

Informe de Evaluación

Específica de Desempeño

Programa presupuestario:
Previsiones para el pago de adeudos de ejercicios
fiscales anteriores

Tesorería Municipal



Instituto Municipal de Planeación de
Cuautitlán Izcalli



Gobierno de
Cuautitlán Izcalli

Administración 2022-2024

¡Somos futuro!

Índice de contenidos

Presentación	4
Marco Legal	9
Objetivos	10
1. Datos Generales.....	11
2. Resultados y Productos	17
3. Cobertura.....	34
4. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)	35
5. Conclusiones de la Evaluación.....	36
6. Datos del Evaluador	43
Bibliografía	44



Presentación

En los últimos años se ha observado un creciente interés por la calidad del gasto público – y se ha dado también un marcado énfasis a la “agenda de resultados” en las discusiones sobre el desarrollo y el buen gobierno. Las preocupaciones acerca de cómo se lleva a cabo la gestión del sector público se relacionan cada vez más con la pregunta empírica “¿qué resultados está produciendo el sector público?”. Este cambio puede observarse sobre todo en las reformas presupuestarias y del sector público llevadas a cabo en varios países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (Banco Mundial-SHCP, 2010)

La evaluación puede definirse como el proceso de determinar el valor o la importancia de una actividad, política o programa de desarrollo. Determinar la pertinencia de los objetivos, la eficacia del diseño y la implementación, la eficiencia o el uso de los recursos y la sostenibilidad de los resultados. Una evaluación debería permitir la incorporación de las lecciones aprendidas en el proceso de toma de decisiones tanto del socio como del donante. (Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. s/f)

Los sistemas de monitoreo y evaluación son instrumentos de gestión, responsables de proveer la información sobre el desempeño para alimentar la toma de decisiones, y generar mejoras en las intervenciones y la gestión de las instituciones públicas. Estos sistemas, que están estrechamente ligados a los procesos de planificación y presupuestación, se enfocan en medir los resultados producidos por el gobierno (productos, resultados intermedios e impactos), analizando tanto la consecución de los objetivos como los recursos que se invierten para lograrlos, y los procesos, para lo cual se basan en la recolección sistemática y regular de información sobre desempeño.

Un buen sistema de monitoreo y evaluación debe ser capaz de proveer información pertinente, oportuna, veraz, y sintética sobre los diferentes ámbitos y dimensiones del desempeño, tanto de las instituciones, como los programas y los proyectos. (ILPES, 2021)

La importancia de la evaluación consiste en ser un insumo esencial en la administración pública para la mejora, reformulación y actualización de las políticas públicas, porque actúa como un mecanismo de control y aprendizaje.

Es imprescindible para verificar si los recursos públicos están siendo utilizados eficientemente, y si los objetivos institucionales de los programas presupuestarios se están cumpliendo.

Como tal la evaluación aporta evidencia para valorar la continuidad, modificación o cese de los programas, promueve la mejora continua y responsabilidad en la gestión pública. Asimismo, fomenta la transparencia y rendición de cuentas al proporcionar información sobre el desempeño de las políticas implementadas a la sociedad civil.

De tal forma, su propósito es impulsar la gestión económica, eficaz y eficiente de los recursos públicos, promoviendo una política de gasto público, que permita una asignación del presupuesto más racional, eficaz, eficiente y transparente en su ejercicio, generando información susceptible de uso en el proceso de políticas públicas.

Derivado de lo anterior, fortalecer la calidad del gasto público mediante mejoras en la asignación, y uso eficiente de los recursos públicos en consistencia con los fines políticos y sociales, es una labor gubernamental que se orienta a la generación de

valor público para el bienestar de la sociedad en su conjunto, mejorando su calidad de vida.

Respecto a la evaluación del gasto público y el establecimiento de la misma, de conformidad al artículo 134 constitucional, este alude que los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Esta disposición legal subraya la importancia de una gestión pública responsable y orientada al bienestar colectivo, promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia en el manejo de los fondos públicos.

Por su parte, el Gobierno del Estado de México implementó el Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), como el instrumento de la planeación estratégica, que consiste en el conjunto de elementos metodológicos que permitirán que los municipios realicen el seguimiento y evaluación de los Programas presupuestarios considerando la verificación del grado de cumplimiento principalmente de objetivos y sus metas asociadas a través del uso de indicadores estratégicos y de gestión.

El SEGEMUN como herramienta esencial para evaluar y monitorear el desempeño del gobierno municipal, permite la mejora de la gestión pública, identificando áreas de oportunidad y necesidades de mejora en la gestión de recursos y la provisión de servicios públicos.

Asimismo, proporciona datos y análisis para tomar decisiones informadas, respecto al comportamiento de los programas presupuestarios, para optimizar el uso de los recursos públicos, en beneficio de la población.

Cabe mencionar que los programas presupuestarios representan el mecanismo dónde la Administración Pública Municipal concreta las prioridades ciudadanas contempladas en el Plan de Desarrollo Municipal.

Por su parte, el Instituto Municipal de Planeación realizó un proceso de selección del conjunto de los Programas presupuestarios ejecutados por la Administración Pública Municipal en el ejercicio fiscal 2023, a partir de la aplicación de criterios específicos

de valoración del desempeño, en su vertiente presupuestal, programático y de diseño.

La evaluación que se muestra a continuación es producto de la investigación respaldada en la Metodología de la Evaluación Específica de Desempeño propuesta por el Consejo Nacional de Evaluación de las Políticas de Desarrollo Social (CONEVAL), mediante análisis de gabinete que involucra el acopio, la organización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, y documentación pública con base en la información proporcionada por el Instituto de Municipal Planeación, y con bibliografía adicional consultada por el grupo evaluador, considerando los elementos programáticos del Presupuesto Basado en Resultados Municipal para el ejercicio fiscal 2023, así como el Plan de Desarrollo Municipal y la información obtenida del ejercicio presupuestal.

De acuerdo con la disposición décima sexta de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales 2022, la evaluación de los Programas presupuestarios deberá realizarse conforme a los estándares normativos, mediante trabajo de campo y de administración, del cual se integrará el informe correspondiente que contendrá un análisis, conforme a los siguientes criterios en materia de desempeño específica:

- a) Se valora de manera sintética el avance en el cumplimiento de los resultados de los indicadores del Programa presupuestario;
- b) Identifica el avance en el cumplimiento de los objetivos y metas del Programa presupuestario;
- c) Identifica los cambios en los recursos ejercidos por el programa en el ejercicio fiscal evaluado y anterior;
- d) Analiza la definición y cuantificación de la Población Potencial, Objetivo y Atendida, así como la localización geográfica de la Población Atendida; y
- e) Analiza la atención del problema o necesidad del Programa presupuestario y la entrega de bienes y servicios.

El propósito de evaluar el desempeño de los Programas presupuestarios, es mostrar una valoración concreta del desempeño ofreciendo evidencia, comprobando el grado de cumplimiento de los objetivos y metas comprendidos en el Presupuesto

Basado en Resultados Municipal (PbRM), con base en los indicadores estratégicos y de gestión, que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos financieros, brindando a la ciudadanía la posibilidad de emitir juicios de valor fundados, para mejorar la calidad de los servicios prestados por el Instituto.

A partir de esta evaluación específica de desempeño, se identifican fortalezas y debilidades, detectar problemas operativos que, de resolverse, permitirían la toma de decisiones informadas para alcanzar mayores niveles de eficiencia, así como, identificar áreas de mejora en cualquiera de los aspectos analizados de los Programas presupuestarios, a fin de realizar las adecuaciones correspondientes orientadas a mejorar el proceso de planeación-programación-presupuestación, y con ello optimizar el gasto público municipal.

El IMPLAN en acatamiento de la disposición vigésima tercera de los lineamientos antes señalados, dará el seguimiento respectivo a los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de las evaluaciones practicadas.

Para dar cumplimiento a lo anterior, formalizará el Convenio para la Mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales, que firmará conjuntamente en coordinación con la Tesorería Municipal, la Contraloría Interna y los sujetos evaluados.

Adicionalmente, y en cumplimiento a la disposición vigesimocuarta de los lineamientos citados, se dará a conocer de forma permanente a través de la página de Internet del H. Ayuntamiento Constitucional de Cuautitlán Izcalli, los documentos y resultados de las evaluaciones aplicadas a los programas presupuestarios.

El propósito fundamental de la evaluación es asegurar la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de los programas presupuestarios, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones, para dar solución a las problemáticas experimentadas por diferentes sectores de la sociedad.

Finalmente, como instrumento esta evaluación se utiliza para implementar una política o intervención pública que se ajusta y mejora continuamente en función de los resultados obtenidos, para cumplir con su principal evaluador, la sociedad civil de Cuautitlán Izcalli.

◆ Marco Legal

- ❖ Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México artículos 129 y 139 fracción I
- ❖ Ley Orgánica Municipal del Estado de México artículos 2, 3, 15, 31 fracciones XXI, XXXV, XXXIX y XLVI, 48 fracciones XVI, y XVII, 69 fracción I, inciso b), 72, 74 fracción II, 79, 83, 84, 85, 95 fracción XV y XVII, 101 fracción I, 103, 114 y 122
- ❖ Ley de Planeación del Estado de México y Municipios artículos 1, fracciones I, II y IV; 7, 19, fracción I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, y IX, 22, 36, 37 y 38
- ❖ Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios artículo 1
- ❖ Código Financiero del Estado de México y Municipios artículos 285, 293, 294, 295, 327, 327-A y 327-D
- ❖ Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto Municipal para el Ejercicio Fiscal 2023
- ❖ Metodología para la Construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal SEGEMUN 2023
- ❖ Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales
- ❖ Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024 de Cuautitlán Izcalli
- ❖ Reglamento de Organización Interna de la Administración Pública Municipal de Cuautitlán Izcalli

◆ Objetivos

Objetivo General

Proporcionar una valoración del desempeño del programa presupuestario, en términos del grado de avance en los indicadores de resultados, así como, dotar de los elementos necesarios a los responsables, para la toma de decisiones sobre el rumbo del programa.

Objetivos Específicos

- Analizar la pertinencia y cumplimiento de los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).
- Valorar el análisis de poblaciones realizado por la unidad ejecutora del programa.
- Dar a conocer los resultados del desempeño del programa, así como los hallazgos relevantes.
- Identificar las principales desviaciones que influyen en el funcionamiento del programa.
- Proponer áreas de oportunidad para mejorar el desempeño del programa, mediante los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

◆ 1. Datos Generales

El municipio es esencial en el federalismo mexicano, representa el orden de gobierno más cercano a los ciudadanos, siendo el municipio libre la base de la división territorial, de organización política y administrativa de las entidades federativas, según lo dispone el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos CPEUM, mismo que fija las bases constitucionales que rigen la figura del municipio.

En ese contexto, la forma en la que los municipios obtiene sus recursos, es mediante el establecimiento de contribuciones, de las participaciones federales, y de los ingresos derivados de prestación de servicios, establecidos en la fracción IV del artículo 115 de la CPEUM:

Los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de los bienes que les pertenezcan, así como de las contribuciones y otros ingresos que las legislaturas establezcan a su favor.

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos CPEUM refiere que: Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente.

Los recursos económicos deben ser ejercidos por los gobiernos cumpliendo con cada uno de los principios señalados en dicho artículo. Toda vez que existe la obligación constitucional que los resultados del ejercicio de los recursos sean evaluados por las instancias técnicas correspondientes.

Los desafíos que actualmente enfrentan los municipios han crecido en cantidad y complejidad; tanto tienen que ofrecer soluciones para solventar las necesidades y

los problemas presentes y futuros de una población creciente; como requieren cubrir administrativa y operativamente la gestión de esas necesidades y dificultades.

El adecuado manejo de los recursos públicos en el ámbito municipal es fundamental, transparentar su uso y rendir cuentas fortalece la confianza ciudadana, su buen manejo permite una distribución eficiente del presupuesto para cubrir las necesidades comunitarias, en materia de servicios públicos, infraestructura y equipamiento urbano, seguridad pública, desarrollo social entre otros.

Al respecto, y para dar cumplimiento a lo anterior, la evaluación de las políticas públicas es una herramienta de la gestión pública, mediante esta se realiza un ejercicio de transparencia presupuestal que permite corregir desviaciones en la aplicación de las políticas, mejorando su eficacia y funcionamiento

En este sentido, la evaluación faculta mejorar la gestión pública municipal y la calidad del gasto público, valorando el grado de cumplimiento de los objetivos definidos para cada programa presupuestario, y el impacto generado hacia la ciudadanía derivado de la intervención pública a partir de los resultados obtenidos, posibilitando implementar acciones que contribuyan a mejorar el desempeño de estos, encontrando áreas de oportunidad, y obtener mejores resultados reflejados en mayor calidad en la oferta de bienes y servicios en el municipio.

Una de las funciones esenciales de la Hacienda Pública es la de ejercicio del gasto, que en el caso de los municipios se financia tanto con recursos propios como transferidos, y debe apegarse a los lineamientos que marca la normativa federal, estatal y municipal, su adecuada ejecución debe dar como resultado la provisión de bienes y servicios públicos de calidad que beneficien a los gobernados.

Sin embargo, se ha observado un deterioro sistemático en las finanzas públicas de algunas entidades federativas, así como en algunos municipios. Lo anterior como resultado del creciente endeudamiento en el que han incurrido los gobiernos subnacionales y locales.

En este contexto, y para evitar comprometer las finanzas locales a futuro, se aprobó la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios para promover finanzas públicas sostenibles, a través de reglas de disciplina financiera, el uso responsable de la deuda pública, así como el fortalecimiento de la transparencia, entre otras medidas.

El objetivo principal de la Ley es crear una regulación en materia de responsabilidad hacendaria y financiera, que permita a los gobiernos subnacionales guiarse bajo ciertos criterios que incentivan una gestión responsable que fomente el crecimiento económico y la estabilidad en las finanzas públicas locales. El objetivo específico de la legislación es promover finanzas públicas locales sostenibles, un uso responsable de la deuda pública, así como fortalecer la rendición de cuentas y la transparencia.

Los principales beneficios que traerá la nueva legislación son los siguientes: reglas de disciplina financiera que promuevan el sano desarrollo de las finanzas públicas, poniendo límite al crecimiento del gasto de nómina; un sistema de alertas que medirá el nivel de endeudamiento para detectar riesgos que se presenten en las finanzas públicas locales; la contratación de deuda y obligaciones al menor costo financiero a través de un proceso competitivo y transparente; financiamiento más barato con el otorgamiento del aval federal a la deuda con el compromiso de cumplir con convenios de disciplina financiera; así como un registro para inscribir y transparentar la totalidad de las obligaciones. (CEFP, 2016).

En lo que respecta al ámbito del estado de México, su aplicación ha implicado la regulación de la deuda, el incremento de las obligaciones de transparencia en la gestión financiera, la implementación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño, reglas de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera, sistema de alertas.

La aplicación de estas medidas se ha reflejado en una gestión cautelosa y planeada de las finanzas estatales, orientadas a lograr la sostenibilidad de largo plazo, y responder a obligaciones futuras sin comprometer la estabilidad financiera.

En este contexto y en materia de lo inherente a la evaluación específica de desempeño del programa provisiones para el pago de adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS), según el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el ejercicio fiscal 2023, su objetivo es cubrir las erogaciones devengadas y pendientes de liquidar al cierre del ejercicio fiscal anterior, derivadas de la contratación de bienes y servicios requeridos en el desempeño de las funciones de los entes públicos, para las cuales existió asignación presupuestal con saldo disponible al cierre del ejercicio fiscal en que se devengaron.

Derivado de lo precedente, y con sustento en la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, se norma en el Artículo 20:

Los recursos para cubrir los adeudos del ejercicio fiscal anterior, previstos en el proyecto de Presupuesto de Egresos, podrán ser hasta por el 2.5 por ciento de los ingresos totales del respectivo municipio.

Con base en el marco normativo, el gobierno del Estado incorporó en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, en su apartado diagnóstico institucional, que, por medio de una adecuada planeación del gasto social e inversión, con políticas recaudatorias eficientes y establecimiento de mecanismos de control de gasto corriente es posible mantener finanzas públicas sanas en la entidad. Ello requiere una planeación estratégica de los ingresos y egresos, así como generar los análisis para favorecer la toma de decisiones adecuada, manejar las finanzas del estado con responsabilidad y transparencia con la finalidad de tener siempre lista una rendición de cuentas exitosa.

Acorde con el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024, el tema de las ADEFAS, se encuentra contemplado en el ámbito de la hacienda municipal, porque representan las asignaciones destinadas a cubrir las erogaciones devengadas y pendientes de liquidar al cierre del ejercicio fiscal anterior, derivadas de la contratación de bienes y servicios requeridos en el desempeño de las funciones de los entes públicos, para las cuales existió asignación presupuestal con saldo disponible al cierre del ejercicio fiscal en que se devengaron.

Los ADEFAS como tal se aplican cuando proceden del ejercicio inmediato anterior, dichas asignaciones se destinan a cubrir el pago de los adeudos registrados al 31 de diciembre del año inmediato anterior, para emplear este supuesto, se debe contar que exista evidencia de erogaciones incluidas en el registro contable y presupuestal del ejercicio anterior.



En esta línea al destinar recursos específicos para el pago de deudas pasadas, se fomenta una política de sostenibilidad fiscal que evita la acumulación continua de obligaciones no cubiertas, lo que permite planear y programar el pago de los adeudos.

En este sentido, la Tesorería Municipal, es la responsable de instrumentar el Programa Presupuestario 'Previsiones para el pago de adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS)' con clave programática 04040101, a través del proyecto 'Pasivos derivados de erogaciones devengadas y pendientes de ejercicios anterior'.

El programa se encuentra alineado al Eje Transversal Gobierno Moderno, Capaz y Responsable, del Plan de Desarrollo Municipal y para su operación durante el ejercicio fiscal 2023, contó con un presupuesto aprobado de 85 millones de pesos, acorde con la información proporcionada por la unidad ejecutora, sin embargo, para el cierre del ejercicio fiscal en cuestión, se reporta un total de 95 millones 869 mil 229 pesos.

Con relación a los elementos programáticos, para el periodo objeto de la presente evaluación se identifican un objetivo, una estrategia y una línea de acción, de acuerdo al Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024.

De igual forma, se indica que el Programa presupuestario atiende los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS), de la Agenda 2030, número 8. Trabajo Decente y Crecimiento Económico, y número 17. Alianzas para lograr los objetivos, en las diferentes metas asociadas a los mismos, como se describen a continuación:

ODS	Meta relacionada al programa
	8.10 Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos
	17.3 Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo

◆ Marco Legal

El marco legal de observancia obligatoria para la operación del programa presupuestario, se compone de ordenamientos federales, estatales y municipales.

Reglamentación	Ámbito de aplicación
Federal	<ul style="list-style-type: none">• Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos• Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios• Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública (PNCCIMG), 2019-2024
Estado de México	<ul style="list-style-type: none">• Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México• Ley de Planeación del Estado de México• Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios,• Ley Orgánica Municipal del Estado de México• Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de México y Municipios• Código Financiero del Estado de México y Municipios• Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal• Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal Vigente.
Local	<ul style="list-style-type: none">• Bando Municipal de Cuautitlán Izcalli 2023• Reglamento de Organización Interna del Municipio de Cuautitlán Izcalli (2022-2024)• Reglamento Interno de la Tesorería Municipal

2. Resultados y Productos

Descripción del Programa Presupuestario

La Tesorería Municipal, es la responsable de la Hacienda Municipal, misma que encuentra su estrategia definida en el Eje Transversal II. Gobierno Moderno, Capaz y Responsable del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024, documento vigente para la operación del Programa presupuestario con clave programática 04040101 denominado; mismo que tiene como objetivo:

Implementar las acciones necesarias que permitan integrar los recursos presupuestales para el pago de adeudos que no fueron cubiertos en ejercicios anteriores, en estricto apego a la situación financiera del Municipio.

De igual forma, se señalan las estrategias y líneas de acción diseñadas para el cumplimiento del objetivo, como se muestra a continuación:

Estrategia	Línea de Acción
1. Programar y calendarizar los pagos relacionados con adeudos de ejercicios anteriores, de acuerdo con la capacidad financiera del Municipio para cumplir con su liquidación.	1.1 Reflejar en el informe mensual, los pagos por concepto de adeudos de ejercicios fiscales anteriores de acuerdo con la calendarización.

Como resultado del análisis de las líneas de acción del Programa presupuestario evaluado, se puede identificar que la Tesorería Municipal, a través de este programa, realiza el pago de erogaciones comprometidas en el ejercicio fiscal inmediato anterior, por lo que no se encuentra dirigido a un segmento de la población municipal, sino, guarda una relación indirecta con las actividades realizadas por el resto de las dependencias, para otorgar bienes y servicios a la población, con base en las atribuciones de la Tesorería, conferidas por la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, así como, por el artículo 24 del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Alineación con la Planeación Nacional, Estatal y Sectorial

De acuerdo con la alineación a los Sistemas Nacional y Estatal de Planeación Democrática, el Programa presupuestario (Pp), en cuestión se ubica en el Eje Transversal II. Gobierno Moderno, Capaz y Responsable, del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024, que, a su vez, es el mismo eje transversal del Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM) 2017-2023, que fue el documento vigente para el ejercicio fiscal evaluado, en congruencia con la estructura de los planes.

Respecto a la alineación del programa en cuestión con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2019-2024, su contribución se ubica en el **Eje General III. Economía**, específicamente en el apartado Mantener finanzas sanas.

De igual forma, respecto a los programas derivados del PND 2019-2024, se identifica que el programa evaluado, se alinea con el Objetivo prioritario 3, del **Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad, y de Mejora de la Gestión Pública (PNCCIMG), 2019-2024**, en su estrategia prioritaria 3.1, que a la letra dice: *Establecer los mecanismos que promuevan el ejercicio de los recursos públicos con criterios de austeridad y disciplina,*

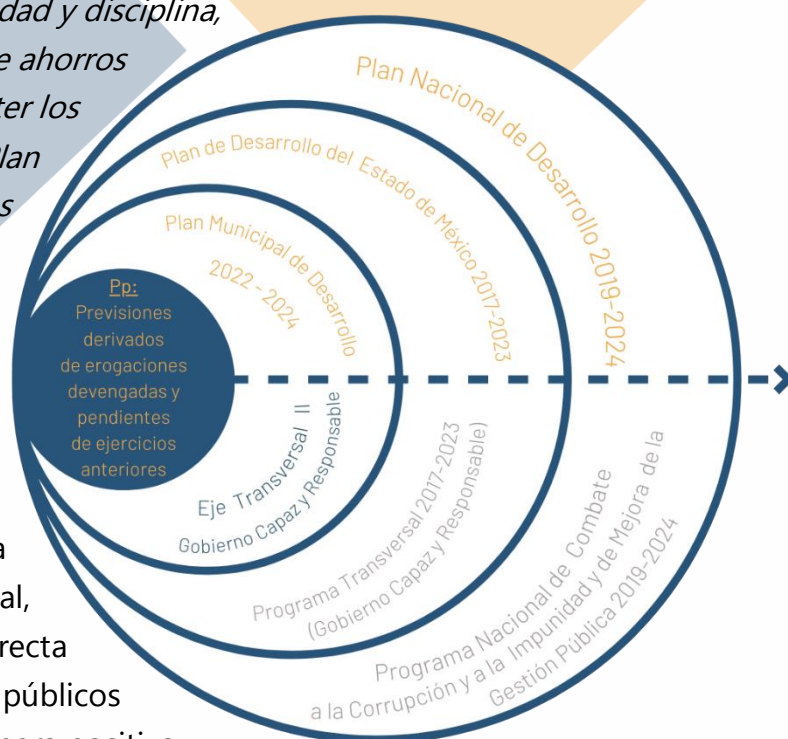
y que aseguren la generación de ahorros presupuestarios, sin comprometer los

objetivos contenidos en el Plan Nacional de Desarrollo ni las metas institucionales. Aun

cuando de manera explícita, no se encuentre una línea de acción derivada de esta estrategia prioritaria, que se relacione directamente con la ejecución del programa presupuestario a nivel municipal,

su ejecución contribuye a la correcta ejecución de los recursos públicos municipales, impactando de manera positiva

en el cumplimiento del objetivo prioritario 3, del PNCCIMG, el cual se puede leer: **“Promover la eficiencia y eficacia de la gestión pública”**.



Respecto a la planeación estatal, el artículo 38 del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, establece que los programas sectoriales son los instrumentos que señalarán los objetivos, estrategias y líneas de acción de un determinado sector del desarrollo de la entidad; de igual forma en ellos se definen con mayor precisión las políticas públicas consideradas en el Plan de Desarrollo del estado de México y será el Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México (COPLADEM) el encargado de coordinar las actividades para su elaboración e integración.

En este sentido, la contribución del Programa Presupuestario en cuestión, se encuentra alineado al Programa Transversal 2017-2023, en el **Eje II Gobierno Capaz y Responsable**, específicamente en el objetivo transversal 5: **Garantizar una administración pública competitiva**, en su estrategia 5.13, que refiere a: Fomentar el ahorro y eficiencia del ejercicio del gasto público en las dependencias y organismos del gobierno estatal; derivado de lo anterior, se observa congruencia de con los siguientes elementos programáticos:

Líneas de Acción Programa Transversal 2017-2023 Eje II Gobierno Capaz y Responsable	Actividades específicas Programa Transversal 2017- 2023	Estrategias PDM 2022-2024	Líneas de Acción PDM 2022-2024
5.13.1 Realizar acciones que promuevan el ahorro a través del uso eficiente de los recursos.	Implementar medidas de austeridad y contención del gasto público que contribuyan a mejorar las finanzas públicas estatales	1.Programar y calendarizar los pagos relacionados con adeudos de ejercicios anteriores, de acuerdo con la capacidad financiera del Municipio para cumplir con su liquidación.	1.1 Reflejar en el informe mensual, los pagos por concepto de adeudos de ejercicios fiscales anteriores de acuerdo con la calendarización.

Indicador sectorial

Para la vinculación del Programa Presupuestario (Pp), con un indicador a nivel sectorial, se realizó una revisión exhaustiva de los parámetros utilizados para evaluar el cumplimiento del Programa Transversal 2017-2023, derivado del Plan de

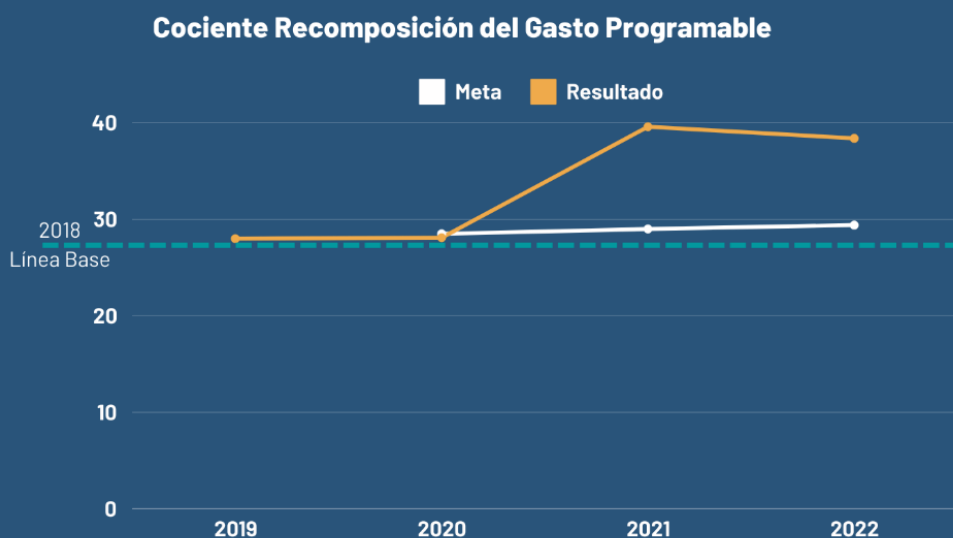
Desarrollo del Estado de México, sin encontrar algún instrumento al que se pudiera contribuir la ejecución del Pp; por lo anterior, se recurrió a la vinculación con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y a la Impunidad y de Mejora de la Gestión Pública (PNCCIMGP).

Para este fin, en el PNCCIMGP se define el Cociente de Recomposición del Gasto Programable, para medir el avance y cumplimiento del objetivo prioritario 3, al que, en el apartado previo, se estableció la relación con el Pp municipal evaluado.

De acuerdo con las especificaciones técnicas de este parámetro, se busca identificar la proporción del gasto público ejercido en inversión física, respecto al monto destinado al gasto corriente y de acuerdo con la programación inicial, se espera incrementar la proporción del gasto en inversión física año con año, pasando de 28.5 en 2018 a 30.4 en 2024. De igual forma, se señala que para este indicador se definió el año 2018 como línea base, para su programación y seguimiento.

Cabe destacar que la fuente de información de las variables para la medición de este indicador, es la Cuenta Pública del ejercicio fiscal correspondiente.

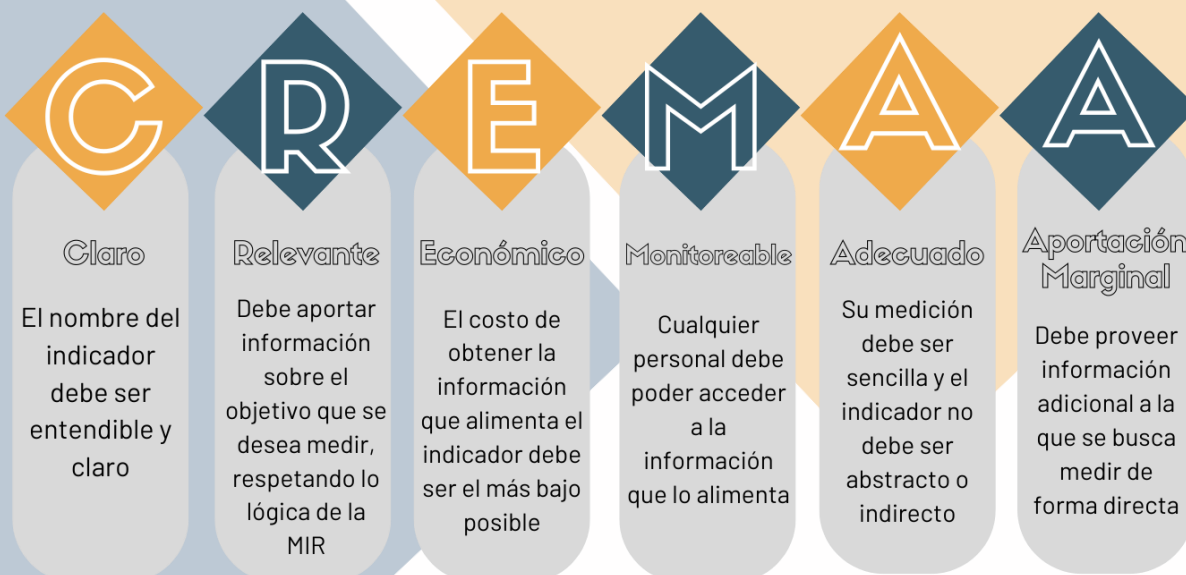
El último informe de avance del PNCCIMGP disponible, es el reporte de 2022 y de acuerdo a los datos proporcionados, se observa que, para los ejercicios fiscales 2021 y 2022, el indicador ha tenido un comportamiento favorable, rebasando la meta originalmente programada, de 29 y 29.4, respectivamente, y obteniendo un resultado de 39.6 en 2021 y 38.4 en 2022, lo que se traduce en un aumento en el monto destinado al gasto de inversión, con relación al esperado.



Análisis de los indicadores de resultados del Programa presupuestario.

En la elaboración de Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), con base en la Metodología del Marco Lógico (MML), es indispensable contar con criterios definidos, para la selección de los indicadores idóneos para el seguimiento y evaluación de los resultados esperados, así como la contribución superior de la ejecución del programa a los objetivos estratégicos de las políticas públicas a las que se encuentra orientado.

En este sentido, de acuerdo con la literatura disponible, se recomienda el análisis de los indicadores, con base en los criterios que componen el acrónimo CREMAA, con base en las especificaciones que a continuación se señalan:



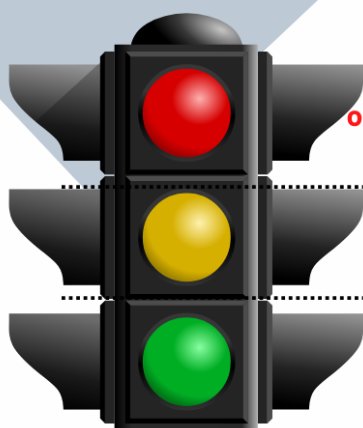
Conforme a las características antes señaladas, se analizaron los indicadores objeto de la presente evaluación, con la finalidad de identificar si cuentan con los criterios de elegibilidad que deberían valorarse durante el diseño de los mismos, sin embargo, se destaca, que esta apreciación no forma parte de la valoración final de los indicadores, ni constituye un factor de influencia en el resultado de la evaluación, únicamente se realiza para enriquecer la información derivada de la revisión de los indicadores y con el objeto de aportar elementos de valor para las personas responsables del diseño del programa.

Nivel en la MIR	Indicador	C	R	E	M	A	A
Fin	Tasa de variación en el pago de ADEFAS	✓	✗	✓	✓	✓	✗
Propósito	Porcentaje de pago de ADEFAS con respecto al gasto	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Componente	Porcentaje que implica el pago de ADEFAS con respecto al techo financiero institucional	✗	✓	✓	✓	✓	✗
Actividad 1.1	Porcentaje de ADEFAS con respecto al gasto presupuestado mensual	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Actividad 1.2	Porcentaje de ADEFAS con respecto a la disponibilidad presupuestal	✓	✓	✓	✓	✓	✗

Evaluación de indicadores de resultados y productos

A continuación, se presenta el análisis por cada indicador seleccionado del Programa presupuestario (Pp) evaluado, con la finalidad de realizar una valoración general cuantitativa y cualitativa sobre el desempeño del Pp.

Cabe destacar, que, para fines de la evaluación de los indicadores, se utilizaron los criterios de semaforización establecidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, donde se determinan los siguientes rangos, de acuerdo con el nivel cumplimiento presentado por cada uno:



**< 90%
o por encima
del 115%**

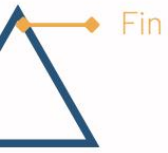
Crítico: el valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación; de conformidad con los rangos establecidos

**Entre 90 y
95%**

Con riesgo: el valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido

**Entre 96 y
115%**

Aceptable: el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido.



Indicadores de Resultados



Tasa de variación en el pago de ADEFAS

Tipo de Indicador: Estratégico
Frecuencia de medición: Anual
Unidad de medida: Pesos
Linea Base: 42,562,611.97

En 2023, aumentó en

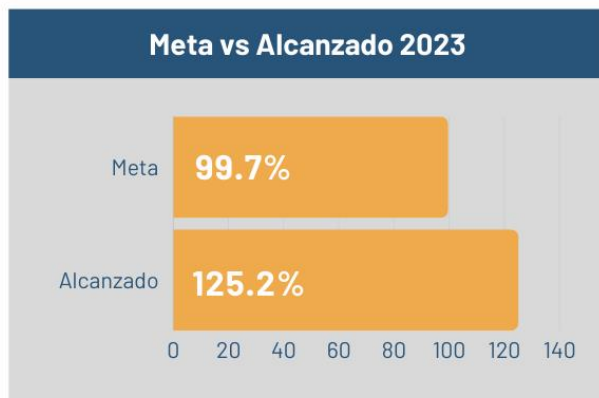
125.2%

el pago de compromisos pendientes de liquidación del ejercicio previo con relación a los pagos realizados en 2022 por el mismo concepto

Método de calculo:

$((\text{ADEFAS cubiertas el presente ejercicio} / \text{ADEFAS cubiertas el ejercicio anterior}) - 1) * 100$

Descripción de la meta anual: Se programa pagar más ADEFAS con relación al ejercicio fiscal anterior



Nivel de cumplimiento:

125.2%

Evaluación:

Critico

El indicador supera la meta programada, fuera del rango permitido, considerado una falla en la programación de las actividades que lo alimentan

Avance del indicador Fin y análisis de sus metas

Para medir el avance en los niveles estratégicos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se establecen indicadores a nivel Fin y Propósito y en el caso del indicador a nivel fin, este deberá estar estrechamente relacionado con algún indicador sectorial, de los programas a nivel estatal o federal, en el caso del indicador Tasa de variación en el pago de ADEFAS, esta condición se cumple, parcialmente ya que el control de los adeudos de ejercicios fiscales anteriores, contribuye a destinar un mayor presupuesto a la inversión física.

Por otra parte, en las especificaciones técnicas del indicador, no se identifica el sentido del mismo, sin embargo, por la naturaleza del mismo, se deduce que es descendiente, ya que entre menor sea el monto pagado por concepto de ADEFAS, más eficiente será el resultado del indicador.

En este sentido, el presente indicador para el ejercicio fiscal 2023, presentó un comportamiento **Crítico**, por una parte, su nivel de cumplimiento sale del rango establecido, con el cálculo de una eficiencia del 125.6%, es decir se destinaron en total 95 millones 869 mil 229 pesos, de los 85 millones, originalmente programados para este concepto.

Por otra parte, en sentido estrictamente descendiente que debería considerar este indicador, en el ejercicio fiscal 2023 se pagó más del doble que en 2022 (42 mil 562 611 pesos) por compromisos pendientes de liquidar en el ejercicio fiscal anterior, lo que se traduce en un aumento considerable, que repercute en destinar una mayor cantidad de presupuesto al pago de adeudos de ejercicios fiscales anteriores y en contra partida, podría significar una reducción significativa en el presupuesto disponible para otorgar bienes y servicios a la población.

De igual forma, en el sentido operativo que conlleva subsanar pagos de ADEFAS, se sugiere sumar esfuerzos, para evitar la acumulación de expedientes pendientes de pago al cierre de cada ejercicio fiscal, ya que el monto de contrataciones pendientes de liquidación, suma a estos conceptos y generan rezagos en indicadores de esta naturaleza, además de mostrar un alto nivel de deuda a corto plazo que se ve reflejado en los estados financieros del municipio.

Indicadores de Resultados



Porcentaje de pago de ADEFAS con respecto al gasto

Tipo de Indicador: Estratégico

Frecuencia de medición: Anual

Unidad de medida: Pesos

Línea Base: 42,562,611.97 pago de ADEFAS en 2022

En 2023, se destinó el

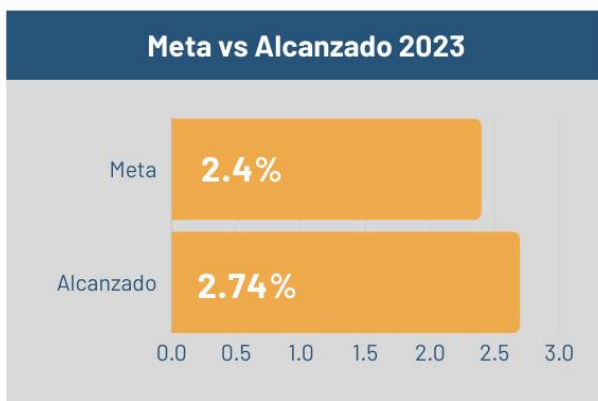
2.74%

del total del presupuesto al pago de ADEFAS

Método de cálculo:

$(\text{ADEFAS pagadas en el presente año} / \text{Total de Egresos}) * 100$

Descripción de la meta anual: Se programa pagar más ADEFAS con relación al ejercicio fiscal anterior



Nivel de cumplimiento:

114.17%

Evaluación:

Crítico

El valor alcanzado del indicador se encuentra dentro del rango establecido, sin embargo rebasó el límite permitido por la LDFEFM.

Avance del indicador Propósito y análisis de sus metas

El nivel Propósito en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se caracteriza por reflejar el impacto directo en la población como resultado de la ejecución del programa presupuestario, en el caso del programa evaluado esta característica no es tangible de manera directa ya que por su naturaleza, no existe una manera de medir el resultado en la población, sin embargo, si es posible conocer la proporción del presupuesto destinado al pago de adeudos de ejercicios fiscales anteriores, con relación al total del gasto erogado en el ejercicio fiscal corriente, como es el caso del indicador **Porcentaje de Pago de ADEFAS con respecto al gasto**.

Respecto al comportamiento del indicador durante 2023, se destaca que la programación inicial fue del 2.4% del total del presupuesto de egresos, es decir un total de 85 millones, sin embargo, al cierre del ejercicio fiscal en mención se pagaron en total 95 millones 869 mil 229 pesos, por este concepto, lo que representa el 2.7% del total del Presupuesto de Egresos modificado, que, para ese ejercicio fiscal, ascendió a 3 mil 498 millones 118 mil 297 pesos.

Con relación al sentido de la medición, en el diseño del indicador no se señala si es ascendente o descendente, sin embargo, por las características del concepto del gasto, el indicador será eficiente en medida en que se reduzca la proporción del presupuesto destinada al pago de ADEFAS, con relación al total del Presupuesto de Egresos.

Como ya se mencionó los adeudos de ejercicios fiscales anteriores, representan pasivos, para los que la Ley de Disciplina Financiera de las entidades Federativas y los Municipios establece límites y de acuerdo con el artículo 20 de la citada ley, los recursos para cubrir los adeudos del ejercicio fiscal anterior, previstos en el proyecto de Presupuesto de Egresos, no pueden rebasar el 2.5% de los ingresos totales del municipio.

Por lo anterior, el indicador presentó un cumplimiento del 114.17%, parámetro que sería considerado como aceptable, de acuerdo con los criterios de semaforización, sin embargo, con relación al impacto en el ejercicio del presupuesto, se considera con una evaluación negativa, en estado **Crítico**, puesto que rebasó los límites que define la Ley de Disciplina financiera en torno al porcentaje permitido para el pago de ADEFAS.

Indicadores de Servicios y Gestión



Porcentaje que implica el pago de ADEFAS con respecto al gasto al techo financiero institucional

Tipo de Indicador: Estratégico

Frecuencia de medición: Semestral

Unidad de medida: Pesos

Linea Base: 42,562,611.97 pago de ADEFAS en el ejercicio fiscal anterior

En 2023, se pago el

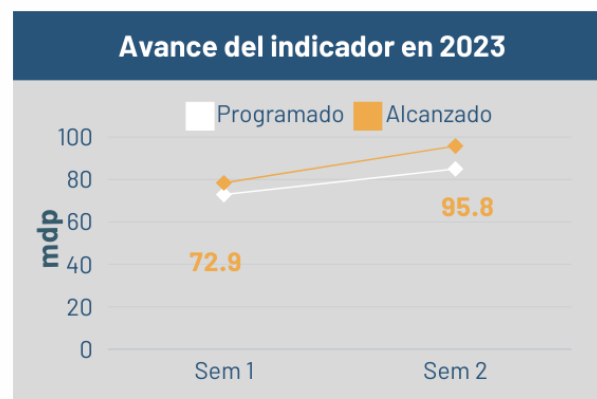
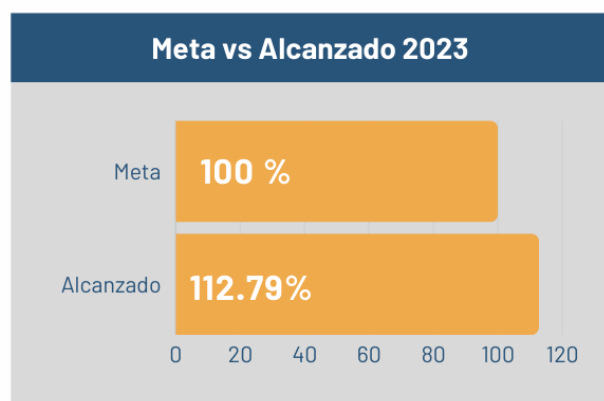
112.79%


del monto total presupuestado por concepto de ADEFAS

Método de calculo:

$(\text{Monto de ADEFAS pagado} / \text{Monto de ADEFAS programado}) * 100$

Descripción de la meta anual: Se programa pagar más ADEFAS que el ejercicio fiscal anterior





Nivel de cumplimiento:

112.79%

Evaluación:

Aceptable

El valor alcanzado del indicador se encuentra dentro del rango establecido.

Avance del indicador Componente y análisis de sus metas

En este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se ubican los destinados a medir la eficiencia y efectividad en la entrega de bienes y servicios generados en la ejecución del programa y en este nivel, así como en los subsecuentes suelen ser indicadores de gestión, sin embargo, en el diseño del programa presupuestario evaluado, este indicador se consideró estratégico, de acuerdo con la MIR publicada en la Metodología para la Construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN) del ejercicio fiscal 2023.

Este indicador, mide el porcentaje de las ADEFAS pagadas en el ejercicio fiscal correspondiente, con relación al monto programado a cubrir, y se observa que este parámetro es de naturaleza ascendente, ya que se busca cubrir el total de los compromisos generados.

Para el ejercicio fiscal en cuestión, se programó pagar un total de 85 millones de pesos (mdp), sin embargo, fue necesario cubrir un monto mayor, pagando un total de 95 millones 869 mil 229 pesos, lo que representó un sobrecumplimiento del 112.79%; por lo anterior el indicador se evalúa con un comportamiento **Aceptable**, ya que aun se encuentra en un rango positivo, de acuerdo con su programación.

Se destaca que en la evaluación de este indicador, únicamente considera como criterio su comportamiento con relación al monto originalmente programado, ya que, como se mencionó en la evaluación del indicador que antecede, el monto de ADEFAS rebasó el límite permitido por la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, y en tal circunstancia no se puede afirmar que se tuvo un desempeño positivo en la ejecución del programa, pero si en lo que concierne al presente indicador.

Con relación a la línea base definida para evaluar el avance del indicador, corresponde a un monto pagado en 2022 por concepto de ADEFAS por 42 millones 562 mil 611 pesos, se identifica que para 2023 la cifra se aumentó en más del doble, por lo que se recomienda ejecutar actividades de reestructura en la ejecución del gasto, que permitan mantener la liquidez del municipio y eviten seguir incrementando este rubro en próximos ejercicios fiscales.

Indicadores de Servicios y Gestión



Porcentaje de ADEFAS con respecto al gasto presupuestado mensual

Tipo de Indicador: Gestión

Frecuencia de medición: Mensual

Unidad de medida: Pesos

Línea Base: 42,562,611.97 pago de ADEFAS en el 2022

En 2023, se pago el

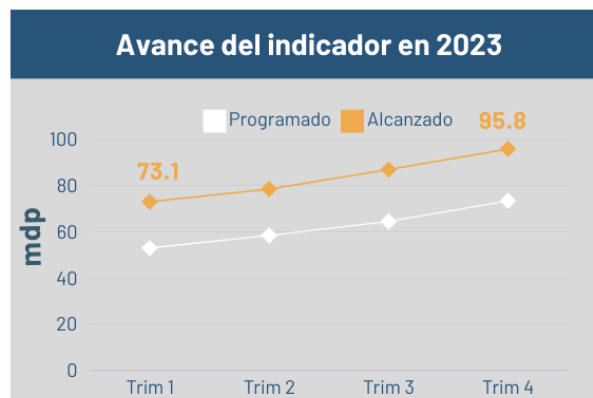
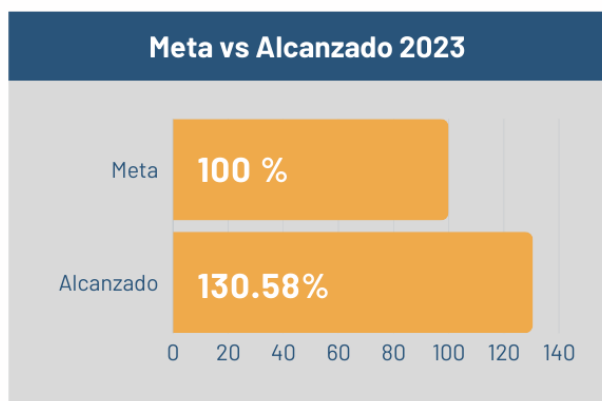
130.58%

del gasto presupuestado por concepto de ADEFAS en el último trimestre del año.

Método de calculo:

(Total de recursos que implica el pago de ADEFAS / Total de gasto presupuestado para el mes correspondiente a la liberación)*100

Descripción de la meta anual: Se programa el pago de ADEFAS mayor que el ejercicio fiscal anterior



Nivel de cumplimiento:

130.58%

Evaluación:
Crítico

El indicador supera la meta programada, fuera del rango permitido, considerado una falla en la programación de las actividades que lo alimentan

Avance del indicador Actividad 1.1 y análisis de sus metas

De acuerdo con la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los indicadores a nivel actividad del programa evaluado deben relacionarse directamente con el nivel componente, en este sentido, se encuentra el indicador denominado Porcentaje de ADEFAS con respecto al gasto presupuestado mensual, mismo que busca medir la relación entre el presupuesto considerado mes con mes para el pago de ADEFAS y el monto realmente pagado, para identificar en que medida se cumple con la calendarización de los pagos a proveedores, adeudados en el ejercicio fiscal anterior.

Este indicador se caracteriza por ser de tipo **ascendente**, ya que se busca cubrir en su totalidad los compromisos de pago adquiridos por administración municipal, de acuerdo con la programación y la solvencia mensual; con relación al comportamiento de los pagos, se identifica que en los cuatro trimestres del año fue necesario destinar un mayor presupuesto de lo originalmente programado, para cubrir este tipo de compromisos, indicando una errónea presupuestación que deriva en un desempeño **Crítico** del indicador, por rebasar el monto presupuestado, destacando que independientemente del error en la presupuestación, el municipio está obligado a cumplir con los pagos comprometidos y aunque no se consideró en un principio el monto real de los adeudos, fue responsable en saldar las cuentas pendientes de pago.

Por otra parte, derivado del resultado del indicador, se observa que este pago extraordinario de adeudos, que no se tenían presupuestados en su totalidad, puede representar problemas de liquidez, que a su vez afecten el pago de las adquisiciones y contrataciones realizadas en el año corriente.

Por lo anterior, se sugiere reforzar la coordinación entre las dependencias responsables de la integración de expedientes de pago, para que año con año se consoliden en su totalidad los pendientes de pago y en consecuencia, se presupuesten, programen y calendaricen con mayor certeza los pagos por conceptos de ADEFAS correspondientes, con el objetivo de evitar un colapso financiero que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la administración pública municipal en su conjunto.



Porcentaje de ADEFAS con respecto a la disponibilidad presupuestal

Tipo de Indicador: Gestión

Frecuencia de medición: Mensual

Unidad de medida: Pesos

Línea Base: 42,562,611.97 pago de ADEFAS en el 2022

Durante 2023, se tuvo el

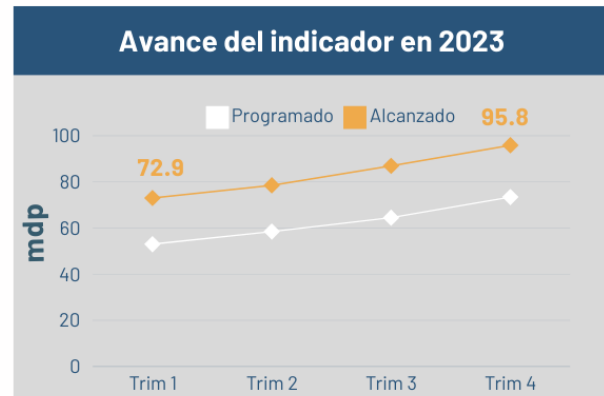
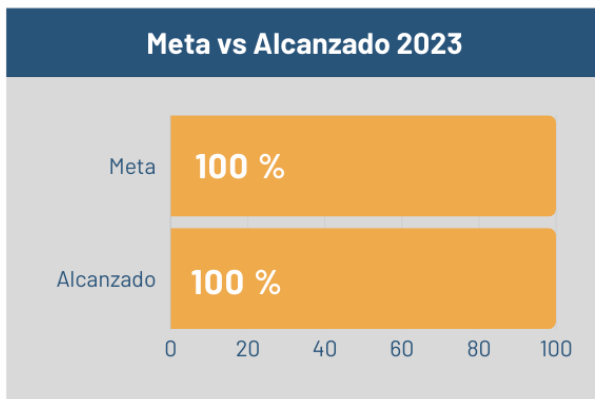
100%

del disponibilidad presupuestal para el pago de ADEFAS.

Método de cálculo:

(Total de recursos que implica el pago de ADEFAS / Disponibilidad presupuestal determinada) * 100

Descripción de la meta anual: Se programa el pago de ADEFAS mayor que el ejercicio fiscal anterior



Nivel de cumplimiento:

100%

Evaluación:

Aceptable

El valor alcanzado del indicador se encuentra dentro del rango establecido.

Avance del indicador Actividad 1.2 y análisis de sus metas

Con relación al segundo indicador a nivel actividad del Pp evaluado, se destaca que tuvo un desempeño **Aceptable**, como resultado de que hubo la suficiente disponibilidad presupuestaria para cubrir los compromisos de pago por concepto adeudos de ejercicios fiscales anteriores, aun y cuando estos rebasaron en más de 10 millones de pesos el monto originalmente presupuestado, sumando un total de 95 millones 869 mil 229 pesos.

Lo anterior, se debe al adecuado manejo de la hacienda pública municipal, ya que se demostró solvencia para hacer frente a las obligaciones de pago de corto plazo, aunque no deja de ser un parámetro negativo el nivel de sobre cumplimiento, con relación a la programación original, mismo que se requiere atender a la brevedad posible, para no afectar las finanzas públicas municipales.

Aunado a esto, se destaca la necesidad de disminuir el monto de las ADEFAS, con relación a la proporción que guarda del Presupuesto de Egresos Municipal, ya que, como se mencionó anteriormente, para 2023 fue de 2.74%, mostrando un incremento considerable con relación al porcentaje alcanzado en 2022 de que fue de 1.34%.

Por otra parte, de acuerdo con la información proporcionada por las fichas técnicas de seguimiento del indicador en cuestión, se señala que parte del aumento en los compromisos de pago adquiridos en los ejercicios fiscales anteriores, se debe a que no todos los proveedores que tenían pendientes de liquidación, contaban con expedientes completos, en materia administrativa y/o fiscal, por ello, se insiste en la necesidad de implementar estrategias que permitan contabilizar y presupuestar adecuadamente los compromisos de pago, evitando una tensión financiera durante el ejercicio del presupuesto de los próximos años.

La correcta presupuestación y correspondiente pago, de adeudos de ejercicios fiscales anteriores, es importante ya que representa un indicador del estado que guardan las finanzas públicas, y repercuten en la capacidad financiera del municipio para contratar servicios y/o adquirir bienes, para la ejecución de políticas y programas públicos en beneficio de la población.

Valoración general de los indicadores del programa

De acuerdo con la metodología de la Evaluación Específica de Desempeño y los Términos de Referencia, se evaluaron en total cinco indicadores, considerando los dos indicadores estratégicos (Fin y Propósito) y se evaluaron tres indicadores de gestión (Componente 1, así como las Actividades 1.1 y 1.2), que corresponden a los indicadores seleccionados por el equipo evaluador, y correlacionados de acuerdo con la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) considerada en la Metodología para la construcción y operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal, publicado en Gaceta de Gobierno número 66, de fecha 10 de octubre de 2022, del Estado de México.

De la evaluación de los indicadores señalados, se obtuvo una valoración general **negativa**, con un cumplimiento del **40 %** de los indicadores, parámetro que resulta insuficiente, ya que tres de los cinco indicadores evaluados presentaron un desempeño CRÍTICO, derivado del incumplimiento su desempeño durante el ejercicio fiscal 2023, como se detalla en el análisis de la evaluación de cada indicador.

De los indicadores valorados, solo dos presentan un desempeño óptimo, con un desempeño ACEPTABLE, por encontrarse dentro del rango establecido, cumpliendo en tiempo y forma con la programación definida en la ficha técnica de diseño de los indicadores.

Con relación al desempeño general del Programa presupuestario, se identifica un incremento en los pasivos presupuestados como Adeudos del Ejercicio Fiscal Anterior (ADEFA), relación al año anterior, ya que pasaron de 42 millones 562 mil 611 pesos en 2022 a 95 millones 869 mil 229 pesos en 2023, y en este último caso, representó el 2.7% del presupuesto municipal, para el ejercicio fiscal en cuestión.

Lo anterior, se destaca ya que el margen permitido por la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios, es del 2.5% de los ingresos totales del municipio, por ello, entre las principales observaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de la presente evaluación es implementar las actividades necesarias, para disminuir el porcentaje de compromisos de pago para futuros ejercicios presupuestales.

Con relación la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) en 2023, respecto a la MIR 2022 no se identificaron cambios, permaneciendo la misma MIR, en ambos años.

Hallazgos identificados

De conformidad con la Metodología para la Construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), publicado en Gaceta de Gobierno Núm. 66, del 10 de octubre de 2022, el **seguimiento y evaluación de programas presupuestarios** se realizará con base en los objetivos e indicadores de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) tipo, aprobadas en el seno de la Comisión Temática en Materia de Planeación, Programación, Presupuesto, Contabilidad Gubernamental, Transparencia y Evaluación Municipal.

Por lo anterior, el equipo evaluador precisa que las observaciones realizadas en materia de diseño de los indicadores de la MIR, es únicamente para fines informativos y no fueron consideradas como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), al no ser el objeto principal de la presente evaluación.

En este sentido, del indicador a nivel componente, no es claro lo que busca medir, ya que en su nombre hace referencia a el Porcentaje que implica el pago de ADEFAS, con respecto al techo financiero institucional, sin embargo, las variables únicamente hacen referencia al monto efectivamente pagado por concepto de ADEFAS, con relación a al programado a pagar; en este sentido, no se identifica la proporción del pago destinado a los adeudos de ejercicios fiscales anteriores, respecto del techo financiero que se tiene para este rubro.

◆ 3. Cobertura

El análisis y definición de poblaciones es una de las fases de la Metodología del Marco Lógico (MML), que permite focalizar los recursos disponibles para la atención de los grupos prioritarios de la población, a través de los bienes y servicios otorgados por el Programa presupuestario (Pp).

En este sentido, se observa que de acuerdo con los documentos entregados por el área responsable de la ejecución del Pp no es posible realizar el análisis de la cobertura y definir su evolución, con base en las especificaciones de los Términos de Referencia (TdR), ya que, por la naturaleza administrativa del programa, NO APLICA el análisis de poblaciones.

4. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

De conformidad a los Términos de Referencia de la Evaluación Específica de Desempeño, del Programa **04040101 Previsiones para el pago de adeudos de ejercicios fiscales anteriores**, se emiten los siguientes Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), mismos que deberán ser plasmados y atendidos en el marco del Convenio para la Mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales, con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas en el presente informe de evaluación.

Aspecto Susceptible de Mejora (ASM)	Rubro del hallazgo	Prioridad de atención
<p>De acuerdo con la información de la ficha técnica de diseño de indicadores, para el indicador a nivel fin 'Tasa de variación en el pago de ADEFAS', se programó un incremento en los recursos destinados al pago por este concepto. Por otra parte, en las fichas de seguimiento se identifica que se calcula la eficiencia, de dicho indicador, con base en un criterio ascendente, sin embargo, por la naturaleza del indicador, se debería buscar disminuir los pagos por conceptos de compromisos pendientes por cumplir, programados en cada ejercicio fiscal, con la finalidad de destinar más recursos para la inversión física y programas de desarrollo social destinados a favorecer a la población</p>	Indicadores	Alta
<p>De acuerdo con la programación del indicador a nivel propósito, este se desempeñó dentro del rango permitido, sin embargo, para fines de la presente evaluación se considera con una evaluación negativa, en estado Crítico, puesto que rebasó los límites que define la Ley de Disciplina financiera en torno a las ADEFAS.</p> <p>Se sugiere disminuir el porcentaje de pagos por concepto de ADEFAS, con relación al total del Presupuesto de Egresos, considerando en porcentaje máximo definido en la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.</p>	Indicadores	Alta
<p>Se observa que este pago extraordinario de adeudos, que no se tenían presupuestados en su totalidad, puede representar problemas de liquidez, que a su vez afecten el pago de las adquisiciones y contrataciones realizadas en el año corriente, por lo que se sugiere reforzar la coordinación entre las dependencias responsables de la integración de expedientes de pago, para que año con año se presupueste, programe y calendaricen con mayor certeza los pagos por conceptos de ADEFAS correspondientes, con el objetivo de evitar un colapso financiero que ponga en riesgo el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la administración pública municipal en su conjunto</p>	Indicadores	Alta

◆ 5. Conclusiones de la evaluación

Los gobiernos recurren a financiamiento para poder cubrir los déficits que enfrentan cuando gastan más del nivel de ingreso que presupuestaron. La deuda pública es, en concreto, el monto que un gobierno debe. Esta deuda puede ser adquirida tanto a nivel nacional - interna- como internacional -externa- y suele adquirirse en forma de bonos, papel y títulos del Estado a través de entes públicos -como la banca de desarrollo u otros gobiernos- o a privados -banca comercial-, así como instituciones financieras internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI)¹

Conceptualmente se define como todas las obligaciones insolutas del sector público, incluye las asignaciones destinadas a cubrir la amortización, los intereses y las comisiones, contraídas en forma directa o a través de sus agentes financieros. Es una herramienta del gobierno para diferir sus gastos en el tiempo y así poder cumplir el conjunto de funciones que le son encomendadas.

El incremento de la deuda pública gubernamental es una constante en las finanzas públicas de México, en todos los ámbitos de gobierno, presenta desafíos en términos de sostenibilidad a largo plazo y eficiencia en el gasto público.

Nuestra entidad federativa, para el año 2020 ocupó el 4° lugar de los estados más endeudados, solo después de la Ciudad de México, Nuevo León y Chihuahua, registrando una deuda pública de 43 mil 560 millones de pesos. Cabe destacar que el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), advierte que el nivel de endeudamiento, al contrastarse con su capacidad de pago no necesariamente implica que las deudas altas significan una insostenibilidad de las finanzas públicas.

El Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP)², destaca que la deuda pública se puede comprender como consecuencia de dos políticas fiscales: 1) recaudar menos de lo que se puede o, 2) gastar más de lo que se tiene. Así que, cuando los ingresos fiscales son insuficientes para satisfacer el gasto y la inversión pública se incurre en un déficit presupuestario y es necesario buscar una fuente de financiamiento.

¹ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Deuda Pública, Observatorio Fiscal de Latinoamérica y del Caribe. Disponible en <https://www.cepal.org/ofilac/en/public-debt>. Consultado el 14 de abril de 2023

² Centro de Investigación Económica y Presupuestaria, A. C. Disponible en: <https://ciep.mx/el-endeudamiento-y-la-deuda-publica/>

En el caso del Estado de México, la estructura programática identificada en el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal 2023, identifica al Programa Deuda Pública. El objetivo del programa son todas aquellas acciones relacionadas con el manejo eficiente y sustentable de la deuda pública, entre ellas, la contratación, amortización, servicio, refinanciamiento y/o reestructuración de la deuda del gobierno municipal.

Se destaca que el manejo responsable y profesional de la deuda pública municipal es fundamental para la salud financiera del gobierno municipal, toda vez que una conducción irresponsable conlleva a problemas en la hacienda pública, que se reflejan en la prestación de los servicios públicos, en la operatividad de la administración pública y en la descalificación ciudadana.

Dentro de sus componentes contempla al Programa Previsiones para el Pago de Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores, (ADEFAS) que tiene por objeto integrar los recursos financieros presupuestales para el pago de adeudos que no fueron cubiertos en ejercicios anteriores.

La instancia gubernamental para operarlo corresponde a la Tesorería Municipal, quien contempla en su Reglamento Interior, las atribuciones para ejecutarlo

En este contexto, el programa presupuestario forma parte del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024, contemplado en la estructura programática, y como tal en su condición de elemento programático, considera la asignación de recursos con el propósito de atender un requerimiento financiero.

En consecuencia, el programa tiene una importancia significativa, dentro del manejo financiero y presupuestario, su finalidad es liquidar los adeudos pendientes de años fiscales anteriores, asegurando que se cumplan los compromisos financieros del gobierno, sin comprometer los recursos destinados a los programas y servicios actuales.

La trascendencia de este radica en su capacidad para mantener la disciplina financiera, planeando de manera efectiva el pago de deudas pasadas, de una manera fiscal responsable y sostenible.

El programa se encuentra alineado en términos de planeación y conceptualmente, con lo preceptuado en el Eje Transversal II. Gobierno Moderno Capaz y Responsable, del Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024, que, a su vez es el mismo eje transversal

del Plan de Desarrollo del Estado de México (PDEM), Con el Plan Nacional de Desarrollo en su Eje General III Economía, y con el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y la Impunidad, y de Mejora a la Gestión Pública.

La referida evaluación se realizó con base en el Programa Anual de Evaluación (PAE) de la Tesorería Municipal y se integró con base en los Términos de Referencia (TDR), mediante un análisis de gabinete, considerando la información proporcionada por el Instituto Municipal de Planeación, dónde las valoraciones se fundamentaron en el análisis documental.

La evaluación del programa se sujeta a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) integrada por sus niveles y diseñada bajo la Metodología del Marco Lógico (MML), la cual es una herramienta de planeación estratégica y evaluación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios.

El método utilizado para comparar los niveles de la MIR y sus indicadores consistió en realizar el análisis CREMAA, correspondiente al acrónimo de las características que debe considerar un indicador pertinente: Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado y de Aportación marginal. A partir de este, y para la valoración general del programa se evaluaron los cinco indicadores correspondientes al fin, propósito, componente 1 así como las actividades 1.1 y 1.2.

El resultado obtenido presentó una valoración general negativa correspondiente al 40.0%, porcentaje que se sitúa en un nivel de desempeño crítico, dentro de la gestión pública.

Con relación al desempeño general del programa presupuestario, y como testimonio de lo precedente, se refleja un aumento en los pasivos presupuestados como Adeudos del Ejercicio Fiscal Anterior (ADEFA), con relación al año anterior, ya que pasaron de 42 millones 562 mil 611 pesos en 2022 a 95 millones 869 mil 229 pesos en 2023, y en este último caso, representó el 2.7% del presupuesto municipal, para el ejercicio fiscal en cuestión.

Fortalezas identificadas

El programa está alineado a los planes municipal, estatal y nacional de desarrollo, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Como tal, identifica la necesidad primordial a la que está enfocado, y comprende implementar las acciones necesarias que permitan integrar los recursos presupuestales para el pago de adeudos que no fueron cubiertos en ejercicios anteriores, en estricto apego a la situación financiera del Municipio.

El ejercicio del Programa presupuestario asegura el cumplimiento de las obligaciones fiscales, evitando sanciones y juicios derivadas de incumplimientos financieros.

El pago regular de los adeudos incide en la mejora de la calificación crediticia, lo cual facilita en caso de ser necesario el acceso a financiamiento en condiciones más favorables.

De igual forma, promueve la transparencia al hacer públicas las obligaciones pendientes de pago, aumentando la confianza de los ciudadanos y de los proveedores, contratistas y prestadores de servicios en la gestión financiera municipal.

Estas fortalezas del programa lo convierten en una valiosa herramienta para la gestión pública y la gobernanza.

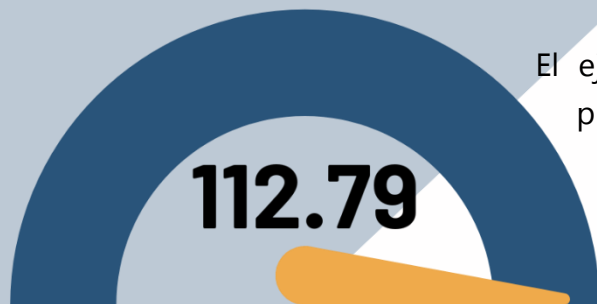
Retos y recomendaciones

Como resultado de la revisión a la información proporcionada por la dependencia evaluada, se detectaron las siguientes áreas de oportunidad y se proponen las recomendaciones factibles para mejorar el diseño y desempeño del programa.

Área de oportunidad	Recomendación
Fortalecimiento de la planeación presupuestaria	Cuantificar plenamente el pasivo a corto y largo plazo, para proyectar tanto anual como a mediano plazo los fondos suficientes para cubrir los pagos
Cobertura de deudas y estrategia de pagos	Establecer criterios claros para priorizar el pago de deudas, como las tasas de interés y el costo por mora
Revisión y renegociación de deudas	Analizar las condiciones y plazos de las deudas, y renegociar términos con los acreedores para mejorar las condiciones de pago.

Área de oportunidad	Recomendación
Evaluación externa y auditorías	Realizar evaluaciones y auditorías tanto internas y externas para revisar la efectividad del programa
Transparencia proactiva	Publicar la información de la deuda pública municipal, para la construcción de la confianza pública
Programa Anual, formato PbRM-01b Descripción del Programa Presupuestario: Se identifica que, en el formato en cuestión, no se consideran los elementos programáticos (Objetivo, estrategias y líneas de acción) establecidos en el Plan de Desarrollo Municipal (PDM) de Cuautitlán Izcalli 2022-2024, en el apartado correspondiente (Objetivo, Estrategias y Líneas de Acción del PDM atendidas) para el programa presupuestario evaluado,	Revisar el instructivo de llenado del formato PbRM-01b, localizado en la página 203 del Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal, para el Ejercicio Fiscal 2024, así como la página 19, del mismo, con la finalidad de incorporar los datos completos en los campos requeridos, considerando los elementos programáticos definidos en el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024

Consideraciones sobre la evolución del presupuesto



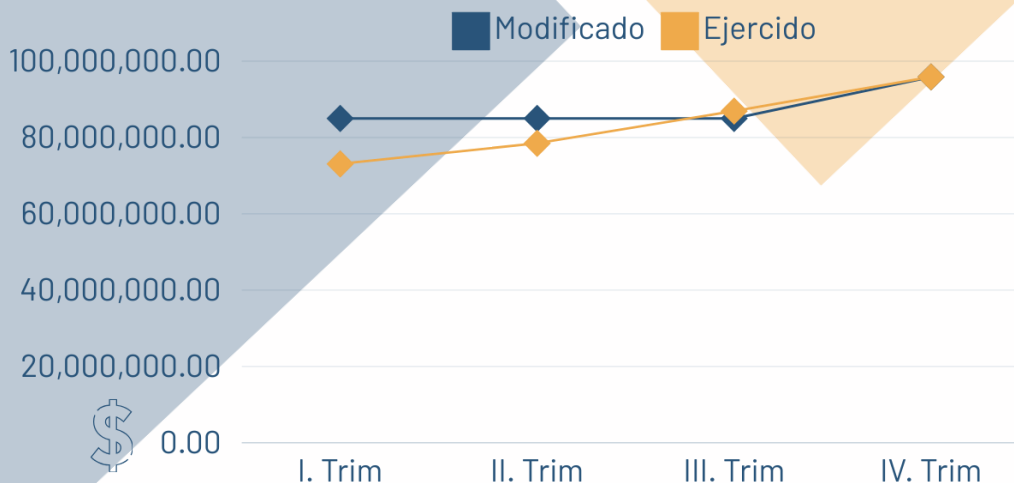
El ejercicio del presupuesto del Programa presupuestario durante 2023, fue mayor al inicialmente presupuestado, pasando de 85 millones pesos a 95 millones 869 mil 229.78.

Con relación al ejercicio trimestral del presupuesto, se identifica que para el primer trimestre se ejerció el 86 % del presupuesto autorizado, lo que puede deberse a programar pagar la mayor cantidad de pendientes comprometidos durante el primer trimestre del año.

Para el tercer trimestre del año, se presentó un ejercicio mayor al presupuestado para todo el año, alcanzando el 102.27%, lo que revela una inadecuada presupuestación, con relación a las cifras aprobadas para este programa en diciembre de 2022 y rectificadas más tarde en febrero de 2023.

2023	Autorizado (\$)	Modificado (\$)	Ejercido (\$)	% Ejercido vs modificado
I. Trimestre	85,000,000.00	85,000,000.00	73,100,875.34	86.00%
II. Trimestre	85,000,000.00	85,000,000.00	78,488,032.09	92.34%
III. Trimestre	85,000,000.00	85,000,000.00	86,931,328.48	102.27%
IV. Trimestre	85,000,000.00	95,869,229.78	95,869,229.78	100.00%

Evolución Trimestral del Presupuesto 2023



Respecto a la relación del desempeño del programa con el ejercicio del presupuesto, se destaca que las metas de actividad y programación de indicadores, se refieren al presupuesto destinado al pago de Adeudos de Ejercicios Fiscales Anteriores (ADEFAS), sin embargo, el nivel de cumplimiento es bajo con relación al ejercicio del presupuesto, que resultó mayor al originalmente presupuestado y en este sentido difiere del desempeño de los indicadores, por la inadecuada programación de estos.

Fuentes de información

Para la presente evaluación, Instituto Municipal de Planeación (IMPLAN) proporcionó información correspondiente al Programa Anual del Presupuesto Basado en Resultados Municipal para el ejercicio fiscal 2023, que se enlistan a continuación:

- PbRM-01a Dimensión administrativa del Gasto Público
- PbRM-01b Descripción del Programa Presupuestario
- PbRM-01c Metas de actividad por proyecto
- PbRM-02a Calendarización de Metas de Actividad
- PbRM-01d Ficha Técnica de Diseño de Indicadores para Resultados
- PbRM-01e Matriz de Indicadores para Resultados

De igual forma, se utilizaron los formatos de seguimiento trimestral PbRM-08c Avance Trimestral de metas físicas por proyecto y PbRM-08b Fichas Técnicas de Seguimiento de Indicadores, de los cuatro trimestres del 2023.

Como parte de la información institucional consultada por el equipo evaluador se encuentran documentos de consulta pública como el Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024 de Cuautitlán Izcalli. De igual forma se consultaron los Programas Anuales de Evaluación de los ejercicios fiscales 2020, 2021 y 2022 con la finalidad de buscar evaluaciones de impacto o estudios realizados a los programas evaluados, que apoyaran la identificación de otros hallazgos o efectos atribuibles al presente informe de evaluación, sin embargo, no se identificó ningún antecedente de esta naturaleza.

Calidad y suficiencia de la información disponible

Para la presente evaluación, se solicitaron una serie de documentos como fuentes primarias de la operación y desempeño del programa, de la cual se entregó al equipo evaluador el 95% en términos de suficiencia. Se destaca que la información faltante corresponde al rubro de la definición de poblaciones, ya que no aplica este análisis, derivado de la naturaleza administrativa del Programa presupuestario.

En cuanto a la calidad de la información entregada, se señala que, conforme al desarrollo de los apartados de este informe de evaluación, se fueron realizando precisiones y recomendaciones al respecto, con el objetivo de señalar las deficiencias de los documentos revisados y emitir sugerencias para mejorar su contenido y presentación.

◆ 6. Datos del evaluador

ET Servicios Comext SAS de CV

Planta Rosarito, número 2, colonia Electra,
Tlalnepantla de Baz, 54060, Estado de México

Medios de contacto:

Teléfono: 55 3321 0981

Correo electrónico: contacto@easytrading.com.mx

Equipo evaluador:

Alfredo Guillermo Torres Osorio
Coordinador de la evaluación

Lizbeth Noemi Tovar Romo
Evaluadora

Bibliografía:

BANCO MUNDIAL, Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2010) *Mejorando la calidad del gasto público a través del uso de información de desempeño en México*.

Centro de Estudios de Finanzas Públicas. (2016) *Análisis e Implicaciones de la Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios*

Centro de Investigación Económica y Presupuestaria, A. C. Disponible en: <https://ciep.mx/el-endeudamiento-y-la-deudapublica>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), *Deuda Pública, Observatorio Fiscal de Latinoamérica y del Caribe*. Disponible en <https://www.cepal.org/ofilac/en/public-debt>. Consultado el 14 de abril de 2023

Informe de Ejecución del Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023 Volumen 1. (2022). Transparencia Fiscal. Recuperado 26 de octubre de 2023, de https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/rendicion-cuentas/cuenta-publica-2021/volumenes_1-10/Volumen1.pdf

ILPES, CEPAL. (2021) *Introducción a los Sistemas de Monitoreo y Evaluación*

INEGI (2023) *Encuesta Nacional de Calidad e Impacto Gubernamental 2022*.

OCDE. (2019). *Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019*. Obtenido de *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*: <https://www.oecd.org/gov/budgeting-and-public-expenditures-in-oecd-countries-2018-9789264307957-en.htm>

Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023. (2018). Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. Recuperado 26 de octubre de 2023, de <http://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Planes%20y%20programas/PDEM%202017-2023%20web.pdf>

Plan de Desarrollo Municipal 2022-2024. (s. f.). Gobierno de Cuautitlán Izcalli.

Recuperado 8 de noviembre 2023, de

<https://www.cuautitlanizcalli.gob.mx/wpcontent/uploads/pdf/PDM%202022-2024%20CI-VF.pdf>

Plan Nacional 2019-2024. (s. f.). Transparencia Presupuestaria. Recuperado el 8 de noviembre de 2023, de

https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/es/PTP/Planeacion_Nacional_2019-2024

Programa Anual de Evaluación 2024 (s. f.). Gobierno de Cuautitlán Izcalli, Instituto Municipal de Planeación. Recuperado 30 de abril de 2024, de

<https://cuautitlanizcalli.gob.mx/implan/>

Programa Transversal 2017-2023. (2018). Comité de Planeación para el Desarrollo del Estado de México. Recuperado 15 de mayo de 2024, de

<https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/Programas%20Sectoriales/2017-2023/5-PS-Transversal.pdf>

Secretaría de Finanzas. *Lineamientos Generales para la Evaluación de Programas Presupuestarios Municipales.* Gaceta del Gobierno 10 octubre 2023. Gobierno del Estado de México. Recuperado de:

<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2020/nov031.pdf>

Secretaría de Finanzas. *Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2022.* Gaceta del Gobierno 10 de octubre de 2023. Gobierno del Estado de México. Recuperado de:

<https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2021/octubre/oct141/oct141d.pdf>

Secretaría de Finanzas. *Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2024*. Gaceta del Gobierno 10 de octubre de 2023. Gobierno del Estado de México, Recuperado de: <https://legislacion.edomex.gob.mx/sites/legislacion.edomex.gob.mx/files/files/pdf/gct/2022/octubre/oct101/oct101d.pdf>