

Reporte Final de la Evaluación de Diseño Programático 2025

Programa
Presupuestario 03040201
Modernización Industrial
del Comercio

Agosto de 2025



SERVIR CON PASIÓN



Índice

| | |
|---|----|
| I. Presentación | 4 |
| II. Marco normativo..... | 6 |
| III. Objetivos..... | 7 |
| IV. Criterios de evaluación..... | 8 |
| V. Punto de reunión..... | 9 |
| VI. Evaluación de diseño Programático | 9 |
| 1. Diagnóstico del programa | 9 |
| 2. Población y contribución a las metas estatales y federales..... | 17 |
| 3. Valoración y análisis administrativo..... | 21 |
| 4. Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)..... | 28 |
| 5. Valoración final de la MIR y complementariedades..... | 42 |
| VII. Fuentes de información y de consulta..... | 56 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Apartados de la evaluación..... | 8 |
| Tabla 2. Criterios de evaluación..... | 8 |
| Tabla 3. Objetivo del Programa Presupuestario..... | 15 |
| Tabla 4. Vinculación del PDM con las estrategias nacionales e internacionales..... | 19 |
| Tabla 5. Trazabilidad de metas con el marco normativo..... | 23 |
| Tabla 6. Gasto ejercido del programa..... | 26 |
| Tabla 7. Indicadores..... | 34 |
| Tabla 8. Metas del programa..... | 38 |
| Tabla 9. Nivel de cumplimiento de los medios de verificación..... | 41 |
| Tabla 10. Análisis de involucrados..... | 43 |
| Tabla 11. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)..... | 45 |
| Tabla 12. Indicadores..... | 49 |
| Tabla 13. Metas..... | 51 |
| Tabla 14. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)..... | 52 |
| Tabla 15. Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas..... | 53 |
| Tabla 16. Datos de la Instancia Evaluadora..... | 55 |

Índice de imágenes

| | |
|---|----|
| Imagen 1. Árbol de problemas..... | 11 |
| Imagen 2. MIR 3040201 Modernización Industrial y del Comercio..... | 13 |
| Imagen 3. Ejemplo del PbRM-01d “Ficha Técnica de Diseño de Indicadores Estratégicos o de Gestión” que sirvió de análisis para la respuesta a la pregunta número 16..... | 37 |
| Imagen 4. Árbol de problemas..... | 44 |
| Imagen 5. Árbol de objetivos..... | 45 |

I. Presentación

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que los recursos económicos de los municipios serán administrados con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, a fin de satisfacer los objetivos a los que estén destinados; además, los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por instancias técnicas. Como consecuencia, el Instituto Municipal de Planeación de Cuautitlán Izcalli da seguimiento y desarrolla la presente evaluación.

La evaluación se entiende como un mecanismo indispensable para analizar la operación, los resultados y el desempeño de los programas y proyectos implementados por la Administración Pública Municipal, permitiendo identificar áreas de mejora y reforzar las políticas públicas de manera informada, objetiva y basada en evidencia.

Asimismo, conforme al artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el Estado organizará un sistema de planeación democrática para el desarrollo nacional, estableciendo al Ejecutivo Federal como responsable de definir los procedimientos de participación y consulta popular, así como los criterios para la formulación, instrumentación, control y evaluación de los planes y programas de desarrollo. En este marco, la presente evaluación se alinea con dichos criterios, buscando asegurar que los resultados de los programas se revisen de manera sistemática, objetiva y basada en evidencia.

El propósito fundamental de esta evaluación es que el seguimiento y análisis de los programas presupuestarios que integran el Presupuesto de Egresos Municipal contribuyan a consolidar la Presupuestación Basada en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua.

En este contexto, se consideró lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2025-2027, vigilando que se cumplan los objetivos, estrategias, líneas de acción, metas y prioridades diagnosticadas, así como su vinculación con planes y programas estatales, nacionales e internacionales.

En el caso de la presente evaluación, el programa presupuestario “03040201 Modernización industrial y del comercio” se encuentra ubicado dentro de la clasificación funcional programática del Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2024, además de estar contemplado en el Presupuesto de Egresos Municipal 2024. Lo anterior cumple con los requisitos necesarios para que el programa pueda ser evaluado en cuanto a su diseño programático.

Como parte del objetivo de este programa, se busca fomentar una cultura que promueva el desarrollo del comercio y la modernización industrial, con el fin de proyectar y atraer inversión dentro del territorio municipal, lo que evidencia la relevancia de implementar mecanismos de evaluación que optimicen el desempeño y los resultados, generando

mayor valor público y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de Cuautitlán Izcalli, Estado de México.

Para el desarrollo de la evaluación se contempla el estudio y análisis de los siguientes temas: diagnóstico del programa, población y contribución a las metas estatales y federales, valoración y análisis administrativo, valoración y análisis de la MIR, y valoración final de la MIR y complementariedades, permitiendo identificar aspectos susceptibles de mejora a implementar en el programa presupuestario y contribuir de mejor manera al bienestar de la población.

II. Marco normativo.

Legislación Federal.

- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, artículos 26 y 134.
- ❖ Ley General de Contabilidad Gubernamental artículos 48, 54, 61 numeral II inciso c), 62, 71, 79, 80, 81 y 82.
- ❖ Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria artículos 85 y 110.

Legislación Estatal.

- ❖ 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 fracciones 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 fracciones 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 2024.

Legislación Municipal.

- ❖ Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2025-2027.
- ❖ Reglamento de Orgánico de la Administración Pública Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México (2025-2027).
- ❖ Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales de Cuautitlán Izcalli 2025-2027

III. Objetivos.

Objetivo general.

Analizar y valorar el diseño del programa presupuestario mediante la implementación de parámetros medibles, del Programa presupuestario (Pp) “03040201 Modernización Industrial y del comercio”, a fin de generar información que permita orientar su gestión, y con ello contribuir a la mejora de su funcionamiento, gestión y organización, permitiendo al programa generar resultados de manera eficaz y eficiente.

Objetivos específicos.

- Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Pp.
- Evaluar la contribución del Pp al cumplimiento de las Metas del PDM.
- Evaluar los elementos que componen el Pp a través del análisis del como este interviene para el logro de sus objetivos.
- Evaluar la eficacia de los procesos y subprocesos operativos del Pp valorando si son oportunos, suficientes y pertinentes para el logro de sus objetivos y acreditación de sus costes;
- Identificar y evaluar las problemáticas, tanto normativas, así como operativas que pudiesen entorpecer la correcta operación del Pp;
- Identificar, evaluar los aciertos y/o las fortalezas en la operación del Pp;
- Identificar áreas de mejora y formular las recomendaciones específicas y concretas, que permitan mejorar la ejecución de sus procesos y subprocesos y en consecuencia gestionar mejores resultados del Pp.

IV. Criterios de evaluación.

La evaluación se realizó mediante un trabajo de administración, el cual consistió en el acopio, organización y análisis de información concentrada en registros, bases de datos, documentación pública, incluyendo la información que proporcionó la Dirección de Desarrollo Económico (sujeto evaluado) responsable de la ejecución del programa, así como información adicional que el IMPLAN consideró necesaria para justificar su análisis.

La metodología y los instrumentos definidos, así como el análisis de gabinete, generó evidencia empírica suficiente para valorar a profundidad la forma en que se ejecutaron los procesos y subprocesos que integran la operación del Pp, así como su contexto institucional y organizacional.

La evaluación en materia de diseño se dividió en cinco apartados y 21 preguntas de acuerdo con el siguiente cuadro:

Tabla 1. Apartados de la evaluación.

| Apartado | Preguntas | Total |
|---|-----------|-------|
| 1. Diagnóstico del programa. | 1 - 4 | 4 |
| 2. Población y contribución a las metas estatales y federales. | 5 - 6 | 2 |
| 3. Valoración y análisis administrativo. | 7 - 9 | 3 |
| 4. Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). | 10 - 19 | 10 |
| 5. Valoración final de la MIR y complementariedades. | 20- 21 | 2 |
| Total | 21 | |

Cada pregunta se respondió atendiendo al esquema binario (SÍ/NO), identificando si cumplió o no los términos de la misma.

Las respuestas se realizaron con base en los criterios establecidos en las preguntas, en el caso de las preguntas con incisos, se dio respuesta bajo el siguiente esquema. Asimismo, cada nivel de valoración se encuentra identificado mediante un código de color, con la finalidad de facilitar la interpretación visual del grado de cumplimiento de los criterios evaluados.

Tabla 2. Criterios de evaluación

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 0 | No se cumple con ningún criterio. |
| 1 | Se cumple con el primer criterio. |
| 2 | Además del criterio anterior, se cumple con el segundo criterio. |

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 3 | Además del criterio anterior, se cumple con el tercer criterio. |
| 4 | Además del criterio anterior, se cumple con el cuarto criterio. |

V. Punto de reunión.

El espacio físico para la recepción y entrega de oficios o comunicaciones oficiales, así como para la entrega de productos y las reuniones de gabinete para la evaluación fueron las instalaciones del IMPLAN: 2° piso, Avenida Primero de Mayo #100, Colonia Centro Urbano, C.P. 54700, Cuautitlán Izcalli, Estado de México. Las notificaciones para la celebración de las reuniones se realizaron por correo electrónico, dentro de los tiempos requeridos.

VI. Evaluación de diseño programático

1. Diagnóstico del programa

1.- ¿El problema o necesidad pública que busca atender el Pp está identificado en un documento, y cuenta con las características siguientes?

Criterios de valoración:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida, de acuerdo con la MML.
- b) Se define la población o área de enfoque potencial y objetivo.
- c) Se define el plazo para su revisión y su actualización.
- d) Es relevante o prioritario para su atención por el gobierno de la entidad.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 1 | • El problema o necesidad cumple con una de las características establecidas en la pregunta. |

Derivado de la revisión del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) de Cuautitlán Izcalli 2022-2024, correspondiente al Pilar 2 Económico, se identifica que el diagnóstico realizado es predominantemente descriptivo y carece de un análisis profundo de la problemática. No obstante, dentro de este diagnóstico se detectan problemáticas clave en cuatro componentes metodológicos:

- 1- El análisis FODA.
- 2- La construcción de escenarios.

- 3- La definición de objetivos.
- 4- Los árboles de problemas y objetivos.

A continuación, se detallan las observaciones específicas para cada componente:

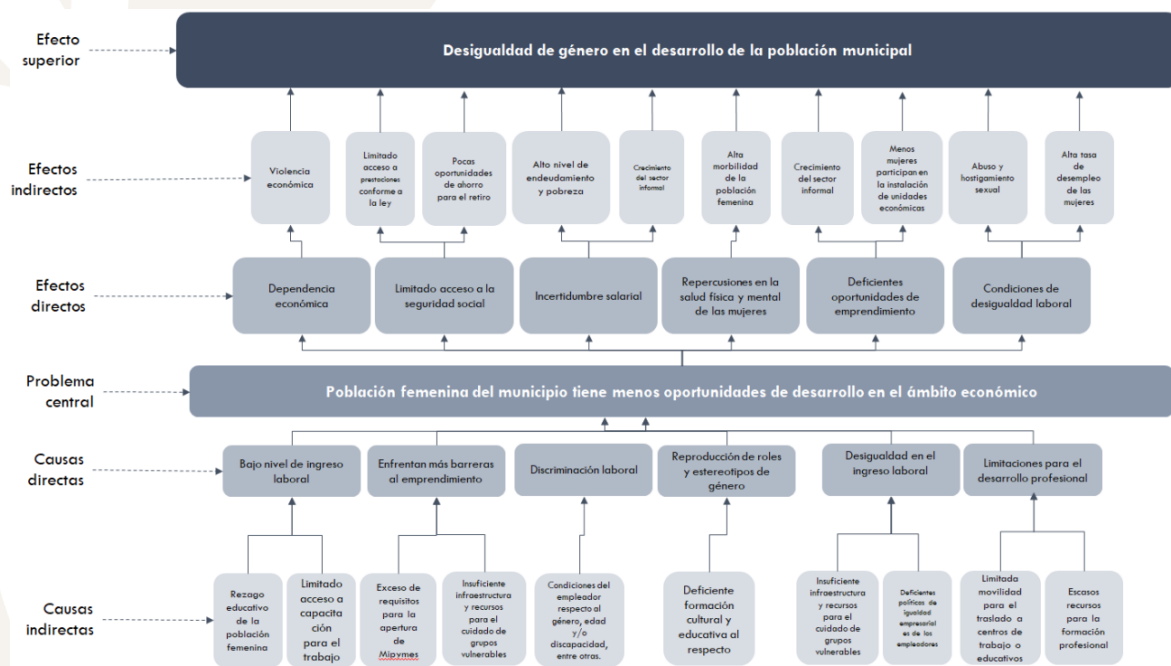
1. Análisis FODA: El análisis presentado en el PDM enfatiza, dentro de las debilidades, la falta de personal especializado, el escaso acceso a medios tecnológicos y digitales para la operación del programa, una planeación insuficiente para la atracción de inversiones y apertura de empresas, la limitada competitividad municipal y la falta de programas de capacitación tanto para la ciudadanía como para los servidores públicos.

2. Escenarios (Tendencial y Factible): En los escenarios planteados se identifica una visión de la problemática centrada en: la escasa diversificación de la economía local, una tendencia a la baja en la inversión del sector industrial, el deterioro de la infraestructura industrial existente y las secuelas económicas derivadas de la pandemia.

3. Objetivos del PDM: Al analizar el objetivo principal del pilar económico, el cual busca revertir una situación permanente, se observa que su alcance se circunscribe principalmente a la falta de capacitación, asesoría y apoyo a emprendedores. Este enfoque resulta insuficiente para abordar la totalidad de las problemáticas identificadas en los puntos anteriores (FODA y escenarios), por lo que el objetivo del programa se considera limitado para atender la problemática económica general del municipio.

4. Árbol de Problemas: El PDM incluye un árbol de problemas elaborado bajo la Metodología del Marco Lógico, el cual se presenta gráficamente a continuación:

Imagen 1. Árbol de problemas.



Como se puede observar, el árbol de problemas del PDM es referente al pilar temático en general. Si bien comparte algunos ejes con el programa presupuestario 03040201 Modernización Industrial y del Comercio, no puede emplearse como base para su evaluación, ya que su nivel de agregación y enfoque son distintos.

Tras un análisis conjunto realizado por el IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico, se determinó que la problemática central a abordar por el programa debe enfocarse en la falta de coordinación entre los diversos sectores y actores que inciden en el éxito o fracaso del programa.

2.- ¿El Diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Pp se describe de manera específica?

Criterios de valoración:

- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad estructuradas y argumentadas de acuerdo con la MML.
- b) Identifica a la población objetivo del Pp, es decir, aquella que presenta el problema o necesidad pública que el Pp tiene planeado atender y que cumple con los criterios de elegibilidad.
- c) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad.
- d) No se definen múltiples objetivos y se define un plazo para su revisión y su actualización.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 2 | • El diagnóstico del problema cumple con dos de las características establecidas en la pregunta. |

De acuerdo con los criterios establecidos para la respuesta a la pregunta número 2, se realizó un análisis del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), los documentos normativos del programa y los archivos de la Dirección de Desarrollo Económico. Como resultado, se identificó que la información disponible cumple parcialmente con los requisitos, atendiendo específicamente a dos de los criterios solicitados, los cuales se detallan a continuación:

1. Sobre el Árbol de Problemas: No se localizó un árbol de problemas específico para el programa, a excepción del presentado en la respuesta a la pregunta número 1. No obstante, se cuenta con la matriz tipo utilizada para el reporte y seguimiento de indicadores de resultados.

2. Sobre la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR): Con base en el Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2024 (publicado en la Gaceta de Gobierno el miércoles 1º de noviembre de 2023, Tomo: CCXVI, No. 83), al programa presupuestario "03040201 Modernización Industrial y del Comercio" le corresponde la siguiente MIR oficial:

Imagen 2. MIR 3040201 Modernización Industrial y del Comercio.

| | |
|--|---|
| Programa presupuestario: | Modernización Industrial y del Comercio |
| Objetivo del programa presupuestario: | Agrupar los proyectos orientados a fomentar una cultura empresarial que asegure el desarrollo del comercio y la modernización industrial para proyectar y atraer inversión productiva extranjera, nacional y local, con fuerte impulso de las exportaciones, donde las cadenas productivas concreten el fortalecimiento de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con absoluto apego a la normatividad aplicable y respeto al medio ambiente. |
| Dependencia General: | N00 Dirección de Desarrollo Económico |
| Pilar o Eje transversal: | Pilar 2: Económico |
| Tema de desarrollo: | Desarrollo económico |

| Objetivo o resumen narrativo | Indicadores | | | Medios de verificación | Supuestos |
|---|--|--|-----------------------|-------------------------------|---|
| | Nombre | Fórmula | Frecuencia y Tipo | | |
| Fin | | | | | |
| Contribuir al fortalecimiento y regularización de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas mediante la gestión de trámites que permitan la operación de programas de impulso económico. | Tasa de variación en la apertura de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. | ((Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas en el año actual/Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas en el año anterior)-1) *100 | Anual Estratégico | Registros administrativos. | N/A |
| Propósito | | | | | |
| Los micro, pequeños, medianos y grandes empresarios cuentan con programas de apoyo en el manejo adecuado de sus finanzas para hacer crecer su negocio. | Tasa de variación en la operación de programas de apoyos a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. | ((Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año actual/Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año anterior)-1) *100 | Anual Estratégico | Registros administrativos. | Autoridades de otros órdenes de gobierno colaboran con la autoridad municipal para dinamizar el sector de la micro, pequeña, mediana y grande empresa. |
| Componentes | | | | | |
| 1. Programas de capacitación financiera para obtención de financiamientos implementados. | Porcentaje de cursos realizados en materia de obtención de financiamiento. | (Cursos realizados en materia de obtención de financiamiento/Cursos en materia de obtención de financiamiento programados) *100 | Semestral Gestión | Registros administrativos. | Autoridades de otros órdenes de gobierno colaboran con la autoridad municipal para capacitar a micro y pequeños empresarios |
| 2. Gestión de apoyos para la expansión o crecimiento de micro y pequeños negocios realizada. | Porcentaje de apoyos a micro y pequeños negocios otorgados. | (Apoyos a micro y pequeños negocios otorgados/Apoyos a micro y pequeños negocios gestionados) *100 | Semestral Gestión | Registros administrativos. | Autoridades de otros órdenes de gobierno colaboran con la autoridad municipal para gestionar recursos de apoyo al sector de la micro y pequeña empresa. |
| 3. Padrón de unidades económicas elaborado. | Porcentaje de unidades económicas reguladas | (Unidades económicas reguladas/Unidades económicas detectadas dentro del padrón) *100 | Semestral Estratégico | Padrón de unidades económicas | Se cuenta con un registro institucional de los comercios establecidos |
| Actividades | | | | | |
| 1.1. Impartición de cursos sobre el adecuado manejo financiero. | Porcentaje de cursos impartidos en el adecuado manejo financiero. | (Cursos impartidos de manejo financiero/Cursos de manejo financiero programados) *100 | Trimestral Gestión | Registros administrativos. | La población demanda a las autoridades contar con instructores competentes para la impartición de cursos. |
| 1.2. Implementación de asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero. | Porcentaje de asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero impartidas. | (Asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero impartidas/Asistencias programadas) *100 | Trimestral Gestión | Registros administrativos. | La población demanda a las autoridades contar con personal calificado para brindar la asistencia empresarial |

| | | | | | |
|--|---|---|-----------------------|--|---|
| 2.1. Recepción de solicitudes para apoyos financieros. | Porcentaje de solicitudes para apoyos financieros atendidas. | (Solicitudes de apoyos financieros atendidas/Solicitudes de apoyos financieros recibidas) *100 | Trimestral Gestión | Registros administrativos. | La población demanda a las autoridades municipales atender las solicitudes de apoyo. |
| 2.2. Recepción y dictaminación de proyectos de expansión o crecimiento. | Porcentaje de aprobación de proyectos de expansión o crecimiento. | (Proyectos de expansión o crecimiento aprobados/Total de proyectos de expansión o crecimiento recibidos) *100 | Trimestral Gestión | Registros administrativos. | Los empresarios integran sus expedientes técnicos apegados a los lineamientos establecidos. |
| 2.3. Emisión de estímulos. | Porcentaje de estímulos a Micro y pequeños empresarios otorgados. | (Estímulos otorgados/Estímulos programados) *100 | Trimestral Gestión | Registros administrativos. | Autoridades de otros órdenes de gobierno coadyuvan con la autoridad municipal para la entrega de estímulos. |
| 3.1 Regularización de unidades económicas a fin de operar bajo los criterios de la normatividad aplicable. | Porcentaje de campañas para la regularización del comercio | (Campañas de regularización del comercio realizadas/Campañas de regularización del comercio programadas) *100 | Trimestral Gestión | Convocatorias Registros de Asistencia | Interés por parte de la ciudadanía y/o contribuyentes para la obtención de sus documentos regulatorios de operación comercial. |
| 3.2 Recepción de solicitudes y entrega de dictámenes de giro para negocios | Porcentaje de dictámenes de giro otorgados para regularizar la operación comercial de las unidades económicas | (Dictámenes de giro otorgados/Solicitudes para dictámenes de giro recibidas) *100 | Trimestral Gestión | Dictámenes de Giro Solicitudes | Los titulares con unidades económicas establecidas que requieran de dictamen de giro según la naturaleza de la empresa, acuden a regularizar sus condiciones de funcionamiento. |
| 3.3. Recepción de solicitudes y entrega de licencias y/o permisos de funcionamiento para negocios. | Porcentaje de eficiencia en el otorgamiento de licencias y/o permisos de funcionamiento a las unidades económicas | (Licencias y/o permisos de funcionamiento otorgadas a las unidades económicas/Solicitudes de licencias y/o permisos de funcionamiento recibidas por las unidades económicas) *100 | Trimestral Gestión | Registro de licencias y/o permisos de funcionamiento otorgados | Los contribuyentes se interesan por regularizar sus condiciones de funcionamiento para tener la garantía y seguridad del Estado. |
| 3.4 Inspecciones para identificar y promover las condiciones adecuadas de funcionamiento de las unidades económicas. | Porcentaje de inspecciones realizadas para identificar que las unidades económicas cuenten con las condiciones necesarias para su operación | (Inspecciones realizadas a las unidades económicas/Inspecciones programadas a las unidades económicas) * 100 | Trimestral Gestión | Inspecciones Acta | Los contribuyentes cuentan con las condiciones necesarias para operar sus unidades económicas. |
| 3.5 Verificaciones para prevenir sanciones a las unidades económicas que incumplen con los requerimientos para su funcionamiento | Porcentaje de verificaciones para prevenir sanciones a las unidades económicas | (Verificaciones realizadas/Verificaciones programadas) * 100 | Trimestral Gestión | Verificaciones Acta | El municipio realiza verificaciones con el propósito de prevenir sanciones a las unidades económicas |

El análisis demuestra que la MIR presenta una lógica interna acorde con la Metodología del Marco Lógico en su construcción. Sin embargo, la evaluación sobre si sus indicadores y niveles se adecúan a las necesidades específicas del municipio se realizará posteriormente, en el apartado correspondiente al análisis vertical y horizontal, a partir de las respuestas a las preguntas 10 a la 19.

Respecto a la población objetivo, no se localizó un documento que la defina de manera específica. La información disponible se limita a la mención de estadísticas generales, por lo que un análisis en profundidad de este criterio se desarrollará dentro de la respuesta a la pregunta número 5.


En cuanto a la ubicación territorial, los diagnósticos del PDM realizan un análisis a nivel municipal de la población y el territorio. El análisis por localidades es limitado. Si bien este enfoque es comprensible para ciertos sectores como el de servicios o comercial (dada la homogeneidad relativa del municipio), no es adecuado para otros, como el sector industrial, cuyas características son específicas de ciertas zonas.

Por lo tanto, se puede concluir que:

- La información no se encuentra georreferenciada en relación con la población objetivo.
- La población objetivo no está bien definida en ningún documento oficial.

El objetivo del programa expuesto en el PDM es el siguiente:

Tabla 3. Objetivo del Programa Presupuestario.

| Programa Presupuestario | | Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS) vinculados |
|-------------------------|--|--|
| 03 04 02 01 | Modernización Industrial |    |
| Objetivo: | Dotar de herramientas técnicas, administrativas y jurídicas a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la capacitación y el impulso a proyectos de nueva creación. | |

Fuente: elaboración propia con datos del Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2022-2024.

El Plan de Desarrollo Municipal (PDM), como se ha señalado, incluye diagnósticos específicos sobre la materia. Estos diagnósticos, parte inherente del diseño del programa, sirven como justificación teórica para su ejecución, al exponer las condiciones actuales y las prioridades del municipio en el ámbito económico.

Por su parte, los registros administrativos de la Dirección de Desarrollo Económico y la información del Presupuesto basado en Resultados Municipal evidencian el seguimiento de los resultados durante el ejercicio 2024. Las acciones reportadas se enfocan en actividades concretas como publicidad, capacitación a emprendedores, asesorías, realización de ferias, celebración de convenios y apoyo a mujeres emprendedoras, lo cual demuestra una alineación operativa con el objetivo establecido en el PDM.

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

Criterios de valoración:

- a) 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.
- b) La justificación teórica o empírica documentada es consistente con el diagnóstico del problema o necesidad.
- c) Existe evidencia municipal 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.
- d) Existe evidencia de que la intervención o acciones son más eficaces para atender la problemática o necesidad que otras alternativas.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 2 | • La justificación cumple con dos de las características establecidas en la pregunta. |

Dentro del PDM, como se ha comentado anteriormente, existen diagnósticos sobre el tema; esto como parte de su diseño e implementación y de algún tipo de justificación teórica para la implementación del programa, en el cual se exponen las condiciones actuales y las prioridades en relación al tema.

Dentro de los registros administrativos de la Dirección de Desarrollo Económico, así como en el Presupuesto basado en Resultados Municipal, se observa el seguimiento de los resultados obtenidos durante el ejercicio 2024, enfocando las acciones a actividades de publicidad, capacitación a emprendedores, asesoramientos, realización de ferias de emprendimiento, celebración de convenios y apoyo a mujeres emprendedoras. Con lo cual se ve un seguimiento al objetivo establecido en el PDM.

4.- ¿El diseño del Pp contiene los bienes y/o servicios suficientes y necesarios para alcanzar el objetivo central del Pp, considerando su factibilidad normativa, técnica y presupuestaria?

Criterios de valoración:

- a) Corresponden a los bienes y servicios que produce el programa presupuestario.
- b) Son bienes y servicios que contribuyen a la solución de una o varias causas del problema, resultando necesarios para el logro del objetivo central.
- c) Mantienen congruencia con las necesidades del programa y se encuentran en equilibrio con el presupuesto asignado.

- d) La calidad y suficiencia de los bienes y servicios garantizan la correcta implementación del programa presupuestario.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 4 | · Además de los tres criterios anteriores, en su conjunto, los bienes y/o servicios contribuyen de manera relevante a alcanzar el objetivo central del Pp (considerando factores externos al Pp, no falta o sobra ningún elemento). |

La Dirección de Desarrollo Económico cuenta con los bienes y servicios necesarios para la implementación del programa presupuestario “Modernización Industrial y del Comercio”. No obstante, se identifican oportunidades para optimizar la programación del presupuesto asignado, aspecto que se desarrollará con mayor detalle en la respuesta a la pregunta número 9.

2. Población y contribución a las metas estatales y federales.

5.- ¿La población potencial, objetivo y atendida del Pp se encuentran correctamente identificadas?

Criterios de valoración:

- a) El Pp identifica a la población total que presenta el problema público o necesidad que justifica su existencia (población potencial).
- b) El Pp identifica a la población que tiene planeado atender para cubrir la población potencial y que es elegible para su atención (población objetivo).
- c) El Pp identifica a la población atendida en un ejercicio fiscal y esta corresponde a un subconjunto o totalidad de la población objetivo (población atendida).
- d) La población potencial, objetivo y atendida son consistentes entre los diversos documentos estratégicos del programa, por ejemplo: diagnóstico, documento normativo, lineamientos operativos, ISD, entre otros.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 4 | · Los documentos expuestos cumplen con todas las características establecidas en la pregunta. |

En respuesta a esta pregunta, se identificó que el programa cuenta con información sobre población potencial, objetivo y atendida. Esta información se encuentra documentada tanto en los formatos del Presupuesto basado en Resultados (PbRM) como en fuentes oficiales. Entre ellas, el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) y en los registros y padrones propios de la Dirección de Desarrollo Económico.

Con el propósito de enriquecer el análisis y dar cumplimiento a lo solicitado en la pregunta número 20, se actualizó la información correspondiente al año 2025, la cual se presenta a continuación

- Población potencial: Se busca impactar de forma positiva en cada uno de los habitantes del municipio, que son un total de 555,163 habitantes, según el Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI.
- Población objetivo: El programa está dirigido a empresas y emprendedores del territorio municipal, que se considera son un aproximado de más de 300,000 personas.
- Población atendida: Como mínimo, se busca impactar en las unidades económicas ya establecidas en el territorio municipal, que en mayo de 2025 se tiene un padrón de 19,897 unidades económicas registradas en la Dirección de Desarrollo Económico.

6.- ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del PDM está vinculado el Pp, y de qué forma se vincula con el PDEM, los programas sectoriales, el PND, los ODS, etc.?

No procede valoración cuantitativa.

En cuanto al Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2022-2024, estos son los objetivos, estrategias y líneas de acción establecidas:

Objetivo: Dotar de herramientas técnicas, administrativas y jurídicas a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la capacitación y el impulso a proyectos de nueva creación.

1.- Promocionar las actividades de promoción de la inversión y el emprendimiento.

1.1.- Publicar los eventos y actividades del Departamento de Promoción de la Inversión y el Emprendimiento en las Plataformas Digitales y redes sociales del municipio.

1.2.- Realizar ferias de emprendimiento en las que participe la comunidad municipal.

2.- Establecer formalmente relaciones operativas para contribuir en la capacitación continua y permanente de las y los emprendedores.

2.1.-Realizar capacitaciones virtuales y presenciales semanales.

2.2.- Generar cursos de capacitación para la población interesada en proyectos de emprendimiento.

2.3.- Impartir asesorías a la población que cuenta con proyectos de emprendimiento.

3.- Fortalecer la inclusión de mujeres en el emprendimiento para obtener resultados exitosos para elevar su calidad de vida.

3.1.- Generar cursos dirigidos a las mujeres para que cuenten con una identidad propia mediante cursos dirigidos a las emprendedoras.

3.2.- Crear Foros para la mujer emprendedora con una planeación sistemática y un monitoreo constante.

3.3.- Impulsar redes de emprendimiento de mujeres para la difusión, comercialización y venta de sus productos.

En cuanto a la relación de los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal con los establecidos en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2023-2029, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030, el siguiente cuadro expone su vinculación:

Tabla 4. Vinculación del PDM con las estrategias nacionales e internacionales.

| Objetivo del PDM del Programa presupuestario de Modernización Industrial y del Comercio. | |
|--|--|
| PDM 2022-2024: Dotar de herramientas técnicas, administrativas y jurídicas a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la capacitación y el impulso a proyectos de nueva creación. | |
| PDM 2025-2027: Desarrollar un centro integral de apoyo e impulso a la persona emprendedora en Cuautitlán Izcalli que promueva la creación, consolidación y sostenibilidad de empresas, fomentando la colaboración intersectorial y la capacitación continua, impulsando la economía local y mejorando la calidad de vida de la comunidad, fomentando la formalización de las unidades económicas del municipio, a través de accesos de información, capacitación, colaboración y vinculación con dependencias de la administración pública. | |
| Plan de Desarrollo del Estado de México 2023-2029. | <p>Objetivo: 3.2 Promover la modernización de la economía, la formalización y el crecimiento de las empresas, de manera incluyente.</p> <p>Estrategia: 3.2.1 Impulsar, fortalecer y acompañar a las micro, pequeñas y medianas empresas familiares rurales, agroindustria, talleres artesanales y grupos solidarios.</p> <p>Líneas de acción: 3.2.1.1 Impulsar políticas y acciones para mejorar el equipamiento y las capacidades de las empresas. 3.2.1.2 Promover la comercialización de los productos de las MiPyMES, agroindustriales, artesanales y grupos solidarios en los mercados estatal, nacional e internacional. 3.2.1.3 Fomentar el comercio electrónico y la digitalización de la economía. 3.2.1.4 Promover la cultura del emprendimiento entre los diversos sectores de la población. 3.2.1.5 Impulsar alianzas con empresarios que permitan compartir recursos, conocimientos y capacidades, para una mayor eficiencia, acceso a nuevos mercados y mayor capacidad de innovación.</p> <p>Estrategia: 3.2.2 Impulsar la creación y la formalización de las MiPyMES.</p> <p>Líneas de acción: 3.2.2.2 Fortalecer el crecimiento, consolidación y competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas. 3.2.2.5 Brindar asesorías, capacitaciones y acompañamiento a micro y pequeños empresarios para promover la creación de empleos formales, la difusión de conocimientos que mejoren los procesos productivos, así como la innovación y modernización tecnológica, en atención a las vocaciones productivas de cada región.</p> <p>Objetivo: 3.3 Consolidar a la entidad como un polo de desarrollo económico, competitivo y con atracción de inversiones.</p> <p>Estrategia: 3.3.1 Generar nuevos mecanismos de simplificación en los diferentes ámbitos administrativos estatales y municipales.</p> <p>Líneas de acción: 3.3.1.1 Consolidar alianzas estratégicas con los sectores público y privado, tanto nacional como internacional, para la implementación de la política estatal de mejora regulatoria. 3.3.1.2 Digitalizar y simplificar procesos administrativos estatales y municipales relacionados con la creación e instalación de empresas. 3.3.1.3 Impulsar la desregulación excesiva del marco legal estatal y municipal, procurando su homologación y combatiendo la corrupción.</p> <p>Estrategia: 3.3.2 Promocionar las ventajas competitivas de la entidad.</p> |

| | |
|---------------------------------------|--|
| | <p>Líneas de acción: 3.3.2.1 Promocionar al Estado de México ante corporativos comerciales nacionales y extranjeros para que lo elijan como destino de inversión y financiamiento. 3.3.2.2 Acompañar las gestiones de la inversión a escala en trámites, permisos e incentivos fiscales y no fiscales, para la instalación, apertura y operación de proyectos. 3.3.2.3 Acompañar estratégicamente al sector empresarial en la integración y consolidación de sus proyectos de exportación. 3.3.2.6 Promover el establecimiento de desarrollos industriales y centros de innovación especializados en nuevos sectores estratégicos como inteligencia artificial, robótica, genética y biotecnología. 3.3.2.7 Impulsar las zonas estratégicas para la inversión, promoviendo sus ventajas competitivas de acuerdo a vocaciones productivas y definir las bases para una política industrial de largo plazo. 3.3.2.8 Impulsar el establecimiento de incentivos fiscales y no fiscales específicos para la atracción de inversiones. 3.3.2.10 Impulsar al Estado de México entre los destinos preferentes para la localización y relocalización de empresas y acercamiento a su mercado (nearshoring).</p> |
| Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 | <p>Objetivo: Detonar el crecimiento, mantener finanzas sanas, respeto a los contratos existentes y aliento a la inversión privada, e impulsar la reactivación económica, el mercado interno y el empleo.</p> |
| Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 | <p>Objetivo: Impulsar una política industrial integral que ayude a disminuir nuestra dependencia del exterior, que incentive la inversión nacional y extranjera responsable, y que además permita a las empresas nacionales participar de las cadenas globales de producción y de valor.</p> |
| Objetivos de Desarrollo Sostenible. | <p>8 Trabajo decente y crecimiento económico. Meta: 8.1 Mantener el crecimiento económico per cápita de conformidad con las circunstancias nacionales y, en particular, un crecimiento del producto interno bruto de al menos el 7% anual en los países menos adelantados. 8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. 8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados. 8.5 De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor. 9 Industria, innovación e infraestructuras. Meta: 9.2 Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo con las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados. 9.3 Aumentar el acceso de las pequeñas industrias y otras empresas, particularmente en los países en desarrollo, a los servicios financieros, incluidos créditos asequibles, y su integración en las cadenas de valor y los mercados. 9.4 De aquí a 2030, modernizar la infraestructura y reconvertir las industrias para que sean sostenibles, utilizando los recursos con mayor eficacia y promoviendo la adopción de tecnologías y procesos industriales limpios y ambientalmente racionales, y logrando que todos los países tomen medidas de acuerdo con sus capacidades respectivas. 9.5 Aumentar la investigación científica y mejorar la capacidad tecnológica de los sectores industriales de todos los países, en particular los países en desarrollo, entre otras cosas fomentando la innovación y aumentando considerablemente, de aquí a 2030, el número de personas que trabajan en</p> |

| | |
|--|---|
| | <p>investigación y desarrollo por millón de habitantes y los gastos de los sectores público y privado en investigación y desarrollo.</p> <p>9.b Apoyar el desarrollo de tecnologías, la investigación y la innovación nacionales en los países en desarrollo, incluso garantizando un entorno normativo propicio a la diversificación industrial y la adición de valor a los productos básicos, entre otras cosas.</p> <p>12 Producción y consumo responsables.</p> <p>Meta: 12.1 Aplicar el Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, con la participación de todos los países y bajo el liderazgo de los países desarrollados, teniendo en cuenta el grado de desarrollo y las capacidades de los países en desarrollo.</p> <p>12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.</p> <p>12.6 Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes.</p> <p>12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza.</p> <p>12.a Ayudar a los países en desarrollo a fortalecer su capacidad científica y tecnológica para avanzar hacia modalidades de consumo y producción más sostenibles.</p> |
|--|---|

Fuente: elaboración propia con base en los documentos citados.

Cabe mencionar que, si bien la evaluación corresponde al ejercicio 2024, se decidió incorporar los objetivos del PDM 2025-2027 y del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025-2030. Esta inclusión tiene una doble finalidad:

1. Proyectar el análisis a futuro, utilizando la información disponible para que los hallazgos sean útiles para la planeación de 2025 y los años subsecuentes.
2. Ampliar la perspectiva estratégica del ejercicio evaluativo.

Esta decisión no supone un conflicto metodológico, ya que dichos instrumentos mantienen una clara alineación y persiguen los mismos objetivos generales, aunque con los enfoques particulares de su ámbito y temporalidad.

3. Valoración y análisis administrativo.

7.- ¿El Pp cuenta con mecanismos de transparencia y rendición de cuentas a través de los cuales pone a disposición del público la información de, por lo menos, los temas que a continuación se señalan?

No procede valoración cuantitativa.

Temas a analizar: La publicación de los documentos normativos y/u operativos del Pp; la información financiera sobre el presupuesto asignado, así como los informes trimestrales del gasto y las metas; los indicadores que permitan rendir cuentas de sus objetivos y resultados, así como las evaluaciones, estudios y encuestas financiados con recursos públicos (de ser el caso); si se cuenta con procedimientos adecuados para recibir y dar

trámite a las solicitudes de acceso a la información; y si los documentos expuestos se actualizan periódicamente.

Primeramente, sería adecuado comentar que dentro de la página web del municipio se encuentran ubicados cada uno de los trámites y servicios que se ofrecen a través del programa presupuestario, además de los formatos oficiales para dichas solicitudes, así como los enlaces web para acceder a los portales de transparencia que permiten revisar la existencia o inexistencia de la información anteriormente mencionada.

1.- Documentos normativos y/u operativos del Pp: Dentro de las gacetas de Gobierno del Estado de México es posible encontrar los documentos normativos para el funcionamiento del programa, en este caso, los manuales de planeación de los ejercicios fiscales correspondientes. Por parte del municipio, a través de la plataforma digital IPOMEX, se pueden encontrar documentos normativos directamente relacionados con la operación del programa presupuestario, específicamente en el artículo 92, fracción I, como el Reglamento de Organización Interna de la Administración Pública del Municipio de Cuautitlán Izcalli 2022-2024 y el Manual de Procedimientos de la Dirección General de Desarrollo Económico y Turismo 2019-2021. Como se observa, algunos documentos no fueron actualizados y no se cuenta con los documentos normativos necesarios.

2.- Información financiera sobre el presupuesto asignado, así como los informes trimestrales del gasto y metas: los indicadores que permitan rendir cuentas de sus objetivos y resultados: Estos apartados se encuentran en el mismo portal digital IPOMEX, en el artículo 92, fracciones IV, VA, VB, VIA, VIB, VIIIA, VIIB, IX, XI, XXIXA, XXIXB, XXX, XXXI, XXXII, XXVA, XXVB, XXVC, XXVI, XXVIIIB, XXXVA y XXXVB.

3.- En relación a las evaluaciones, estudios y encuestas financiados con recursos públicos: estas se encuentran publicadas en la página web oficial del Gobierno Municipal, con datos a partir del 2023 a la fecha, lo que se puede consultar a través del siguiente link: <https://cuautitlanizcalli.gob.mx/pae/>.

4.- En cuanto a si el municipio cuenta con procedimientos adecuados para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información; y si los documentos expuestos se actualizan periódicamente: el municipio cumple con los criterios mencionados a través de los portales digitales SAIMEX e IPOMEX.

8.- ¿Las acciones, objetivos y metas relacionadas al Pp son congruentes con el marco normativo aplicable?

No procede valoración cuantitativa.

Tabla 5. Trazabilidad de metas con el marco normativo.

| Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2022-2024 | |
|--|---|
| <p>Objetivo: Dotar de herramientas técnicas, administrativas y jurídicas a las micro, pequeñas y medianas empresas, a través de la capacitación y el impulso a proyectos de nueva creación.</p> <p>1.- Promocionar las actividades de promoción de la inversión y el emprendimiento.</p> <p>1.1.- Publicar los eventos y actividades del Departamento de Promoción de la Inversión y el Emprendimiento en las Plataformas Digitales y redes sociales del municipio.</p> <p>1.2.- Realizar ferias de emprendimiento en las que participe la comunidad municipal.</p> <p>2.- Establecer formalmente relaciones operativas para contribuir en la capacitación continua y permanente de las y los emprendedores.</p> <p>2.1.- Realizar capacitaciones virtuales y presenciales semanales.</p> <p>2.2.- Generar cursos de capacitación para la población interesada en proyectos de emprendimiento.</p> <p>2.3.- Impartir asesorías a la población que cuenta con proyectos de emprendimiento.</p> <p>3.- Fortalecer la inclusión de mujeres al emprendimiento para obtener resultados exitosos para elevar su calidad de vida.</p> <p>3.1.- Generar cursos dirigidos a las mujeres para que cuenten con una identidad propia mediante cursos dirigidos a las emprendedoras.</p> <p>3.2.- Crear Foros para la mujer emprendedora con una planeación sistemática y un monitoreo constante.</p> <p>3.3.- Impulsar redes de emprendimiento de mujeres para la difusión, comercialización y venta de sus productos.</p> | |
| Reglamento de Organización Interna de la Administración Pública Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México (2022-2024). | Calendarización de metas de actividad por proyecto y Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión. |
| <p>Artículo 42. - La persona titular de la Dirección de Desarrollo Económico, además de las facultades que le señalan las disposiciones legales vigentes tendrá, entre otras, las siguientes:</p> <p>I...</p> <p>II. Proponer y ejecutar acciones para elevar los índices de competitividad y productividad para incentivar la inversión al municipio de Cuautitlán Izcalli;</p> <p>III. Proponer y coordinar la ejecución de los programas y proyectos para el desarrollo económico y el fomento de las actividades industriales, comerciales y de prestación de servicios;</p> <p>IV. Impulsar mecanismos de financiamiento para la ejecución de proyectos productivos orientados al fomento de las actividades industriales, comerciales y de prestación de servicios;</p> <p>V. Coordinar acciones para difundir los mecanismos y requisitos para acceder a los programas y apoyos para el fomento de las actividades económicas en el Municipio;</p> <p>VI. Vincular a las dependencias y organismos descentralizados de la Administración Pública Municipal con organizaciones empresariales y comerciales;</p> <p>VII. Promover la creación, conservación, mantenimiento y desarrollo de parques industriales;</p> <p>VIII...</p> <p>IX. Otorgar asesoría a los sectores sociales y privado en el establecimiento de nuevas empresas, en la elaboración de planes de negocios y en la vinculación para la obtención de recursos;</p> <p>X. Operar la Ventanilla Única, así como, el Sistema de Apertura Rápida de Empresas y atender e informar a los particulares, de forma gratuita, los trámites que se realizan para el inicio de operaciones de las empresas, así como, mediante el Sistema de Apertura Rápida de Empresas;</p> <p>XI...</p> <p>XII. Expedir Licencias, Permisos y Cédulas de Funcionamiento a las unidades económicas que cumplan con los requisitos legales y reglamentarios, así como su revocación cuando no dependa de otra autoridad; asimismo, podrá expedir la Licencia Provisional de Funcionamiento o Permiso de Funcionamiento en los términos</p> | <p style="text-align: center;">Metas de actividad por proyecto</p> <p>030402010102 Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa.</p> <p>1.- Publicar actividades relacionadas a la inversión y el emprendimiento.</p> <p>2.- Realizar feria de emprendimiento.</p> <p>3.- Capacitar a personas emprendedoras y microempresarias.</p> <p>4.- Realizar convenios con instituciones.</p> <p>5.- Impartir cursos de capacitación.</p> <p>6.- Asesorar a personas emprendedoras.</p> <p>7.- Impartir cursos dirigidos a mujeres emprendedoras.</p> <p>8.- Realizar foros para mujeres emprendedoras.</p> <p>9.- Implementar redes de emprendimiento para mujeres.</p> <p style="text-align: center;">Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión. (Indicadores utilizados para 2024)</p> <p>Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas en el año actual / Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas en el año anterior.</p> <p>Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año actual / Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año anterior.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>que señalan las disposiciones legales y reglamentarias respectivas, llevar un registro de ello, así como proponer campañas para la regularización de Licencias de Funcionamiento, previo cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables;</p> <p>XIII...</p> <p>XIV. Diseñar políticas y programas de fomento a los sectores productivos del Municipio, impulsando su modernización tecnológica y su competitividad en el marco del desarrollo sustentable;</p> <p>XV...</p> <p>XVI...</p> <p>XVII. Promover políticas y acciones para el fomento de la actividad comercial e industrial en el Municipio;</p> <p>XVIII...</p> <p>XIX. Fomentar la colaboración con instituciones de educación superior, organismos y organismos descentralizados de los sectores público, privado y social, con el fin de fomentar la productividad, la innovación laboral, la calidad y el empleo;</p> <p>XX...</p> <p>XXI. Expedir, renovar, modificar y revocar los permisos, autorizaciones o cédulas para actividades económicas o de prestación de servicios en vía pública, ya sea en puesto fijo, semifijo, comercio ambulante o de temporada;</p> <p>XXII. Iniciar, tramitar y resolver los procedimientos para el otorgamiento, modificación o revocación de las autorizaciones para actividad comercial o de prestación de servicios en mercados, módulos comerciales, centrales de abasto, previo acuerdo con la persona titular de la Presidencia Municipal;</p> <p>XXIII...</p> <p>XXIV. Ordenar, autorizar o imponer como medida cautelar o de seguridad la ubicación o reubicación de puestos fijos y semifijos; expedir o renovar la cédula correspondiente, en términos de las disposiciones y reglamentarias aplicables;</p> <p>XXV...</p> <p>XXVI...</p> <p>XXVII. Coadyuvar con las autoridades competentes, con las dependencias de la administración municipal e instituciones privadas; para llevar un proceso de Mejora Regulatoria Integral, continua y permanente en el Municipio, que, bajo los principios de máxima utilidad para la sociedad y la transparencia en su elaboración, logre promover la eficacia y eficiencia, promueva la transparencia y fomente el desarrollo económico y la competitividad del mismo;</p> <p>XXVIII. Brindar atención personalizada para facilitar la gestión de trámite y servicios para la instalación, apertura, operación y ampliación de empresas;</p> <p>XXIX. Proporcionar una efectiva vinculación del sector productivo con centros de investigación científica y tecnológica, colegios y asociaciones de profesionistas e instituciones de educación media superior y superior a fin de instrumentar conjuntamente, programas de capacitación, innovación y proyectos productivos que permitan elevar la competitividad;</p> <p>XXX...</p> <p>XXXI...</p> <p>XXXII. Otorgar la placa de dictamen de giro a los establecimientos que la requieran y cumplan con las disposiciones relativas y llevar registro de las mismas, de conformidad con la ley de la materia;</p> <p>XXXIII. Ordenar y ejecutar la práctica de visitas de verificación e inspección, para comprobar que las Unidades Económicas que desarrollen actividades comerciales, industriales y de prestación de servicios cumplan con las disposiciones jurídicas que regulan su funcionamiento, para lo cual designará a los inspectores, verificadores y notificadores para su realización; ordenando y ejecutando, en su caso, la suspensión de actividades y/o clausura de la unidad económica que incumpla con las disposiciones</p> | <p>Cursos realizados en materia de obtención de financiamiento / Cursos en materia de obtención de financiamiento programados.</p> <p>Apoyos a micro y pequeños negocios otorgados / Apoyos a micro y pequeños negocios gestionados.</p> <p>Unidades económicas reguladas / Unidades económicas detectadas dentro del padrón.</p> <p>Cursos impartidos de manejo financiero / Cursos de manejo financiero programados.</p> <p>Asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero impartidas / Asistencias programadas.</p> <p>Solicitudes de apoyos financieros atendidas / Solicitudes de apoyos financieros recibidas.</p> <p>Proyectos de expansión o crecimiento aprobados / Total de proyectos de expansión o crecimiento recibidos.</p> <p>Estímulos otorgados / Estímulos programados.</p> <p>Campañas de regularización del comercio realizadas / Campañas de regularización del comercio programadas.</p> <p>Dictámenes de giro otorgados / Solicitudes para dictámenes de giro recibidas.</p> <p>Licencias y/o permisos de funcionamiento otorgadas a las unidades económicas / Solicitudes de licencias y/o permisos de funcionamiento recibidas por las unidades económicas.</p> <p>Inspecciones realizadas a las unidades económicas / Inspecciones programadas a las unidades económicas.</p> <p>Verificaciones realizadas / Verificaciones programadas.</p> |
|---|--|

| | |
|--|--|
| <p>jurídicas que regulen su funcionamiento; así como imponer las medidas de seguridad que resulten procedentes; todo lo anterior por incumplimiento a las disposiciones...</p> <p>XXXIV. Habilitar días y horas inhábiles para la práctica y ejecución de las Visitas de Inspección, Verificación, Suspensión de actividades y/o Clausura de la Unidad Económica, así como para la aplicación de las medidas de seguridad y sanciones previstas en las disposiciones jurídicas aplicables;</p> <p>XXXV...</p> <p>XXXVI...</p> <p>XXXVII. Verificar que las Unidades Económicas que realicen la venta de bebidas alcohólicas cuenten con la Licencia de Funcionamiento Vigente, así como con el Dictamen de Giro Municipal; y en caso de que exista incumplimiento a la normatividad vigente, aplicar las medidas de seguridad que resulten procedentes al momento de la infracción, así como iniciar los Procedimientos Administrativos comunes que en derecho procedan, y en su caso dar vista al Ministerio Público o autoridad competente por la posible comisión de algún delito;</p> <p>XXXVIII...</p> <p>XXXIX...</p> <p>XL. Emitir acuerdos delegatorios de las facultades y funciones encomendadas en este reglamento y demás disposiciones jurídicas, a las áreas administrativas dependientes de la Dirección de Desarrollo Económico, cuando así resulte necesario para la correcta atención de los asuntos de su competencia;</p> <p>XLI. Crear y mantener actualizado el registro municipal de las unidades económicas que cuenten con el dictamen de giro, en los términos de la legislación de la materia; y</p> <p>XLII...</p> | |
| Observaciones y hallazgos | |
| <p>El presente análisis del programa presupuestario se elaboró con base en los siguientes marcos normativos y de planeación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal (PDM) 2022-2024. • Las metas e indicadores del Presupuesto basado en Resultados para cada programa. • Lo establecido en el Bando Municipal 2024 y en el Reglamento Orgánico de la Administración Pública Municipal 2022-2024, en particular lo dispuesto en su artículo 185. <p>Nota: Cabe resaltar que, durante el análisis y la exposición del artículo 42 del Reglamento de Organización, algunas fracciones fueron suprimidas por no guardar relación con el programa presupuestario o por resultar repetitivas respecto a otras, con el fin de evitar una extensión innecesaria del apartado.</p> | |
| <p>Los primeros hallazgos permiten identificar que la mayoría de las estrategias y líneas de acción correspondientes al objetivo del programa (según lo establecido en el Plan de Desarrollo Municipal) están representadas y cuentan con seguimiento a través del marco normativo y del Presupuesto basado en Resultados para el ejercicio fiscal 2024. Sin embargo, existe una estrategia, con sus líneas de acción, cuyo seguimiento es visible a través de las metas establecidas, pero no se encuentra claramente fundamentada en el marco normativo para su ejecución.</p> | <p>PDM: 1.- Promocionar las actividades de promoción de la Inversión y el emprendimiento.</p> <p>1.1.- Publicar los eventos y actividades del Departamento de Promoción de la Inversión y el Emprendimiento en las Plataformas Digitales y redes sociales del municipio.</p> <p>1.2.- Realizar ferias de emprendimiento en las que participe la comunidad municipal.</p> |
| <p>En relación con las metas de actividad por proyecto, se identificó que algunas de ellas no se encuentran claramente fundamentadas en un argumento normativo, ni vinculadas con alguna estrategia o línea de acción del Plan de Desarrollo Municipal (PDM). Lo anterior se considera un Aspecto Susceptible de Mejora (ASM), ya que sería posible estructurar de mejor manera el marco normativo o ajustar la redacción de la meta para que esta se alinee con las atribuciones específicas de la dependencia.</p> | <p>030402010102 Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa.</p> <p>1.- Publicar actividades relacionadas a la inversión y el emprendimiento.</p> <p>2.- Realizar feria de emprendimiento.</p> <p>4.- Realizar convenios con instituciones.</p> <p>8.- Realizar foros para mujeres emprendedoras.</p> <p>9.- Implementar redes de emprendimiento para mujeres.</p> |
| <p>Respecto a las fichas técnicas de diseño de indicadores estratégicos o de gestión, es necesario fortalecer el marco normativo de los indicadores que se presentan a continuación.</p> | <p>Ficha técnica de diseño de indicadores estratégicos o de gestión.</p> <p>-Asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero impartidas / Asistencias programadas.</p> |

| | |
|--|--|
| | -Proyectos de expansión o crecimiento aprobados / Total de proyectos de expansión o crecimiento recibidos. -Campañas de regularización del comercio realizadas / Campañas de regularización del comercio programadas. |
|--|--|

Fuente: elaboración propia con base en los documentos citados.

9.- ¿El Pp identifica y cuantifica los gastos en los que incurre para generar los bienes y/o los servicios que ofrece, y cumple con los siguientes criterios?

Criterios de valoración:

- a) Desglosa el presupuesto por capítulo de gasto y fuente de financiamiento.
- b) Presenta estimaciones presupuestarias en el corto plazo.
- c) Estima el gasto unitario, como gastos totales/población atendida.
- d) Existe coherencia entre los capítulos de gasto y las características de las actividades que realiza y los bienes y/o servicios que entrega.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 3 | · El programa presupuestario cumple con tres de las características establecidas en la pregunta. |

Tabla 6. Gasto ejercido del programa.

| Programa/Proyecto | Fuente de Financiamiento | Partida | Total ejercido (en pesos) |
|-------------------|--------------------------|-----------|---------------------------|
| 030402010102 | 110101 | 1412 | 109,259.68 |
| | | 1413 | 101,004.51 |
| | | 1414 | 22,531.89 |
| | | 1415 | 6,536.90 |
| | | 1416 | 33,493.54 |
| | | 2111 | 1,499.81 |
| | | 2112 | 1,159.96 |
| | | 2141 | 6,305.25 |
| | | 2211 | 13,341.86 |
| | | 2461 | 1,308.01 |
| | | 2561 | 1,546.00 |
| | | 2611 | 469.00 |
| | | 2911 | 1,642.00 |
| | | 2961 | 3,800.00 |
| | | 2992 | 0.00 |
| | | 3591 | 1,739,420.00 |
| | | 3992 | 1,512.50 |
| | 150101 | 5151 | 195,154.08 |
| | | 1131 | 8,987,709.00 |
| 1311 | | 25,600.00 | |

| | | | |
|--|--|------|--------------|
| | | 1321 | 173,944.48 |
| | | 1322 | 1,068,631.10 |
| | | 1412 | 908,299.27 |
| | | 1413 | 673,957.23 |
| | | 1414 | 101,769.74 |
| | | 1415 | 0.00 |
| | | 1416 | 476,901.42 |
| | | 1542 | 12,081.32 |
| | | 1544 | 4,200.00 |
| | | 1546 | 169,897.85 |
| | | 1712 | 21,600.00 |
| | | 3983 | 306,195.79 |

Fuente: elaboración propia con información financiera de la Tesorería Municipal.

El programa Modernización Industrial y del Comercio cuenta formalmente con los elementos presupuestales básicos: desglose por partida, estimaciones de gasto unitario, proyecciones de ejercicio y existe claridad en la asignación del recurso. No obstante, se identifica una disociación significativa entre una partida de gasto ejercido y las actividades establecidas en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) y las Metas establecidas en el proyecto.

En el ejercicio 2024, el presupuesto ejecutado superó los 15 millones de pesos. La mayor proporción se concentró en el capítulo 1000 (servicios personales), lo cual es coherente con la naturaleza administrativa del programa. Asimismo, se registraron erogaciones en partidas como 3983 (impuestos sobre la renta) y en bienes y servicios de operación básica (materiales de oficina, herramientas, combustible, etc.), gastos justificables para el funcionamiento ordinario del programa.

Sin embargo, se detectó que, del total ejecutado, 1.74 millones de pesos corresponden a la partida 3591 (servicios de fumigación), la cual representa cerca del 89% del gasto no relacionado con servicios personales e impuestos (1.96 millones). Esta partida no guarda correspondencia con ninguno de los componentes, actividades descritas en la MIR del programa, ni con las metas establecidas en el proyecto, como tampoco existen indicadores que permitan medir su contribución a los objetivos de modernización industrial y comercial.

Si bien es posible que la Dirección de Desarrollo Económico realice acciones de fumigación en mercados públicos o espacios comerciales, dicho gasto debería estar incorporado en el programa presupuestario correspondiente, como Modernización de los Servicios Comunes o alguno afín a servicios públicos municipales. Su inclusión en este programa distorsiona la transparencia presupuestaria, dificulta la evaluación de resultados y refleja una falta de alineación entre el diseño programático (MIR) y la ejecución del gasto.

Un Aspecto Susceptible de Mejora en este sentido sería revisar y reasignar las erogaciones correspondientes a servicios de fumigación hacia el programa presupuestario adecuado, y en su caso, actualizar la MIR del programa “Modernización Industrial y del Comercio” para reflejar con claridad las actividades que realmente se ejecutan, o bien, ajustar el gasto para que se alinee estrictamente con sus objetivos originales.

En términos generales, se observa claridad en la asignación de los recursos, ya que el programa cuenta con un desglose presupuestario detallado. Además, el gasto en bienes informáticos se alinea con el objetivo de modernización, y se logró ejercer la totalidad del presupuesto modificado.

No obstante, se identifican las siguientes debilidades en el diseño y ejecución presupuestaria:

1. Incoherencia programática: El gasto en servicios de fumigación carece de relación con los objetivos del programa, lo que refleja una falta de alineación con su Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).
2. Estructura presupuestaria desbalanceada: La mayor parte del presupuesto se destina a rubros administrativos (sueldos, salarios y prestaciones), mientras que solo el 3% se asigna a bienes y servicios directamente vinculados con las acciones sustantivas del programa.
3. Limitación operativa: Esta distribución condiciona al programa a un perfil predominantemente administrativo, restringiendo su capacidad para implementar acciones operativas de campo orientadas a la modernización industrial y comercial.

4. Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

10.- Para cada uno de los Componentes de la MIR del Pp se toma como referencia una o un grupo de actividades que:

Criterios de valoración:

- 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: Sí.

| Nivel | Criterios |
|--------------|--|
| 4 | • Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta. |

La fuente de consulta para la respuesta a esta pregunta es la "Metodología para la Construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal

(SEGEMUN)", publicada en el Periódico Oficial (tomo CCXVI, núm. 83) el miércoles 1 de noviembre de 2023; así como el "Presupuesto basado en Resultados" del año 2024, en específico lo referente a la planeación y seguimiento de las fichas técnicas de indicadores.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) contempla 10 actividades. Todas ellas contribuyen al cumplimiento de los componentes, se enmarcan en la lógica del programa, son claras, necesarias y están ordenadas de manera secuencial.

Cabe resaltar que dos de estas actividades no fueron programadas para realizarse durante el ejercicio fiscal 2024: "Recepción y dictaminación de proyectos de expansión o crecimiento" y "Emisión de estímulos".

11.- Los Componentes del Pp integrados en la MIR cumplen con las siguientes características:

Criterios de valoración:

- 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: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 4 | • Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta. |

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) contempla tres componentes para su desarrollo:

1. Programas de capacitación financiera para obtención de financiamientos, implementados.
2. Gestión de apoyos para la expansión o crecimiento de micro y pequeños negocios, realizada.
3. Padrón de unidades económicas, elaborado.

Estos tres componentes fueron programados y se les dio seguimiento durante el ejercicio fiscal 2024.

Como puede observarse, los componentes del programa corresponden a bienes o servicios que se ofrecen a la población. Estos se encuentran redactados como resultados logrados, son necesarios y su ejecución considera los supuestos establecidos para su cumplimiento. En cuanto a estos supuestos, cabe señalar que condicionan en gran

medida los resultados y, en la práctica actual, resulta complejo cumplirlos de manera efectiva, aspecto que se analizará con mayor detalle en las respuestas posteriores.

Cabe agregar que los componentes mencionados constituyen bienes o servicios que son entregados a la población objetivo a través del programa. Estos son suficientes para el cumplimiento del propósito establecido, se enmarcan dentro de las atribuciones de la Dependencia y están formulados como objetivos logrados, siendo congruente con la lógica para su construcción, según la metodología de la MML.

12.- El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:

Criterios de valoración:

- 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: kilómetros carreteros pavimentados o proyectos de inversión concretados.
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 3 | • El Propósito cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta. |

1. Evaluación General del Propósito:

El propósito de la MIR, “Los micro, pequeños, medianos y grandes empresarios cuentan con programas de apoyo en el manejo adecuado de sus finanzas para hacer crecer su negocio”, cumple con la mayoría de los criterios establecidos. Se observa que: b) su logro no está bajo el control directo de los responsables del programa presupuestario (Pp); c) es un objetivo único; y d) está redactado como una situación final alcanzada.

2. Relación con los Componentes (causalidad):

Se entiende que las actividades de los componentes (capacitaciones, gestión de apoyo y el padrón de unidades) están diseñadas para fortalecer al sistema empresarial y, en consecuencia, contribuir al crecimiento de las empresas. Esta relación de causalidad es lógica en el diseño del programa.

3. Limitación Identificada (factores externos):

No obstante, este propósito no puede garantizarse como un resultado cierto (inciso a), ya que está sujeto a factores externos de la economía nacional y global que escapan al control del programa y podrían impedir su cumplimiento. Esta vulnerabilidad sugiere que una ligera reformulación del enunciado mejoraría su precisión técnica, reconociendo el ámbito de influencia real del programa.

4. Población Objetivo:

Respecto a la población objetivo (inciso e), al hacer referencia explícita a los “empresarios” y contar con un “padrón de unidades económicas”, se infiere que el programa dispone del conocimiento y registro necesarios para identificar y ubicar a los beneficiarios potenciales.

13.- El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características:

Criterios de valoración:

- 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.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 4 | · El Fin cumple con todas de las características establecidas en la pregunta. |

De conformidad con la MIR, cuyo Fin se establece como “Contribuir al fortalecimiento y regulación de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas mediante la gestión de trámites que permitan la operación de programas de impulso económico”, se evalúa que este nivel cumple integralmente con los criterios metodológicos establecidos.

La evaluación específica arroja los siguientes hallazgos:

1. Claridad y lógica: El fin está claramente especificado es comprensible y guarda una relación lógica directa con el Propósito de la MIR.
2. Nivel de objetivo: Se identifica correctamente como un objetivo superior, cuya consecución depende de múltiples factores e intervenciones externas al programa.
3. Independencia: Su logro no está bajo el control directo de los responsables de la ejecución del programa.

4. Unicidad y alineación: Es un objetivo único y se encuentra alineado con los objetivos estratégicos de la dependencia ejecutora.

Un aspecto fundamental es que el Fin responde adecuadamente a la pregunta rectora: ¿para qué se busca lograr el objetivo del programa? Además, su redacción es técnicamente correcta, ya que:

- Utiliza el verbo “contribuir”, lo cual denota con precisión que el programa es un facilitador necesario, pero no suficiente para el logro total de este objetivo de alto nivel.
- Reconoce implícitamente que su alcance depende de la suma de intervenciones de otros programas, instituciones y órdenes de gobierno.

Por tanto, se concluye que el Fin de la MIR está bien formulado y cumple con los criterios de la Metodología del Marco Lógico.

14.- En el documento normativo del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades):

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 4 | Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo del Pp. |

De acuerdo con lo reportado en la respuesta a la pregunta 8, únicamente tres indicadores no presentaron correspondencia con el marco normativo durante el año 2024:

1. Asistencias técnicas.
2. Proyectos de expansión.
3. Campañas de regularización.

Es importante señalar que la nomenclatura del marco normativo no coincide textualmente con la expuesta en los indicadores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). El análisis se fundamenta en una interpretación del marco normativo, la cual se ha alineado con la lógica estructural (actividades, componentes, propósito y fin) que subyace a dicha matriz.

Para una revisión exhaustiva del fundamento y alcance de este hallazgo, se remite a la respuesta completa de la pregunta 8.

De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados

15.- 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?:

Criterios de valoración:

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

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 4 | • Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 4 y 5 características establecidas en la pregunta. |

Se entenderá por:

- Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco.
- Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.
- Monitoreable: el indicador podrá sujetarse a una verificación independiente.
- Adecuado: el indicador aportará una base suficiente para evaluar o valorar el desempeño.

Programa Presupuestario: 03040201 Modernización industrial y del comercio.

Unidad Responsable: Dirección de Desarrollo Económico.

Unidad Ejecutora: Dirección de Desarrollo Económico.

Tipo de Evaluación: Diseño programático.

Ejercicio Fiscal en el que se comienza la evaluación: 2025.

Tabla 7. Indicadores.

| Nivel de Objetivo | Nombre del indicador | Método de calculo | Claro | Relevante | Monitoreable | Adecuado | Definición | Unidad de medida | Frecuencia de medición | Línea base | Metas |
|-------------------|--|--|-------|-----------|--------------|----------|------------|------------------|------------------------|------------|-------|
| Fin | Tasa de variación en la apertura de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. | ((Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas en el año actual/Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Propósito | Tasa de variación en la operación de programas de apoyos a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. | ((Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año actual/Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año anterior)-1)*100. | Sí | No | Sí | No | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Componente 1 | Porcentaje de cursos realizados en materia de obtención de financiamiento. | (Cursos realizados en materia de obtención de financiamiento/Cursos en materia de obtención de financiamiento programados) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Componente 2 | Porcentaje de apoyos a micro y pequeños negocios otorgados. | (Apoyos a micro y pequeños negocios otorgados/Apoyos a micro y pequeños negocios gestionados) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Componente 3 | Porcentaje de unidades económicas reguladas. | (Unidades económicas reguladas/Unidades económicas detectadas dentro del padrón) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 1.1 | Porcentaje de cursos impartidos en el adecuado manejo financiero. | (Cursos impartidos de manejo financiero/Cursos de manejo financiero programados) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 1.2 | Porcentaje de asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero impartidas. | (Asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero impartidas/Asistencias programadas) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 2.1 | Porcentaje de solicitudes para apoyos financieros atendidas. | (Solicitudes de apoyos financieros atendidas/Solicitudes de apoyos financieros recibidas). | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 2.2 | Porcentaje de aprobación de proyectos de expansión o crecimiento. | (Proyectos de expansión o crecimiento aprobados/Total de proyectos de expansión o crecimiento recibidos) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

| Nivel de Objetivo | Nombre del indicador | Método de calculo | Claro | Relevante | Monitoreable | Adecuado | Definición | Unidad de medida | Frecuencia de medición | Línea base | Metas |
|-------------------|--|--|-------|-----------|--------------|----------|------------|------------------|------------------------|------------|-------|
| Actividades 2.3 | Porcentaje de estímulos a Micro y pequeños empresarios. | (Estímulos otorgados/Estímulos programados) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 3.1 | Porcentaje de campañas para la regularización del comercio. | (Campañas de regularización del comercio realizadas/Campañas de regularización del comercio programadas) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 3.2 | Porcentaje de dictámenes de giro otorgados para regularizar la operación comercial de las unidades económicas. | (Dictámenes de giro otorgados/Solicitudes para dictámenes de giro recibidas) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 3.3 | Porcentaje de eficiencia en el otorgamiento de licencias y/o permisos de funcionamiento a las unidades económicas. | (Licencias y/o permisos de funcionamiento otorgadas a las unidades económicas/Solicitudes de licencias y/o permisos de funcionamiento recibidas por las unidades económicas) *100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 3.4 | Porcentaje de inspecciones realizadas para identificar que las unidades económicas cuenten con las condiciones necesarias para su operación. | (Inspecciones realizadas a las unidades económicas/Inspecciones programadas a las unidades económicas) * 100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |
| Actividades 3.5 | Porcentaje de verificaciones para prevenir sanciones a las unidades económicas. | (Verificaciones realizadas/Verificaciones programadas) * 100. | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí | Sí |

Fuente: elaboración propia con base en la MIR y Ficha Técnica de Diseño del programa del año 2024.

Todos los indicadores cumplen con los supuestos establecidos en el presente cuadro, a excepción del indicador correspondiente al "Propósito", cuya evaluación específica ya fue desarrollada en la respuesta a la pregunta número 12.

En cuanto a la estructura de los indicadores, se identifica que la MIR del programa no incluye formalmente elementos como la meta, la línea base, la frecuencia de medición y la unidad de medida. Sin embargo, esta información técnica se encuentra documentada y disponible en el formato PbRM-01d "Ficha Técnica de Diseño de Indicadores Estratégicos o de Gestión" y cumple con los criterios para su formulación.

16.- Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información:

Criterios de valoración:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de medida.
- e) Frecuencia de medición.
- f) Sentido (ascendente, descendente, regular o nominal).
- g) Línea base.
- h) Metas.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|--|
| 4 | • Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 3.5 y 4 características establecidas en la pregunta. |

El programa cumple con 4 de los supuestos establecidos en la pregunta. No obstante, se identifica un aspecto susceptible de mejora en el formato oficial PbRM-01d “Ficha Técnica de Diseño de Indicadores Estratégicos o de Gestión”.

El supuesto faltante es el “sentido” del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal), el cual no se encuentra explícitamente declarado en dicho formato. Si bien es posible inferirlo a partir de los demás datos registrados, su inclusión explícita sería un avance en la claridad y el rigor técnico de la ficha.

Como recomendación, este dato podría integrarse de manera natural dentro de la sección de “descripción de la meta anual”, espacio donde la lógica del sentido del indicador ya se encuentra implícita en la literatura expuesta.

Imagen 3. Ejemplo del PbRM-01d “Ficha Técnica de Diseño de Indicadores Estratégicos o de Gestión” que sirvió de análisis para la respuesta a la pregunta número 16.

Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios
Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal 2024
Presupuesto Basado en Resultados Municipal

MUNICIPIO DE CUAUTITLAN IZCALLI

PbRM-01d FICHA TECNICA DE DISEÑO DE INDICADORES ESTRATEGICOS O DE GESTION 2024

| | | | |
|--|--|--|--|
| PILAR DE DESARROLLO / EJE TRANSVERSAL: | Pilar 2: Económico | | |
| TEMA DE DESARROLLO: | Desarrollo económico | | |
| PROGRAMA PRESUPUESTARIO: | 03040201-Modernización Industrial y del Comercio | | |
| PROYECTO: | 030402010102 - Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa | | |
| OBJETIVO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO: | Agrupa los proyectos orientados a fomentar una cultura empresarial que asegure el desarrollo del comercio y la modernización industrial para proyectar y atraer inversión productiva extranjera, nacional y local, con fuerte impulso de las exportaciones, donde las cadenas productivas concreten el fortalecimiento de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas con absoluto apego a la normatividad aplicable y respeto al medio ambiente. | | |
| DEPENDENCIA GENERAL: | N00 DIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONOMICO | | |
| DEPENDENCIA AUXILIAR: | 132 Desarrollo Comercial y de Servicios | | |

Numero: NA - 2.1

ESTRUCTURA DEL INDICADOR

| | | | |
|--|---|-------------------------|------------|
| NOMBRE DEL INDICADOR: | Porcentaje de solicitudes para apoyos financieros atendidas. | | |
| FÓRMULA DEL CÁLCULO: | (Solicitudes de apoyos financieros atendidas/Solicitudes de apoyos financieros recibidas) *100 | | |
| INTERPRETACIÓN: | Mide las solicitudes de apoyos financieros atendidas contra las solicitudes de apoyos financieros recibidas | | |
| DIMENSIÓN QUE ATIENDE: | Eficiencia | FRECUENCIA DE MEDICIÓN: | Trimestral |
| FACTOR DE COMPARACIÓN: | 20 | TIPO DE INDICADOR: | Gestión |
| DESCRIPCIÓN DEL FACTOR DE COMPARACIÓN: | Solicitudes de apoyos financieros recibidas | | |
| LINEA BASE | 80 personas beneficiadas | | |

CALENDARIZACION TRIMESTRAL

| VARIABLES DEL INDICADOR | UNIDAD DE MEDIDA | TIPO DE OPERACION | TRIM 1 | TRIM 2 | TRIM 3 | TRIM 4 | META ANUAL |
|---|------------------|-------------------|--------|--------|--------|--------|------------|
| Solicitudes de apoyos financieros atendidas | Solicitud | Sumable | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 |
| Solicitudes de apoyos financieros recibidas | Solicitud | Sumable | 0.00 | 0.00 | 10.00 | 0.00 | 10.00 |
| RESULTADO ESPERADO | | | 0.00 | 0.00 | 100.00 | 0.00 | 100.00 |

DESCRIPCIÓN DE LA META ANUAL: Lograr vincular o generar el mayor número de solicitudes atendidas de apoyos financieros para incentivar la consolidación, arranque o mejora de las micro y pequeñas empresas.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN: Registros administrativos.

METAS DE ACTIVIDADES RELACIONADAS Y AVANCE

| | |
|--|---|
| Publicar actividades relacionadas a la inversión y el emprendimiento | Realizar feria de Emprendimiento |
| Capacitar a personas emprendedoras y microempresarias | Realizar convenios con instituciones |
| Impartir cursos de capacitación | Asesorar a personas emprendedoras |
| Impartir cursos dirigidos a mujeres emprendedoras | Realizar foros para mujeres emprendedoras |
| Implementar redes de emprendimiento para mujeres | |

17.- Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características:

Criterios de valoración:

- a) Cuentan con unidad de medida.
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño.
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos establecidos en el Pp.
- d) Son factibles de alcanzar considerando los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Pp.

Respuesta: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 4 | Las metas de los indicadores del Pp tienen todas las características establecidas en la pregunta. |

Programa Presupuestario: 03040201 Modernización industrial y del comercio.

Unidad Responsable: Dirección de Desarrollo Económico.

Unidad Ejecutora: Dirección de Desarrollo Económico.

Tipo de Evaluación: Diseño programático.

Ejercicio Fiscal en el que se comienza la evaluación: 2025.

Tabla 8. Metas del programa.

| Nivel de objetivo | Nombre del indicador | Meta | Unidad de medida | Justificación | Factible | Justificación | Propuesta de mejora de la meta |
|-------------------|--|--|------------------|--|----------|--|--------------------------------|
| Fin | Tasa de variación en la apertura de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. | - Capacitar a personas emprendedoras y microempresarias. | Sí | La meta es cuantificable, clara y adecuada, lo que facilita su seguimiento y evaluación; sin embargo, su alcance no es suficiente para cubrir la necesidad que se busca atender en la MIR. | NO | La meta no contribuye suficientemente al logro de este nivel de la MIR. | Sí |
| Propósito | Tasa de variación en la operación de programas de apoyos a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. | - Capacitar a personas emprendedoras y microempresarias. - Asesorar a personas emprendedoras. | Sí | La meta es cuantificable, clara y adecuada, lo que facilita su seguimiento y evaluación; sin embargo, su alcance no es suficiente para cubrir la necesidad que se busca atender en la MIR. | NO | La meta no contribuye suficientemente al logro de este nivel de la MIR. | Sí |
| Componentes | Porcentaje de cursos realizados en materia de obtención de financiamiento. | - Realizar convenios con instituciones. - Implementar redes de emprendimiento para mujeres. | Sí | La meta es cuantificable, clara y adecuada, lo que facilita su seguimiento y evaluación; sin embargo, su alcance no es suficiente para cubrir la necesidad que se busca atender en la MIR. | Sí | Las metas relacionadas con el indicador son factibles, pero insuficientes para el alcance que pretende la MIR. | NO |

| | | | | | | | |
|-------------|---|--|----|---|----|--|----|
| Actividades | Porcentaje de cursos impartidos en el adecuado manejo financiero. | <ul style="list-style-type: none"> - Publicar actividades relacionadas a la inversión y el emprendimiento. - Realizar feria de emprendimiento. - Impartir cursos de capacitación. - Impartir cursos dirigidos a mujeres emprendedoras. - Realizar foros para mujeres emprendedoras. | Sí | La meta es cuantificable, clara y adecuada, lo que facilita su seguimiento y evaluación; sin embargo, su alcance no es suficiente para cubrir la necesidad que se busca atender. en la MIR. | Sí | Las metas relacionadas con el indicador son factibles, pero insuficientes para el alcance que pretende la MIR. | NO |
|-------------|---|--|----|---|----|--|----|

Fuente: Elaboración propia con base en la MIR, Ficha Técnica de Diseño del programa del año 2024 y PbRM-02a Calendarización de Metas de Actividad por Proyecto.

1. Origen de la información y criterio de presentación:

Las metas reportadas en el presente cuadro se extrajeron del formato PbRM-02a “Calendarización de Metas de Actividad por Proyecto” y se enlazaron a cada nivel de la MIR. Para los apartados de “Componentes” y “Actividades” se utilizó un ejemplo ilustrativo, ya que la lógica de las metas aplica de manera similar para cada uno de ellos. Se optó por esta presentación sintética para evitar la extensión innecesaria del cuadro.

2. Aspecto Susceptible de Mejora (análisis estratégico del programa):

En un análisis más amplio del programa “03040201 Modernización industrial y del comercio”, se observa que su ejecución a nivel de metas está vinculada a la realización de proyectos presupuestarios específicos. Actualmente, solo se emplea el proyecto 030402010102 Fortalecimiento a la micro y pequeña empresa, quedando sin utilizar los proyectos:

- 030402010103 Fortalecimiento a la competitividad.
- 030402010104 Fortalecimiento al comercio.

3. Recomendación:

Se recomienda considerar la activación de estos proyectos en futuros ejercicios fiscales. Esta acción permitiría:

- Fortalecer el alcance de las metas del programa presupuestario principal.
- Establecer metas con una relación directa y más específica para cada uno de sus indicadores.
- Potenciar el desempeño general del programa al aprovechar integralmente su estructura presupuestaria diseñada.

18.- Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características:

Criterios de valoración:

- 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: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 4 | · Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen con todas las características establecidas en la pregunta. |

Los indicadores cumplen con los supuestos establecidos en la pregunta, ya que:

1. Se basan en datos oficiales o institucionales.
2. Cuentan con una denominación que permite su identificación inequívoca.
3. Permiten reproducir su cálculo metodológico.
4. Son de carácter público.

No obstante, tras el análisis de los medios de verificación, se identificaron consideraciones específicas que, para evitar redundancias, serán desarrolladas en la respuesta a la pregunta 19, donde los criterios de valoración son más propicios para el tipo de observaciones a realizar.

19.- Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp, es posible identificar las siguientes características:

Criterios de valoración:

- 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: Sí.

| Nivel | Criterios |
|-------|---|
| 2 | • Dos de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del Pp tiene las características establecidas. |

Tabla 9. Nivel de cumplimiento de los medios de verificación.

| Nivel de la MIR | a) | b) | c) |
|-----------------|-----------|-----------|--------|
| Fin | N/A | N/A | N/A |
| Propósito | Cumple | Cumple | Cumple |
| Componente 1 | No cumple | No cumple | Cumple |
| Componente 2 | No cumple | No cumple | Cumple |
| Componente 3 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 1.1 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 1.2 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 2.1 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 2.2 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 2.3 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 3.1 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 3.2 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 3.3 | Cumple | Cumple | Cumple |
| Actividad 3.4 | No cumple | No cumple | Cumple |
| Actividad 3.5 | No cumple | No cumple | Cumple |

Fuente: elaboración propia con base en la MIR y a la Ficha Técnica de Diseño del programa del año 2024.

En relación con la metodología establecida para la construcción de los medios de verificación, los indicadores de la MIR del programa cumplen con las características generales. No obstante, se identifican áreas de mejora en:

1. Los Componentes 1 y 2.
2. Las Actividades 3.4 y 3.5.

Estos elementos presentan un cumplimiento parcial de la metodología, ya que los medios de verificación propuestos:

- No son determinantes para el éxito o fracaso del indicador.
- No constituyen una fuente de información suficiente para medir, de manera directa o indirecta, el avance de los indicadores. En el mejor de los casos, solo permitirían una medición parcial.

Por lo anterior, se considera que representan un área de oportunidad para mejorar el diseño de la MIR.

Como recomendación general, se sugiere apoyar los medios de verificación en fuentes robustas como estadísticas oficiales, material publicado, estudios e informes especializados. De manera específica:

- *Para los Componentes 1 y 2:* se recomienda que sus medios de verificación se vinculen a documentación sobre la publicación de presupuestos, registros de

personal capacitado, y evidencias de la vinculación y coordinación entre los órdenes de gobierno y con el sector privado.

- *Para las Actividades 3.4 y 3.5:* se propone que sus medios de verificación se fundamenten en estadísticas, diagnósticos y bases de datos sobre las condiciones de operación de las unidades económicas, así como en la información administrativa propia de la dependencia ejecutora.

5. Valoración final de la MIR y complementariedades.

Valoración final de la MIR

20.- 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.

No procede valoración cuantitativa.

En este apartado cabe aclarar que, durante la evaluación y considerando los objetivos de la dependencia ejecutora, el reglamento orgánico en materia de desarrollo económico y los objetivos del Plan de Desarrollo Municipal (PDM), se identificó que el programa presupuestario 03040201 Modernización industrial y del comercio presenta una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) excesivamente enfocada en la recaudación de ingresos y verificaciones.

Dicha orientación, si bien es funcional para ciertos procesos de la dependencia, resulta limitante para el cumplimiento integral de sus objetivos, los cuales, además, se ampliaron en el año 2025.

Ante esta situación, se procedió a revisar la estructura programática del Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para los Ejercicios Fiscales 2024 y 2025, en busca de un programa con un alcance más afín. En dicho manual se identificó el programa presupuestario 03040101 Coordinación y gestión de las políticas para el desarrollo económico inclusivo y sostenible, cuya descripción se adecúa de mejor manera a los propósitos estratégicos de la dependencia.

No obstante, este programa actualmente no cuenta con una MIR tipo publicada en el referido manual. Por lo tanto, a través de la presente evaluación, se propone el desarrollo de una nueva MIR desde cero para el programa presupuestario 03040101 Coordinación y gestión de las políticas para el desarrollo económico inclusivo y sostenible.

Programa presupuestario: 03040101 Coordinación y gestión de las políticas para el desarrollo económico inclusivo y sostenible

Definición del problema

Falta de coordinación entre las instancias gubernamentales y los sectores público y privado, junto con una gestión ineficaz de las políticas económicas, puede obstaculizar el desarrollo económico inclusivo y sostenible. Superar estas deficiencias requiere un enfoque integral que promueva la colaboración, la coherencia y la participación activa de todos los actores involucrados.

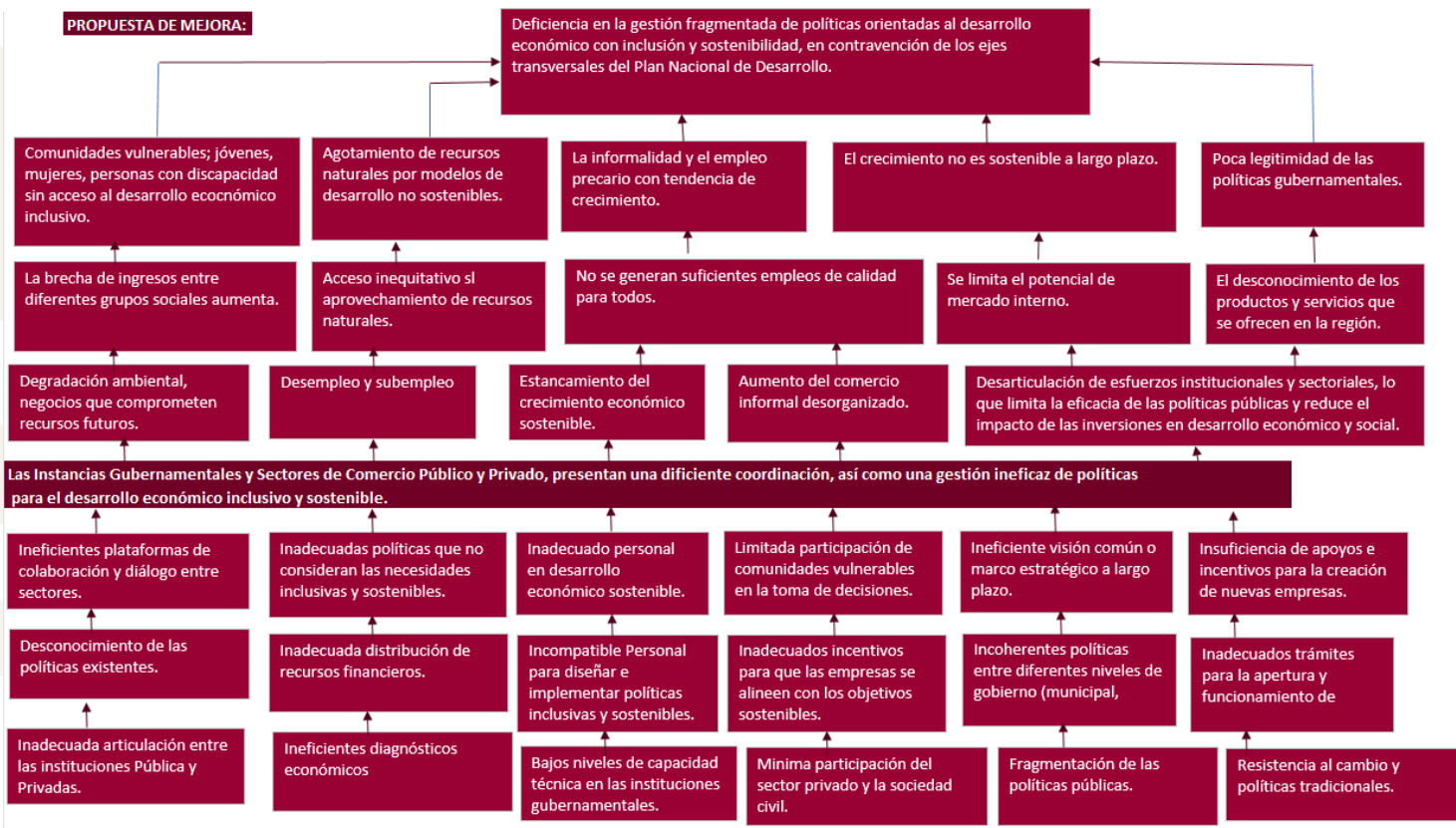
Tabla 10. Análisis de involucrados

| Grupo Analizado | Intereses | Principales problemas percibidos | Conflictos potenciales ante el desarrollo del problema |
|---|--|--|---|
| Beneficiarios | | | |
| Emprendedores, artesanos, ciudadanía de Cuautitlán Izcalli y servidores públicos de la dirección de desarrollo económico. | Acceso a financiamiento y mercado. Capacitación y asistencia técnica. Reconocimiento y valorización de su trabajo. | Burocracia y falta de coordinación. Competencia desleal. | La interacción entre estos actores revela una dinámica de falta de alineación y colaboración efectiva. Las y los artesanos emprendedores carecen de una representación sólida que les permita influir en la formulación de políticas que respondan a sus necesidades. La ciudadanía enfrenta barreras para acceder a los recursos y apoyos disponibles, mientras que las y los servidores públicos, aunque bien intencionados, a menudo operan sin una visión integral que considere las realidades de la región. |
| Ejecutores | | | |
| Instituciones de Gobierno, Federales, Estatales y Municipales. | Una coordinación efectiva entre las instancias gubernamentales y los sectores público y privado, junto con una gestión pública eficiente y participativa, son esenciales para lograr un desarrollo económico inclusivo y sostenible. | Fragmentación institucional. Capacidad limitada de gestión. Desigualdad en la distribución de recursos. | Fragmentación institucional y duplicidad de esfuerzos. Corrupción y clientelismo político. Desalineación de objetivos entre actores públicos y privados. Falta de apropiación y compromiso local. Conflictos de intereses entre políticas sectoriales. Desigualdad territorial y centralismo. |
| Opositores | | | |
| Organizaciones representativas de comerciantes. | Tener poder sobre los diversos sectores de comercio. | Falta de interés de las agrupaciones o representantes para la regularización de estos sectores económicos. | Falta de interés por parte de emprendedores y artesanos para la coadyuvancia con instituciones públicas. |
| Indiferentes | | | |
| Sectores Industriales y Empresarial, el Sector Artesanal y Microempresarial, Instituciones Gubernamentales y Ciudadanía en general. | Un enfoque inclusivo y colaborativo con el cual se podrá superar la indiferencia de estos sectores y avanzar hacia un desarrollo económico que beneficie a toda la sociedad. | La ausencia de beneficios tangibles inmediatos, como subsidios o exenciones fiscales. La implementación de prácticas sostenibles o inclusivas puede percibirse como una carga financiera adicional. La percepción de que las políticas gubernamentales son ineficaces o mal implementadas. La falta de conocimiento sobre los beneficios del desarrollo económico inclusivo y sostenible | Desigualdad persistente. Ineficiencia en el uso de recursos. Estancamiento económico. |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | puede llevar a una falta de interés o participación. | |
|--|--|--|--|

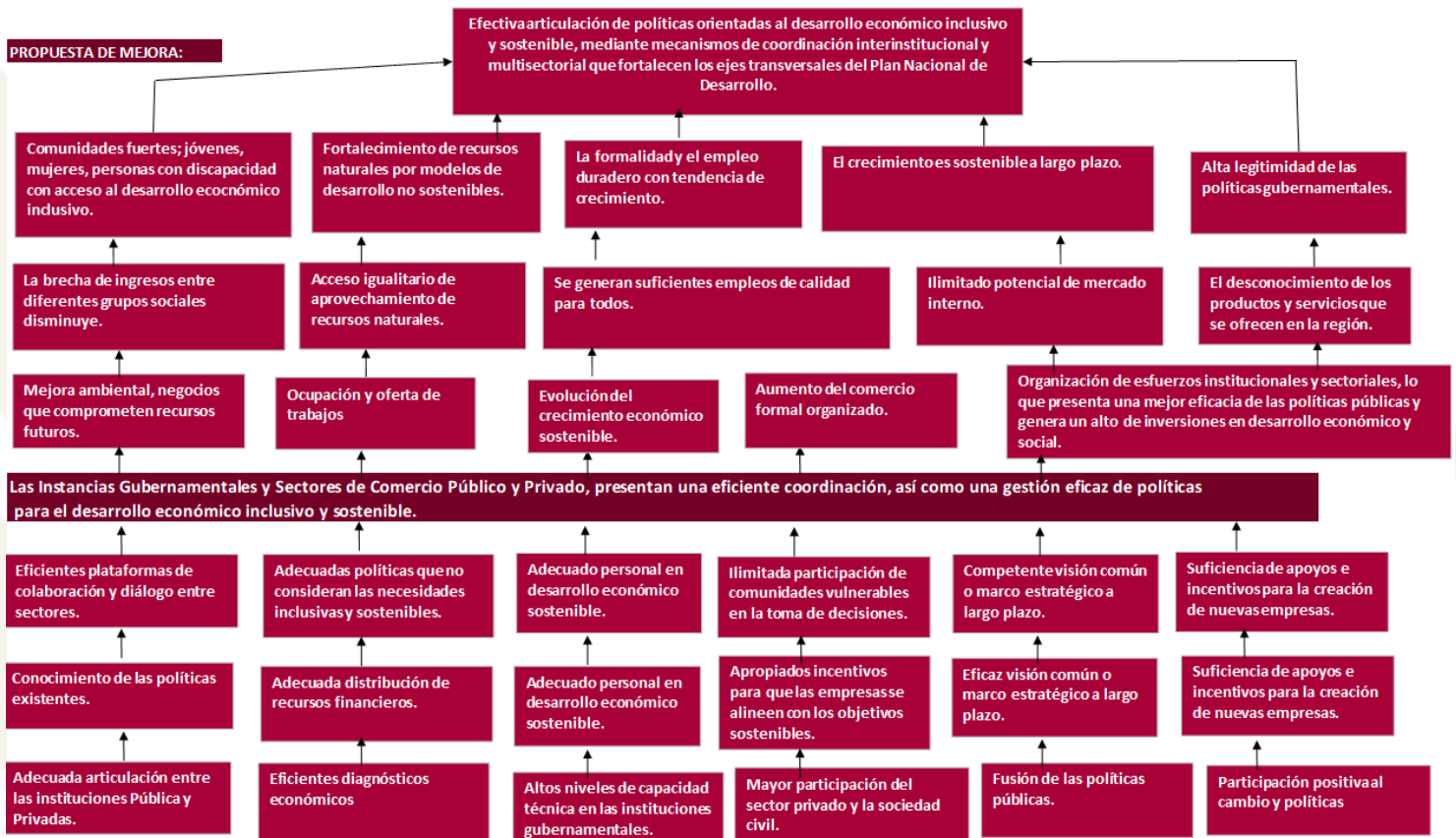
Fuente: elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico.

Imagen 4. Árbol de problemas



Fuente: elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico.

Imagen 5. Árbol de objetivos



Fuente: elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico

Tabla 11. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

| Objetivo o resumen narrativo | Indicadores | | | Medios de verificación | Supuestos |
|--|--|--|--------------------|--|--|
| | Nombre | Fórmula | Frecuencia | | |
| Fin | | | | | |
| Contribuir al crecimiento económico sostenible mediante el fortalecimiento de sectores productivos que impulsen y eleven su competitividad en la región. | Tasa de inversión municipal por rama de actividad. | $((\text{Inversión municipal total por rama de actividad en el año actual} / \text{Inversión municipal por rama de actividad del año inmediato anterior}) - 1) * 100.$ | Anual Estratégico. | Reportes oficiales de Estadística económica. | Los actores públicos, privados y sociales mantienen disposición para colaborar y coordinar acciones en torno a las ramas de actividad estratégicas, y se garantiza un entorno normativo y financiero que favorezca la inversión productiva sostenible. |
| Propósito | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|---------------------------|---|---|
| Las personas emprendedoras acceden a mecanismos de coordinación gubernamental para gestionar políticas de desarrollo económico inclusivo y sostenible. | Porcentaje de acciones de vinculación en materia de desarrollo económico realizadas. | (Número de acciones de vinculación en materia de desarrollo económico realizadas/Número de acciones de vinculación en materia de desarrollo económico programadas) *100. | Semestral Estratégico. | Reportes oficiales de Estadística económica. Convenios y/o acuerdos. Registros Administrativos. | Las instituciones públicas de los tres órdenes de gobierno y organizaciones privadas acuden, participan y colaboran en las acciones de convocatoria. |
| Componentes | | | | | |
| C.1. Programas gubernamentales de colaboración y diálogo con los sectores empresariales implementados. | Porcentaje de programas de colaboración implementados entre sectores empresariales. | (Programas de colaboración entre sectores implementados/Programas de colaboración entre sectores programados a implementar)*100. | Semestral Gestión. | Registros administrativos. | Los sectores de la sociedad participan activamente en las acciones implementadas por el gobierno. |
| C.2. Políticas de desarrollo inclusivas y sostenibles implementadas. | Porcentaje de políticas de desarrollo inclusivo y sostenible implementadas. | (Políticas de desarrollo inclusivo y sostenible implementadas/Políticas de desarrollo inclusivo y sostenible programadas a implementar) *100. | Semestral Gestión. | Registros administrativos. | Las personas emprendedoras participan en el diseño e implementación de las políticas públicas aprobadas. |
| C.3. Estímulos y apoyos para la apertura y funcionamiento de empresas otorgados. | Porcentaje de estímulos o apoyos otorgados para la apertura y funcionamiento de empresas. | (Número de estímulos o apoyos otorgados a personas emprendedoras para la apertura y funcionamiento de empresas./Número de estímulos o apoyos programados a otorgar)*100. | Semestral Gestión. | Registros administrativos de personas emprendedoras beneficiadas. Registro de estímulos otorgados. | Las personas emprendedoras se interesan en participar en las convocatorias para el otorgamiento de estímulos y apoyos para la apertura y funcionamiento de empresas. |
| C.4. Proyectos de Alianza para la Inversión (Convenios o Fondos Mixtos) implementados. | Porcentaje de Implementación de Proyectos de Alianza Público-Privada para la inversión. | (Número de proyectos de alianza para la Inversión implementados con convenios o fondos mixtos / Número de proyectos de alianza para la inversión programados a implementar) *100. | Semestral Gestión. | Registros administrativos. Informes de avance técnico y financiero de los proyectos. Actas de convenios o acuerdos firmados. | Las condiciones económicas a nivel Municipal, Estatal, Nacional e Internacional son favorables para la implementación de Proyectos en Alianza Público-Privada para la inversión y se mantiene la disposición de los actores públicos y privados para establecer alianzas. |
| Actividades | | | | | |
| A.1.1. Celebración de convenios de vinculación entre las instituciones públicas y privadas. | Porcentaje de convenios de vinculación celebrados entre las instituciones públicas y privadas. | (Número de convenios de vinculación celebrados entre las instituciones públicas y privadas. /Número de convenios de vinculación entre las instituciones públicas y privadas programados a celebrar)*100. | Trimestral Gestión. | Convenios firmados y registrados. Actas de firma de convenios Informes de seguimiento institucional. Base de datos de convenios institucionales. Registro administrativo del área | Las instituciones públicas y privadas tienen interés mutuo en colaborar. Se cuenta con el marco normativo y legal que permite la celebración de convenios. |

| | | | | | |
|--|---|---|---------------------|--|--|
| | | | | jurídica o de vinculación. | |
| A.2.1. Creación de ecosistemas emprendedores, innovadores y sostenibles. | Porcentaje de emprendimientos con enfoque en tecnologías limpias que recibieron estímulos del gobierno municipal. | (Número de emprendimientos dirigidos a tecnologías limpias que recibieron estímulos del gobierno municipal / Número total de emprendimientos dirigidos a tecnologías limpias registrados) × 100. | Trimestral Gestión. | Registros administrativos de estímulos otorgados Padrones de beneficiarios Informes técnicos de seguimiento Base de datos de emprendimientos registrados. | Las condiciones económicas y normativas son favorables para la innovación. Las personas emprendedoras se interesan en desarrollar tecnologías limpias. |
| A.2.2. Vinculación municipal en los centros de incubación y emprendimiento digital. | Porcentaje de acciones de vinculación realizadas en los centros de incubación y emprendimiento digital. | (Número de acciones de vinculación realizadas en los centros de incubación y emprendimiento digital. / Número de acciones de vinculación programadas a realizar) × 100. | Trimestral Gestión. | Registros administrativos de los centros Informes de actividades. Actas o reportes de eventos de vinculación. | Las personas emprendedoras están interesadas en participar en servicios de asesoría, mentoría y redes de contacto. |
| A.2.3. Capacitación a personas servidoras públicas en materia de desarrollo económico inclusivo y sostenible, a través de acciones formativas institucionales. | Porcentaje de personas servidoras públicas capacitadas en desarrollo económico inclusivo y sostenible. | (Número de personas servidoras públicas capacitadas en desarrollo económico inclusivo y sostenible. / Número de personas servidoras públicas programadas a capacitar) × 100. | Trimestral Gestión. | Registros administrativos de certificaciones y diplomas. Constancias de participación. Informes de capacitación. Registros de asistencia. | Las personas servidoras públicas están interesadas en participar en procesos de profesionalización y existe disponibilidad de facilitadores y contenidos adecuados. |
| A.2.4. Capacitación a la ciudadanía en competencias básicas para emprender, a través de sesiones formativas vinculadas al ecosistema emprendedor. | Porcentaje de capacitaciones en materia de emprendimiento impartidas. | (Número de capacitaciones en emprendimiento impartidas / Número de capacitaciones en emprendimiento programadas) × 100 | Trimestral Gestión. | Listas de asistencia. Fotografías de las sesiones. Constancias de participación. Informes de actividades ejecutadas. | La ciudadanía muestra interés y cuenta con la disponibilidad necesaria para asistir a las sesiones formativas programadas, lo que permite una participación activa y sostenida durante el proceso de capacitación. |
| A.3.1. Implementación de acciones de difusión para promover productos y servicios locales dentro del territorio, mediante la organización de eventos, elaboración de materiales promocionales y uso de medios de comunicación. | Porcentaje de acciones de difusión implementadas para promover productos y servicios locales dentro del territorio. | (Número de acciones de difusión implementadas para promover productos y servicios locales dentro del territorio. / Número de acciones de difusión programadas para promover productos y servicios)*100. | Trimestral Gestión. | Evidencias de eventos realizados (ferias, exposiciones). Materiales promocionales (folletos, carteles, diseños). Registros de difusión en medios (spots, redes sociales). Informes de ejecución de actividades. | La población responde de manera positiva a las acciones de difusión, mostrando interés y receptividad hacia los eventos o campañas promovidas, lo cual facilita su alcance y efectividad. |

| | | | | | |
|---|--|--|---------------------|---|---|
| A.3.2. Implementación de acciones de simplificación administrativa para facilitar la apertura y el funcionamiento de empresas. | Porcentaje de acciones de simplificación administrativa implementadas para facilitar la apertura y el funcionamiento de empresas. | (Número de acciones de simplificación administrativa implementadas para facilitar la apertura y el funcionamiento de empresas. / Número de acciones de simplificación administrativa programadas a implementar para facilitar la apertura y el funcionamiento de empresas)*100. | Trimestral Gestión. | Registros administrativos. Informes de avance. Bitácoras de trámites simplificados. Reportes de digitalización de procesos. | Las personas emprendedoras muestran interés y disposición para utilizar los canales digitales y físicos disponibles, buscando atención directa sin intermediarios para acceder a los servicios de apertura y funcionamiento de empresas. |
| A.4.1. Ejecución de acciones del programa de trabajo entre el gobierno municipal y el sector empresarial en beneficio del desarrollo local. | Porcentaje de acciones de los Proyectos de Alianza Público-Privada para la inversión ejecutadas en el marco del programa de trabajo entre el gobierno municipal y el sector empresarial. | (Número de acciones de los Proyectos de Alianza Público-Privada para la inversión ejecutadas en el marco del programa de trabajo entre el gobierno municipal y el sector empresarial / Número de acciones de los Proyectos de Alianza Público-Privada para la inversión programadas a ejecutar)*100. | Trimestral Gestión. | Actas de reuniones de coordinación Registro administrativo de actividades coordinadas. Evidencias de ejecución (fotografías, listas de asistencia, reportes). | Los actores públicos y privados mantienen la disposición para colaborar y participar activamente en las acciones definidas en el programa de trabajo. |
| A.4.2. Formalización y gestión de convenios o fondos mixtos con actores públicos y privados para la implementación de Proyectos de Alianza Público-Privada para la Inversión. | Porcentaje de convenios o fondos mixtos formalizados para la implementación de Proyectos de Alianza Público-Privada para la Inversión. | (Número de convenios o fondos mixtos formalizados para la implementación de Proyectos de Alianza Público-Privada para la Inversión. / Número de convenios o fondos mixtos programados a formalizar) * 100. | Trimestral Gestión. | Convenios o fondos mixtos firmados y registrados oficialmente. Actas de firma de convenios entre partes (públicas y privadas). Registro administrativo del área jurídica o de inversión. Informes técnicos y financieros vinculados a los convenios formalizados. Sistemas electrónicos de seguimiento o bitácoras institucionales. Bases de datos de convenios con información de fechas, actores y objetivos. | Los actores públicos y privados mantienen una disposición activa y compromiso sostenido para establecer alianzas de colaboración, lo que facilita la negociación, gestión y formalización de convenios necesarios para la implementación de las acciones previstas. |

Fuente: elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico

21.- ¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

No procede valoración cuantitativa.

Este apartado no aplica para la presente respuesta. En la respuesta a la pregunta 20 ya se identificó una relación de complementariedad y coincidencias programáticas, sobre la cual se desarrolló una Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) tipo a manera de propuesta.

Dicha MIR propuesta no pretende sustituir a la del programa presupuestario 03040201 Modernización industrial y del comercio, sino complementarla. Por lo tanto, se considera innecesario completar el anexo correspondiente de los Términos de Referencia, dado que el análisis exhaustivo ya fue presentado en la respuesta citada.

Análisis del avance de Indicadores y metas.

Programa presupuestario: 03040201 Modernización Industrial Y Del Comercio.

Tabla 12. Indicadores.

| Variable | Unidad de medida | Programado 2024 | Alcanzado 2024 |
|---|------------------|-----------------|----------------|
| Fin | | | |
| Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas en el año actual. | Empresa | 300 | 300 |
| Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas aperturadas en el año anterior. | Empresa | 200 | 200 |
| Propósito | | | |
| Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año actual. | Programa | 1 | 1 |
| Programas implementados para apoyar a micro, pequeños, medianos y grandes empresarios en el año anterior. | Programa | 1 | 1 |
| Componentes | | | |
| 1 | | | |
| Cursos realizados en materia de obtención de financiamiento. | Curso | 12 | 12 |
| Cursos en materia de obtención de financiamiento programados. | Curso | 12 | 12 |
| 2 | | | |
| Apoyos a micro y pequeños negocios otorgados. | Apoyo | 25 | 25 |
| Apoyos a micro y pequeños negocios gestionados. | Apoyo | 25 | 25 |
| 3 | | | |
| Unidades económicas reguladas. | Empresa | 500 | 500 |
| Unidades económicas detectadas dentro del padrón. | Empresa | 10298 | 10298 |
| Actividades | | | |
| 1.1 | | | |
| Cursos impartidos de manejo financiero. | Curso | 12 | 12 |
| Cursos de manejo financiero programados. | Curso | 12 | 12 |
| 1.2 | | | |
| Asistencias técnicas para lograr el saneamiento financiero impartidas. | Asistencia | 200 | 200 |
| Asistencias programadas. | Asistencia | 200 | 200 |

| 2.1 | | | |
|--|---------------|-------|-------|
| Solicitudes de apoyos financieros atendidas. | Solicitud | 10 | 10 |
| Solicitudes de apoyos financieros recibidas. | Solicitud | 10 | 10 |
| 2.2 | | | |
| Proyectos de expansión o crecimiento aprobados. | Sin programar | 0 | 0 |
| Total de proyectos de expansión o crecimiento recibidos. | Sin programar | 0 | 0 |
| 2.3 | | | |
| Estímulos otorgados. | Sin programar | 0 | 0 |
| Estímulos programados. | Sin programar | 0 | 0 |
| 3.1 | | | |
| Campañas de regularización del comercio realizadas. | Campaña | 1 | 1 |
| Campañas de regularización del comercio programadas. | Campaña | 1 | 1 |
| 3.2 | | | |
| Dictámenes de giro otorgados. | Dictamen | 30 | 30 |
| Solicitudes para dictámenes de giro recibidas. | Dictamen | 30 | 30 |
| 3.3 | | | |
| Licencias y/o permisos de funcionamiento otorgadas a las unidades económicas. | Licencia | 8,000 | 5,401 |
| Solicitudes de licencias y/o permisos de funcionamiento recibidas por las unidades económicas. | Solicitudes | 8,000 | 5,401 |
| 3.4 | | | |
| Inspecciones realizadas a las unidades económicas. | Inspección | 140 | 140 |
| Inspecciones programadas a las unidades económicas. | Inspección | 140 | 140 |
| 3.5 | | | |
| Verificaciones realizadas. | Verificación | 120 | 120 |
| Verificaciones programadas. | Verificación | 120 | 120 |

Elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico

El programa Modernización Industrial y del Comercio registró durante 2024 un alto nivel de cumplimiento operativo, alcanzando el 100% de las metas en 15 de sus 16 indicadores, contando los indicadores que no se programaron. Sin embargo, este aparente éxito en la ejecución contrasta con limitaciones significativas en el diseño de los indicadores y en la ambición de las metas establecidas.

Cabe destacar que la mayoría de los indicadores alcanzaron un cumplimiento del 100%, lo cual resulta llamativo, considerando que su comportamiento suele ser dinámico, ya que depende, en gran medida, de las necesidades específicas de la población en cada período. Por lo general, resulta difícil ajustarse de manera exacta a lo programado, por lo que este nivel de cumplimiento total invita a una revisión más detallada.

En el nivel del Fin, se observó un crecimiento del 50% en la apertura de empresas, al pasar de 200 a 300 establecimientos. Si bien se superó la meta en relación al año anterior, es necesario determinar en qué medida este resultado es atribuible directamente a las acciones del programa o responde a factores externos de carácter económico o regulatorio.

El Propósito, por su parte, presentó una tasa de variación del 0%, al mantenerse en un solo programa implementado tanto en 2023 como en 2024. Esto revela una deficiencia en el diseño del indicador, ya que, al medir únicamente la variación entre períodos, no permite evaluar la efectividad, pertinencia o mejora de los programas ofrecidos.

En cuanto a los Componentes, se identificó una situación particular en la regularización de empresas, ya que 500 como meta parece ser nada exigente en comparación con el padrón municipal, que asciende a 10,298 establecimientos, ya que representa solo el 4.85%.

Respecto a las Actividades, se destaca un cumplimiento generalizado, con la excepción crítica del otorgamiento de licencias y permisos, donde solo se atendieron 5,401 de 8,000 solicitudes, dejando un rezago de 2,599 trámites pendientes. Asimismo, dos actividades clave, la recepción de proyectos de expansión y la emisión de estímulos, no fueron programadas ni ejecutadas, lo que limita el alcance del componente de apoyo al crecimiento empresarial.

En conclusión, el programa demostró eficiencia en la ejecución de lo planeado, pero debilidad en el diseño estratégico de su sistema de medición. Los indicadores actuales privilegian la medición de procesos administrativos sobre el impacto real en las empresas, y las metas establecidas no reflejan la escala de los retos económicos del municipio.

Tabla 13. Metas.

Programa presupuestario: 03040201 Modernización Industrial y del Comercio.

Proyecto presupuestario: 030402010102 Fortalecimiento a la Micro y Pequeña Empresa.

| Meta | Descripción | Unidad de medida | Programado 2024 | Alcanzado 2024 |
|------|---|------------------|-----------------|----------------|
| 1 | Publicar actividades relacionadas a la inversión y el emprendimiento. | Publicación | 4.00 | 4.00 |
| 2 | Realizar feria de Emprendimiento. | Feria | 1.00 | 1.00 |
| 3 | Capacitar a personas emprendedoras y microempresarias. | Capacitación | 6.00 | 6.00 |
| 4 | Realizar convenios con instituciones. | Convenios | 1.00 | 1.00 |
| 5 | Impartir cursos de capacitación. | Cursos | 6.00 | 6.00 |
| 6 | Asesorar a personas emprendedoras. | Asesoría | 200.00 | 200.00 |
| 7 | Impartir cursos dirigidos a mujeres emprendedoras. | Curso | 6.00 | 6.00 |
| 8 | Realizar foros para mujeres emprendedoras. | Foro | 1.00 | 1.00 |
| 9 | Implementar redes de emprendimiento para mujeres. | Red | 1.00 | 1.00 |

Fuente: elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico.

Las nueve metas establecidas fueron cumplidas al 100%, lo que indica una ejecución completa de lo programado. Esta coherencia entre lo planeado y lo ejecutado refleja una adecuada capacidad de gestión por parte de la unidad ejecutora. Sin embargo, la coincidencia exacta en todas las metas, especialmente en aquellas sujetas a factores externos, como la realización de ferias o la firma de convenios, puede sugerir que las metas fueron ajustadas durante el ejercicio mediante procesos de reconducción

programática, o bien que estaban subestimadas en relación con la capacidad real de ejecución.

Aspectos Susceptibles de Mejora

Tabla 14. Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

| Número | Aspecto Susceptible de Mejora | Actividad | Área Responsable | Resultado Esperado | Producto y/o Evidencia |
|--------|---|---|--|--|--|
| 1 | Falta de una MIR para el programa 03040101 Coordinación y gestión de las políticas para el desarrollo económico inclusivo y sostenible. | Proponer la MIR en la Comisión Temática del IHAEM para poder ocupar el programa en próximos ejercicios fiscales y que sea incluido en el Manual para la Planeación. | IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico. | Presupuesto de egresos municipal con el programa presupuestario 03040101 | Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal y Presupuesto de Egresos Municipal. |
| 2 | Metas poco ambiciosas y desvinculadas de la magnitud del problema. | Proponer metas más ambiciosas y ajustar la redacción y la programación de éstas. | IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico. | Adecuada planeación y programación del programa, mejores resultados. | Formatos PbRM de la Dependencia. |
| 3 | Falta de árbol de problemas específico para el programa "Modernización Industrial y del Comercio". | Elaborar un árbol de problemas específico para el programa "Modernización Industrial y del Comercio". | Dirección de Desarrollo Económico. | Árbol de problemas. | Documento. |
| 4 | Diagnóstico superficial en el PDM, con enfoque descriptivo más que analítico | Mejorar el contenido del diagnóstico actual profundizando en la estadística y en el análisis. | Dirección de Desarrollo Económico. | Diagnóstico actualizado con información suficiente. | Diagnóstico del programa. |
| 5 | Objetivo del PDM limitado a capacitación y asesoría, insuficiente para abordar la problemática económica municipal completa. | No aplica ya que se corrigió con la elaboración del PDM 2025-2027. | N/A | N/A | N/A |
| 6 | Documentos normativos desactualizados. | Actualizar los documentos normativos. (Se tendría que hacer un análisis para ver si las actuales modificaciones del 2025 cumplen con este criterio). | Dirección de Desarrollo Económico. | Documentos normativos de acuerdo a las necesidades del programa. | Reglamento orgánico municipal. |
| 7 | Inconsistencia entre normativa y metas: 5 metas del programa no tienen fundamento normativo claro. | Actualizar los documentos normativos. (Se tendría que hacer un análisis para ver si las actuales modificaciones del 2025 cumplen con este criterio). | Dirección de Desarrollo Económico. | Documentos normativos de acuerdo a las necesidades del programa. | Reglamento orgánico municipal. |
| 8 | Indicadores sin respaldo normativo específico: asistencias técnicas, proyectos de expansión, campañas de regularización. | Actualizar los documentos normativos. (Se tendría que hacer un análisis para ver si las actuales | Dirección de Desarrollo Económico. | Documentos normativos de acuerdo a las necesidades del programa. | Reglamento orgánico municipal. |

| Número | Aspecto Susceptible de Mejora | Actividad | Área Responsable | Resultado Esperado | Producto y/o Evidencia |
|--------|---|--|--|--------------------------------------|-----------------------------------|
| | | modificaciones del 2025 cumplen con este criterio). | | | |
| 9 | Incoherencia presupuestaria grave: 1.74 millones de pesos en fumigación. | Ubicar el gasto en el programa presupuestario correspondiente a dicha acción. | Tesorería y de Dirección Desarrollo Económico. | Adecuada alineación de los recursos. | Presupuesto de egresos municipal. |
| 10 | Estructura presupuestaria desbalanceada: 85.7% en servicios personales, solo 3% en acciones sustantivas de modernización. | Equilibrar de mejor manera el presupuesto en futuros ejercicios fiscales. | Tesorería y de Dirección Desarrollo Económico. | Adecuada alineación de los recursos. | Presupuesto de egresos municipal. |
| 11 | Subutilización de proyectos presupuestarios: solo se usa 1 de 3 proyectos disponibles. | Incluir más proyectos presupuestarios para tener una planeación y programación más adecuada. | Tesorería y de Dirección Desarrollo Económico. | Adecuada alineación de los recursos. | Presupuesto de egresos municipal. |

Fuente: elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas y Recomendaciones

Tabla 15. Principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---|
| Estructura formal completa: Programa cuenta con MIR, documentos normativos y presupuesto desglosado. | Rediseño programático: Posibilidad de migrar a programa "03040101 Coordinación y gestión de las políticas para el desarrollo económico inclusivo y sostenible" con MIR más estratégica. |
| Ejecución presupuestaria alta: 99.97% del presupuesto modificado ejercido en 2024. | Optimización presupuestaria: Reasignación de partidas incongruentes (fumigación) hacia acciones sustantivas. |
| Transparencia documental: Información disponible en portales IPOMEX y SAIMEX. | Ampliación de proyectos: Uso de proyectos presupuestarios no utilizados (competitividad, comercio). |
| Alineación normativa básica: Objetivos vinculados con PDM, PDEM, PND y ODS. | Vinculación intersectorial: Potencial para alianzas público-privadas y coordinación intergubernamental. |
| Capacidad operativa demostrada: Implementación de capacitaciones, ferias y asesorías. | Enfoque en modernización real: Reorientación hacia tecnologías limpias, innovación y digitalización. |
| Debilidades | Amenazas |
| Incoherencia presupuestaria-programática: 11.3% del presupuesto en actividad ajena a objetivos del programa. | Riesgo de ineficacia: Programa puede ser percibido como principalmente administrativo, sin impacto económico tangible. |
| Enfoque administrativo excesivo: 85.7% del gasto en servicios personales, perfil operativo limitado. | Cuestionamiento presupuestario: Auditorías pueden señalar uso inadecuado de recursos (fumigación). |
| Diagnóstico insuficiente: Carece de análisis profundo y árbol de problemas específico. | Falta de sostenibilidad: Dependencia excesiva de personal administrativo limita acciones de campo. |
| Indicadores de resultado débiles: Medición centrada en procesos, no en impacto económico real. | Desalineación estratégica: MIR actual no responde a problemas económicos municipales complejos. |

Fuente: elaboración propia con información conjunta del IMPLAN y la Dirección de Desarrollo Económico.

Conclusiones

La evaluación del programa "03040201 Modernización Industrial y del Comercio" ha evidenciado una estructura formalmente correcta, aunque presenta carencias significativas en su diseño y ejecución. A pesar de incluir los elementos esenciales requeridos, como la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), un presupuesto desglosado y un marco normativo, se identifican características que pueden afectar tanto su eficacia como la calidad de su evaluación.

Tras la evaluación, surgieron varios hallazgos, entre los cuales es crucial resaltar los siguientes:

Incoherencia presupuestaria: en el tema presupuestal del programa, es la asignación presupuestal correspondiente a 1.74 millones de pesos, los cuales se destinaron a servicios de fumigación, lo que equivale a 11.3% del presupuesto total del programa. Esto evidencia una grave falta de alineación entre recursos y objetivos programáticos, lo que ha distorsionado cualquier análisis posible al respecto del costo-efectividad.

Perfil administrativo predominante: como se ha descrito anteriormente en la evaluación, el 85.7% del gasto dentro del programa fue destinado a servicios personales; esto revela que el programa opera más como una unidad administrativa que como una verdadera intervención estratégica de desarrollo económico, lo que limita su capacidad de acción en el territorio municipal.

Diseño programático limitado: se presenta un enfoque reduccionista en la construcción de la MIR actual, orientándola principalmente hacia actividades de recaudación y verificación, lo que resulta insuficiente y limita al programa para abordar los desafíos complejos en los temas relativos a la modernización industrial y comercial del municipio.

Oportunidad de rediseño estratégico: la identificación del programa 03040101 Coordinación y gestión de las políticas para el desarrollo económico inclusivo y sostenible representa una alternativa programática más apropiada, con potencial para abordar de manera integral la falta de coordinación intersectorial identificada como problema central.

A raíz del análisis llevado a cabo en esta evaluación, se sugieren las siguientes recomendaciones estratégicas para corregir las deficiencias que impactan el adecuado funcionamiento del programa presupuestario.

Reestructuración inmediata: reasignar los recursos de fumigación al programa correspondiente y reorientar el presupuesto hacia acciones sustantivas de modernización.

Rediseño programático: considerar la migración hacia el programa "03040101" con la MIR propuesta, que aborda de manera más integral los desafíos de desarrollo económico municipal.

Fortalecimiento de indicadores: desarrollar indicadores que midan impacto real (crecimiento empresarial, innovación, competitividad) más allá de procesos administrativos.

Optimización de proyectos: activar los proyectos presupuestarios no utilizados para ampliar el alcance y especialización de las intervenciones.

Enfoque en resultados: reanalizar la estructura del gasto para incrementar la proporción destinada a acciones operativas de campo y vinculación intersectorial.

Por último, es importante señalar que el programa necesita una transformación sustancial para cumplir de manera efectiva su objetivo de modernización industrial y comercial. Las deficiencias observadas no son únicamente operativas, sino que reflejan fallos en el diseño estratégico, lo que indica que se requiere un replanteamiento integral en lugar de simples ajustes progresivos. La evaluación ofrece tanto un diagnóstico de las limitaciones actuales como una guía para lograr una intervención más efectiva en el ámbito del desarrollo económico municipal.

Datos de la Instancia Evaluadora

Tabla 16. Datos de la Instancia Evaluadora.

| | |
|--|---|
| 1. Descripción de la evaluación. | |
| 1.1 Tipo de evaluación: Evaluación de Diseño Programático. | |
| 1.2 Evaluación interna o externa: Interna. | |
| 1.3 Sujeto evaluado: Dirección de Desarrollo Económico. | |
| 1.4 Fecha de inicio de la evaluación: Mayo 2025 | |
| 1.5 Fecha de término de la evaluación: Agosto 2025 | |
| 2. Nombre y cargo de la persona responsable de coordinar los trabajos para la ejecución de la evaluación: | |
| Nombre: Esp. Jesús Loredo Bautista. | Cargo: Titular del Instituto Municipal de Planeación. |
| 3. Nombre y cargo del responsable del seguimiento a la evaluación: | |
| Nombre: Lic. Arturo Iván Vargas Campos | Cargo: Jefe de Departamento de Evaluación, Control y Seguimiento. |
| 4. Datos de la instancia evaluadora. | |
| 4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: | Lic. Arturo Iván Vargas Campos |
| 4.2 Cargo: | Jefe de Departamento de Evaluación, Control y Seguimiento. |
| 4.3 Institución a la que pertenece: | Instituto Municipal de Planeación del Gobierno Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México. |
| 4.4 Principales colaboradores: | Lic. Arturo Iván Vargas Campos C. Derian Olaf Gómez Balvanera |
| 4.5 Correo electrónico: | implan@cizcalli.gob.mx |
| 5. Datos de contratación de la evaluación. | |
| Por tratarse de una evaluación interna, a cargo del Departamento de Evaluación, Control y Seguimiento, el proceso no generó costos adicionales ni erogación de recursos extras para la Administración Pública Municipal. | |

VII. Fuentes de información y de consulta:

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2013). Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Disponible en: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PA_RA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf
- Gobierno de México. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2019–2024. Disponible en: <https://www.gob.mx/cenace/acciones-y-programas/plan-nacional-de-desarrollo-2019-2024-195029>
- Gobierno de México. (2025). Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030. Disponible en: <https://www.gob.mx/presidencia/documentos/plan-nacional-de-desarrollo-2025-2030-391771>
- Gobierno del Estado de México. (2023). Plan de Desarrollo del Estado de México 2023–2029. Disponible en: <https://transparenciafiscal.edomex.gob.mx/sites/transparenciafiscal.edomex.gob.mx/files/files/pdf/marco-programatico-presupuestal/PDEM2023-2029/PDEM2023-2029.pdf>
- Gobierno Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México. (2022). Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2022–2024. Disponible en: https://copladem.edomex.gob.mx/sites/copladem.edomex.gob.mx/files/files/pdf/Planes%20y%20programas/Mpales-202224/Cuautitlan_Izcalli_PDM_2022_2024.pdf
- Gobierno Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México. (2024). Presupuesto de Egresos Municipal del Ejercicio Fiscal 2024.
- Gobierno Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México. (2024). Presupuesto Egresos Municipal del Ejercicio Fiscal 2025.
- Gobierno Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México. (2025). Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2025–2027. Disponible en: <https://cuautitlanizcalli.gob.mx/wp-content/uploads/2025/03/GACETA-024.pdf>
- Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México. (2023). Manual para la Planeación, Programación y Presupuesto de Egresos Municipal para el Ejercicio Fiscal 2024. Gaceta del Gobierno del Estado de México, Tomo CCXVI, No. 83, 1 de noviembre de 2023.

Fuentes normativas

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México artículos.
- Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
- Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
- Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2025-2027.
- Plan de Desarrollo Municipal de Cuautitlán Izcalli 2022-2024.
- Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.
- Código Financiero del Estado de México y Municipios.
- Reglamento de Orgánico de la Administración Pública Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México (2025-2027).
- Reglamento de Organización Interna de la Administración Pública Municipal de Cuautitlán Izcalli, Estado de México (2022-2024).
- Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales de Cuautitlán Izcalli 2025-2027.



CUAUTITLÁN
IZCALLI
SERVIR CON PASIÓN



SERVIR CON PASIÓN

