IPOMEX, Información Pública de Oficio Mexiquense).

El detalle de los municipios o servidores públicos atendidos solo se puede conocer haciendo uso del Sistema de Acceso a la Información Mexiquense (SAIMEX), desarrollado por el Instituto de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Protección de Datos Personales del Estado de México y Municipios (INFOEM) para garantizar a los ciudadanos el derecho al acceso a la información pública.

Vale citar que durante el año 2017 (periodo enero – octubre), según el citado portal de transparencia, el IHAEM recibió y dio trámite a 19 solicitudes de información, de ellas sólo cuatro están relacionadas con las actividades sustantivas del Programa presupuestario, el resto son requerimientos de tipo presupuestal y administrativo.<sup>8</sup>

Ahora bien, de manera interna, es decir, a sus usuarios, que son los servidores públicos de las haciendas municipales, el Instituto también rinde cuentas. Mediante reuniones de Comisión Permanente, que es su Órgano de Gobierno, el IHAEM da conocer bimensualmente el informe cuantitativo y cualitativo de actividades programáticas, los estados financieros del Instituto, el avance presupuestal y el presupuesto anual. Este informe es elaborado por las Coordinaciones y concentrado por la Unidad de Administración y Finanzas y la UIPPE, quienes preparan los textos y los gráficos para difundirlos.

Además, el IHAEM transparenta sus acciones al exponer ante los tesoreros municipales la creación de Comisiones Temáticas y Reuniones de Temas Específicos. Adicional a esto, en cada una de las reuniones de Coordinación Hacendaria (Reuniones Regionales, Comisiones Temáticas, Reuniones de Temas Específicos, Reuniones de Comisión Permanente) el

---

<sup>8</sup> <http://www.ipomex.org.mx/ipo/portal/ihaem/solicitudes/2017/0/1.web>

Instituto expone temas de interés para los municipios, genera acuerdos y da seguimiento a cada uno de ellos hasta su cumplimiento.

Es importante señalar que la Comisión Permanente se integra por 14 tesoreros representantes de las siete regiones hacendarias, representantes del OSFEM y la Secretaría de la Contraloría, de la Legislatura Local y la Preside el Secretario de Finanzas y el Vocal Ejecutivo como Secretario de la Comisión.



# EVALUACIÓN Y ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.

---

**De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados:**

**Pregunta 9. Para cada uno de los Componentes de la MIR del Pp, se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:**

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.</li> </ul> |

**Justificación:**

La “Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados” del Coneval (Guía MIR Coneval), describe que las Actividades representan las principales acciones que deben realizarse para producir o entregar los Componentes. Tal documento indica que los supuestos refieren los factores externos que están fuera del control del Programa presupuestario, pero que de alguna manera inciden en el logro de los objetivos; dichos supuestos se expresan como situaciones que se deben cumplir para que se alcance el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos.

Las Actividades que forman parte de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” son tres, y presentan las siguientes características:

**Análisis del nivel Actividad de la MIR del Programa presupuestario:**

| Objetivo o Resumen Narrativo  | Sintaxis                                      |    | Supuesto   | Diseño  |    |
|---|---|----|--|---|----|
|   | Acción específica                             | Sí |  |   |    |
| C1.A1. Otorgamiento de capacitación hacendaria a los servidores públicos municipales. | Acción específica                             | Sí | Los servidores públicos hacendarios estatales y municipales muestran un interés cada vez mayor por participar en los diversos eventos de capacitación del IHAEM. | ¿Los supuestos en las Actividades representan situaciones externas al ámbito de control del Programa? | Sí |
|   | Un solo verbo o sustantivo derivado del verbo | Sí |  |   |    |
| C2.A2. Celebración de Comisiones Temáticas con  | Acción específica                             | Sí | Las autoridades estatales y municipales participan   | ¿Los supuestos en las Actividades representan   | Sí |

| Objetivo o Resumen Narrativo                                     | Sintaxis                                      |    | Supuesto   | Diseño  |    |
|--|---|----|--|---|----|
| la participación de los municipios.                              | Un solo verbo o sustantivo derivado del verbo | Sí | activamente en la generación de acuerdos dentro de las Comisiones Temáticas celebradas.  | situaciones externas al ámbito de control del Programa?   |    |
| C3.A3. Emisión de constancias de liquidación de participaciones. | Acción específica                             | Sí | Las instituciones dan cumplimiento a cada una de las etapas de proceso, lo que favorece la emisión de constancias de liquidación de participaciones. | ¿Los supuestos en las Actividades representan situaciones externas al ámbito de control del Programa? | Sí |
|  | Un solo verbo o sustantivo derivado del verbo | Sí |  |   |    |

**\*Fuente:** Elaboración propia, con información de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y la Guía MIR CONEVAL.

Como se observa en el análisis anterior, las Actividades están claramente definidas (describen una acción específica), ordenadas de manera cronológica y concatenadas con los Componentes que integran la MIR del Programa. Además, son las necesarias para avanzar al siguiente nivel.

Los supuestos forman parte de cada una de las Actividades y se expresan en términos positivos. Los supuestos están vinculados a las Actividades y, en conjunto, contribuyen a la generación de los Componentes del Programa presupuestario.

**Pregunta 10. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR cumplen con las siguientes características?:**

- a) Son los bienes o servicios que produce el Pp.
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, informes realizados o proyectos desarrollados.
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.</li> </ul> |

**Justificación:**

De acuerdo con la MML, los Componentes hacen referencia a los bienes y servicios que son otorgados por el Programa presupuestario y los supuestos se definen como situaciones externas que están fuera del control del Programa, pero que inciden en el logro de los objetivos.

Atendiendo a ello, la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” presentó los siguientes Componentes y Supuestos:

**Análisis de la sintaxis y diseño de los supuestos del nivel Componente:**

| Objetivo o Resumen narrativo   | Sintaxis                                    |    | Supuesto   | Diseño   |    |
|--|---|----|--|--|----|
| C1. Servidores públicos municipales certificados en funciones hacendarias. | ¿Están redactados como resultados logrados? | Sí | Los ayuntamientos tienen la disposición para promover la certificación de los servidores públicos municipales. | ¿El supuesto representa una situación externa al ámbito de control del Programa? | Sí |
| C2. Marco jurídico hacendario municipal actualizado.                       | ¿Están redactados como resultados logrados? | Sí | Los ayuntamientos generan las propuestas de actualización al marco público hacendario.                         | ¿El supuesto representa una situación externa al ámbito de control del Programa? | Sí |
| C3. Participaciones federales y estatales pagadas a los municipios.        | ¿Están redactados como resultados logrados? | Sí | Las participaciones federales y estatales son otorgadas en tiempo y forma.                                     | ¿El supuesto representa una situación externa al ámbito de control del Programa? | Sí |

\*Fuente: Elaboración propia, con información del Reporte General de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, ejercicio 2017 y la “Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados”, Coneval, 2013.

Los objetivos del nivel Componente están redactados como resultados logrados que expresan un estado ya alcanzado; aunado a lo anterior, los Componentes son los necesarios y suficientes para alcanzar el Propósito del Programa presupuestario, ya que cada Componente aporta a su realización. Por su parte, la relación de causalidad entre los objetivos y sus respectivos supuestos genera el logro alcance del Propósito.

**Pregunta 11. El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:**

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b) Su logro no está controlado por los responsables del Pp.
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: seguridad nacional consolidada o proyectos de inversión concretados.
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo.

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Propósito cumple con todas las características establecidas en la pregunta.</li> </ul> |

**Justificación:**

Según la MML, el Propósito es el cambio esperado en la población objetivo como resultado de recibir los bienes o servicios que produce el Programa presupuestario. Para construir el Propósito es necesario identificar a la población objetivo y expresar la situación deseada como algo ya logrado y no como algo por lograr, además, la estructura recomendada para redactarlo es: población objetivo + el efecto obtenido.

**Análisis del nivel Propósito de la MIR del Programa presupuestario:**

| Objetivo o Resumen Narrativo   | Sintaxis                             |    | Supuesto   | Diseño   |    |
|--|--------------------------------------|----|--|--|----|
| Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos. | Población objetivo o área de enfoque | Sí | El fortalecimiento de las administraciones públicas municipales permite una mayor captación de ingresos propios. | ¿Los supuestos en el Propósito representan situaciones externas al ámbito de control del programa? | Sí |
|  | Resultado o efecto obtenido          | Sí |  |  |    |
|  | Un solo objetivo                     | Sí |  |  |    |

**\*Fuente:** Elaboración propia, con información de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y la Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados, Coneval.

El Propósito es consecuencia directa del resultado de los Componentes de la MIR, a razón de que expresan productos terminados y proporcionados. Por otra parte, el logro del



Programa presupuestario no es controlado por los responsables, debido a que su resultado va de la mano del desempeño de cada municipio.

Además, se identificó que el Propósito es único e incluye un solo objetivo; asimismo, que describe el cambio esperado en la población objetivo o área de enfoque como resultado de recibir los bienes o servicios que produce el Programa presupuestario.

Finalmente, el Propósito presenta una redacción adecuada, debido a que expresa la población objetivo más un efecto obtenido, tal como lo estipula la Guía MIR Coneval.

**Pregunta 12. ¿El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características?:**

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Es un objetivo superior al que el Pp contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzar el Fin.
- c) Su logro no está controlado por los responsables del Pp.
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del Programa sectorial.

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Fin cumple con todas las características establecidas en la pregunta.</li> </ul> |

**Justificación:**

De acuerdo con la Guía MIR Coneval, el nivel Fin describe cómo el Programa presupuestario contribuye en el mediano o largo plazo a la solución de un problema de desarrollo o bien a la consecución de los objetivos de los Planes de Desarrollo Nacional y Estatal. Así mismo, se redacta utilizando la palabra “contribuir”, con lo que se deja claro que el Programa presupuestario no es el único responsable de conseguir lo que se desea obtener.

A continuación, se presenta el análisis correspondiente al nivel Fin de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”.

**Análisis del nivel Fin de la MIR del Programa presupuestario:**

| Objetivo o Resumen Narrativo   | Sintaxis                         | Supuesto   | Diseño   |
|--|----------------------------------|--|--|
| Contribuir al desarrollo del estado mediante el impulso del federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales. | Verbo que indique “Contribución” | Sí   | ¿Los supuestos en el Propósito representan situaciones externas al ámbito de control del Programa? |
|  | Verbo en infinitivo              | Sí   |  |
|  | Un solo objetivo                 | Sí   |  |
|  |                                  | Las condiciones económicas y de política hacendaria de la federación, así como la eficiente operación del Sistema de Coordinación Fiscal, permiten una mayor asignación de recursos. | Sí   |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y la Guía MIR Coneval.

De acuerdo con el análisis del nivel Fin, el resumen narrativo cumple con la totalidad de los criterios sintácticos recomendados por la metodología, además es claro y contribuye a un objetivo superior.

Como se puede observar el logro del Fin del Programa presupuestario depende de la interacción de las autoridades estatales y municipales para desarrollar el impulso del federalismo hacendario en la transparencia de los recursos públicos, potestades fiscales y reglas de colaboración administrativa.

Aunado a ello, el Fin es único y presenta un solo objetivo por lo que está vinculado al PDEM y el PEGGD.

**Pregunta 13. ¿En el documento normativo del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componente y Actividades)?:**

| Respuesta | Nivel | Criterios   |
|-----------|-------|---|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo del Programa presupuestario.</li> </ul> |

**Justificación:**

Los objetivos de los niveles Fin, Propósito, Componentes (3) y Actividades (3) de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” se relacionan directamente e indirectamente con los documentos normativos del IHAEM, es decir, existen elementos y términos en común con los resúmenes narrativos que la integran.<sup>9</sup>

Enseguida se muestra la vinculación entre los niveles de MIR y documentos normativos del IHAEM.

| Objetivo o Resumen Narrativo   |  | Documentos normativos   |
|--|--|---|
| <b>Fin</b>   |  | <b>Misión</b>   |
| Contribuir al desarrollo del estado mediante el impulso al federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales.    |  | Coadyuvar con el Estado y Municipios en la armonización del marco jurídico-administrativo y de formación profesional, para fortalecer las haciendas públicas en el marco del Sistema de Coordinación Hacendaria.  |
| <b>Propósito</b>   |  | <b>Manual General de Organización</b>   |
| Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos. |  | IV. Objetivo General<br>Implementar programas y proyectos de armonización del marco jurídico administrativo, así como, desarrollar estudios y brindar asesoría jurídica y asistencia técnica, orientados a fortalecer el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y los municipios, con estricto respeto a su autonomía. |

<sup>9</sup> Es importante citar que el IHAEM no es el único ejecutor del Programa presupuestario y, por tanto, no todos los niveles de la MIR son responsabilidad suya: específicamente el seguimiento de los niveles Fin, Propósito, Componente (C3) y Actividad (C3A3) corresponde a la Secretaría de Finanzas (Dirección General de Política Fiscal), por lo que están mayormente vinculados con ésta.

| Componentes   | Manual General de Organización  | Actividades de los Formatos PbR-11a "Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora" del IHAEM  |
|---|---|---|
| C1. Servidores públicos municipales certificados en funciones hacendarias | <p>203D20000 Coordinación de capacitación<br/>                     Funciones:<br/>                     -Promover la integración del Instituto a los sistemas de certificación de competencia laboral, para impulsar la evaluación y certificación de los servidores públicos hacendarios.</p> <p>203D20 00 Subdirección de profesionalización<br/>                     Funciones:<br/>                     -Promover, entre los servidores públicos estatales y municipales, la certificación de la competencia laboral, así como formar y establecer un cuerpo de evaluadores y verificadores de competencias laborales.</p>   | <p>-Certificar a funcionarios en competencias laborales mediante la Comisión Certificadora de Competencia Laboral de los Servidores Públicos del Estado de México.</p>  |
| C2. Marco jurídico hacendario municipal actualizado.                      | <p>203D50000 Coordinación de normas, procedimientos y evaluación<br/>                     Funciones:<br/>                     - Dirigir la asesoría jurídica y administrativa, que en materia hacendaria soliciten los servidores públicos de las administraciones públicas estatal y municipal, o de sus organismos descentralizados.<br/>                     -Emitir las opiniones que soliciten los gobiernos municipales sobre la interpretación y aplicación de la legislación fiscal estatal y municipal o del ámbito federal.</p> <p>203D50 00 Subdirección jurídica y consulta<br/>                     Funciones:<br/>                     -Impartir los cursos taller que soliciten los municipios sobre la metodología para la elaboración y/o actualización de sus instrumentos jurídico administrativos.<br/>                     - Dar asesoría jurídica y administrativa, que en materia hacendaria soliciten los servidores públicos de las administraciones públicas estatal y municipal, o de sus organismos descentralizados.</p> | <p>-Apoyar a las Tesorerías Municipales en la integración y actualización de instrumentos jurídico-administrativo<br/>                     -Elaborar proyectos unificados de la Ley de Ingresos de los municipios; así como de reformas, adiciones y/o derogaciones al Código Financiero del Estado de México y Municipios y otros ordenamientos jurídicos.</p> |
| C3. Participaciones federales y estatales pagadas a los municipios.       |   |   |
|   |   |   |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>C1.A1. Otorgamiento de capacitación hacendaria a los servidores públicos municipales.</p> | <p>203D20000 Coordinación de capacitación<br/>                     Funciones:<br/>                     -Proporcionar asesoría técnica a las haciendas públicas estatales y municipales para la capacitación y formación profesional de los servidores públicos hacendarios.<br/>                     -Promover la integración del Instituto a los sistemas de certificación de competencia laboral, para impulsar la evaluación y certificación de los servidores públicos hacendarios.<br/>                     -Desarrollar, organizar y promover cursos, talleres, conferencias, diplomados, seminarios, maestría, y especialidades presenciales y en línea a quienes van dirigidos.<br/>                     -Concertar con instituciones de formación profesional, el diseño, impartición y evaluación de cursos, talleres, conferencias, diplomados, seminarios, maestría, y especialidades presenciales y en línea dirigidos a los servidores públicos de las haciendas públicas estatales y municipales.</p> | <p>-Promover la asistencia de servidores públicos a las actividades de divulgación, capacitación y de formación en materia hacendaria.<br/>                     -Organizar diplomados en materia hacendaria.<br/>                     -Promover la participación de servidores públicos en cursos hacendarios semipresenciales.<br/>                     -Impartir la Maestría en Hacienda Pública a través del Colegio de Estudios Hacendarios del Estado de México.</p>   |
| <p>C2.A2. Celebración de Comisiones Temáticas con la participación de los municipios.</p>    | <p>203D50000 Coordinación de normas, procedimientos y evaluación<br/>                     Funciones:<br/>                     - Proponer al Consejo Directivo la constitución de comisiones temáticas necesarias para la armonización de los ordenamientos jurídico-administrativos entre los municipios.<br/>                     - Promover la representación y participación de los municipios en las comisiones temáticas.</p>   | <p>-Promover y coordinar la participación de los 125 municipios a través de comisiones temáticas para consensuar las propuestas de modificación al marco normativo.<br/>                     -Asesorar a los municipios en materia jurídica, administrativa y hacendaria.<br/>                     -Organizar y/o participar en reuniones de trabajo sobre temas específicos hacendarios municipales.<br/>                     -Organizar reuniones de coordinación hacendaria en apoyo a las haciendas públicas municipales.</p> |
| <p>C3.A3. Emisión de constancias de liquidación de participaciones.</p>                      |  |   |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la Misión del IHAEM, Manual General de Organización del IHAEM y las actividades reportadas en los formatos PbR 11-a “Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora” al cuarto trimestre.

Es importante mencionar que los objetivos no se encuentran expresados en los documentos normativos tal como se encuentran redactados en la MIR del Programa presupuestario debido a que éstos obedecen a la sintaxis establecida en la Guía MIR CONEVAL.

**De la lógica horizontal de la matriz de indicadores para resultados:**

**Pregunta 14. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características?:**

- a) Claros.
- b) Relevantes.
- c) Económicos.
- d) Monitoreables.
- e) Adecuados.

| Respuesta | Nivel | Criterios   |
|-----------|-------|---|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Los Indicadores del Programa presupuestario cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

**Justificación:**

Los indicadores son herramientas que proporcionan información relevante para el seguimiento de los objetivos, por tal motivo, es necesario realizar la valoración sobre las características mínimas que deben cumplir (claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados), de acuerdo con el Coneval.

La MIR del Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal" se integra de 8 indicadores, 7 de ellos cumplen en su totalidad con las características mínimas contenidas en el "Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores" emitido por el Coneval; sin embargo, el indicador "Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal" no es considerado "adecuado" para medir el objetivo del nivel Componente, debido a que el resumen narrativo refiere el "Marco jurídico hacendario municipal actualizado" y no la participación de los municipios.

Más aún, la fórmula del indicador calcula las propuestas generadas por los municipios (documento, como unidad de medida) entre el total de municipios del Estado de México (municipio, como unidad de medida), lo que corresponde a un promedio. Y si bien este promedio es multiplicado (erróneamente) por un factor de escala (100) para obtener un porcentaje, el resultado no es claro por sí mismo ni refleja la medición de un "Marco jurídico hacendario municipal actualizado".

**Sugerencia:**

Rediseñar el resumen narrativo del Componente 2 "Marco jurídico hacendario municipal actualizado" y/o el indicador "Porcentaje de participación de los municipios en la



formulación del paquete fiscal municipal” (denominación y fórmula), para lograr la consistencia entre ambos; es decir, conseguir que el resultado del indicador sea totalmente representativo del resumen narrativo.

**Pregunta 15. Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información:**

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal)

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"><li>• Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 6 y 8 características establecidas en la pregunta.</li></ul> |

**Justificación:**

Acorde con el "Manual para la Formulación del Anteproyecto del Presupuesto de Egresos para el Ejercicio Fiscal 2017" y la Guía MIR Coneval, las fichas técnicas de indicadores en el gobierno estatal poseen un formato estructurado de 6 grandes apartados: generales del indicador, estructura del indicador, comportamiento de las variables durante el trimestre, comportamiento del indicador, descripción de la meta anual, descripción de resultados y justificación en caso de variación superior a + -10 respecto a lo programado.

En este sentido, el Instituto presentó cinco fichas técnicas que corresponden a los indicadores: "Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados", "Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal", "Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria", "Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas", y "Promedio de asesorías técnicas y jurídicas hacendarias a municipios".<sup>10</sup>

El equipo evaluador identificó que las fichas técnicas de diseño y seguimiento de los indicadores incluidos en la MIR cumplen con la información que refiere la pregunta, aunado a ello, se observa que la ficha contiene información adicional como:

- Dimensión que atiende: eficacia, eficiencia, calidad, economía.
- Sentido: ascendente, descendente, regular o nominal.
- Factor de comparación: sirve de parámetro para comparar el avance hacia el objetivo de largo plazo establecido.

<sup>10</sup> El indicador "Promedio de asesorías técnicas y jurídicas hacendarias a municipios" no está incluido en la MIR.

- Descripción del factor de comparación: detalla los valores esperados a alcanzar, con su respectivo valor de comparación.
- Ámbito geográfico: Se refiere al área geográfica a la cual se afectará con los resultados del indicador.
- Cobertura: expresa la población objetivo que atiende el Programa presupuestario.
- Meta anual y por periodo: valor que deberá alcanzar el Indicador como resultado de la ejecución del Programa.

**16. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características?:**

- a) Cuentan con unidad de medida.
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Pp.

| Respuesta | Nivel | Criterios   |
|-----------|-------|---|
| Sí        | 3     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 1.7 y menos de 2.3 características establecidas en la pregunta.</li> </ul> |

**Justificación:**

La MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” se integra por 8 indicadores, sin embargo, únicamente 4 de ellos son reportados por el IHAEM. Las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de los 4 indicadores consideran para cada variable una unidad de medida y su respectiva cantidad programada trimestral y anual; asimismo, tienen un apartado para la meta anual del resultado del indicador.

Las metas establecidas para los indicadores C1, C1A1 y C2A son factibles, ya que tienen los recursos físicos, humanos y financieros para lograrlas, pero también son laxas debido a que en el indicador C1 se programó una cantidad 156.3 por ciento menor a lo que alcanzó en el ejercicio fiscal 2016; de igual forma, para el indicador C1A1 se programó la capacitación de 4,700 servidores públicos, no obstante, en el año 2016 se reportaron 12,267 servidores públicos capacitados. Lo mismo ocurrió con la meta C2A2, que en el año 2016 programó 70 reuniones y logró 63, pero que para 2017 sólo estableció 40 reuniones, casi la mitad que el ejercicio fiscal anterior (Anexo 4 “Metas del Programa”).

**Análisis de las metas de los indicadores del IHAEM:**

| Nivel | Nombre del Indicador   | VARIABLES DE LA FÓRMULA DE CÁLCULO         | Unidad de Medida | Cantidad programada 2017 | Meta anual del indicador 2017 | Cantidad alcanzada 2016 | Avance 2016 |
|-------|--|--|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------|
| C1    | Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados                     | Número de servidores públicos certificados | Servidor público | 400                      | 100.00                        | 1,025                   | 100.00      |
|       |  | Número de servidores públicos evaluados    | Servidor público | 400                      |                               | 1,025                   |             |
| C2    | Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal | Propuestas generadas por los municipios    | Documento        | 125                      | 100.00                        | 125                     | 100.00      |
|       |  | Total de municipios del Estado de México   | Municipios       | 125                      |                               | 125                     |             |

| Nivel | Nombre del Indicador   | VARIABLES DE LA FÓRMULA DE CÁLCULO                                      | Unidad de Medida | Cantidad programada 2017 | Meta anual del indicador 2017 | Cantidad alcanzada 2016 | Avance 2016 |
|-------|--|---|------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------|
| C1A1  | Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria              | Número de participantes en eventos de capacitación                      | Servidor público | 4,700                    | 0.78                          | 12,267                  | 2.04        |
|       |  | Número total de servidores públicos hacendarios estatales y municipales | Servidor público | 6,000                    |                               | 6,000                   |             |
| C2A2  | Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas | Reuniones realizadas de las Comisiones Temáticas                        | Reunión          | 40                       | 100.00                        | 63                      | 90          |
|       |  | Reuniones programadas de las Comisiones temáticas                       | Reunión          | 40                       |                               | 70                      |             |

\*Fuente: Elaboración propia, con información del Reporte General de la MIR del programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, ejercicio 2017 y las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016 y 2017 del IHAEM.

**Sugerencia:**

Valorar el replanteamiento de metas de indicadores, con base en las capacidades institucionales, la demanda histórica de los servicios y parámetros retadores.

**Pregunta 17. ¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características?:**

- a) Oficiales o institucionales.
- b) Con un nombre que permita identificarlos.
- c) Permiten reproducir el cálculo del indicador.
- d) Públicos, accesibles a cualquier persona.

| Respuesta | Nivel | Criterios  |
|-----------|-------|--|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta.</li> </ul> |

**Justificación:**

Acorde con la Guía MIR Coneval, los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizan para calcular los indicadores. Los medios de verificación son también útiles para el ciudadano, ya que permiten que cualquier persona ajena al Programa pueda replicar el cálculo de las mediciones.

Los medios de verificación para los 8 indicadores incluidos en la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” son los siguientes:

**Medios de verificación incluidos en la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”:**

| Nivel      | Indicador   | Método de Cálculo   | Frecuencia de Medición | Medios de verificación   |
|------------|---|---|------------------------|--|
| Fin        | Tasa de variación de las participaciones a municipios.                    | $((\text{Participaciones a los municipios del ejercicio actual} / \text{Participaciones a los municipios del ejercicio anterior}) - 1) * 100$ | Anual                  | Registro de las participaciones a los municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal. |
| Propósito  | Tasa de variación de los ingresos propios municipales.                    | $((\text{Ingresos propios municipales en el ejercicio actual} / \text{Ingresos propios municipales en el ejercicio anterior}) - 1) * 100$     | Anual                  | Informe de Resultados de la Fiscalización Superior de las Cuentas Públicas de los Municipios del ejercicio fiscal 2016.                      |
| Componente | Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados. | $(\text{Número de servidores públicos certificados} / \text{Número de servidores públicos evaluados}) * 100$                                  | Trimestral             | Registro de servidores públicos certificados en funciones hacendarias durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el IHAEM.           |

| Nivel     | Indicador   | Método de Cálculo   | Frecuencia de Medición | Medios de verificación   |
|-----------|---|---|------------------------|--|
|           | Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal. | (Propuestas generadas por los municipios / Total de municipios del Estado de México)*100                                      | Anual                  | Registro de ayuntamientos que participaron en la integración del paquete fiscal municipal, elaborado por el IHAEM.   |
|           | Porcentaje de participaciones federales pagadas.  | (Participaciones federales pagadas en el ejercicio actual / Participaciones federales estimadas en el ejercicio actual)*100   | Trimestral             | Registro de las participaciones federales y estatales pagadas a los municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal. |
| Actividad | Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria.                            | Número de participantes en eventos de capacitación / Número total de servidores públicos hacendarios estatales y municipales. | Trimestral             | Registro de servidores públicos capacitados en materia hacendaria durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.         |
|           | Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas.               | (Reuniones realizadas de las Comisiones Temáticas / Reuniones programadas de la Comisiones Temáticas ) * 100                  | Trimestral             | Registro de Comisiones Temáticas realizadas durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.                               |
|           | Porcentaje de cumplimiento en la emisión de constancias de liquidación de participaciones.    | (Constancias de liquidación de participaciones emitidas / Constancias de liquidación de participaciones programadas)*100      | Trimestral             | Registro de las constancias de liquidación de las participaciones a municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal. |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, 2017.

La opinión del equipo evaluador es que los medios de verificación que se incluyeron en la MIR cumplen con el grado de especificidad recomendado por el Coneval, debido a que los registros e informes manejan la información necesaria y suficiente para la medición de los indicadores. Aunado a ello, se detalla el nombre completo de los documentos utilizados y el nombre de las áreas responsables de generar dicha información; además, la información se puede consultar a través de sistemas de información pública IPOMEX o, en su caso, solicitarla a través del SAIMEX.

**Pregunta 18. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp ¿es posible identificar lo siguiente?:**

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

| Respuesta | Nivel | Criterios   |
|-----------|-------|---|
| Sí        | 4     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del Pp tienen las características establecidas.</li> </ul> |

De acuerdo con lo establecido en la Guía MIR Coneval, el conjunto objetivo–indicadores–medios de verificación forma la lógica horizontal, la cual permite proporcionar una base objetiva para monitorear y evaluar el comportamiento del Programa.

En este sentido, y de acuerdo al resultado del análisis de la MIR, es posible identificar que los medios de verificación descritos son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores. Aunado a ello, los indicadores definidos en los niveles Fin, Propósito, Componente y Actividades permiten llevar a cabo el seguimiento del Programa y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos. Respecto al indicador “Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal” del nivel Componente, se identificó que no presenta consistencia entre lo que mide su indicador y lo que el resumen narrativo expresa. El análisis se presenta en el siguiente cuadro:

**Análisis Objetivo-Indicadores-Medios de Verificación:**

| Nivel            | Objetivo o Resumen narrativo   | Indicador   |   | Frecuencia de Medición | Medios de verificación   |
|------------------|--|---|---|------------------------|--|
|                  |  | Nombre del indicador                                  | Método de Cálculo   |                        |  |
| <b>Fin</b>       | Contribuir al desarrollo del estado mediante el impulso del federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales.   | Tasa de variación de las participaciones a municipios | $(( \text{Participaciones a los municipios del ejercicio actual} / \text{Participaciones a los municipios del ejercicio anterior} ) - 1) * 100$ | Anual                  | Registro de las participaciones a los municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal. |
| <b>Propósito</b> | Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos. | Tasa de variación de los ingresos propios municipales | $(( \text{Ingresos propios municipales en el ejercicio actual} / \text{Ingresos propios municipales en el ejercicio anterior} ) - 1) * 100$     | Anual                  | Informe de Resultados de la Fiscalización Superior de las Cuentas Públicas de los Municipios del ejercicio fiscal 2016.                      |



| Nivel      | Objetivo o Resumen narrativo   | Nombre del indicador   | Indicador   |                        | Medios de verificación   |
|------------|--|--|---|------------------------|--|
|            |  |  | Método de Cálculo   | Frecuencia de Medición |  |
| Componente | C1. Servidores públicos municipales certificados en funciones hacendarias.             | Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados                     | ( Número de servidores públicos certificados / Número de servidores públicos evaluados ) * 100                                  | Trimestral             | Registro de servidores públicos certificados en funciones hacendarias durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.     |
|            | C2. Marco jurídico hacendario municipal actualizado.                                   | Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal | ( Propuestas generadas por los municipios / Total de municipios del Estado de México ) * 100                                    | Anual                  | Registro de ayuntamientos que participaron en la integración del paquete fiscal municipal, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.                     |
|            | C3. Participaciones federales y estatales pagadas a los municipios.                    | Porcentaje de participaciones federales pagadas  | ( Participaciones federales pagadas en el ejercicio actual / Participaciones federales estimadas en el ejercicio actual ) * 100 | Trimestral             | Registro de las participaciones federales y estatales pagadas a los municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal. |
| Actividad  | C1. A1. Otorgamiento de capacitación hacendaria a los servidores públicos municipales. | Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria                            | Número de participantes en eventos de capacitación / Número total de servidores públicos hacendarios estatales y municipales    | Trimestral             | Registro de servidores públicos capacitados en materia hacendaria durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.         |
|            | C2. A2. Celebración de Comisiones Temáticas con la participación de los municipios.    | Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas               | ( Reuniones realizadas de las Comisiones Temáticas / Reuniones programadas de las Comisiones Temáticas ) * 100                  | Trimestral             | Registro de Comisiones Temáticas realizadas durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.                               |
|            | C3. A3. Emisión de constancias de liquidación de participaciones.                      | Porcentaje de cumplimiento en la emisión de constancias de liquidación de participaciones    | ( Constancias de liquidación de participaciones emitidas / Constancias de liquidación de participaciones programadas ) * 100    | Trimestral             | Registro de las constancias de liquidación de las participaciones a municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal. |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”.

### Valoración Final de la MIR:

**Pregunta 19. Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Pp o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado:**

**Justificación:**

La Secretaría de Finanzas del Estado de México emitió los “Lineamientos y Reglas para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados”<sup>11</sup>, en los que establece la metodología para la implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED), con el objeto de instaurar los procedimientos técnicos y normativos que deberán ser aplicados por las dependencias y entidades públicas del Gobierno del Estado de México, para generar la MIR de cada Programa presupuestario y los indicadores que permitan la evaluación de los resultados, con base en la Metodología de Marco Lógico (MML).

La implementación del PbR consiste en vincular el PDEM y sus programas, con los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades públicas y con los Programas presupuestarios, cargar en el SPP la MIR para los Programas presupuestarios y proponer mejoras cualitativas en la estructura programática.

La MIR es una herramienta de planeación estratégica del PbR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programa presupuestarios, con la cual se identifican los objetivos de un Programa (objetivo o resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo.

Por su parte, el Coneval, al ser una institución encargada de realizar evaluación de la política social y programas federales, emite documentos que contribuyan en el proceso de implementación de un PbR, tales como: la Guía MIR y el “Manual para el diseño y la construcción de indicadores”.

En la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” se identificaron algunas oportunidades de mejora derivadas de las respuestas a las preguntas de los apartados que integran esta evaluación, por ello se incluyó una propuesta en el Anexo 5 “Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados”:

---

<sup>11</sup> Gaceta de Gobierno del Estado de México, 01 de marzo de 2010.

### Características mínimas de la Matriz de Indicadores para Resultados:

| Nivel             | Resumen narrativo   | Nombre  | Indicador   |                                 |                                    | Medios de Verificación   | Supuestos  |
|-------------------|---|---|---|---------------------------------|------------------------------------|--|--|
|                   |   |   | Método de Cálculo   | Frecuencia                      | Dimensión                          |  |  |
| <b>Fin</b>        | Contribuir + Objetivo superior a la razón de ser del Programa + mediante/a través de + la solución del problema | Expresar la denominación precisa que distingue al indicador (porcentaje, promedio, tasa, índice). | Expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas. | Anual, trianual y sexenal       | Eficacia                           | Nombre completo del documento que sustenta la información + nombre del área que genera o publica la información + periodicidad con que se genera el documento. | Riesgos que expresen situaciones que tienen que cumplirse para que se alcance el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos. |
| <b>Propósito</b>  | Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado                                    |   |   | Anual, bianual y trianual       | Eficacia<br>Eficiencia             |  |  |
| <b>Componente</b> | Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en pasado participio  |   |   | Trimestral, semestral y anual   | Eficacia<br>Eficiencia<br>Calidad  |  |  |
| <b>Actividad</b>  | Sustantivo derivado de un verbo + complemento   |   |   | Mensual, trimestral y semestral | Eficacia<br>Eficiencia<br>Economía |  |  |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de los “Lineamientos y Reglas para la Implementación del Presupuesto basado en resultados”, el “Manual para la formulación del anteproyecto de presupuesto de egresos para ejercicio fiscal 2017”, la “Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados” y el “Manual para el diseño y la construcción de indicadores”, Coneval, 2013.



**ANÁLISIS DE POSIBLES  
COMPLEMENTARIEDADES Y  
COINCIDENCIAS CON OTROS PP.**



**20. ¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?:**

**Justificación:**

Las funciones que el IHAEM desarrolla en el Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y sus proyectos “Coordinación de operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos” son únicas dentro de la Estructura Programática del gobierno estatal, ya que a través de ellas la Institución atiende el mandato de operar el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios.

Ahora, si bien es cierto que el Programa presupuestario y sus proyectos no se duplican con otros Programas presupuestarios, sí es posible identificar una complementariedad con el Programa presupuestario “Fortalecimiento de los ingresos”, que como área de enfoque tiene los ingresos estatales.

El Propósito de este Programa presupuestario es: “El Gobierno del Estado de México incrementa sus ingresos propios, derivado de las acciones coordinadas en materia de recaudación y fiscalización”, por lo que resulta complementario con el Fin del Programa presupuestario en evaluación: “Contribuir al desarrollo del Estado mediante el impulso del federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales” y con su Propósito: “Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos”.

**V. Valoración del diseño del Programa:**

| Tomo o apartado  | Nivel      | Justificación   |
|--|------------|---|
| <p>I. Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario.</p> | <p>3.3</p> | <p>El Programa presupuestario tiene su origen en un mandato legal expresado en el Código Financiero del Estado de México y Municipios). A través de él se financia y opera el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios.</p> <p>El operador del Programa presupuestario es el IHAEM, organismo descentralizado de la Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo, cuya estructura orgánica se conforma de cuatro unidades administrativas sustantivas (Coordinaciones de: Operación Regional; Normas, Procedimientos y Evaluación; Estudios Hacendarios; y Capacitación), encargadas de operar, cada una de ellas, un proyecto específico del Programa presupuestario.</p> <p>Los proyectos del Programa presupuestario se justifican mediante un diagnóstico incluido en los Formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” del Manual del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México y un “Árbol del problema” (MIR). Pese a ello, los documentos en los que se describe la necesidad que atiende pueden ser mejorados.</p> |
| <p>II. Contribución del Programa presupuestario a las metas estatales y planeación orientada a resultados.</p>     | <p>4.0</p> | <p>El Programa presupuestario está alineado con los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas del PDEM y PEGGD. Su diseño se realizó en el marco del sistema estatal de planeación democrática, que exige la vinculación de programas de corto plazo (presupuestarios e institucionales) con los planes de desarrollo y programas sectoriales, especiales y regionales.</p>  |
| <p>III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.</p>   | <p>2.0</p> | <p>Las “haciendas públicas” constituyen el área de enfoque del Programa presupuestario, ello en congruencia con el objetivo programático del Programa presupuestario y de las funciones del IHAEM. Pese a ello, no se cuantifican ni definen explícitamente en los Formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” de los proyectos que conforman al Programa presupuestario.</p>  |

| <b>Tomo o apartado</b>  | <b>Nivel</b>              | <b>Justificación</b>  |
|---|---------------------------|---|
| IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).                          | 3.9                       | Se tiene una MIR del Programa presupuestario diseñada de acuerdo con la MML (resúmenes narrativos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cada nivel).<br><br>El IHAEM cuenta con servidores calificados en el tema, por lo que la MIR presenta una lógica vertical y horizontal consistente. |
| V. Complementariedades y coincidencias con otros Programa presupuestario. | Calificación cualitativa. | Existe complementariedad con el Programa presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, operado también por la Secretaría de Finanzas.   |

| <b>Referentes</b>                 | <b>Parámetros</b> | <b>Calificación</b> |
|-----------------------------------|-------------------|---------------------|
| Total de preguntas cuantificables | 16                |                     |
| Máximo de puntos                  | 16                |                     |
| Puntos obtenidos                  | 13.2              |                     |
| Máximo de puntos por pregunta     | 4                 |                     |
| Puntaje máximo                    | 64                | 100%                |
| <b>Puntaje obtenido</b>           | <b>52.8</b>       | <b>82.5%</b>        |

## **VI. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:**

### ***Apartado I. Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario:***

#### **Fortalezas:**

1. El Programa presupuestario y sus proyectos se justifican mediante un diagnóstico (Formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora"), incluido en el paquete presupuestal anual e incorporado en el SPP que administra la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México.
2. El Programa presupuestario se racionaliza a través de un "Árbol de problema" (teoría del problema), en el que, de acuerdo con la MML, es expresado como un hecho negativo o como una situación valorada como no deseada. Asimismo, su conversión a árbol de objetivos (teoría del cambio) es consistente con el planteamiento del problema.
3. El IHAEM, como operador del Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal", es una institución consolidada, cuya normativa mandata a sus cuatro unidades administrativas sustantivas (Coordinaciones) la ejecución de actividades totalmente vinculadas con los proyectos presupuestarios: "Coordinación y operación regional", "Actualización coordinada del marco jurídico hacendario", "Capacitación y profesionalización hacendaria" y "Generación y difusión de información, estudios y proyectos", lo que asegura la continuidad del Programa presupuestario y la posibilidad de medir el cumplimiento de sus objetivos en el mediano plazo.

#### **Debilidad:**

1. El Programa presupuestario expresa en el diagnóstico (Formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora") como área de enfoque a las haciendas públicas, sin que las caracterice cualitativa ni cuantitativamente. Asimismo, este diagnóstico no plantea explícitamente causas y efectos del problema, como sí lo hace el "Árbol del problema" (armonizar Formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" y "Árbol del problema"). La recomendación se expresa en el anexo 7 "Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones".



***Apartado II. Contribución del Programa presupuestario a las Metas Estatales y planeación orientada a resultados:***

**Fortaleza:**

1. Existe una clara vinculación entre los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas de los instrumentos de planeación de mediano plazo del gobierno estatal (PDEM y PEGGD) con los objetivos programáticos del Programa presupuestario y sus proyectos, así como con su Propósito y Fin (congruencia de la instrumentación gubernamental).

***Apartado III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.***

**Fortaleza:**

1. El Programa presupuestario cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

**Oportunidad:**

1. Dentro de los principales servicios que otorga el Programa presupuestario otorga se encuentran: la armonización del marco jurídico y administrativo de las haciendas públicas municipales; capacitación (cursos y talleres), profesionalización (diplomados y maestría) y certificación (competencia laboral); difusión de estudios e información hacendaria; y asistencia técnica y jurídica en hacienda pública. Los receptores de tales servicios son, directamente, los servidores públicos municipales encargados de administrar las haciendas públicas. La recomendación se expresa en el anexo 7 "Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones".

***Apartado IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).***

**Fortaleza:**

1. En general, la MIR del Programa presupuestario presenta una adecuada lógica vertical y horizontal, con resúmenes narrativos sintácticamente correctos en los cuatro niveles (Fin, Propósito, Componente y Actividad), indicadores claros que miden los objetivos, medios de verificación específicos y supuestos fuera de control del Programa presupuestario.

**Debilidad:**

1. El indicador “Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal” no es considerado “adecuado” para medir el objetivo del nivel Componente, debido a que el resumen narrativo refiere el “Marco jurídico hacendario municipal actualizado” y no la participación de los municipios. La recomendación se expresa en el anexo 7 “Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones”.
2. Las metas establecidas para los indicadores C1, C1A1 y C2A son factibles, ya que tienen los recursos físicos, humanos y financieros para lograrlas, pero también son laxas debido a que en el indicador C1 se programó una cantidad 156.3 por ciento menor a lo que alcanzó en el ejercicio fiscal 2016; de igual forma, para el indicador C1A1 se programó la capacitación de 4,700 servidores públicos, no obstante, en el año 2016 se reportaron 12,267 servidores públicos capacitados. Lo mismo ocurrió con la meta C2A2, que en el año 2016 programó 70 reuniones y logró 63, pero que para 2017 sólo estableció 40 reuniones, casi la mitad que el ejercicio fiscal anterior. La recomendación se expresa en el anexo 7 “Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones”. Las recomendaciones se expresan en el anexo 7 “Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones”.

**Amenazas:**

1. Las atribuciones del IHAEM le mandatan operar el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios y, al mismo tiempo, contribuir con las entidades municipales para fortalecer las capacidades institucionales de las haciendas públicas. Y pese a los esfuerzos de la Institución, existen factores externos que debilitan la operación de las tesorerías municipales, como la alta rotación de servidores públicos hacendarios, las múltiples tareas que leyes y disposiciones administrativas confieren a las áreas que administran el erario (lo que implican dejar a un lado la profesionalización o, en su caso, que la participación de servidores públicos municipales sea poco sustancial en las Comisiones Temáticas, dado su poco conocimiento de los temas) y las limitaciones presupuestarias. Lo anterior puede llegar a pulverizar o menguar los resultados de la labor emprendida por el IHAEM.

## VII. Conclusiones:

Los TdR que orientaron la presente evaluación incluyeron aspectos que permitieron analizar la racionalidad y la coherencia del Programa presupuestario. Los tres primeros apartados refieren la verificación de la racionalidad del Programa, al abordar aspectos como su justificación de creación y diseño, la contribución a las metas y estrategias nacionales y la población potencial y objetivo. El cuarto y quinto apartados valoran lógica interna de la MIR y la complementariedad o coincidencias con otros programas.

De acuerdo con los objetivos específicos planteados al inicio de este informe de evaluación, y con base en lo vertido en cada uno de los apartados, las conclusiones son las siguientes:

| Objetivo específico   | Tomo / apartado  | Conclusiones   |
|---|--|--|
| <p>Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Programa presupuestario.</p> | <p>I. Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo evaluador dio cuenta de que el Programa presupuestario tiene como origen un mandato legal, que es la operación, desarrollo y actualización del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios, con pleno respeto a la soberanía estatal y a la autonomía municipal. Su ejecutor es el IHAEM.</li> <li>• Se corroboró que el Programa presupuestario atiende la necesidad de coordinar las relaciones intergubernamentales entre los ámbitos de gobierno estatal y municipal (incluso con algunas instancias del gobierno federal) para contribuir a una eficiente administración de la hacienda pública (área de enfoque).</li> <li>• Se identificó que el IHAEM justifica el Programa presupuestario mediante un diagnóstico (Formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” del Manual del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2017, desarrollados para cada uno de los proyectos del Programa presupuestario ejecutados por la Institución) y un “Árbol de problema”. (Es importante destacar que los Formatos PbR y el “Árbol del problema” están normados por disposiciones emitidas por la Secretaría de Finanzas, son de observancia obligatoria para los ejecutores de Programa presupuestario y forman parte del SIED).</li> <li>• El análisis a la justificación del Programa presupuestario arrojó que el “Árbol del problema” está construido con base en la MML, sin embargo, no está totalmente armonizado con los Formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” de los proyectos del Programa, ya que algunos de éstos no plantean explícitamente causas y efectos del problema.</li> <li>• La consideración del equipo evaluador sobre el Apartado I es que, en lo general, los documentos analizados para justificar la intervención cumplen con lo solicitado en los criterios de las preguntas de evaluación. Sin embargo, la oportunidad para mejorar el diagnóstico consiste en expresar una definición de “hacienda pública” y caracterizarla cualitativa y</li> </ul> |

| Objetivo específico   | Tomo / apartado  | Conclusiones   |
|---|--|--|
|   |  | <p>cuantitativamente en los formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” de sus respectivos proyectos.</p>   |
| <p>Analizar y valorar la contribución del Programa presupuestario al cumplimiento de las metas del Plan Estatal de Desarrollo 2011-2017 (PED 2011-2017) y de los programas derivados de éste.</p> | <p>II. Contribución del Programa presupuestario a las metas estatales y planeación orientada a resultados.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derivado del análisis y valoración de la contribución del Programa presupuestario a las metas estatales de mediano plazo, se determinó que existe una cadena lógica-causal entre los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas del PDEM y del PEGGD, con los objetivos programáticos del Programa presupuestario y sus proyectos, así como con el Propósito y Fin de la MIR. Esto resulta importante para el Programa porque demuestra que su diseño es consistente con las aspiraciones del gobierno estatal y que, en esta idea, se espera que su instrumentación contribuya al logro de objetivos superiores.</li> </ul>  |
| <p>Analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Programa presupuestario y la normatividad aplicable.</p>  | <p>III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.</p>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificó que las “haciendas públicas” constituyen el área de enfoque del Programa presupuestario, ello en congruencia con el objetivo programático del Programa presupuestario y de las funciones su ejecutor (IHAEM).</li> <li>• Las poblaciones no se cuantifican ni definen explícitamente en los Formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” de los proyectos, por lo que su inclusión en el diagnóstico (como ya se comentó en las conclusiones del Apartado I) hará que éste exprese con mayor precisión la dimensión de la necesidad que el Programa presupuestario debe atender.</li> <li>• Existen un grupo específico de servicios de capacitación, profesionalización y certificación ofertados por el IHAEM, que, si bien están dirigidos a fortalecer las capacidades institucionales de las haciendas públicas, también contribuyen con los servidores públicos a mejorar su formación profesional, por lo que, en un segundo plano, también puede considerarse a éstos como beneficiarios del Programa presupuestario. En este sentido, el equipo evaluador considera adecuado incorporar una definición o descripción de “servidor público hacendario municipal” y su cuantificación potencial y objetivo en el formato PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” del proyecto “Capacitación y profesionalización hacendaria”, con el fin de que se pueda identificar la cobertura de atención que cubre la institución con sus servicios.</li> </ul> |
|   | <p>IV. Matriz de Indicadores para Resultados.</p>  | <p>La valoración de la MIR del Programa presupuestario es positiva. En apego a la MML presenta una lógica vertical y horizontal consistente, es decir, las Actividades permiten generar los Componentes y éstos son los necesarios para obtener el Propósito. Asimismo, los resúmenes narrativos, los indicadores y los medios de verificación guardan armonía.</p>  |

| Objetivo específico   | Tomo / apartado  | Conclusiones   |
|---|--|--|
|   |  | <p>Sin embargo existe una posibilidad de mejora: el resumen narrativo del Componente “Marco jurídico hacendario municipal actualizado” y/o el indicador “Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal” (denominación y/o fórmula) no son lo suficientemente claros, por consiguiente, el lector que desconozca la operación del IHAEM podría no comprender que el “paquete fiscal” - constituido por las propuestas unificadas de Ley de Ingresos de los Municipios y de reformas al Código Financiero del Estado de México y Municipios- es, en sí mismo, el “Marco jurídico hacendario municipal actualizado”, o bien que los municipios son quienes formulan las propuestas de modificación y actualización jurídica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se identificó que la programación de metas de tres indicadores (“Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados”, “Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria” y “Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las Comisiones Temáticas”) fue notablemente menor que lo programado y/o alcanzado en el ejercicio fiscal anterior. Esta determinación laxa de metas podría modificarse si se en el proceso de planeación y programación se consideran la demanda histórica y las capacidades institucionales.</li> <li>• Al igual que otros organismos descentralizados del gobierno estatal, el IHAEM cuenta con los mecanismos suficientes para transparentar su presupuesto y rendir cuentas sobre su desempeño, lo que incluye al Programa presupuestario en evaluación.</li> </ul> |
| <p>Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros Programa presupuestario de la administración pública estatal.</p> | <p>V.<br/>Complementariedades y coincidencias con otros Programa presupuestario.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones que el IHAEM desarrolla en el Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y sus proyectos “Coordinación de operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos” son únicas dentro de la Estructura Programática del gobierno estatal, pero se complementan con el Programa presupuestario “Fortalecimiento de los ingresos”, que como área de enfoque tiene los ingresos estatales.</li> </ul>  |

## **Bibliografía:**

- Aguilar, F. Luis. (2010). “Política pública”. Biblioteca básica de la administración pública. México, Siglo XXI.
- Arellano, David; Lepote, Walter; Zamudio, Emilio; y Blanco, Felipe. (2012). “Sistemas de evaluación del desempeño para organizaciones públicas. ¿Cómo construirlos efectivamente?”. CIDE, México.
- Caso, Agustín. (2012). El Presupuesto basado en Resultados y la evaluación de las políticas públicas en México: evolución y perspectivas. En” Evaluación del desempeño. Conferencias magistrales”. México: Auditoría Superior de la Federación.
- Franco, Corzo. (2012). “Diseño de políticas públicas”. (p. 86). IEXE editorial. México.
- Merino, Mauricio. (2013). “Políticas públicas. Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos”. CIDE México.
- Mir, Claudia. (2010). Curso de “Evaluación de programas gubernamentales. Módulo 1. Teoría de la evaluación”. IEXE, editorial. México.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2015). Módulo de actualización del diplomado de “Presupuesto basado en Resultados”. México: SHCP y UNAM.
- Valdés, Magdalena. (2017). “¿Por qué evaluar impacto?”. En módulo del curso en línea “Evaluación de impacto de programas sociales” del Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). (p. 8). Disponible en la plataforma edx <https://www.edx.org/>
- Villanueva David, Fuentes Benjamín, Rosas José, Cedeño Juan Carlos. (2016). “Evaluación y auditoría de desempeño en México” (p. 33). México: Auditoría Superior del Estado de Puebla, IEXE Editorial, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.



# ANEXOS



**Anexo 1**

**“Descripción general del Programa”:**

El Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México (2016) incluyó 101 Programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2016, entre ellos “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, constituido por 6 proyectos, los cuales fueron ejecutados por el IHAEM, la Secretaría de Finanzas y la Secretaría General de Gobierno. Los proyectos sujetos de esta evaluación de Diseño Programático fueron operados por el IHAEM.

**Estructura programática del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”:**

| Pilar Temático o Eje Transversal   | Fin       | Fun       | Sfun      | Pp        | Sp | Py   | Denominación  | Unidad Ejecutora |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|----|--|---|------------------|
| Eje Transversal I: Gobierno municipalista<br><br>Objetivo 1. Consolidarse como un gobierno municipalista | 01        |           |           |           |    |  | Gobierno  |                  |
|  | 01        | 05        |           |           |    |  | Asuntos financieros y hacendario                              |                  |
|  | 01        | 05        | 02        |           |    |  | Asuntos hacendarios   |                  |
|  | <b>01</b> | <b>05</b> | <b>02</b> | <b>01</b> |    |  | <b>Impulso al federalismo y desarrollo municipal</b>          |                  |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 01 |  | Operación y desarrollo del sistema de coordinación hacendaria |                  |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 01 | 01   | Coordinación de operación regional                            | SEFIN/IHAEM      |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 01 | 02   | Actualización coordinada del marco jurídico hacendario        | IHAEM            |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 02 |  | Desarrollo de las haciendas públicas                          |                  |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 02 | 01   | Capacitación y profesionalización hacendaria                  | IHAEM            |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 02 | 02   | Generación y difusión de información, estudios y proyectos    | SEFIN/IHAEM      |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 03 |  | Desarrollo municipal  |                  |
|  | 01        | 05        | 02        | 01        | 03 | 01   | Fortalecimiento institucional del municipio                   | SGG              |
| 01   | 05        | 02        | 01        | 03        | 02 | Fomento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal | SGG   |                  |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la Estructura Programática del gobierno del Estado de México 2016.

Los proyectos sujetos a esta evaluación se vinculan al Eje Transversal I. Gobierno municipalista, a través de las estrategias: i. Fortalecerla administración pública municipal, II. Coordinar acciones entre diferentes niveles de gobierno y actores gubernamentales, y III. Avanzar hacia un marco normativo eficiente que fomente la competitividad, debido a que el Programa presupuestario tiene como objetivo el fomentar el



federalismo hacendario para garantizar la transparencia de atribuciones, recursos públicos, potestades fiscales y reglas de colaboración administrativa entre los distintos ámbitos de gobierno con claridad, justicia y equidad.

**Objetivos de los proyectos ejecutados por el IHAEM:**

| Proyecto  | Objetivo   |
|---|--|
| 010502010101 Coordinación de operación regional                         | Fortalecer el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México, a través de la realización de acciones interinstitucionales con la federación, estados y municipios a fin de impulsar la modernización hacendaria municipal.  |
| 010502010102 Actualización coordinada del marco jurídico hacendario     | Intensificar la coordinación con las autoridades hacendarias estatales y municipales para la armonización del marco jurídico-administrativo que regula sus funciones a través de las comisiones temáticas; así como proporcionar asesoría y asistencia técnica en la aplicación de los diferentes ordenamientos jurídicos y administrativos para el adecuado desempeño de la función hacendaria. |
| 010502010201 Capacitación y profesionalización hacendaria               | Incrementar los conocimientos, aptitudes y habilidades de los servidores públicos responsables de la operación de las haciendas públicas, mediante programas de capacitación, profesionalización y certificación en las normas institucionales de competencia laboral.   |
| 010502010202 Generación y difusión de información, estudios y proyectos | Fortalecer el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y sus Municipios, a través de la integración de información técnica, económica y financiera, además de brindar asesoría y asistencia especializada.  |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la Estructura Programática del Gobierno del Estado de México 2016.

En el ejercicio fiscal 2016, el IHAEM reportó un presupuesto ejercido de 45 mil 247.1 miles de pesos en el Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, lo que representó 30.3 por ciento del presupuesto total ejercido en el Programa.

**Presupuesto del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”:**

| Denominación  | Presupuesto ejercido    |               |                 |               |
|---|-------------------------|---------------|-----------------|---------------|
|   | Programa presupuestario |               | IHAEM           |               |
|   | Miles de pesos          | (%)           | Miles de pesos  | (%)           |
| <b>01050201 Impulso al federalismo y desarrollo municipal</b>       | <b>149,355.7</b>        | <b>100.00</b> | <b>45,273.1</b> | <b>100.00</b> |
| 010502010101 Coordinación de operación regional                     | 10,078.1                | 6.75          | 10,055.1        | 22.21         |
| 010502010102 Actualización coordinada del marco jurídico hacendario | 9,864.7                 | 6.60          | 9,864.7         | 21.79         |

| Denominación  | Presupuesto ejercido    |       |                |       |
|---|-------------------------|-------|----------------|-------|
|   | Programa presupuestario |       | IHAEM          |       |
|   | Miles de pesos          | (%)   | Miles de pesos | (%)   |
| 010502010201 Capacitación y profesionalización hacendaria                                       | 17,976.4                | 12.04 | 17,976.4       | 39.71 |
| 010502010202 Generación y difusión de información, estudios y proyectos                         | 12,159.4                | 8.14  | 7,376.9        | 16.29 |
| 010502010301 Fortalecimiento institucional del municipio  | 16,734.5                | 11.20 |                |       |
| 010503010302 Fortalecimiento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal | 82542.6                 | 55.34 |                |       |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la Estructura Programática del gobierno del Estado de México 2016.

A continuación, se muestran las 23 actividades reportadas por el IHAEM en el Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal":

**Actividades de los proyectos ejecutados por el IHAEM:**

| Proyecto   |    | Actividad   | Unidad de medida |
|--|----|---|------------------|
| 010502010101<br>Coordinación de operación regional                     | 1  | Promover y difundir información hacendaria.   | Publicación      |
|  | 2  | Promover y difundir los productos y servicios hacendarios.  | Visita           |
|  | 3  | Dar seguimiento a los acuerdos registrados en las Reuniones Hacendarias y en las Sesiones del Consejo Directivo.  | Acuerdo          |
|  | 4  | Generar, mantener y/o ampliar los vínculos con instituciones y organismos estatales, nacionales e internacionales para impulsar el intercambio de información en materia hacendaria.                            | Documento        |
|  | 5  | Promover la participación de los servidores públicos de la entidad en el fortalecimiento del Sistema.   | Servidor público |
|  | 6  | Organizar y/o participar en reuniones de trabajo sobre temas específicos hacendarios municipales.   | Reunión          |
|  | 7  | Organizar reuniones de coordinación hacendaria en apoyo a las haciendas públicas municipales.   | Reunión          |
| 010502010102<br>Actualización coordinada del marco jurídico hacendario | 8  | Elaborar proyectos unificados de la Ley de Ingresos de los municipios; así como de reformas, adiciones y/o derogaciones al Código Financiero del Estado de México y Municipios y otros ordenamientos jurídicos. | Proyecto         |
|  | 9  | Promover y coordinar la participación de los 125 municipios a través de comisiones temáticas para consensuar las propuestas de modificación al marco normativo.   | Reunión          |
|  | 10 | Asesorar a los municipios en materia jurídica, administrativa y hacendaria.   | Asesoría         |
|  | 11 | Apoyar a las Tesorerías Municipales en la integración y actualización de instrumentos jurídico-administrativos.   | Documento        |

| Proyecto   |    | Actividad  | Unidad de medida |
|--|----|--|------------------|
|  | 12 | Realizar estudios de legislación hacendaria estatal y municipal.   | Estudio          |
| 010502010201<br>Capacitación y profesionalización hacendaria               | 13 | Promover la asistencia de servidores públicos a las actividades de divulgación, capacitación y de formación en materia hacendaria.                                 | Servidor público |
|  | 14 | Organizar diplomados en materia hacendaria.  | Diplomado        |
|  | 15 | Certificar a funcionarios en competencias laborales, mediante la Comisión Certificadora de Competencia Laboral de los Servidores Públicos del Estado de México.    | Servidor público |
|  | 16 | Promover la participación de servidores públicos en cursos hacendarios.  | Servidor público |
|  | 17 | Impartir la Maestría en Hacienda Pública a través del Colegio de Estudios Hacendarios de Estado de México.   | Maestría         |
|  | 18 | Operar el Sistema de Planeación y Presupuesto Municipal.   | Sistema          |
| 010502010202<br>Generación y difusión de información, estudios y proyectos | 19 | Elaborar investigaciones y estudios hacendarios a nivel federal, estatal y municipal para contribuir a la modernización y mejora de la hacienda pública municipal. | Estudio          |
|  | 20 | Publicar documentos hacendarios.   | Publicación      |
|  | 21 | Suministrar información estadística y financiera hacendaria a los municipios.  | Reporte          |
|  | 22 | Asesorar y apoyar técnica y administrativamente a las Tesorerías para eficientar la gestión hacendaria municipal.  | Asesoría         |
|  | 23 | Difundir artículos de especialistas en temas de la hacienda pública para promover el conocimiento, análisis e intercambio de experimentar y prácticas hacendarias. | Artículo         |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de los Formatos PbR-11a Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, segundo trimestre del año 2016.

El área de enfoque del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, en los cuatro proyectos objetos de la evaluación, son las administraciones públicas municipales:

| Área de enfoque                       | Municipios |
|---------------------------------------|------------|
| Administraciones públicas municipales | 125        |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de los Formatos PbR-01a Programa Anual: Descripción del proyecto por Unidad Ejecutora, 2017.

La MIR del Programa presupuestario “Impulso al Federalismo y desarrollo municipal” está integrada por 8 indicadores: 1 de nivel Fin, 1 de nivel Propósito, 3 en el nivel Componente y 3 en el nivel Actividad; sin embargo, únicamente 4 son reportados por el IHAEM, de los cuales 2 corresponden al nivel Componente y 2 a Actividad.

**Indicadores del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” reportados por el IHAEM:**

| Nivel | Nombre del Indicador   | Fórmula de cálculo   | Variables de la fórmula de cálculo                                      | Unidad de Medida | Cantidad programada a 2016 | Meta del indicador | Cantidad alcanzada 2016 | Resultado del indicador 2016 | Avance del indicador 2016 |
|-------|--|--|---|------------------|----------------------------|--------------------|-------------------------|------------------------------|---------------------------|
| C1    | Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados                     | (Número de servidores públicos certificados / Número de servidores públicos evaluados)*100                                     | Número de servidores públicos certificados                              | Servidor público | 1,000                      | 100.0%             | 1,025                   | 100.0%                       | 100.0%                    |
|       |  |  | Número de servidores públicos evaluados                                 | Servidor público | 1,000                      |                    | 1,025                   |                              |                           |
| C2    | Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal | (Propuestas generadas por los municipios / Total de municipios del Estado de México)*100                                       | Propuestas generadas por los municipios                                 | Documento        | 125                        | 100.0%             | 125                     | 100.00                       | 100.0%                    |
|       |  |  | Total de municipios del Estado de México                                | Municipios       | 125                        |                    | 125                     |                              |                           |
| C1A1  | Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria                            | (Número de participantes en eventos de capacitación / Número total de servidores públicos hacendarios estatales y municipales) | Número de participantes en eventos de capacitación                      | Servidor público | 12,270                     | 2.05               | 12,267                  | 2.04                         | 99.98%                    |
|       |  |  | Número total de servidores públicos hacendarios estatales y municipales | Servidor público | 6,000                      |                    | 6,000                   |                              |                           |
| C2A2  | Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas               | (Reuniones realizadas de las Comisiones Temáticas / Reuniones programadas de la Comisiones Temáticas ) * 100                   | Reuniones realizadas de las Comisiones Temáticas                        | Reunión          | 70                         | 100.0%             | 63                      | 90                           | 90.0%                     |
|       |  |  | Reuniones programadas de las Comisiones temáticas                       | Reunión          | 70                         |                    | 70                      |                              |                           |

\*Fuente: Elaboración propia, con información del Reporte General de la MIR del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, ejercicio 2017 y las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2017 del IHAEM.

En conclusión, como se muestra en el contenido del informe de evaluación, el diseño del Programa presupuestario y sus proyectos se orienta a fortalecer el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y los Municipios.

## **Anexo No. 2**

### **“Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo”. (Formato libre):**

De acuerdo con la respuesta a la pregunta número 6, se tiene que no existe una definición y cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo en el Proyecto presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal” y sus proyectos “Coordinación de operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos”.

**Anexo 3**  
**“Indicadores”:**

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre del Programa:</b>                            | “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”   |
| <b>Nombre de los proyectos:</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, seguimiento administrativo y de servicios de las políticas gubernamentales</li> <li>• Información, planeación, control y evaluación de programas de instrumentación de las políticas gubernamentales.</li> <li>• Fiscalización, control y evaluación interna de la gestión pública.</li> <li>• <b>Coordinación de operación regional.</b></li> <li>• <b>Actualización coordinada del marco jurídico hacendario.</b></li> <li>• <b>Capacitación y profesionalización hacendaria.</b></li> <li>• <b>Generación y difusión de información, estudios y proyectos.</b></li> <li>• Pasivos derivados de erogaciones devengadas y pendientes de ejercicios anteriores</li> </ul> |
| <b>Dependencia/Entidad:</b>                            | Instituto Hacendario del Estado de México   |
| <b>Unidad Responsable:</b>                             | Secretaría de Finanzas  |
| <b>Tipo de Evaluación:</b>                             | Evaluación de Diseño Programático   |
| <b>Ejercicio Fiscal en que comienza la Evaluación:</b> | 2017  |

| Indicadores MIR 2017 |  |  |       |           |           |              |          |            |                  |                        |            |       |
|----------------------|--|--|-------|-----------|-----------|--------------|----------|------------|------------------|------------------------|------------|-------|
| Nivel de Objetivo    | Nombre del Indicador                                   | Método de Calculo  | Claro | Relevante | Económico | Monitoreable | Adecuado | Definición | Unidad de medida | Frecuencia de medición | Línea base | Metas |
| Fin                  | Tasa de variación de las participaciones a municipios. | ((Participaciones a los municipios del ejercicio actual / Participaciones a los municipios del | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | Sí       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |

| Indicadores MIR 2017 |   |   |       |           |           |              |          |            |                  |                        |            |       |
|----------------------|---|---|-------|-----------|-----------|--------------|----------|------------|------------------|------------------------|------------|-------|
| Nivel de Objetivo    | Nombre del Indicador  | Método de Calculo   | Claro | Relevante | Económico | Monitoreable | Adecuado | Definición | Unidad de medida | Frecuencia de medición | Línea base | Metas |
|                      |   | ejercicio anterior)-1)*100  |       |           |           |              |          |            |                  |                        |            |       |
| Propósito            | Tasa de variación de los ingresos propios municipales.  | ((Ingresos propios municipales en el ejercicio actual / Ingresos propios municipales en el ejercicio anterior)-1)+100 | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | Sí       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |
| Componentes          | Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados.                     | (Número de servidores públicos certificados / Número de servidores públicos evaluados)*100                            | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | Sí       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |
|                      | Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal. | (Propuestas generadas por los municipios / Total de municipios del Estado de México)*100                              | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | No       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |
|                      | Porcentaje de participaciones federales pagadas.  | (Participaciones federales pagadas en el ejercicio actual / Participaciones   | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | Sí       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |

| Indicadores MIR 2017 |  |  |       |           |           |              |          |            |                  |                        |            |       |
|----------------------|--|--|-------|-----------|-----------|--------------|----------|------------|------------------|------------------------|------------|-------|
| Nivel de Objetivo    | Nombre del Indicador   | Método de Calculo  | Claro | Relevante | Económico | Monitoreable | Adecuado | Definición | Unidad de medida | Frecuencia de medición | Línea base | Metas |
|                      |  | federales estimadas en el ejercicio actual)*100  |       |           |           |              |          |            |                  |                        |            |       |
| Actividades          | Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria.                         | Número de participantes en eventos de capacitación / Número total de servidores públicos hacendarios estatales y municipales | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | Sí       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |
|                      | Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas.            | (Reuniones realizadas de las Comisiones Temáticas / Reuniones programadas de la Comisiones Temáticas ) * 100                 | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | Sí       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |
|                      | Porcentaje de cumplimiento en la emisión de constancias de liquidación de participaciones. | (Constancias de liquidación de participaciones emitidas / Constancias de liquidación de participaciones programadas)*100     | Sí    | Sí        | Sí        | Sí           | Sí       | Sí         | Sí               | Sí                     | Sí         | Sí    |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la MIR del Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal" y las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2017.



**Anexo 4**  
**“Metas del Programa”:**

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre del Programa:</b>                            | “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”   |
| <b>Nombre de los proyectos:</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, seguimiento administrativo y de servicios de las políticas gubernamentales</li> <li>• Información, planeación, control y evaluación de programas de instrumentación de las políticas gubernamentales.</li> <li>• Fiscalización, control y evaluación interna de la gestión pública.</li> <li>• <b>Coordinación de operación regional.</b></li> <li>• <b>Actualización coordinada del marco jurídico hacendario.</b></li> <li>• <b>Capacitación y profesionalización hacendaria.</b></li> <li>• <b>Generación y difusión de información, estudios y proyectos.</b></li> <li>• Pasivos derivados de erogaciones devengadas y pendientes de ejercicios anteriores</li> </ul> |
| <b>Dependencia/Entidad:</b>                            | Instituto Hacendario del Estado de México   |
| <b>Unidad Responsable:</b>                             | Secretaría de Finanzas  |
| <b>Tipo de Evaluación:</b>                             | Evaluación de Diseño Programático   |
| <b>Ejercicio Fiscal en que comienza la Evaluación:</b> | 2017  |

| Indicadores MIR 2017 |  |      |   |          |  |   |
|----------------------|--|------|---|----------|--|---|
| Nivel de objetivo    | Nombre del Indicador   | Meta | Justificación   | Factible | Justificación  | Propuesta de Mejora de la Meta  |
| Componentes          | Porcentaje de certificación de servidores públicos hacendarios evaluados | Sí   | La unidad de medida se encuentra en el Catálogo de Unidades de Medida | Sí       | En el ejercicio 2016 se certificaron a 1,025 servidores públicos y para el ejercicio fiscal únicamente se programaron 400. | Estimar sus metas, de acuerdo a las cifras alcanzadas en los ejercicios anteriores. |

| Indicadores MIR 2017 |  |      |   |          |   |  |
|----------------------|--|------|---|----------|---|--|
| Nivel de objetivo    | Nombre del Indicador   | Meta | Justificación   | Factible | Justificación   | Propuesta de Mejora de la Meta   |
|                      | Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal | Sí   | La unidad de medida se encuentra en el Catálogo de Unidades de Medida | Sí       | Anualmente se presenta la meta de incluir a los 125 municipios.   | Replantear el indicador, de acuerdo con lo establecido en la respuesta de las preguntas 14 y 19. |
| Actividades          | Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria                            | Sí   | La unidad de medida se encuentra en el Catálogo de Unidades de Medida | Sí       | Se tiene programada una participación de 4,700 servidores públicos en eventos de capacitación; no obstante, en el ejercicio fiscal 2016 se obtuvo una afluencia de 12,267 servidores. | Estimar sus metas, de acuerdo a las cifras alcanzadas en los ejercicios anteriores.              |
|                      | Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas               | Sí   | La unidad de medida se encuentra en el Catálogo de Unidades de Medida | Sí       | En 2016 se programaron 70 reuniones y se alcanzaron 63. Para 2017 sólo se programaron 40.   | Estimar sus metas, de acuerdo a las cifras alcanzadas en los ejercicios anteriores.              |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016 y 2017 del IHAEM.

**Anexo 5**

**“Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados”**

|  |   |
|--|---|
| <b>Nombre del Programa:</b>                            | “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”   |
| <b>Nombre de los proyectos:</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control, seguimiento administrativo y de servicios de las políticas gubernamentales</li> <li>• Información, planeación, control y evaluación de programas de instrumentación de las políticas gubernamentales.</li> <li>• Fiscalización, control y evaluación interna de la gestión pública.</li> <li>• <b>Coordinación de operación regional.</b></li> <li>• <b>Actualización coordinada del marco jurídico hacendario.</b></li> <li>• <b>Capacitación y profesionalización hacendaria.</b></li> <li>• <b>Generación y difusión de información, estudios y proyectos.</b></li> <li>• Pasivos derivados de erogaciones devengadas y pendientes de ejercicios anteriores</li> </ul> |
| <b>Dependencia/Entidad:</b>                            | Instituto Hacendario del Estado de México   |
| <b>Unidad Responsable:</b>                             | Secretaría de Finanzas  |
| <b>Tipo de Evaluación:</b>                             | Evaluación de Diseño Programático   |
| <b>Ejercicio Fiscal en que comienza la Evaluación:</b> | 2017  |

| <b>Objetivo del Programa:</b> | Fomentar el federalismo hacendario para garantizar la transparencia de atribuciones, recursos públicos, potestades fiscales y reglas de colaboración administrativa entre los distintos ámbitos de gobierno con claridad, justicia y equidad. |           |                   |              |                        |           |
|-------------------------------|---|-----------|-------------------|--------------|------------------------|-----------|
| Nivel                         | Resumen narrativo   | Indicador |                   |              | Medios de Verificación | Supuestos |
|                               |   | Nombre    | Método de Cálculo | Periodicidad |                        |           |

|                   |  |  |   |            |  |   |
|-------------------|--|--|---|------------|--|---|
| <b>Fin</b>        | Contribuir al desarrollo de la entidad federativa mediante el impulso del federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades.     | Tasa de variación de las participaciones a municipios  | $((\text{Participaciones a los municipios del ejercicio actual} / \text{Participaciones a los municipios del ejercicio anterior}) - 1) * 100$ | Anual      | Registro de las participaciones a los municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal.                           | Las condiciones económicas y de política hacendaria de la federación, así como la eficiente operación del Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, permiten una mayor asignación de recursos. |
| <b>Propósito</b>  | Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos. | Tasa de variación de los ingresos propios municipales  | $((\text{Ingresos propios municipales en el ejercicio actual} / \text{Ingresos propios municipales en el ejercicio anterior}) - 1) * 100$     | Anual      | Informe de Resultados de la Fiscalización Superior de las Cuentas Públicas de los Municipios del ejercicio fiscal 2016.  | El fortalecimiento de las administraciones públicas municipales permiten una mayor captación de ingresos propios.   |
| <b>Componente</b> | C1. Servidores públicos municipales certificados en funciones hacendarias.   | Porcentaje de certificación de servicios públicos hacendarios evaluados                      | $(\text{Número de servidores públicos certificados} / \text{Número de servidores públicos evaluados}) * 100$                                  | Trimestral | Registro de servidores públicos certificados en funciones hacendarias durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México. | Los ayuntamientos tienen la disposición para promover la certificación de los servidores públicos municipales.  |
|                   | C2. Paquete fiscal municipal formulado (marco jurídico hacendario municipal actualizado).  | Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal | $(\text{Propuestas generadas por los municipios} / \text{Total de municipios del Estado de México})$  | Anual      | Registro de ayuntamientos que participaron en la integración del paquete fiscal municipal, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.                 | Los ayuntamientos generan las propuestas para formular el paquete fiscal.   |
|                   | C3. Participaciones federales y estatales pagadas a los municipios.  | Porcentaje de participaciones federales pagadas  | $(\text{Participaciones federales pagadas en el ejercicio})$  | Trimestral | Registro de las participaciones federales y estatales pagadas a  | Las participaciones federales y estatales son   |

|                  |   |  |  |            |  |   |
|------------------|---|--|--|------------|--|---|
|                  |   |  | actual / Participaciones federales estimadas en el ejercicio actual)*100   |            | los municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal.   | otorgadas en tiempo y forma.  |
| <b>Actividad</b> | C1.A1. Otorgamiento de capacitación hacendaria a los servicios públicos municipales.              | Promedio de servidores públicos capacitados en materia hacendaria                          | (Número de participaciones en eventos de capacitación / Número total de servidores públicos hacendarios estatales y municipales) | Trimestral | Registro de servidores públicos capacitados en materia hacendaria durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.         | Los servidores públicos hacendarios estatales y municipales muestran in interés cada vez mayor, por participar en los diversos eventos de capacitación del IHAEM. |
|                  | C2.A2. Celebración de Comisiones Temáticas con la participación de los municipios.                | Porcentaje de cumplimiento de la meta de reuniones de las comisiones temáticas             | (Reuniones realizadas de las Comisiones Temáticas / Reuniones programada de las Comisiones Temáticas)*100                        | Trimestral | Registro de Comisiones Temáticas realizadas durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por el Instituto Hacendario del Estado de México.                               | Las autoridades estatales y municipales participan activamente en la generación de acuerdos dentro de las Comisiones Temáticas celebradas.                        |
|                  | C3.A3. Porcentaje de cumplimiento en la emisión de constancias de liquidación de participaciones. | Porcentaje de cumplimiento en la emisión de constancias de liquidación de participaciones. | (Constancias de liquidación de participaciones emitidas / Constancias de liquidación de participaciones programadas)*100         | Trimestral | Registro de las constancias de liquidación de las participaciones a municipios durante el ejercicio fiscal vigente, elaborado por la Dirección General de Política Fiscal. | Las instituciones dan cumplimiento a cada una de las etapas de proceso, lo que favorece la emisión de constancias de liquidaciones de participaciones.            |

\*Fuente: Elaboración propia, con información de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa "Impulso al federalismo y desarrollo municipal".

**Anexo 6**

**"Complementariedad y coincidencias entre Programas":**

|  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del Programa:</b>                            | "Impulso al federalismo y desarrollo municipal"  |
| <b>Nombre de los proyectos:</b>                        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Control, seguimiento administrativo y de servicios de las políticas gubernamentales</li><li>• Información, planeación, control y evaluación de programas de instrumentación de las políticas gubernamentales.</li><li>• Fiscalización, control y evaluación interna de la gestión pública.</li><li>• <b>Coordinación de operación regional.</b></li><li>• <b>Actualización coordinada del marco jurídico hacendario.</b></li><li>• <b>Capacitación y profesionalización hacendaria.</b></li><li>• <b>Generación y difusión de información, estudios y proyectos.</b></li><li>• Pasivos derivados de erogaciones devengadas y pendientes de ejercicios anteriores</li></ul> |
| <b>Dependencia/Entidad:</b>                            | Instituto Hacendario del Estado de México  |
| <b>Unidad Responsable:</b>                             | Secretaría de Finanzas   |
| <b>Tipo de Evaluación:</b>                             | Evaluación de Diseño Programático  |
| <b>Ejercicio Fiscal en que comienza la Evaluación:</b> | 2017   |

| Indicadores MIR 2017  |                                 |   |                     |   |                      |  |   |  |   |
|---|---------------------------------|---|---------------------|---|----------------------|--|---|--|---|
| Nivel de objetivo   | Unidad Responsable              | Propósito   | Área de enfoque     | Tipo de Apoyo   | Cobertura Geográfica | Fuentes de Información                             | Programas con coincidencia              | Programas complementarios                | Justificación   |
| <b>Fin:</b><br>Contribuir al desarrollo del Estado mediante el impulso del federalismo hacendario que dote de mayores recursos a los municipios para desarrollar sus capacidades institucionales.         | Secretaría de Finanzas (IHAEM). | El Gobierno del Estado de México incrementa sus ingresos propios, derivado de las acciones coordinadas en materia de recaudación y fiscalización. | Ingresos estatales. | Coordinación con municipios para recaudación de impuestos y derechos. | Estatal              | Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Ingresos. | Sin correspondencia con otros programas | Fortalecimiento de los ingresos.         | En la medida en que los ámbitos de gobierno estatal y municipal se coordinen en materia hacendaria, es posible que incremente el erario público de la entidad para atender las demandas ciudadanas. |
| <b>Propósito:</b><br>Las administraciones públicas municipales cuentan con las capacidades técnicas, administrativas y financieras suficientes para consolidar su desempeño y su recaudación de ingresos. | Secretaría de Finanzas (IHAEM). | El Gobierno del Estado de México incrementa sus ingresos propios, derivado de las acciones coordinadas en materia de recaudación y fiscalización. | Ingresos estatales. | Coordinación con municipios para recaudación de impuestos y derechos. | Estatal              | Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Ingresos. | Sin correspondencia con otros programas | Fortalecimiento de los ingresos.         | En la medida en que los ámbitos de gobierno estatal y municipal se coordinen en materia hacendaria, es posible que incremente el erario público de la entidad para atender las demandas ciudadanas. |
| <b>Componentes:</b>   | Sin correspondencia             | Sin correspondencia   | Sin corresponde     | Sin correspondencia   | Sin correspondenci   | Sin correspondencia                                | Sin correspondencia                     | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia   |

| Indicadores MIR 2017  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Nivel de objetivo   | Unidad Responsable                       | Propósito                                | Área de enfoque                          | Tipo de Apoyo                            | Cobertura Geográfica                     | Fuentes de Información                   | Programas con coincidencia               | Programas complementarios                | Justificación                            |
| Sin correspondencia con otros programas.                        | con otros programas.                     | con otros programas.                     | ncia con otros programas.                | con otros programas.                     | a con otros programas.                   | con otros programas.                     | con otros programas.                     |  | con otros programas.                     |
| <b>Actividades:</b><br>Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. | Sin correspondencia con otros programas. |

**Anexo 7**

**“Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones”:**



| Tema de evaluación:<br>Diseño   | Fortalezas y Oportunidades/<br>Debilidades o Amenazas  | Referencia<br>(Pregunta) | Recomendación      |
|---|--|--------------------------|--------------------|
| <b>Fortalezas y Oportunidades:</b>  |  |                          |                    |
| Apartado I.<br>Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario. | <p><b>Fortaleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Programa presupuestario y sus proyectos se justifican mediante un diagnóstico (Formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora”), incluido en el paquete presupuestal anual e incorporado en el SPP que administra la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México.</li> </ul>  | 1 y 2                    | Sin recomendación. |
|   | <p><b>Fortaleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Programa presupuestario se racionaliza a través de un “Árbol de problema” (teoría del problema), en el que, de acuerdo con la MML, es expresado como un hecho negativo o como una situación valorada como no deseada. Asimismo, su conversión a árbol de objetivos (teoría del cambio) es consistente con el planteamiento del problema.</li> </ul> | 1 y 2                    | Sin recomendación. |

|   |  |              |                           |
|---|--|--------------|---------------------------|
|   | <p><b>Fortaleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El IHAEM, como operador del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, es una institución consolidada, cuya normativa mandata a sus cuatro unidades administrativas sustantivas (Coordinaciones) la ejecución de actividades totalmente vinculadas con los proyectos presupuestarios: “Coordinación y operación regional”, “Actualización coordinada del marco jurídico hacendario”, “Capacitación y profesionalización hacendaria” y “Generación y difusión de información, estudios y proyectos”, lo que asegura la continuidad del Programa presupuestario y la posibilidad de medir el cumplimiento de sus objetivos en el mediano plazo.</li> </ul> | <p>3</p>     | <p>Sin recomendación.</p> |
| <p>Apartado II. Contribución del Programa presupuestario a las Metas Estatales y planeación orientada a resultados.</p> | <p><b>Fortaleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una clara vinculación entre los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas de los instrumentos de planeación de mediano plazo del gobierno estatal (PDEM y PEGGD) con los objetivos programáticos del Programa presupuestario y sus proyectos, así como con su Propósito y Fin (congruencia de la instrumentación gubernamental).</li> </ul>  | <p>4 y 5</p> | <p>Sin recomendación.</p> |

|   |   |        |   |
|---|---|--------|---|
| Apartado III.<br>Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo. | <p><b>Oportunidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dentro de los principales servicios que otorga el Programa presupuestario otorga se encuentran: la armonización del marco jurídico y administrativo de las haciendas públicas municipales; capacitación (cursos y talleres), profesionalización (diplomados y maestría) y certificación (competencia laboral); difusión de estudios e información hacendaria; y asistencia técnica y jurídica en hacienda pública. Los receptores de tales servicios son, directamente, los servidores públicos municipales encargados de administrar las haciendas públicas, por lo que, para una mejor contextualización de su área de enfoque (haciendas públicas) y de los destinatarios que se benefician con sus servicios, se recomienda:</li> </ul> | 6      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que en los formatos PbR 01a “Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora” del proyectos “Capacitación y profesionalización hacendaria” se incorpore, a modo de complemento, una definición o descripción de “servidor público hacendaria municipal” y su cuantificación potencial y objetivo, con el fin de que se pueda identificar la cobertura de atención que cubre la institución con sus servicios.</li> </ul> |
|   | <p><b>Fortaleza:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Programa presupuestario cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.</li> <li>•</li> </ul>   | 8      | Sin recomendación.  |
| Apartado IV.<br>Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).          | <p><b>Fortaleza:</b></p> <p>En general, la MIR del Programa presupuestario presenta una adecuada lógica vertical y horizontal, con resúmenes narrativos sintácticamente correctos en los cuatro niveles (Fin, Propósito, Componente y Actividad), indicadores que miden los objetivos, medios de verificación específicos y supuestos fuera de control del Programa presupuestario.</p>   | 9 a 19 |   |
| <p><b>Debilidades o Amenazas:</b></p>                                 |   |        |   |

|   |  |              |   |
|---|--|--------------|---|
| <p>Apartado I.<br/>Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario.</p> | <p><b>Debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>El Programa presupuestario expresa en el diagnóstico (Formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora") como área de enfoque a las haciendas públicas, sin que las caracterice cualitativa ni cuantitativamente. Asimismo, este diagnóstico no plantea explícitamente causas y efectos del problema, como sí lo hace el "Árbol del problema" (armonizar Formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" y árbol del problema).</li> </ul> | <p>1 y 2</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualizar los formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" de los proyectos Coordinación y operación regional", "Actualización coordinada del marco jurídico hacendario", "Capacitación y profesionalización hacendaria" y "Generación y difusión de información, estudios y proyectos", a fin de que en "el apartado Diagnóstico (situación actual)" la necesidad que pretende atender se plantee como un hecho negativo.</li> <li>En los formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" incluir o referir la definición de hacienda pública contenida en la fracción XXII del artículo 3 del Código Financiero del Estado de México y Municipios y/o referir el artículo 97 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, que establece la integración de la hacienda pública; podría incluirse también alguna definición ofrecida por alguna entidad pública como la Secretaría de Hacienda y Crédito Público o el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (Indetec).</li> <li>Actualizar los formatos PbR 01a "Descripción del Proyecto por Unidad Ejecutora" de los proyectos Coordinación y operación regional", "Actualización coordinada del marco jurídico hacendario", "Capacitación y profesionalización hacendaria" y "Generación y difusión de información, estudios y proyectos", con el propósito de que en el apartado "Diagnóstico (situación actual)" la necesidad que pretende ser revertida se plantee con causas, efectos y se incluyan elementos cuantitativos relativos al área de enfoque.</li> </ul> |
| <p>Apartado IV.<br/>Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).</p>  | <p><b>Debilidad:</b></p> <p>El indicador "Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal" no es considerado "adecuado" para medir el objetivo del nivel Componente, debido a que el resumen narrativo refiere el "Marco jurídico hacendario municipal actualizado" y no la participación de los municipios.</p>  |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rediseñar el resumen narrativo del Componente 2 "Marco jurídico hacendario municipal actualizado" y/o el indicador "Porcentaje de participación de los municipios en la formulación del paquete fiscal municipal" (denominación y fórmula), para lograr la consistencia entre ambos; es decir, conseguir que el resultado del indicador sea totalmente representativo del resumen narrativo.</li> </ul>  |

|  |  |           |  |
|--|--|-----------|--|
| <p>Apartado IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).</p> | <p><b>Debilidad:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas establecidas para los indicadores C1, C1A1 y C2A son factibles, ya que tienen los recursos físicos, humanos y financieros para lograrlas, pero también son laxas debido a que en el indicador C1 se programó una cantidad 156.3 por ciento menor a lo que alcanzó en el ejercicio fiscal 2016; de igual forma, para el indicador C1A1 se programó la capacitación de 4,700 servidores públicos, no obstante, en el año 2016 se reportaron 12,267 servidores públicos capacitados. Lo mismo ocurrió con la meta C2A2, que en el año 2016 programó 70 reuniones y logró 63, pero que para 2017 sólo estableció 40 reuniones, casi la mitad que el ejercicio fiscal anterior.</li> </ul>  | <p>14</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Valorar el replanteamiento de metas de indicadores, con base en las capacidades institucionales, la demanda histórica de los servicios y parámetros retadores.</li> </ul> |
| <p>Apartado IV. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).</p> | <p><b>Amenazas:</b></p> <p>Las atribuciones del IHAEM le mandatan operar el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios y, al mismo tiempo, contribuir con las entidades municipales para fortalecer las capacidades institucionales de las haciendas públicas. Y pese a los esfuerzos de la Institución, existen factores externos que debilitan la operación de las tesorerías municipales, como la alta rotación de servidores públicos hacendarios, las múltiples tareas que leyes y disposiciones administrativas confieren a las áreas que administran el erario (lo que implican dejar a un lado la profesionalización o, en su caso, que la participación de servidores públicos municipales sea poco sustancial en las Comisiones Temáticas, dado su poco conocimiento de los temas) y las limitaciones presupuestarias. Lo anterior puede llegar a pulverizar o menguar los resultados de la labor emprendida por el IHAEM.</p> | <p>11</p> | <p>Sin recomendación.</p>  |

## Anexo 8

### "Fuentes de Información":

- CONEVAL. (2013). "Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados". México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.
- Coneval. (2013). "Manual para el diseño y construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México".
- Coneval. "Evaluación de programas sociales" Recuperado en el sitio web: <http://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx>
- Gobierno del Estado de México. (2016). "Decreto por el que se aprueba el Presupuesto de Egresos del Estado de México para el ejercicio fiscal 2017". Gaceta del Gobierno del Estado de México de fecha 28 de noviembre de 2016.
- Gobierno del Estado de México. (2017). "Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México". Gaceta del Gobierno del Estado de México, de fecha 23 de febrero de 2017.
- Gobierno del Estado de México. (2010). "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados". Gaceta del Gobierno del Estado de México, de fecha 1 de marzo de 2010.
- Gobierno del Estado de México. (2017). "Manual para la formulación del anteproyecto del presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2017".
- Gobierno del Estado de México. (2011). "Reglamento Interno del Instituto Hacendario del Estado de México". Gaceta del Gobierno del Estado de México de fecha 9 de agosto de 2011.

- Gobierno del Estado de México. (2014). "Manual General de Organización del Instituto Hacendario del Estado de México". Gaceta del Gobierno del Estado de México de fecha 12 de noviembre de 2014.
- Gobierno del Estado de México. (2016). "Manual de Procedimientos del Instituto Hacendario del Estado de México". Gaceta del Gobierno del Estado de México de fecha 31 de octubre de 2016.
- Gobierno del Estado de México. (2011). "Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017", disponible en [http://copladem.edomex.gob.mx/plan\\_estatal\\_de\\_desarrollo\\_2011\\_2017](http://copladem.edomex.gob.mx/plan_estatal_de_desarrollo_2011_2017)
- Gobierno del Estado de México. (2012). "Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva 2012-2017", disponible en [http://copladem.edomex.gob.mx/sectoriales\\_y\\_especiales](http://copladem.edomex.gob.mx/sectoriales_y_especiales)

#### **Información interna del IHAEM relacionada con el Programa presupuestario:**

- ✓ Informes de órgano de gobierno del IHAEM.
- ✓ Matriz de Indicadores para Resultados 2017 (MIR) del Programa presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal" (incluido el "Árbol del problema" y árbol de objetivos).
- ✓ Fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (2016) del Programa Presupuestario "Impulso al federalismo y desarrollo municipal" y de los proyectos que lo conforman.
- ✓ Actividades (metas) 2017 y unidades ejecutoras de los proyectos: "Coordinación y operación regional", "Actualización coordinada del marco jurídico hacendario", "Capacitación y profesionalización hacendaria" y "Generación y difusión de información, estudios y proyectos", formatos PbR-01 (serie a y b), PbR-02 (serie a y b), PbR-11 (serie a y b) y PbR-13 (serie a y b) del paquete presupuestal 2017.

**Anexo 9**

**“Ficha Técnica con los Datos Generales de la Evaluación”:**

| Ficha Técnica con los Datos Generales de la Evaluación                                |  |
|---|--|
| <b>Nombre o denominación de la evaluación:</b>  | Evaluación de Diseño Programático del Programa presupuestario “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”.   |
| <b>Nombre del Programa evaluado:</b>  | “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”  |
| <b>Unidad Responsable de la operación del Pp:</b>                                     | Secretaría de Finanzas   |
| <b>Servidor(a) público(a) Responsable del Programa:</b>                               | Joaquín Ramón Iracheta Cenecorta, Coordinador de Capacitación.<br><br>José Ramón Albarrán y Mora, Coordinador de Estudios Hacendarios.<br><br>Braulio Antonio Álvarez Jasso, Coordinador de Operación Regional.<br><br>Laura Marina Hernández Moreno, Coordinadora de Normas, Procedimientos y Evaluación. |
| <b>Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) a la que corresponde la evaluación:</b> | 2016   |
| <b>Año de término de la evaluación:</b>   | 2017   |



| <b>Ficha Técnica con los Datos Generales de la Evaluación</b>   |   |
|---|---|
| <b>Tipo de evaluación:</b>  | Evaluación de Diseño Programático.  |
| <b>Nombre de la instancia evaluadora:</b>   | Desarrollo Integral Gubernamental-Consultores (DIGAC).  |
| <b>Nombre del Coordinador(a) de la evaluación:</b>  | Julia Galindo Tejeda.   |
| <b>Nombre de los(as) principales colaboradores(as):</b>   | Luis Alberto Encampira Engunza.   |
| <b>Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:</b>   | Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación del Instituto Hacendario del Estado de México.   |
| <b>Nombre del (de la) Titular de la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación:</b>   | Carla Patricia Colín Romero, Jefa de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.   |
| <b>Nombres de los (las) servidores(as) públicos(as), adscritos(as) a la Unidad Administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación, que coadyuvaron con la revisión técnica de la evaluación:</b> | <p>José Manuel Morquecho Balderas, Jefe de Área de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.</p> <p>Luis Demetrio Díaz Reyes, Jefe de Área de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.</p> |

| <b>Ficha Técnica con los Datos Generales de la Evaluación</b> |   |
|---|---|
| <b>Forma de contratación de la instancia evaluadora:</b>      | Adjudicación Directa.   |
| <b>Costo total de la evaluación con IVA incluido:</b>         | \$232,000.00 (doscientos treinta y dos mil pesos 00/100 m.n.) |
| <b>Fuente de financiamiento:</b>                              | Recursos Propios (Partida presupuestal 3341).                 |