

# EVALUACIÓN DE EVALUABILIDAD DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS 2021

## INFORME FINAL

MINERAL DE LA REFORMA  
EL COMERCIO ES CONTIGO  
2020 - 2024

## Contenido

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	4
<b>HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN</b> .....	7
<b>Programa presupuestario Contribuir en el desarrollo de un municipio honesto y moderno</b> .....	7
<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario</i> .....	7
<i>Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario</i> .....	8
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario</i> .....	10
<b>Programa presupuestario Equilibrio, eficiencia y rendición de cuentas de los Recursos Públicos</b> .....	10
<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario</i> .....	10
<i>Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario</i> .....	11
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario</i> .....	14
<b>Programa presupuestario Municipio urbano, ordenado, sustentable con servicios y conservación del medio ambiente</b> .....	14
<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario</i> .....	15
<i>Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario</i> .....	16
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario</i> .....	18
<b>Programa presupuestario Municipio seguro con justicia y en paz</b> .....	22
<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario</i> .....	22
<i>Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario</i> .....	23
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario</i> .....	23
<b>Programa presupuestario Contribuir al desarrollo humano, igualitario y social de los mineralreformenses</b> .....	24
<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario</i> .....	24
<i>Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario</i> .....	26
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario</i> .....	28
<b>Programa presupuestario Mineral de la Reforma competitivo, próspero, dinámico y sustentable</b> .....	29



<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario .....</i>	29
<i>Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario .....</i>	30
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario .....</i>	32
<b>Programa presupuestario Responsabilidades y situación patrimonial, auditoría, control interno y sistemas anticorrupción.....</b>	32
<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario .....</i>	33
<i>Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario .....</i>	34
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario .....</i>	36
<b>Sistema DIF Municipal de Mineral de la Reforma .....</b>	36
<i>Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del Sistema DIF Municipal .....</i>	37
<i>Análisis de la documentación de la gestión del Sistema DIF Municipal .....</i>	37
<i>Opinión de la unidad administrativa que coordina el Sistema DIF Municipal .....</i>	37
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	38
<b>CONCLUSIONES.....</b>	41
<b>REFERENCIAS .....</b>	41

MINERAL DE LA REFORMA  
EL COMERCIO ES CONTIGO  
2020 - 2024



## RESUMEN EJECUTIVO

Una acotación importante para entender los resultados de la presente evaluación, es que el 2021 fue un Ejercicio Fiscal peculiar (sui generis); ya que el Concejo Municipal que administró el último trimestre de 2020 heredó a esta administración documentos pilares como el Presupuesto de Egresos y la Ley de Ingresos para trabajar en el Ejercicio Fiscal corriente; aunado a que el proceso electoral 2021 y la pandemia con el subsecuente trabajo en casa, alteraron procesos típicos de planeación táctica que toda administración necesita implementar a su llegada. Situaciones que trajeron consigo una variación importante en los procesos de los que vamos hablar a continuación.

Dicho esto, lo siguiente es saber qué implica la evaluabilidad. Podemos decir, que es la condición presentada por un programa o política pública para ser evaluado exitosamente. La siguiente necesidad es entender qué compone dicha condición. Lo primero es, que se debe realizar y documentar su etapa de planeación, durante la cual se establece el problema público que se va intervenir identificando al menos sus causas, efectos y población afectada. Lo segundo es, que se planteen objetivos jerarquizados y se desarrollen las actividades necesarias para alcanzarlos; a continuación es necesario identificar los recursos humanos, financieros y materiales que se requerirán para la realización adecuada de dichas actividades; lo cual dará paso a la ejecución y control de las actividades identificando metas, productos y sucesos relevantes que darán cuenta de que las actividades se están realizando exitosamente. Y por último, se tiene que ver con la retroalimentación, es decir, la capacidad que tengo como organización para identificar problemas, controlarlos y aprender de ellos.

Los hallazgos generales son los siguientes:

1. En algunas Unidades Administrativas existe la documentación que evidencia la realización del análisis de los problemas públicos con sus causas-efectos; pero en la identificación de los afectados se tiende a generalizar los beneficiarios a toda la población del municipio; por lo que este proceso está pobremente documentado para el Ejercicio Fiscal 2021, sin embargo en todas las Unidades Administrativas existen antecedentes documentales de que se realizó el proceso en Ejercicios Fiscales anteriores.
2. En relativo a la presupuestación de los trabajos para la atención de los problemas públicos, se encontró es que la definición y planeación de los requerimientos para realizar las actividades no se lleva a cabo entre el personal que ocupa mandos superiores y medios, sino se realiza por una persona. Este proceso es poco difundido entre el personal de las Dependencias y en el 2021 no está documentado por las mismas. La presupuestación está centralizada en la Secretaría de Tesorería, de modo que las Unidades Administrativas no conocen el presupuesto que se les asignó en el 2021, ni el ejercicio del mismo. Para la

ejecución de las actividades planeadas y en base a las necesidades que surjan, solicitan los materiales, bienes y servicios a la Secretaría de Tesorería y a la Dirección de Administración adscrita a esta última, quienes suministran los requerimientos conforme a la disponibilidad presupuestaria.

3. Respecto a la ejecución y control de las actividades planeadas, salvo ejemplos representativos, no se encontraron en las Dependencias los documentos que den cuenta de los mecanismos correspondientes. Dicha labor se realiza de manera orgánica, en un trato de persona a persona, dependiendo de la capacidad de gestión del titular de la Dependencia. Dicha labor es buena, pero dada su naturaleza tiene pocas probabilidades de persistir ante un cambio del titular.

En el mismo sentido se encuentran las condiciones de aprendizaje organizacional, es decir, todos los titulares de las Unidades Administrativas manifiestan buena disposición al cambio, así como a la gestión de iniciativas de mejora que puedan surgir de sus colaboradores, sin embargo, estos procesos tampoco están documentados, lo que los hace depender de la disposición del personal en el cargo, con lo cual se corre el riesgo de desaparecer con los cambios de personal. Los hallazgos generales fueron que en la mayoría de las Unidades Administrativas existen valiosas capacidades incipientes para identificar problemas públicos con sus causas-efectos pero la identificación de los afectados falta, lo que tiende a generalizar los beneficiarios a toda la población del municipio. Es importante mencionar que este proceso está pobremente documentado para el Ejercicio Fiscal 2021, pero en casi todas las Unidades Administrativas existen antecedentes documentales de que se realizó el proceso.

Considerando los hallazgos, la recomendación general que hacemos es que los procesos investigados se documenten, con ello lo que se intenta es crear memoria institucional y dejar antecedentes del conocimiento organizacional creado y en muchos casos sentar precedentes documentados de las buenas prácticas implementadas en esta administración.

Para alcanzar lo anterior, en primera instancia recomendamos revisar el diagnóstico del problema público que cada Unidad Administrativa está considerando intervenir en el 2022, buscando que tuviera las 3 condiciones mínimas establecidas más arriba de modo que establezca en sus causas y efectos una teoría causal encontrando la causa raíz de los problemas, lo que les permitirá definir una teoría de cambio utilizando la técnica de los 5 por qué's. Posteriormente, lo recomendado es que esta de teoría de cambio se inserte en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para 2022, siguiendo la metodología provista por la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Finanzas Públicas de Hidalgo.

Para dar continuidad lógica a lo anterior, la recomendación es que el control de la ejecución de la MIR se haga a través de cronogramas en los que se señale el responsable de cada actividad así como el hito que se espera conseguir con la misma (un hito es un producto o un acontecimiento relevante para el proyecto). De modo que todo el personal involucrado en la ejecución y el control de los programas presupuestarios visualice dos cosas: quién es el encargado de coordinar cada actividad y qué meta concreta se tiene que conseguir.

Con la intención de consolidar los mecanismos de aprendizaje organizacional y motivar el cambio, lo que recomendamos en cada Unidad Administrativa es que se generen esquemas de incentivos para que el personal proponga iniciativas de mejora a su trabajo cotidiano, no para que realicemos nuestro trabajo, sino para que lo mejoremos. Consideramos que quizá las circunstancias presupuestales del municipio no son las idóneas para otorgar incentivos económicos, por lo que acompañamos esta recomendación con una lectura sobre incentivos en la administración pública distintos a los económicos.

Finalmente, si bien es cierto que las recomendaciones vertidas son bastante intuitivas, reflejan el estado de gestión y documentación de la gestión que tiene actualmente la administración pública municipal, consideramos de suma importancia que estas prácticas pasen a ser cotidianas en la vida de la organización cuando la evaluación haya concluido y también cuando la actual administración finalice, para lo cual es vital que las personas se apropien de estas, por lo que cada Unidad Administrativa valoró en lo individual las recomendaciones y así decidieron en consenso cuáles implementar.

## HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación se presentan los hallazgos por cada uno de los programas presupuestarios y el Sistema DIF Municipal, estos hallazgos se basaron en los criterios establecidos en el apartado III. Contenido Analítico de la Evaluación de los Términos de Referencia.

### **Programa presupuestario Contribuir en el desarrollo de un municipio honesto y moderno**

Este Programa presupuestario está a cargo de la Secretaría General Municipal y los resultados del análisis son los siguientes.

#### *Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario*

El instrumento de recopilación de datos de esta fase de la evaluación fue la entrevista a los titulares de las Unidades Administrativas que coordinan el Programa presupuestario evaluado, de modo que se vierten aquí los resultados de tales ejercicios.

En lo relativo al conocimiento sobre la normatividad involucrada en la ejecución del Programa presupuestario evaluado, se manifestó que existe un desconocimiento al respecto, lo que concuerda con la evidencia que la Unidad Administrativa envió al respecto. Situación que se repite en el criterio de planeación y en la comunicación interna sobre los estándares mínimos u objetivos del Programa presupuestario evaluado que se esperan obtener.

Respecto a la asignación de tareas relacionadas con las aptitudes y formación de las personas a la que se les designan, la respuesta rondó acerca de la persona encargada de la formulación de la MIR, no así de todos los involucrados en la ejecución del Programa presupuestario evaluado.

Una circunstancia que es patente, es la apertura y disposición al cambio y al aprendizaje organizacional que emite el titular de la Unidad Administrativa que ejecuta el Programa presupuestario evaluado lo cual representa un gran activo, pero a estas condiciones hace falta añadirles el componente formal y documentado para que pasen de ser una circunstancia personalista a un proceso institucional que pueda permear en la organización con independencia de quien ocupe el cargo.

Este mismo carácter del que se ha hablado, permite también que los procesos de ejecuten "al vapor" cuando las metas se retrasan o se dejan de cumplir los objetivos de acuerdo a lo planeado, en un ambiente de sana competencia y de compañerismo que permite reconocer las mejoras a quien las propone y mantener una actitud receptiva al cambio. De nueva cuenta, el elemento que permitiría a esta circunstancia permanecer es la formalización de esta cultura y documentación de los procesos.

Por ejemplo, en el criterio de reconocer la autoría de las iniciativas de mejora, el titular de la Unidad Administrativa manifiesta que se da total reconocimiento y que las propuestas se presentan directamente en equipo ante él, circunstancia que reiteramos como favorable para el aprendizaje organizacional, mientras la misma persona permanezca al frente de la Unidad Administrativa, la permanencia de este factor es incierta cuando el titular cambie, de modo que una circunstancia de formalización y documentación de estos procesos permitiría que estas buenas prácticas trasciendan al cambio de titular.

### *Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario*

A continuación, se presentan los resultados del análisis que se realizó a la documentación del Programa presupuestario.

Fase	Criterio	Resultado
Planeación	Que exista conocimiento de la normatividad necesaria para ejecutar el Programa presupuestario;	El objetivo del programa presupuestario evaluado habla de "consolidar un gobierno eficiente e inclusivo capaz de atender las demandas sociales de manera legítima y eficaz" en "un entorno de paz y justicia mediante las acciones de corresponsabilidad entre gobierno y sociedad" además de "Brindar certeza jurídica, otorgar apoyos sociales, brindar asesorías jurídicas, tramitar pre cartillas, atender emergencias de origen antropogénico, realizar acciones de conciliación, atender y supervisar el comercio establecido" lo que da cuenta de las facultades de las unidades administrativas a su cargo y que se financian con el mismo programa evaluado. Sin embargo, la normatividad que se envió como evidencia da cuenta de temas hacendarios y fiscales. Por lo que se deja de lado normatividad como podrían ser la Ley de Archivos para el Estado de Hidalgo, Reglamento Interior del Ayuntamiento de Mineral de la Reforma, Hgo., Reglamento de Protección Civil para el Municipio de Mineral de la Reforma, el Reglamento de Delegados y Subdelegados del Municipio de Mineral de la Reforma, el Bando de Policía y Gobierno del Municipio de Mineral de la Reforma.
	Que exista un diagnóstico del problema público que se interviene, con elementos sobre la definición del problema, poblaciones potencial y afectada, causas y efectos del problema, alternativas de solución y análisis de partes interesadas;	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.
	Que exista una matriz de indicadores para resultados (MIR), cronogramas y elementos que permitan identificar	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.

	<p>claramente la teoría de cambio del Programa presupuestario</p> <p>Que se definan y se den a conocer los objetivos del programa (estándares mínimos) establecidos en los diagnósticos y MIR's;</p>	<p>No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.</p>
Presupuestación	<p>Análisis de los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar el Programa presupuestario;</p>	<p>Se presentó un listado simple pormenorizado de requerimientos materiales y de equipos de oficina a nivel de dirección o coordinación, pero no se establece la relación entre estas necesidades y el cumplimiento de los objetivos del programa o la razón que justifique su adquisición.</p>
	<p>Que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo establecido por el CONAC;</p>	<p>El listado que se envió es exhaustivo, pero no presenta condiciones de armonización con ningún clasificador emitido por el Consejo Nacional de Armonización Contable. Sin embargo, es un buen ejercicio de detalle de los materiales y equipos que se estiman necesarios para cumplir los objetivos.</p>
Ejercicio	<p>Que se tengan previstos o se apliquen mecanismos para intensificar las actividades en caso de atrasos en la consecución de las metas;</p>	<p>No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.</p>
	<p>Que la asignación de las tareas sea congruente con las facultades de las unidades administrativas que las ejecutan;</p>	<p>La unidad que opera el programa envió el organigrama de la misma, sin embargo, no cuenta con ningún elemento de análisis que permita identificar la relación entre las facultades y las tareas asignadas.</p>
	<p>Que se considere la formación y aptitudes de las personas en la asignación de las tareas de ejecución del Programa presupuestario.</p>	<p>La unidad que opera el programa envió el organigrama de la misma, sin embargo, no cuenta con ningún elemento de análisis que permita identificar la relación entre la formación y aptitudes de las personas designadas y las tareas que se les asignan.</p>
Monitoreo y Evaluación	<p>Que se recopile y utilice la información sobre la consecución de las metas establecidas del Programa presupuestario</p>	<p>La unidad administrativa que opera el programa no cuenta con mecanismos para recopilar y utilizar la información de la gestión del programa en cuanto a los indicadores de los objetivos de este. El único elemento de análisis con que cuenta es el Estado analítico de ingresos detallado, de la Secretaría General, en el que se detallan los conceptos por los que se recauda en las diferentes unidades administrativas que la conforman. En este sentido se puede inferir que estos conceptos representan metas en alguno de los objetivos del Programa presupuestario, siendo el caso, vale la pena advertir que en 6 de los 7 conceptos se reportan números negativos (en rojo) lo que permite suponer que las metas (al menos de recaudación) no se están cumpliendo. Es importante mencionar que este documento no permite la posibilidad de especificar acciones correctivas en casos como el mencionado, ya que es un formato estandarizado de la contabilidad gubernamental, pero sí brinda un insumo importante para considerar el diseño de un mecanismo que permita implementar acciones correctivas.</p>

y pertenencia que motive el trabajo. Sin embargo, se reconoce (como en otras áreas) que este Ejercicio Fiscal ha sido difícil debido su circunstancia de inicio atípica en la que un Concejo Municipal eventual planeó y presupuestó un Ejercicio Fiscal que no iban a ejecutar. No obstante, se tiene disposición de mejorar estas condiciones para el 2022.

En lo que tiene que ver con las aptitudes y formación de las personas y su relación con las actividades que se les asignan, se manifestó que el principal instrumento utilizado para tal análisis es el currículo de la persona, cuestión que se considera suficiente.

En la Secretaría de Tesorería se manifiesta un ambiente de apertura para las iniciativas de mejora de los procesos y actividades realizadas, así como un ambiente propicio para el desarrollo de las mismas, la única ventana de oportunidad se encuentra en la necesidad de documentar estos procesos ya que hasta el momento se realizan de manera orgánica y discrecional (cuando han llegado a presentarse. Como última condición, no se han considerado incentivos que motiven al personal a pensar en mejoras o en presentarlas para su análisis.

#### *Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario*

A continuación, se presentan los resultados del análisis que se realizó a la documentación del Programa presupuestario.

Fase	Criterio	Resultado
Planeación	Que exista conocimiento de la normatividad necesaria para ejecutar el Programa presupuestario;	La unidad administrativa refleja un excelente conocimiento de la normatividad que sustenta su actuación y que le da sustento normativo al Programa presupuestario evaluado.

	<p>Que exista un diagnóstico del problema público que se interviene, con elementos sobre la definición del problema, poblaciones potencial y afectada, causas y efectos del problema, alternativas de solución y análisis de partes interesadas;</p>	<p>La unidad administrativa que ejerce el programa evaluado solo cuenta con la Matriz de Indicadores para Resultados del Ejercicio Fiscal 2021, no así con los árboles de problemas y objetivos, definición y análisis de las alternativas, definiciones de poblaciones y análisis de partes interesadas. Sin embargo, en la MIR es posible advertir cuál es el problema que atienden, dado que este mismo deviene en el Propósito, definido como sigue: <i>El gobierno municipal aplica y ejerce de manera eficiente los recursos disponibles del municipio para incitar el desarrollo económico con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.</i> Por lo que, tratándose de la Tesorería, sí bien no se cuenta con más documentación, sí es posible identificar al menos los elementos de valor que deben caracterizar al ejercicio de los recursos públicos, según la Constitución, eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez. Lo que no es posible inferir, es la relación entre este Programa presupuestario y el desarrollo económico, que no sea más allá de que el gasto gubernamental es un elemento que participa en el mercado.</p>
	<p>Que exista una matriz de indicadores para resultados (MIR), cronogramas y elementos que permitan identificar claramente la teoría de cambio del Programa presupuestario</p>	<p>Como se mencionó anteriormente, el Propósito (problema) de la MIR es: <i>El gobierno municipal aplica y ejerce de manera eficiente los recursos disponibles del municipio para incitar el desarrollo económico con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.</i> Y cuenta con catorce componentes, asignados más a las Direcciones que a la relación causal que puedan tener cada uno con el problema atendido. Por ejemplo, no es posible inferir la contribución que tendría la "Actualización del inventario de bienes muebles" (Componente 4) con el desarrollo económico incitado a través de la aplicación y el ejercicio de los recursos públicos. Lo que se percibe en la evidencia es que se diseña una MIR no que intervenga un problema público, sino una que abarque las funciones de las unidades administrativas que integran la Secretaría de Tesorería. Sin embargo, es necesario guardar reserva al respecto de estas posibles relaciones causales, en razón de que no fue posible analizar los árboles de problemas y de objetivos.</p>
	<p>Que se definan y se den a conocer los objetivos del programa (estándares mínimos) establecidos en los diagnósticos y MIR's;</p>	<p>En la evidencia analizada, es posible identificar que la unidad administrativa que ejerce el Programa presupuestario evaluado diseñó las fichas de indicadores de la MIR que presentó, sin embargo, no fue posible acceder a ellas, por lo que, es posible identificar que los estándares mínimos que esperan del Programa presupuestario fueron definidos. Es necesario guardar integridad en la documentación que se elabora, de modo que sea posible recuperar la</p>

			información completa para futuros análisis y consultas.
Presupuestación	Análisis de los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar el Programa presupuestario;		La evidencia enviada para sustentar la realización de este proceso fue el anexo al Presupuesto de Egresos del Ejercicio Fiscal 2021 (inicial y modificado) en el que se establecen características de los Programas presupuestarios, así como sus metas, unidades de medida, indicadores de medición, denominación y explicación del indicador; y aunque esta información es valiosa para determinar en alguna medida el desempeño de los Programas presupuestarios, no es evidencia de que la Unidad administrativa que ejerce el Programa presupuestario evaluado haga un análisis de los requerimientos humanos, materiales y financieros que se necesitan para implementarlo. Es decir, es posible conocer en qué se necesita gastar (a nivel de Programa, Capítulo, Concepto, Partida y monto) pero no la relación entre este gasto y el "desarrollo económico" que se busca incitar a través del gasto público especificado en el Propósito de la MIR.
	Que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo establecido por el CONAC;		Con la evidencia enviada no es posible declarar que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo que establece CONAC en los clasificadores que emite. Es importante mencionar que, en la normatividad enviada, se anexó el Clasificador por objeto de gasto, por lo que se infiere que es el insumo utilizado para la generación de la información.
Ejercicio	Que se tengan previstos o se apliquen mecanismos para intensificar las actividades en caso de atrasos en la consecución de las metas;		No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.
	Que la asignación de las tareas sea congruente con las facultades de las unidades administrativas que las ejecutan;		La evidencia disponible para valorar este criterio fue el Manual de Organización de la Secretaría de Tesorería, por lo que sí se tiene certeza de cuáles son las funciones que debe ejercer cada una de las unidades que integran la Secretaría.
	Que se considere la formación y aptitudes de las personas en la asignación de las tareas de ejecución del Programa presupuestario.		En el Manual de Organización de la Secretaría de Tesorería se especifica el Perfil del puesto para cada una de las unidades que la integran. Lo que representa un precedente que debe observarse al momento de ocupar los puestos, pero no garantiza que se lleve a cabo el análisis de las aptitudes y formación de las personas a las que efectivamente se les asignan las tareas.

Monitoreo y Evaluación	Que se recopile y utilice la información sobre la consecución de las metas establecidas del Programa presupuestario	Fue proporcionado el formato DES-01 en el que se da cuenta del comportamiento de los indicadores al tercer trimestre de 2021, en este formato se especifican las características principales de los indicadores de nivel FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES Y ACTIVIDADES. Lo que no es posible identificar son los usos que se le da a esta información, más allá de utilizarse para la integración del Informe de Gestión Financiera y reportaría a la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo. Es necesario diseñar e implementar mecanismos que permitan utilizar estos datos para controlar el cumplimiento de los objetivos a los que están enlazados.
Aprendizaje organizacional	Que el ambiente organizacional favorezca y/o incentive la formulación y/o adopción de iniciativas de mejora por parte del personal ejecutor.	La evidencia disponible para valorar este punto es una circular en la que se solicita a toda la administración pública municipal entera a la Secretaría de Tesorería sobre los requerimientos para el cierre del ejercicio fiscal 2021. Este documento representa un valioso mecanismo de redirección de curso en el sentido de poder reprogramar los recursos que las unidades administrativas van a necesitar para cerrar el año y con ello sus respectivos Programas presupuestarios, pero deja de lado la posibilidad de análisis, priorización, negociación y retroalimentación que pudiera enriquecer un proceso de aprendizaje organizacional, al convertirse en un mero requerimiento de materiales e insumos. Reiteramos que este es un mecanismo valioso que debiera seguir implementándose, enriquecido con elementos que permitan a la Secretaría de Tesorería aprender más como organización interactuando con las demás unidades que recopilando requerimientos y proveyendo insumos.

### *Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario*

Por medio del presente le envío un cordial saludo y en atención a su oficio No. UPyE/172-7/2021, donde emite un análisis de los resultados de evaluabilidad de programas presupuestarios 2021, en el cual hacen énfasis en las debilidades del proceso de la elaboración del programa presupuestario de esta Secretaría, al respecto comunico que este análisis nos servirá de base para fortalecer estos puntos a futuro, asimismo, hago mención que este ejercicio de evaluación fue de gran importancia para el área, porque de esta manera iniciamos un proceso de mejora continua.

### **Programa presupuestario Municipio urbano, ordenado, sustentable con servicios y conservación del medio ambiente**

Este Programa presupuestario está a cargo de la Secretaría de Obras Públicas y Desarrollo Urbano y los resultados del análisis son los siguientes

### *Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario*

El instrumento de recopilación de datos de esta fase de la evaluación fue la entrevista a los titulares de las Unidades Administrativas que coordinan el Programa presupuestario evaluado, de modo que se vierten aquí los resultados de tales ejercicios.

La Secretaría de Obras Públicas y Desarrollo Urbano, por la naturaleza de sus funciones es un área sumamente técnica que requiere personal especializado en distintas materias, esta realidad congenia **con lo manifestado por su titular y con la evidencia sobre el marco normativo que se proveyó para el análisis.**

En lo relativo al proceso de planeación del Pp evaluado, **lo manifestado da cuenta de la realización de un diagnóstico en el que participa la ciudadanía a través de las peticiones que formula**, así como los demás actores involucrados, esta demanda se cruza con lo considerado en el Plan Municipal de Desarrollo para formular lo que se llevará a cabo. Sin embargo, esta aseveración no tuvo respaldo documental, lo que deja aquí una ventana de oportunidad para la mejora.

Del mismo modo que se considera a la Secretaría un ente muy técnico, **también es una organización muy extensa en personal**, de modo que el criterio de que los involucrados en la ejecución del Pp evaluado **conozcan los estándares mínimos y objetivos del mismo se circunscribe al personal de mando, ya que el personal operativo presenta una alta rotación**, situación que nos parece acertada. Al igual que los puntos anteriores, el punto faltante aquí es documentar esa misma actividad de comunicación.

Del mismo modo que otras de las unidades administrativas analizadas, **la Secretaría también realizó un análisis para determinar las condiciones de trabajo al inicio de esta administración (del tipo FODA) buscando con ello asignar tareas con base en los perfiles y formación de las personas designadas.** En este mismo ambiente organizacional, no existe un mecanismo formal para presentar iniciativas de mejora a los procesos o actividades, pero existe una excelente apertura y comunicación entre el personal y la gerencia del Pp evaluado, circunstancia que puede favorecer la implementación formal y documentada de procedimientos.

En lo relativo al control de las actividades, monitoreo de indicadores y objetivos, **lo que se manifestó es un buen control de las actividades, que suponen comunicar y controlar fechas fatales o reorganizar recursos para intensificar**, pero que dependen de las personas a cargo. **Se hace patente la experiencia y capacidades para diseñar instrumentos de planeación y ejecución de actividades, pero no se documentan y controlan desde esos instrumentos**, sino que tienen un alto componente de corte personal. En administración pública lo que se busca es un trabajo

impersonal, basado en procesos e instrumentos establecidos (que no rígidos). De modo que esto representa la principal ventana de oportunidad.

En la misma condición se encuentra el **ambiente organizacional predispuesto para la mejora, depende del carácter de la persona a cargo**, lo cual en principio fundamenta una buena oportunidad para formalizar estos procesos y documentarlos, de modo que tengan mayores probabilidades de subsistir a un cambio de titular.

### *Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario*

A continuación, se presentan los resultados del análisis que se realizó a la documentación del Programa presupuestario.

Fase	Criterio	Resultado
Planeación	Que exista conocimiento de la normatividad necesaria para ejecutar el Programa presupuestario;	Esta Secretaría fue una de las dos que consideró al Plan Municipal de Desarrollo como un elemento normativo a considerar al momento de realizar su proceso de planeación anual, lo cual nos parece acertado y refleja una conciencia de alineamiento de las acciones públicas con el citado documento. En términos generales, <b>se refleja un conocimiento adecuado de la normatividad</b> necesaria para el ejercicio del Programa presupuestario evaluado.
	Que exista un diagnóstico del problema público que se interviene, con elementos sobre la definición del problema, poblaciones potencial y afectada, causas y efectos del problema, alternativas de solución y análisis de partes interesadas;	La evidencia proporcionada por la Unidad Administrativa que implementa el Programa presupuestario evaluado consistió en <b>los techos financieros asignados a la Secretaría, (inicial, primera y segunda modificación)</b> pero no corresponde con un diagnóstico del problema público que se quiera intervenir con esos recursos. Es decir, <b>la Secretaría sabe cuánto y en qué conceptos gastar, pero no es posible saber qué problema se intenta resolver con ese gasto</b> , aun cuando se cuenta con una MIR (para el ejercicio fiscal 2022) en la que es posible identificar trazos del problema público aplicando lógica inversa a su Propósito. No obstante, tampoco es posible identificar las poblaciones, ni las relaciones causales de problemas y objetivos (ya que la evidencia enviada parece ser un anteproyecto de MIR para el ejercicio 2022), alternativas de solución ni análisis de partes interesadas, este último concepto debido a que la evidencia que se dispuso fue del ejercicio fiscal 2022 y un organigrama de los mando medios y superiores de la Secretaría, respectivamente.

	<p>Que exista una matriz de indicadores para resultados (MIR), cronogramas y elementos que permitan identificar claramente la teoría de cambio del Programa presupuestario</p>	<p>La <b>Unidad Administrativa</b> que ejecuta el Programa presupuestario evaluado <b>cuenta con una MIR, pero del Ejercicio fiscal 2022</b>, lo que nos hace suponer que se trata de un anteproyecto dados los tiempos en que se está aplicando esta evaluación. Sin embargo, con ella es posible identificar que la Unidad Administrativa que ejecuta el Programa presupuestario evaluado cuenta con experiencia organizacional para desarrollarla. En lo relativo a la teoría causal de su estructura analítica, es posible y sencillo entender que "El Municipio contará con una planeación urbana adecuada, infraestructura eficiente y medio ambiente conservado", si se elaboran los expedientes técnicos para gestión de obra pública, las obras públicas se terminan, se mejora, mantiene y rehabilita la infraestructura municipal, se preserva el medio ambiente, se atiende y protege a los animales domésticos y se implementan acciones para el ordenamiento territorial. Adicionalmente, Unidad Administrativa que ejecuta el Programa presupuestario evaluado <b>también presentó evidencia de que se calendarizan los Componentes de la MIR</b> (aunque se trate de la 2022).</p>
	<p>Que se definan y se den a conocer los objetivos del programa (estándares mínimos) establecidos en los diagnósticos y MIR's;</p>	<p><b>No se cuenta con mecanismos formales ni evidencia de que los estándares mínimos esperados se den a conocer al personal</b> que conforma la Unidad Administrativa que ejecuta el Programa presupuestario evaluado, sin embargo, se cuenta con fichas de indicadores en las que se establecen las metas por cada nivel de la MIR que a su vez corresponden a distintas Direcciones, lo que sugiere que las personas involucradas en su diseño también están adscritas en toda la Secretaría.</p>
<p>Presupuestación</p>	<p>Análisis de los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar el Programa presupuestario;</p>	<p>En lo relativo a las Direcciones de Medio Ambiente y Obras Públicas, se presentó <b>evidencia pormenorizada y calendarizada de los requerimientos materiales y financieros necesarios para la ejecución de sus actividades</b>, pero <b>no es posible enlazar estos requerimientos con objetivos de la MIR</b> que debe estar implementando, con la finalidad de analizar la relación requerimientos Vs objetivos. Para la el tema de proyectos se envió el formato <b>DES-01</b> que se utiliza para dar cuenta de las metas alcanzadas en cada trimestre, <b>no para analizar el criterio aquí valorado.</b></p>
	<p>Que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo establecido por el CONAC;</p>	<p>Con la evidencia enviada no es posible declarar que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo que establece CONAC en los clasificadores que emite. Pero es importante destacar el detalle y el orden en que se consideraron los requerimientos.</p>

Ejercicio	Que se tengan previstos o se apliquen mecanismos para intensificar las actividades en caso de atrasos en la consecución de las metas;	Es importante destacar que la <b>Unidad Administrativa</b> que ejecuta el Programa presupuestario evaluado <b>diseña cronogramas</b> para la ejecución de las actividades, solo es necesario fortalecer estos instrumentos con un <b>análisis de riesgos</b> que les permita responder ante la eventualidad de que no se cumplan las metas ahí establecidas.
	Que la asignación de las tareas sea congruente con las facultades de las unidades administrativas que las ejecutan;	La unidad que opera el programa envió el organigrama de la misma, sin embargo, no cuenta con ningún elemento de análisis que permita identificar la relación entre la formación y aptitudes de las personas designadas y las tareas que se les asignan.
	Que se considere la formación y aptitudes de las personas en la asignación de las tareas de ejecución del Programa presupuestario.	La unidad que opera el programa envió el organigrama de la misma, sin embargo, no cuenta con ningún elemento de análisis que permita identificar la relación entre la formación y aptitudes de las personas designadas y las tareas que se les asignan.
Monitoreo y Evaluación	Que se recopile y utilice la información sobre la consecución de las metas establecidas del Programa presupuestario	Como se mencionó anteriormente, en el caso de Proyectos, se envió el formato DES-01, lo que evidencia que la Unidad Administrativa que ejecuta el Programa presupuestario evaluado cuenta con un instrumento en el que recopila el comportamiento de los indicadores en forma trimestral, que si bien tiene usos específicos para la integración del Informe de Gestión Financiera, bien puede evitar retrabajos y utilizarlo además para diseñar e implementar acciones ante la eventualidad de que las metas no se cumplan según lo esperado, aunque solo se tuvo acceso a la información del área de Proyectos, es de inferirse que la Secretaría puede aprovechar esta experiencia para diseñar los mecanismos mencionados a partir de este insumo ya existente.
Aprendizaje organizacional	Que el ambiente organizacional favorezca y/o incentive la formulación y/o adopción de iniciativas de mejora por parte del personal ejecutor.	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.

### *Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario*

\* En lo relativo al proceso de Planeación del Programa Presupuestario Evaluado, se encuentra documentado en los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo Municipal que esta Secretaría cuenta con la capacidad Técnica y Financiera en lo relativo a:

1. Desarrollo urbano y obra pública municipal sostenible,
2. Calles y vialidades mejoradas y centradas.
3. Mejora en la prestación del servicio de agua potable, drenaje y alcantarillado sanitario.
4. Servicio de limpia eficiente y sostenible.
5. Manejo sostenible de residuos sólidos, de parques y jardines.
6. Instalación y mantenimiento de alumbrado público.

\* Derivado de lo anterior y atendiendo a la problemática pública, la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) concentra las soluciones en la implementación de acciones y proyectos para el ejercicio 2022, donde se Calendarizan prioridades, resolviendo así el problema de en qué conceptos se pretende hacer ese gasto.

\* Se establecerán estándares mínimos, trabajando de manera coordinada con las diferentes instancias de Gobierno para tener el apoyo documental y la normatividad aplicable, en lo particular esta Secretaría se verá fortalecida a través de material de apoyo (Trípticos, manuales de operación, diagramas y organigramas) con el fin de mejorar las funciones y actividades específicas asignando tareas con base en los perfiles y formación de las personas designadas a cada función o fin.

\* Esta Secretaría reconoce la experiencia y capacidad de los compañeros de trabajo en las áreas operativas, dando oportunidad a la implementación de mejores estrategias de trabajo en la cual participan todas las áreas.

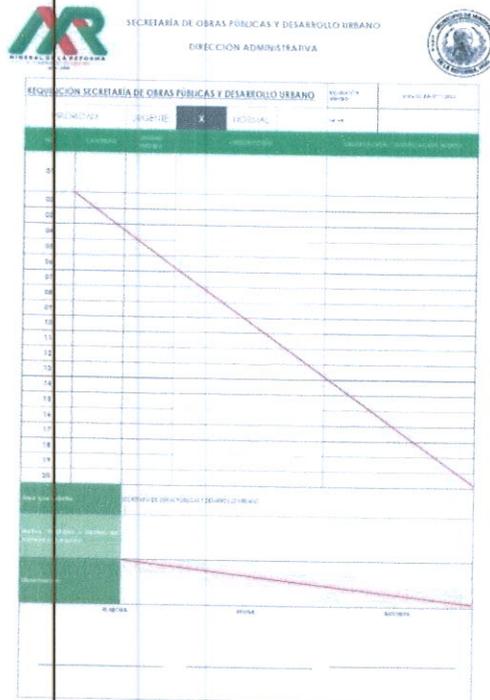
\* En lo relativo a los requerimientos y objetivos de la Subsecretaría, esta a mi cargo es la responsabilidad de llevar el control de fechas, así como reorganizar los requerimientos humanos, materiales y financieros del Programa Presupuestario para la realización de las actividades esenciales de esta Secretaría, por tanto, será posible alcanzar las metas programadas de forma trimestral.

\* En el apartado del gasto aprobado, esta Secretaría se basa en el Anteproyecto de presupuesto para el ejercicio inmediato posterior como:

-Gasto Modificado. - (Oficio de Autorización) emitido por la Secretaría de Tesorería de este Municipio, basado en el ejercicio del presupuesto.

-Gasto Comprometido. - Requisiciones que se emiten a la Secretaría de Tesorería.

*Se anexa a presente ejemplo de Oficio de Requisición*



-Gasto Devengado. - Entrega de los bienes y vales de entrega de material emitido por la Dirección Administrativa de la Secretaría de Tesorería de este Municipio.

-Gasto Ejercido. - Cabe hacer mención que esta Secretaría no ve la parte del Gasto Ejercido ya que corresponde a Tesorería del Municipio.

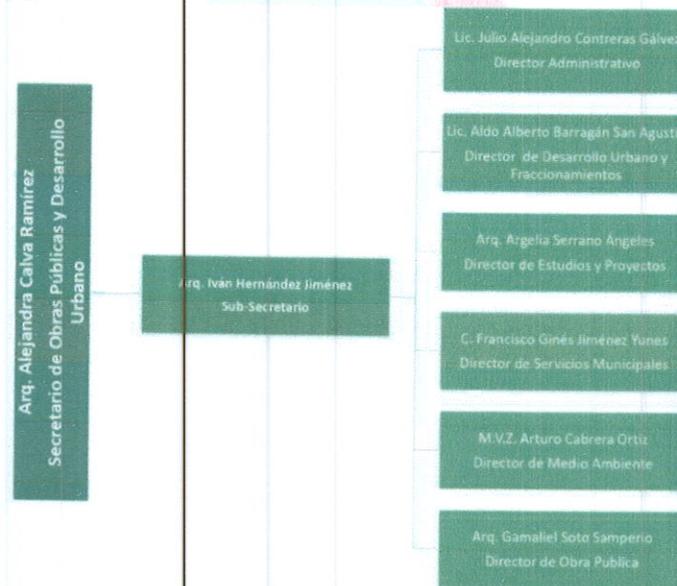
Es importante destacar que las Direcciones de cada Unidad Administrativa son las responsables de la ejecución de las metas establecidas en sus programas.

\* En lo que respecta a los Ambientes organizacionales esta Secretaría mantiene un clima laboral sano, que nos permite el cumplimiento de metas y objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo de una manera óptima, dando pie a que cada persona conozca sus actividades y facultades técnicas específicas.

\* **Planeación.** Esta Secretaría tiene como prioridad lo establecido como problemática en la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

RESUMEN NARRATIVO	
COMPONENTE 1	OBRAS PÚBLICAS TERMINADAS.
COMPONENTE 2	MEJORA, MANTENIMIENTO Y REHABILITACIÓN A LA INFRAESTRUCTURA MUNICIPAL REALIZADA
COMPONENTE 3	PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE PROMOVIDO
COMPONENTE 4	ATENCIÓN Y PROTECCIÓN DE ANIMALES DOMÉSTICOS REALIZADA
COMPONENTE 5	ELABORACIÓN DE EXPEDIENTES TÉCNICOS PARA GESTIÓN DE OBRA PUBLICA
COMPONENTE 6	ACCIONES IMPLEMENTADAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL.

\* Cabe hacer mención que no se cuenta en esta Secretaría con Manual de Organización ni con Manual de Puestos, es por ello que dada la funcionalidad con la que cuenta cada Dirección se estableció un organigrama interno tal como se detalla a continuación:



Se tomará como medida correctiva el fortalecimiento con las áreas Directivas mediante la implementación de Manuales de Procedimientos así mismo Programas Operativos, para hacérselo saber a su personal inmediato inferior con el fin de solucionar los problemas planteados.

\* **Presupuestación.** Para el cuarto trimestre se analizará y cotejará la información presentada en la Matriz de Resultados e Indicadores (MIR), respecto de los trimestres anteriores con sus alcances y se enviarán con sus respectivas justificaciones.

\* **Monitoreo y Evaluación.** En base a los resultados obtenidos se realizarán reuniones mensuales con los Directores y Encargados de Departamento con el fin de tomar en cuenta mejoras con los ejecutores y así dar solución a las problemáticas actuales, asimismo vigilar el cumplimiento de las metas establecidas en cada caso.

### **Programa presupuestario Municipio seguro con justicia y en paz**

Este Programa presupuestario está a cargo de la Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal y los resultados del análisis son los siguientes

#### *Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario*

El instrumento de recopilación de datos de esta fase de la evaluación fue la entrevista a los titulares de las Unidades Administrativas que coordinan el Programa presupuestario evaluado, de modo que se vierten aquí los resultados de tales ejercicios.

En lo relativo al conocimiento sobre la normatividad que los involucrados en la ejecución del Programa presupuestario evaluado tengan, el titular de la Unidad Administrativa que ejecuta el PROGRAMA PRESUPUESTARIO manifiesta categóricamente que sí se conoce, adicionando que la manera de verificar este conocimiento es evaluando individualmente a los elementos. En este sentido conviene recordar que se trata de la Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal, por lo que esta respuesta tan categórica no cae en vacío, ya que es fácil entender que los elementos de seguridad pública y de tránsito municipal deben conocer la ley que hacen valer en las calles, reglamentación para aplicar multas de tránsito, protocolos de actuación en circunstancias particulares, normatividad que deben comprender para acreditar los exámenes de control y confianza, etc. En lo relativo a la normatividad de corte administrativo, también se verificó un buen conocimiento de ella, tanto la necesaria para acceder a los recursos que financian la acción de seguridad, como la involucrada en la rendición de cuentas y comprobación de procesos administrativos.

El tema que resultó faltante, es del de la planeación para resolver problemas públicos, lo que se observa es que la Secretaría funciona bien administrativamente, pero ¿qué problema público se está resolviendo? ¿a quiénes en particular se beneficia? Es difícil contestar este tipo de preguntas solo considerando la normatividad administrativa.

En lo relativo a las aptitudes y formación de las personas a las que se les asignan tareas, también resulta intuitivo entender que, debido a lo riguroso de los sistemas de seguridad pública, las personas que se designan para tareas de implementación del Programa presupuestario evaluado tienen las competencias que se requieren. Y en este mismo sentido y por esa misma razón se tiene el cumplimiento de las metas, solo que se trata de metas administrativas y de gestión; número de

adquisiciones, número de capacitaciones, número de recorridos, número de elementos certificados, etc. No se tiene información concreta y utilizable del impacto en la vida pública de los ciudadanos que todas estas acciones están generando.

Finalmente, en lo relativo a las condiciones de aprendizaje organizacional, la naturaleza propia de la corporación policial quasi castrense inhibe la formulación libre de iniciativas de mejora, sin embargo, el cuerpo directivo manifiesta una apertura al cambio, si bien no existen incentivos que lo propicien, tampoco existen obstáculos que lo limiten. Lo que se percibe es rigidez propia de cuerpos organizacionales verticales con una marcada línea de mando en los que es bienvenido el cambio tanto como la disciplina y el control.

### *Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario*

En lo relativo al análisis de la documentación con que se gestiona el Programa presupuestario, la Secretaría de Seguridad Pública y Tránsito Municipal no cuenta con evidencia de que se lleven a cabo de forma documentada los procesos de planeación, programación y presupuestación, monitoreo de indicadores o actividades, así como condiciones de aprendizaje organizacional.

### *Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario*

De acuerdo a la conclusión particular en el análisis de los criterios de evaluabilidad le hago referencia a lo siguiente:

En seguimiento a las acciones, actividades y capacitaciones que se han desarrollado e implementado en materia de seguridad en el municipio de mineral de la reforma son condiciones indispensables para que la policía cumpla correctamente con sus funciones, las capacitaciones deben ser constantes y además se debe introducir a los elementos al uso de las herramientas tecnológicas con las que se cuenta actualmente con la finalidad de que se conjugue la inteligencia humana con la tecnológica resolviendo de manera más rápida y efectiva el esclarecimiento de algún incidente delictivo.

Es importante que los elementos tengan las capacitaciones orientadas a sus conductas tanto en función de normas legales como de criterios profesionales para reducir el número de errores del actuar policial y evitar conductas negligentes y de reacción irracional, tomando en cuenta que un mal desempeño policial es un riesgo de integridad física tanto del elemento como de la ciudadanía. referente a las acciones preventivas que se están llevando a cabo en base a los programas de prevención del delito, proximidad social, la unidad de seguimiento de casos y la gestión educativa se pretende tener un modelo proactivo de la policía que dé respuesta inmediata ante cualquier situación que se presente en el municipio y con la ciudadanía, con estas acciones, programas y estrategias de prevención del delito y proximidad social que se han implementado en lo que se ha

venido trabajando hemos logrado fortalecer un vínculo de coordinación con la ciudadanía logrando una percepción social diferente.

Se ha trabajado en barrios, colonias y fraccionamientos del municipio en conjunto con los vecinos donde se han rescatado espacios públicos para evitar sean usados por los delincuentes, se han atendido a familias a través de las pláticas vecinales y los grupos de watts dando solución a sus problemas e inquietudes, se ha trabajado en conjunto con la ciudadanía en limpieza de parques, camellones, colonias mejorando las condiciones de seguridad en el municipio logrando abatir riesgos sociales que han sido muy bien aceptados por los ciudadanos.

Se ha logrado disminuir la incidencia delictiva, se ha trabajado en localización de personas, canalizaciones por violencia familiar, violencia a la mujer, a las diferentes instancias municipales y gubernamentales, se han brindado apoyos a personas vulnerables, entre otras acciones que se han trabajado.

Con estos programas, acciones y áreas de nueva creación que se han venido trabajando la policía comienza a integrarse al tejido social, participa como un ente de la convivencia y cohesión social logrando un impacto positivo con un municipio mineralreformense más seguro y libre de violencia.

### **Programa presupuestario Contribuir al desarrollo humano, igualitario y social de los mineralreformenses**

Este Programa presupuestario está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Humano y Social y los resultados del análisis son los siguientes

#### *Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario*

El instrumento de recopilación de datos de esta fase de la evaluación fue la entrevista a los titulares de las Unidades Administrativas que coordinan el Programa presupuestario evaluado, de modo que se vierten aquí los resultados de tales ejercicios.

En lo relativo al conocimiento sobre la normatividad, se manifiesta que **alrededor de 30 al 35% de los involucrados en la planeación y ejecución del Pp conocen la normatividad implicada**, por razones de cambios en la titularidad de la Unidad Administrativa, **al momento de la evaluación se está trabajando en una reestructuración** en búsqueda de dar mejor resultados en el siguiente ejercicio fiscal, para armonizar de mejor manera las aptitudes y formación de los colaboradores con las tareas que se les designa.

Aunque la tarea de planear el Pp de este año no fue del actual responsable de la Unidad Administrativa, sí **manifiesta un claro conocimiento de que el proceso de planeación comienza con la verificación de la alineación al Plan Municipal de Desarrollo**, y a partir de este análisis se verterán las propuestas que se tengan al interior de la UA, proceso que **se realizará mediante un diagnóstico participativo con miras a planear el ejercicio 2022**. Sin embargo, **aún falta diseñar la documentación formal del proceso que se menciona y es necesario definir tareas, tiempos y responsables** de cada actividad del proceso.

En lo que tiene que ver con la comunicación interna, **se manifiesta una buena disposición para comunicar a los integrantes de la UA los estándares mínimos que se esperan alcanzar con el Pp**, principalmente **con la intención de evitar retrabajos y duplicidad** de acciones entre las áreas que participan. Este proceso también **se da de manera orgánica**, por lo que haría falta diseñar e implementar un instrumento sencillo que permita documentar esta comunicación.

En lo tocante al ambiente organizacional y las condiciones para concretar condiciones de aprendizaje organizacional, **se manifiesta una importante y deseable apertura para recibir propuestas de mejora a los procesos de ejecución del Pp**, sin embargo, esta condición **se lleva a cabo de manera orgánica a través de medios no formales como chats, pláticas directas, instrucciones verbales**, etc. sin que medie evidencia o se utilicen mecanismos formales que dejen constancia del hecho y con ello produzcan un compromiso bilateral entre quien propone y quien recibe y eventualmente evalúa la propuesta, a pesar de que “poner en papel la propuesta” es la indicación mencionada en la entrevista. Por lo demás, **no existen incentivos que puedan estimular la presentación de iniciativas de mejora**.

Cuando se trata de analizar el curso de acción al identificar atrasos en la consecución de las metas, es decir, generar y utilizar información de monitoreo de indicadores o actividades, el titular de la UA manifiesta que el mecanismo de respuesta es una autoevaluación en la que se analiza qué va mal, lo cual comprende un ejercicio valioso, pero no se utilizan insumos que de hecho ya se generan para cumplimentar otras obligaciones, como el formato DES-01 que se emite trimestralmente para efectos de generar el Informe de Gestión

Financiera de la cuenta pública, instrumento que contiene esencialmente el comportamiento de los indicadores respecto de las metas planeadas.

*Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario*

A continuación, se presentan los resultados del análisis que se realizó a la documentación del Programa presupuestario.

Fase	Criterio	Resultado
Planeación	Que exista conocimiento de la normatividad necesaria para ejecutar el Programa presupuestario	La Secretaría de Desarrollo Humano y Social fue una de las dos unidades administrativas que consideraron al Plan Municipal de Desarrollo como un elemento normativo necesario para ejecutar el Programa presupuestario que se evaluó. Situación que, si bien es discutible desde el punto de vista de la naturaleza jurídica de los planes de desarrollo, sí abona al entendimiento de la naturaleza imperativa del contenido del Plan, es decir, se deben intervenir los problemas públicos ahí estipulados y se deben conseguir los objetivos ahí proyectados, en tanto este no se actualice. Condición que es sumamente importante al momento de hablar de una gestión orientada a resultados. En lo demás, la normatividad expresada en la evidencia no guarda mucha relación con el Programa presupuestario evaluado
	Que exista un diagnóstico del problema público que se interviene, con elementos sobre la definición del problema, poblaciones potencial y afectada, causas y efectos del problema, alternativas de solución y análisis de partes interesadas	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso ya que la evidencia con que se contó para la evaluación fue la Matriz de Indicadores para Resultados del Ejercicio Fiscal 2020 y el Programa presupuestario evaluado es el 2021. Sin embargo, en la documentación de este tampoco es posible advertir una definición más amplia del problema público que se intenta atender, ya que no cuenta con diagnóstico, definición de poblaciones, análisis de alternativas y de partes interesadas; únicamente es posible transpolar el problema público desde el Propósito de la MIR

	<p>Que exista una matriz de indicadores para resultados (MIR), cronogramas y elementos que permitan identificar claramente la teoría de cambio del Programa presupuestario</p>	<p>Aun cuando la evidencia proporcionada corresponde al Ejercicio Fiscal 2020, el criterio que se está valorando es la existencia del proceso de planeación que da como producto la MIR, de modo que este hecho al menos sienta el precedente de que la Unidad Administrativa que ejerce el Programa presupuestario evaluado tiene experiencia diseñando Matrices de Indicadores para Resultados. En lo relativo a la teoría causal de la MIR, lo que se puede advertir en la estructura analítica de la MIR es que el problema es un tanto indefinido y muy extenso, habla de crear "mayores oportunidades en actividades de capacitación, autoempleo, deportivas, culturales, educacionales, asesorías jurídicas, psicológicas, emprendimiento, lectura, entre otras." las cuales abarcan prácticamente todas las esferas del desarrollo de las personas y al no definir poblaciones es imposible identificar para quiénes se pensó crear esas oportunidades. Aunado a lo anterior, los 8 componentes que integran la MIR son igualmente heterogéneos y son demasiado generales para mantener una relación causal sólida con el problema; por ejemplo el Componente 8 trata del Desarrollo Integral de las Mujeres y su primer actividad es Promover el desarrollo integral de las Mujeres, eso en primera instancia abarca todo lo que puedan las mujeres necesitar para desarrollarse plenamente, incluso condiciones que escapan al ámbito de acción de un gobierno municipal. En lo relativo a la programación de las actividades, no se contó con evidencia de cronogramas o calendarios de actividades</p>
	<p>Que se definan y se den a conocer los objetivos del programa (estándares mínimos) establecidos en los diagnósticos y MIR's</p>	<p>Dado que la Unidad Administrativa que implementa el Programa presupuestario evaluado tiene experiencia diseñando al menos una MIR, es posible identificar que se definen los estándares mínimos que se esperan obtener a través de las metas establecidas en las fichas de indicador que se diseñaron. No obstante, la evidencia disponible fue de 2020, por lo que lo que se establece es la experiencia de la unidad administrativa, no de la gestión propia del Programa presupuestario evaluado.</p>
<p>Presupuestación</p>	<p>Análisis de los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar el Programa presupuestario</p>	<p>No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso</p>
	<p>Que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo establecido por el CONAC</p>	<p>No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso</p>

Ejercicio	Que se tengan previstos o se apliquen mecanismos para intensificar las actividades en caso de atrasos en la consecución de las metas	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.
	Que la asignación de las tareas sea congruente con las facultades de las unidades administrativas que las ejecutan	La unidad que opera el programa envió el organigrama de la misma, sin embargo, no cuenta con ningún elemento de análisis que permita identificar la relación entre las facultades y las tareas asignadas
	Que se considere la formación y aptitudes de las personas en la asignación de las tareas de ejecución del Programa presupuestario	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso
Monitoreo y	Que se recopile y utilice la información sobre la consecución de las metas establecidas del Programa presupuestario	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso
Aprendizaje organizacional	Que el ambiente organizacional favorezca y/o incentive la formulación y/o adopción de iniciativas de mejora por parte del personal ejecutor	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso

### *Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario*

El programa presupuestario si bien es un tema de suma importancia para cada una de las áreas, sin embargo para poder fortalecer cada una de las debilidades y/o deficiencias que se presentan es de suma importancia el tener una capacitación continua para los titulares de cada una de las Direcciones y Coordinaciones con el objetivo de tener una visión correcta para plasmar de manera idónea cada una de las necesidades que se llevarán a cabo por medio de cada uno de los proyectos y programas en beneficio de la población Mineral Reformense.

Como se comentó en su momento las actividades que se planearon están alineadas al Plan de Desarrollo Municipal, sin embargo la poca capacitación y los tiempos tan premurosos hacen que los procesos se lleven a cabo de una manera diferente aunque cabe mencionar que siempre con una comunicación interna y externa para poder sacar adelante los temas tan importantes para todos los que nos desempeñamos al frente de cada una de las áreas.

Para el ejercicio presupuestario 2021 muchos de los directores y coordinadores no estuvieron presentes para la toma de decisiones ya que se venía trabajando de manera diferente sin embargo

esa no fue una limitante para desempeñar las actividades alineadas con el Plan de Desarrollo Municipal, si bien se tuvieron que realizar ajustes a los reportes trimestrales para llevar a cabo la mejora continua tanto de manera administrativa externa como interna, así mismo tomar en cuenta cada uno de los aspectos donde no se conoce sobre el proceso lo que lleva a una retroalimentación para ser mejores en el día a día.

Con los ejercicios que se han desarrollado se ha podido llevar a cabo diferentes actividades internas para lograr una mejora continua. Sin embargo falta tener un contacto más cercano con el personal encargado de coordinar el programa presupuestario para lograr mejorar en todas y cada una de las debilidades que se puedan tener.

### **Programa presupuestario Mineral de la Reforma competitivo, próspero, dinámico y sustentable**

Este Programa presupuestario está a cargo de la Secretaría de Desarrollo Económico y los resultados del análisis son los siguientes

#### *Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario*

El instrumento de recopilación de datos de esta fase de la evaluación fue la entrevista a los titulares de las Unidades Administrativas que coordinan el Programa presupuestario evaluado, de modo que se vierten aquí los resultados de tales ejercicios.

De modo que, en lo relativo al conocimiento que los ejecutores del Programa presupuestario evaluado tienen sobre la normatividad involucrada en su ejecución, la titular de la UA que ejecuta el programa manifestó que existe pleno conocimiento ya que es el elemento que sustenta las actividades del día a día, situación que concuerda con la evidencia que al respecto se proporcionó.

En lo que toca al cómo se realiza el proceso de planeación, se manifestó que el primer paso es tomar lo que dicta el Plan Municipal de Desarrollo y el Plan Estatal de Desarrollo y aplicar en el municipio lo que compete, en principio esta es la manera ideal de comenzar el proceso de planeación, sin embargo falta ahondar en el proceso de planeación a un nivel más bajo, es decir, los planes de desarrollo manifiestan lo que se quiere conseguir, pero ¿cómo lo hago en el día a día? Ese es el nivel de planeación que falta definir, realizar y sobre todo documentar.

La Secretaría de Desarrollo Económico es una unidad compacta en el número de personal con que cuenta, lo que facilita las tareas de comunicación de estándares y objetivos que se quieren alcanzar, de los retrasos en la consecución de las metas y objetivos (cuando se presentan), pero también está faltando la documentación de estos procesos que hoy se realizan mas de manera orgánica e informal, lo que en principio no es inadecuado, siempre y cuando medie algo de documentación y

evidencia del proceso. Principalmente porque estos medios documentales permitirán enriquecer las condiciones de evaluabilidad futuras del Programa presupuestario evaluado.

En la misma circunstancia se encuentran lo demás criterios evaluados, es decir, se manifiesta un buen manejo de las actividades y asignación de responsabilidades, así como de los procesos para encauzar las iniciativas de mejora que puedan surgir, pero esencialmente depende de las personas, titulares y operativos. Dado que la administración pública tiene un deber ser eminentemente impersonal, se debe aprovechar esta disposición para formalizar y documentar procesos que les permita persistir a cambios de personal.

### *Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario*

A continuación, se presentan los resultados del análisis que se realizó a la documentación del Programa presupuestario.

Fase	Criterio	Resultado
Planeación	Que exista conocimiento de la normatividad necesaria para ejecutar el Programa presupuestario;	En general se presenta buen conocimiento de la normatividad aplicable al ejercicio de las facultades y obligaciones conferidas a la Secretaría de Desarrollo Económico en el 198 del Reglamento de la Administración Pública Municipal de Mineral de la Reforma.
	Que exista un diagnóstico del problema público que se interviene, con elementos sobre la definición del problema, poblaciones potencial y afectada, causas y efectos del problema, alternativas de solución y análisis de partes interesadas;	La evidencia proporcionada por la Unidad Administrativa que implementa el Programa presupuestario evaluado se presenta como perteneciente al ejercicio fiscal 2021, sin embargo, se observan algunas deficiencias que no permiten estudiar la teoría causal del programa, ya que no se cuenta con diagnóstico, definición de poblaciones, árboles de problemas y objetivos, análisis de alternativas ni de partes interesadas. La simple inversión del Propósito de la MIR hablaría de un problema en el sentido de que los <i>Habitantes de Mineral de la Reforma en edad económicamente activa que no cuentan con acciones que permiten la aplicación de tecnologías y la atracción, retención y desarrollo empresariales en el sector agropecuario, comercio, industria, servicios y turismo</i> , lo que resulta en un problema ambiguo ya que la redacción sugiere un cambio de conducta en los habitantes de Mineral de la Reforma en edad económicamente activa para que <i>"cuenten con acciones..."</i> , sin embargo el contenido de la estructura analítica sugiere un reforzamiento en las capacidades productivas de las personas, en la infraestructura productiva del municipio y en la capacidad del gobierno municipal para responder a la demanda de servicios en materia económica; es decir, además del cambio de conducta,

		existen otros elementos en los Componentes que están quedando fuera del problema propiamente establecido.
	Que exista una matriz de indicadores para resultados (MIR), cronogramas y elementos que permitan identificar claramente la teoría de cambio del Programa presupuestario	Como se mencionó anteriormente, la Unidad que implementa el Programa presupuestario evaluado cuenta con una MIR, en la que aun cuando no establece el nombre del Programa presupuestario al que pertenece, sí determina el ejercicio fiscal de que se trata. No se diseñaron cronogramas o calendarios de ejecución de las actividades que la componen y es difícil entender una teoría de cambio en la misma, por las razones anteriormente expuestas.
	Que se definan y se den a conocer los objetivos del programa (estándares mínimos) establecidos en los diagnósticos y MIR's;	Dado que la Unidad Administrativa que implementa el Programa presupuestario evaluado tiene experiencia diseñando al menos una MIR, es posible identificar que se definen los estándares mínimos que se esperan obtener a través de las metas establecidas en las fichas de indicador que se diseñaron. No se especifica el modo en que estos estándares sean dados a conocer.
Presupuestación	Análisis de los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar el Programa presupuestario;	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.
	Que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo establecido por el CONAC;	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.
Ejercicio	Que se tengan previstos o se apliquen mecanismos para intensificar las actividades en caso de atrasos en la consecución de las metas;	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.
	Que la asignación de las tareas sea congruente con las facultades de las unidades administrativas que las ejecutan;	La unidad que opera el programa envió el organigrama de la misma, sin embargo, no cuenta con ningún elemento de análisis que permita identificar la relación entre las facultades y las tareas asignadas.
	Que se considere la formación y aptitudes de las personas en la asignación de las tareas de ejecución del Programa presupuestario.	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.

Monitoreo y Evaluación	Que se recopile y utilice la información sobre la consecución de las metas establecidas del Programa presupuestario	Fue proporcionado el formato DES-01 en el que se da cuenta del comportamiento de 33 indicadores al primer trimestre de 2021, en este formato se especifican las características principales de los indicadores de las Direcciones que componen a la Secretaría de Desarrollo Económico. Lo que no es posible identificar son los usos que se le da a esta información, más allá de utilizarse para la integración del Informe de Gestión Financiera y reportaría a la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo. Es necesario diseñar e implementar mecanismos que permitan utilizar estos datos para controlar el cumplimiento de los objetivos a los que están enlazados, ya que en 11 indicadores se reporta un avance superior al 100% (al primer trimestre) sin que se presente ninguna justificación, análisis o curso de acción a tomar para atender esta anomalía en la planeación.
Aprendizaje organizacional	Que el ambiente organizacional favorezca y/o incentive la formulación y/o adopción de iniciativas de mejora por parte del personal ejecutor.	No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo el proceso.

### *Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario*

Con relación al análisis de la información recabada durante la evaluación e investigación documental, me permito hacer las siguientes observaciones. Es importante mencionar que el PbR para el ejercicio 2021 no fue elaborado por el actual equipo de trabajo, también es importante mencionar que al momento de su elaboración no se contaba con el Plan de Desarrollo Municipal 2020-2024, otro de los inconvenientes, fue que no fuimos informados de cuál sería el presupuesto que se le había asignado a la SEDECO. Con estos antecedentes le informo que, desde el inicio de mi gestión con el apoyo del equipo de trabajo, nos dimos a la tarea de ejecutar los programas de manera dinámica, tratando de cubrir al mayor número de beneficiarios posibles, para lo cual tuvimos que realizar gestiones con diferentes entes públicos y privados, logrando cubrir las necesidades que observamos eran prioritarias a fin de propiciar la reactivación económica de los Mineralrefromenses.

### **Programa presupuestario Responsabilidades y situación patrimonial, auditoría, control interno y sistemas anticorrupción**

Este Programa presupuestario está a cargo de la Contraloría Municipal y los resultados del análisis son los siguientes

### *Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del programa presupuestario*

El instrumento de recopilación de datos de esta fase de la evaluación fue la entrevista al Titular de la Unidad Administrativa que gestiona el Programa presupuestario evaluado, de modo que se vierten aquí los resultados de análisis de tal ejercicio.

En lo relativo a la capacidad normativa, la percepción del Titular es que el equipo que gestiona la ejecución del Programa presupuestario conoce la normatividad involucrada en su implementación, principalmente aquella de la que emanan sus actividades y el cumplimiento del Plan Municipal de Desarrollo.

Sobre el proceso, mediante el cual se llevó a cabo la planeación de los objetivos del Programa presupuestario, si bien existe una excelente claridad sobre el Ciclo Presupuestario y las repercusiones que tiene para la planeación a nivel anual, no existe mucha claridad en el proceso que se realizó para este Programa presupuestario en particular, aunque los responsables manifiestan que se cuentan con los recursos y las capacidades necesarias.

Aun con lo anterior, se investigó la disposición de la gerencia del programa para comunicar al resto del equipo sobre los alcances y los estándares mínimos establecidos en el Programa presupuestario, situación que manifiestan como realizada, pero con algunas áreas de oportunidad al carecer del protagonismo para dirigir la planeación municipal en función de sus facultades legales; lo que se observa es una clara intención de comunicar los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo hasta el nivel operativo de la organización sin perderse en la cotidianidad. La manera en que esta comunicación puede ser comprobada es mediante la página web del Municipio.

En lo relativo al ambiente interno de la organización, particularmente a la asignación de las tareas; se comenta que, dado que esta es una nueva Administración, a su comienzo se llevó a cabo un diagnóstico de la Unidad Administrativa en relación a las aptitudes y habilidades del personal, con la intención de asignar tareas de acuerdo a su perfil. Sin embargo, de esta actividad tampoco existe evidencia documental, aunque se observa un ambiente organizacional propicio para implementar el Programa presupuestario, muestra de ello es la disposición para aplicar juicio profesional al ejercicio de las facultades y en la realización de las actividades que emanan del Programa presupuestario.

En lo relativo a la recopilación y uso de información de monitoreo de actividades o indicadores, se percibe una clara disposición al cambio y se manifiestan diversos ejemplos de actividades en las que se ha tenido que priorizar actividades (aplicación de auditorías), pero las decisiones son discrecionales o sujetas a la disponibilidad de recursos. No se usa un mecanismo formal para recopilar información de monitoreo y por lo tanto no existe retroalimentación para ejecutar un

procedimiento de intensificación de actividades, aunque se manifiesta una buena comunicación entre los involucrados para hacer de conocimiento el cumplimiento de las metas.

Por último, en lo relativo a la disposición de la Unidad Administrativa para aprender organizacionalmente, se manifiesta una clara apertura para recibir, procesar y en su caso aplicar acciones de mejora, aunque no existen mecanismos formales para atender estas eventualidades y la decisión de su implementación es también discrecional con un importante componente de retroalimentación por parte del equipo.

### *Análisis de la documentación de la gestión del programa presupuestario*

A continuación, se presentan los resultados del análisis que se realizó a la documentación del Programa presupuestario entregada por la Unidad Administrativa.

Fase	Criterio	Resultado
Planeación	Que exista conocimiento de la normatividad necesaria para ejecutar el Programa presupuestario;	En vista que no fue entregada la MIR del Programa Presupuestario, sobre la relación de disposiciones normativas proporcionadas se vislumbra el buen conocimiento de la normatividad aplicable al ejercicio de las facultades y obligaciones conferidas a la Contraloría Municipal en el Artículo 106 de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo; sin embargo, no se envió ni se mencionó la normatividad relacionada con la planeación, presupuestación, ejecución y control del Programa presupuestario objeto de esta evaluación, así como la de las competencias establecidas en las fracciones II, VI, VII y XVII de dicho Artículo (como las disposiciones legales en materia de Adquisiciones y de Obras Públicas, por ejemplo, o el Marco Integrado de Control Interno (MICI) o el ACUERDO por el que se establecen los lineamientos para la promoción y operación de la Contraloría Social en los programas federales de desarrollo social u otras disposiciones legales donde se establecen las funciones de Contraloría Municipal).
	Que exista un diagnóstico del problema público que se interviene, con elementos sobre la definición del problema, poblaciones potencial y afectada, causas y efectos del problema, alternativas de solución y análisis de partes interesadas;	No se entregó la evidencia documental.
	Que exista una matriz de indicadores para resultados (MIR), cronogramas y elementos que permitan identificar claramente la teoría de cambio del Programa presupuestario;	Dado que no fue posible acceder al diagnóstico del problema, no es posible identificar la teoría causal detrás del Programa presupuestario evaluado; sin embargo, sí se contó con la evidencia del formato DES-01 en el que se da

			<p>cuenta del comportamiento de los indicadores al 3er trimestre de 2021 y se especifican las características principales de los indicadores de nivel FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES Y ACTIVIDADES, propias de una MIR, por lo que es probable que sí fue elaborada. De igual manera se cuenta con el formato FR-03, en el que se reporta la programación y avance de cumplimiento de 40 actividades, pero no es posible enlazar estas actividades con los indicadores del formato DES-01.</p>
	Que se definan y se den a conocer los objetivos del programa (estándares mínimos) establecidos en los diagnósticos y MIR's;		<p>La única definición de objetivos que se evidenció es la especificada para cada una de las 40 actividades que se reportan mediante formato FR-03. Pero no es posible identificar ninguna relación causal de estas con el problema público que se interviene con la aplicación del Programa presupuestario evaluado.</p>
Presupuestación	Análisis de los requerimientos humanos, materiales y financieros necesarios para implementar el Programa presupuestario;		No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo este proceso.
	Que la documentación de la fase de programación y presupuestación esté armonizada con lo establecido por el CONAC;		No se presentó evidencia documental al respecto.
Ejercicio	Que se tengan previstos o se apliquen mecanismos para intensificar las actividades en caso de atrasos en la consecución de las metas;		No se presentó evidencia documental de que se lleve a cabo este proceso.
	Que la asignación de las tareas sea congruente con las facultades de las unidades administrativas que las ejecutan;		No se presentó evidencia documental al respecto.
	Que se considere la formación y aptitudes de las personas en la asignación de las tareas de ejecución del Programa presupuestario.		No se presentó evidencia documental al respecto.
Monitoreo y Evaluación	Que se recopile y utilice la información sobre la consecución de las metas establecidas del Programa presupuestario;		<p>En el formato FR-03 se aprecian actividades cuyo cumplimiento de metas sobrepasa el 100%, sin que se justifique la razón de este valor, lo cual intrínsecamente da cuenta de una falla en la planeación de las metas. Por lo que se vislumbra que no se lleven a cabo procesos de retroalimentación sobre el cumplimiento de las metas en cada trimestre, aunado a que no presentaron ninguna evidencia al respecto.</p>

Aprendizaje organizacional	Que el ambiente organizacional favorezca y/o incentive la formulación y/o adopción de iniciativas de mejora por parte del personal ejecutor.	No se presentó evidencia documental al respecto.
----------------------------	--	--

**Opinión de la unidad administrativa que coordina el programa presupuestario**

El Programa Presupuestario correspondiente al ejercicio fiscal 2021 de la Contraloría Municipal, fue elaborado por la administración anterior, durante el cual, no se tomó en cuenta a las áreas ejecutoras del gasto, sino que se realizó de manera concentrada desde la Secretaría de Tesorería.

El titular del área así como el personal que ejecuta dicho programa presupuestario conoce y sabe sobre las funciones que corresponden realizar para dar cumplimiento al mismo, sin embargo por lo citado anteriormente somos ejecutores y no diseñadores del elaborado para el ejercicio 2021. Por lo anterior no se cuenta con la documentación que sirva como evidencia para demostrar cuales fueron los criterios que se tomaron en cuenta para el mismo, y por consecuencia se carece de documentación que permita la evaluabilidad, únicamente se cuenta con la Matriz de Indicadores para Resultados, fichas técnicas de indicadores, así como el formato DES01 en el cual se informa trimestral el avance de lo ejecutado respecto a lo planeado.

En cuanto a las diferentes situaciones que atañen la toma de decisiones desde la Titular de esta unidad administrativa, es compromiso, documentar de manera correcta y oportuna, los elementos que se tomaron en cuenta durante el análisis de las mismas, así como también no dejar de incluir la totalidad de normatividad utilizada en el desempeño de nuestras funciones como la referente al Marco Integrado de Control Interno, Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo y la concerniente a las materias de adquisiciones y obra pública.

Adicionalmente, considero importante mencionar, que para el ejercicio fiscal 2022, se trabajó en la elaboración del Programa Presupuestario, apegado a la Metodología del Marco Lógico, y en el cual se sigue trabajando para su actualización.

**Sistema DIF Municipal de Mineral de la Reforma**

En virtud de que el Sistema DIF Municipal no cuenta con un Programa presupuestario propio, se le consideró como entidad y los resultados del análisis son los siguientes

### *Análisis de la capacidad normativa, financiera y organizacional del Sistema DIF Municipal*

El instrumento de recopilación de datos de esta fase de la evaluación fue la entrevista a los titulares de las Unidades Administrativas que coordinan el Programa presupuestario evaluado, de modo que se vierten aquí los resultados de tales ejercicios.

El Sistema DIF Municipal, presenta dos condiciones, por un lado, se evidencia un importante trabajo en materia de salud, protección de población vulnerable, asistencia social, alimentaria, jurídica, etc. Y por el otro presenta débiles capacidades para documentar todo este trabajo realizado.

Como muestra de lo anterior, en la entrevista al titular de la UA, se manifestó que el personal no conoce la normativa involucrada en la gestión de sus actividades. Que la planeación anual no se llevó a cabo, sino que semanalmente se reúne el equipo directivo para planear las actividades para ese espacio de tiempo. Y que, aunque sí se consideraron aptitudes y formación de las personas para asignárseles tareas no se tiene documentación de estas aseveraciones.

En lo relativo al ambiente organizacional, incentivos para estimular la generación de iniciativas de mejora a los procesos o actividades, elementos de monitoreo o intensificación de las actividades se manifestó una apertura importante, sin embargo, cuando estas condiciones se llegan a presentar, se desarrollan de manera orgánica, informal o verbal, sin que media evidencia documental que sustente su tratamiento y destino.

### *Análisis de la documentación de la gestión del Sistema DIF Municipal*

En lo relativo al análisis de la documentación con que se gestiona el Programa presupuestario, el Sistema DIF municipal no cuenta con evidencia de que se lleven a cabo de forma documentada los procesos de planeación, programación y presupuestación, monitoreo de indicadores o actividades, así como condiciones de aprendizaje organizacional.

### *Opinión de la unidad administrativa que coordina el Sistema DIF Municipal*

Con relación al apartado denominado ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD NORMATIVA, FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO, manifiesto que tal y como se menciona en el párrafo segundo, el Sistema Municipal DIF de Mineral de la Reforma lleva a cabo el trabajo en materia de salud, protección de población vulnerable, asistencia social, alimentaria, jurídica y educativa, entre otros. En lo que se refiere a la debilidad en la capacidad para documentar el trabajo realizado que se detectó y ante la falta de planeación anual correspondiente, se giró la instrucción a las distintas Coordinaciones que integran al Sistema para que se elaborará el POA 2021 y para que se presentará, ante la Dirección a mi cargo, un informe semanal de actividades realizadas. Asimismo, se instauró el levantamiento de minutas de trabajo de las reuniones que se celebran con la finalidad

contar con el registro documental necesario de los acuerdos e informes discutidos durante dichas reuniones.

En lo que respecta al desconocimiento de la normatividad involucrada en la gestión de actividades del personal detectada, se solicitó el apoyo de la Unidad, a su digno cargo, para la impartición de capacitación relacionada con los temas normativos aplicables a este Organismo Público Descentralizado.

También, se ha contemplado la elaboración de un programa de capacitación, dirigido a los Coordinadores del Sistema, sobre temas relevantes del cumplimiento de obligaciones como servidores públicos.

En lo que toca al ambiente organizacional, para el último trimestre del presente ejercicio fiscal, se ha solicitado a las Coordinaciones, preparar para su prestación, los elementos de monitoreo de sus actividades, mediante el reporte y análisis de los indicadores incluidos en el POA 2021, mismos que se incluirán en su próximo reporte trimestral, a efecto de contar con instrumentos documentales en los que se plasme el logro de los objetivos de las actividades de cada subprograma del Sistema.

Sobre el apartado de ANÁLISIS DE LA DOCUMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO, toda vez que no contábamos con la evidencia de que se llevan a cabo de forma documentada los procesos de planeación, programación y presupuestación; monitoreo de indicadores o actividades, así como condiciones de aprendizaje organizacional, tal y como se mencionó en los párrafos que anteceden, se han realizado las diligencias necesarias para subsanar lo anterior, con la participación de cada Coordinación de acuerdo con las actividades que a cada una le competen.

Dadas las condiciones antes descritas, considero que el Sistema Municipal DIF de Mineral de la Reforma, a mi cargo, está en proceso de implementar los procesos adecuados para dar cabal cumplimiento a la normatividad en materia del ejercicio de recursos públicos, lo cual tendrá como consecuencia directa, la aportación del logro de los objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo de la presente Administración.

## RECOMENDACIONES

**Recomendación 1.** En vista de los hallazgos obtenidos en la evaluación, consideramos pertinente que la Unidad Administrativa que coordina el Programa presupuestario evaluado verifique que el diagnóstico colaborativo del problema público que pretenden intervenir en el año 2022, dicho diagnóstico satisfaga al menos las siguientes 3 condiciones:

- a) Establecer una situación no deseada cuya solución contribuya a alcanzar al menos un objetivo del Plan Municipal de Desarrollo.
- b) Definir una población o área de enfoque afectada por la situación anterior. Por ejemplo, derivado del problema anterior, las personas potencialmente beneficiadas serán las que vivan en asentamientos humanos ubicados en zonas de riesgo no antropogénico.
- c) Definir las causas y efectos de la situación comentada, de acuerdo a lo establecido en el Manual para la Construcción de Matrices de Indicadores para Resultados 2017 de la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño Hidalgo, disponible en: [https://finanzas.hidalgo.gob.mx/transparenciainanzas/Docs/UTED/758/Manual para la C onstruccion de la Matriz de Indicadores para Resultados 2017.pdf](https://finanzas.hidalgo.gob.mx/transparenciainanzas/Docs/UTED/758/Manual_para_la_Construccion_de_la_Matriz_de_Indicadores_para_Resultados_2017.pdf).

Una forma sencilla de construir una teoría de cambio es utilizar la técnica de los 5 porqués. Es decir, una vez que se ha definido el problema, seguir el siguiente esquema lógico:

Problema: Hay personas viviendo en zonas de riesgo no antropogénico, con lo cual tienen probabilidades de perder sus bienes o vidas por razón de su asentamiento.

- ¿Por qué sucede el Problema?: ¿Por qué hay personas viviendo ahí? Por la desactualización del Atlas de Riesgo: Causa 1
  - ¿Por qué sucede la Causa 1?: ¿Por qué no se ha actualizado el Atlas de Riesgo? Subcausa 1
    - ¿Por qué sucede la Subcausa 1?: Subcausa 1.1
      - ¿Por qué sucede la Subcausa 1.1?: Subcausa 1.1.1
        - ¿Por qué sucede la Subcausa 1.1.1?: Subcausa 1.1.1.1
- ¿Por qué **otra cosa** sucede el Problema?: Causa X
  - ... sucesivamente.

Al final del ejercicio, lo que se habrá encontrado son las causas raíz del problema, las cuales trasladadas a positivo implican las soluciones raíz del mismo, sobre las que puede diseñarse el Programa presupuestario.

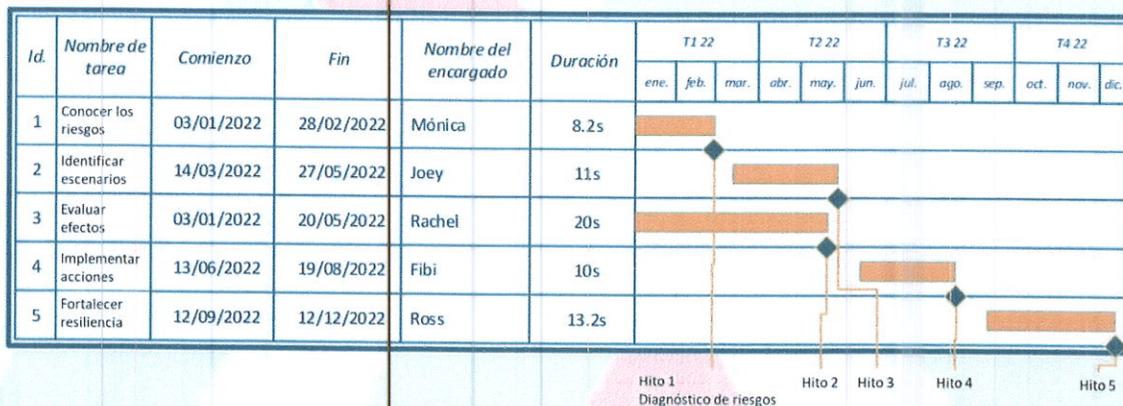
**Recomendación 2.** En consonancia con lo anterior, consideramos necesario también que se realice la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) para el año 2022, misma que deberá provenir del ejercicio diagnóstico anterior, observando la misma metodología del manual comentado.

**Recomendación 3.** En lo relativo a los procesos de presupuestación de las **Actividades** que deriven de la MIR, es importante desprender al menos los requerimientos materiales que resulten necesarios para llevar a cabo cada una de las Actividades, los cuáles se deberán solicitar al área de Tesorería

señalando su clasificación de acuerdo a su objeto de gasto, conforme al clasificador para tal efecto provisto por la Secretaría de Tesorería de Mineral de la Reforma.

**Recomendación 4.** Una vez que las actividades y sus requerimientos han sido conceptualizados e identificados, es necesario programarlos a lo largo del año, para lo cual es provechoso utilizar herramientas como los cronogramas, en ellos es **útil especificar el nombre de la tarea, el inicio, fin y duración de la actividad, el encargado de realizarla y el hito** que se espera conseguir cuando esta ha finalizado, a continuación se presenta un ejemplo.

Ilustración 1. Cronograma de actividades.



Es conveniente recordar que **los hitos pueden considerarse productos o acontecimientos relevantes para el proyecto que se espera producir o acontecer**, de modo que esta actividad, además de mejorar las posibilidades de controlar la ejecución del Programa presupuestario, resuelve **cuándo intervenir para intensificar actividades**, es decir, cuando llegue el tiempo y los hitos no se hayan producido, momento en el que resultará adecuado movilizar recursos, personas, horarios, etc. para alcanzar esa meta. Adicionalmente, permite la programación de las adquisiciones que resulten necesarias, lo que contribuye a la eficiencia de la organización.

**Recomendación 5.** Por último, un ambiente organizacional sano y motivado contribuye de manera importante a que las actividades se realicen de manera exitosa y con ello se consigan los objetivos, por lo cual es importante diseñar esquemas de incentivos que puedan disfrutar los colaboradores. Sabiendo que el principal inconveniente cuando se habla de incentivos suele ser el poco presupuesto, hemos considerado útil la lectura del Capítulo III Motivaciones humanas, título F. Motivar sin dinero del libro "Motivación del Personal en la Administración Pública", disponible en [https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonalap.pdf](https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5174/kukuieffmotivaciondelpersonalap.pdf). En esta lectura podemos encontrar (además de toda una investigación al respecto) una lista de posibles incentivos a implementarse que virtualmente no requieren inversión económica. Además de que

haya incentivos, es igualmente importante concederlos de manera no discrecional, sistemática e impersonal, de modo que todos los integrantes de la Unidad Administrativa estén en las mismas condiciones iniciales para acceder a ellos, en tal sentido proponemos añadir a los incentivos criterios para acceder a ellos, la periodicidad para su otorgamiento y la duración de cada incentivo ganado (si aplica).

## CONCLUSIONES

La administración pública municipal de Mineral de la Reforma tiene fuertes capacidades para poder realizar y documentar los procesos que aquí se evaluaron, tiene además algunos antecedentes de que se han realizado pero es necesario sistematizar el trabajo de modo que se disminuya el riesgo de volver a perder continuidad cuando acabe la actual administración, como sucedió en diciembre-enero de 2020-2021.

Consideramos que si estas recomendaciones se implementan exitosamente y se logra que estas prácticas sean apropiadas en la organización, en los Ejercicios Fiscales subsecuentes se estará en posibilidades de aplicar evaluaciones de programas exitosas. Dichas evaluaciones también tienen una lógica de desarrollo, existen evaluaciones formativas y sumativas, las primeras abarcan evaluaciones de diseño, indicadores, de teoría de cambio, de procesos sintéticas de resultados; mientras que en las segundas puede hablarse de evaluaciones de impacto, del cambio más significativo o de resultados cuando un programa ha finalizado su ciclo de vida. Es justamente en este sentido en el que deberán aplicarse evaluaciones a los programas municipales.

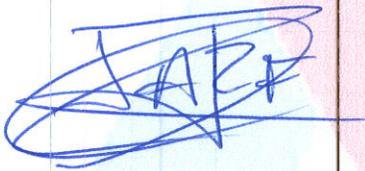
Por último, mencionar que la evaluación no solo tiene un uso instrumental para mejora, sino que además es deseable que se utilice con fines legítimamente políticos, como la rendición de cuentas sobre qué objetivos se están logrando con los recursos públicos y la transparencia en el ejercicio de los recursos con la que lo estamos alcanzando.

## REFERENCIAS

- Poveda Catalán, J. y Guardiola Aparisi, M. (2019). Análisis de causa y raíz. Técnicas y relación con los sistemas de gestión y las no conformidades. 3C Tecnología. Glosas de innovación aplicadas a la pyme, 8(2), pp. 84-97. doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno/2019.v8n2e30.84-9>
- Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño. (). Manual para la Construcción de Matrices de Indicadores para Resultados 2017. <https://cutt.ly/0YiwOU3>

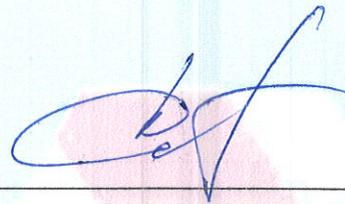
Vanina Kukuieff, G. (2011) Motivación del personal en la administración pública. Universidad Nacional de Cuyo. <https://cutt.ly/hYu0yV2>

ELABORÓ Y REVISÓ



JULIO AARÓN RESÉNDIZ FERNÁNDEZ  
COORDINADOR DE PLANEACIÓN

AUTORIZÓ



NATALIA KOZLENKOVA  
TITULAR DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN Y  
EVALUACIÓN

MINERAL DE LA REFORMA  
EL COMERCIO ES CONTIGO  
2020 - 2024