



Diagnóstico

**Nombre del Programa
Presupuestario**

Finanzas Públicas Sanas

Ejercicio Fiscal:

2026

Unidad Responsable:

Secretaría de Tesorería

Unidades Integrantes del Programa

**Coordinación General de Tesorería,
Dirección de Ingresos y Egresos,
Dirección de Contabilidad, Dirección
de Programación y Control
Financiero, Dirección de Recursos
Humanos y Dirección de Catastro**

Presupuestario:

1. Antecedentes del Problema Público

La fiscalización Superior es la revisión que realiza la Auditoría Superior conforme a los principios de legalidad, imparcialidad y confiabilidad, sobre los recursos públicos que manejan las Entidades Públicas, en los términos que establece la Constitución Política del Estado de Hidalgo, la Ley de Fiscalización Superior y Rendición de Cuentas del Estado de Hidalgo y demás normativa aplicable, esto con el fin de verificar que la recaudación, administración y aplicación de los recursos públicos se haya realizado en apego a la normatividad correspondiente, así como corroborar si se dio cumplimiento a lo establecido en los planes y programas aprobados a las Entidades Fiscalizadas.

La fiscalización a la cuenta pública 2023 correspondiente al Municipio de Mineral de la Reforma tuvo los siguientes principales conceptos observados:

- Falta u omisión de documentación justificativa.
- Falta u omisión de documentación comprobatoria y justificativa.
- Falta u omisión de documentación comprobatoria.

Determinando 48 resultados de los cuales 27 corresponden a resultados con observación, los cuales generaron 8 recomendaciones. La Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (ASEH) emite estos Informes individuales de auditoría.





Sin embargo, en el año 2023 se implementó el Manual de Normas y Lineamientos para el ejercicio de los recursos del gasto de operación para el Municipio de Mineral de la Reforma con el fin de mejorar y regular los procesos del ejercicio de los recursos, pero no tuvo los efectos esperados, ya que, la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo continuo con las observaciones sobre la Falta u omisión de documentación comprobatoria y justificativa, por lo que se tiene niveles bajos de eficiencia en la aplicación del gasto.

De acuerdo con el Sistema de Información Hacendaria Municipal (SIHAM) en el 2022 el municipio tuvo una capacidad financiera de 38.2%, una autonomía financiera de 32.7% y una tasa anual de crecimiento de impuestos de 6.4%, lo que respecta a los dos primeros indicadores estamos dentro del promedio municipal del Estado de Hidalgo, sin embargo, en el ultimo indicador nos encontramos por debajo del promedio, por lo que se habla de una baja eficiencia en la recaudación.

No obstante, se han aplicado descuentos en los primeros tres meses del año, así como el programa llamado "buen fin" para que los contribuyentes se pongan al corriente, sin embargo, en el año 2025 se hizo nuevamente la propuesta con el fin de seguir implementando este programa, pero no tuvo éxito, ya que, el Congreso del Estado de Hidalgo no lo autorizó. Además, El Municipio se ha apoyado de la Tecnología poniendo a la disposición de los contribuyentes los requisitos que necesitan para realizar sus trámites en la página oficial del Municipio, así como la facilidad de realizar pagos en línea, sin embargo, no se ha logrado el impacto deseado.

2.1 Definición del Problema Público

La Administración Pública Municipal de Mineral de la Reforma presenta niveles bajos de eficiencia en la recaudación y aplicación de los recursos públicos.

2.2 Estado Actual

Actualmente la administración pública municipal sigue presentando baja eficiencia en la recaudación y aplicación de los recursos debido a que la fiscalización a la cuenta pública 2024 correspondiente al Municipio de Mineral de la Reforma tuvo los siguientes principales conceptos observados:

- Falta u omisión de documentación justificativa.





Mineral de la
Reforma
2024 - 2027
Ciudad de la Comunidad

**Presidencia Municipal de
Mineral de la Reforma, Hidalgo.**
Secretaría de Tesorería



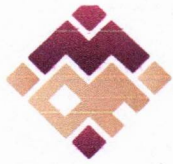
- Falta u omisión de documentación comprobatoria y justificativa.
- Incumplimiento a la Ley de Ingresos y, en su caso, Cuotas y Tarifas aprobadas.

Determinando 75 resultados de los cuales 59 corresponden a resultados con observación, mismos que generaron: 32 recomendaciones y 26 pliegos de observaciones. Los Informes individuales de auditoría, cuenta pública 2024 son emitidos por la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (ASEH).

Esto deriva del poco control y programación del gasto público, ya que al no contar con mecanismos que regulen el ejercicio del mismo, se realizan erogaciones sin la documentación comprobatoria y justificativa necesaria, lo cual habla de la escasa coordinación al interior de la Secretaría de Tesorería, quien es la encargada de realizar los pagos y de revisar los expedientes correspondientes, así como de integrar los informes de gestión financiera, donde hay una baja participación por parte de las dependencias de la Administración Pública Municipal. No obstante, parte del problema también proviene de la escasa profesionalización de las personas servidoras públicas, ya que, si no se mantienen actualizadas en los temas relacionados con el área donde laboran, se tiende a integrar erróneamente los expedientes que se ingresan para pago en la Secretaría de Tesorería, así como de la información que se envía en los Informes de Gestión Financiera.

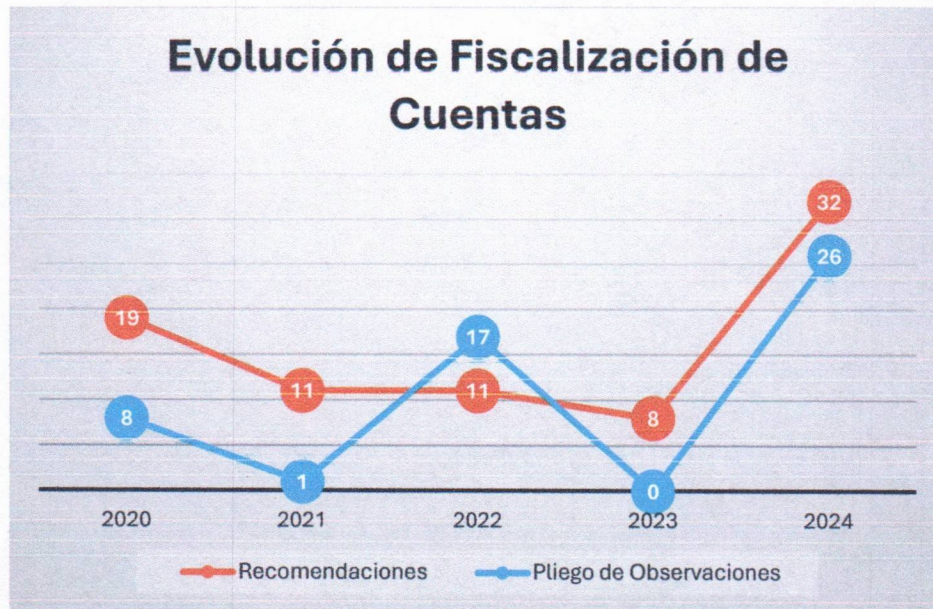
De acuerdo con la recaudación de los ingresos propios del Municipio, se ve un incremento a través de los años, sin embargo, la autonomía financiera ha ido en declive, esto refleja una escasa comunicación con los contribuyentes porque muchos de ellos no tienen conocimiento de sus obligaciones fiscales y esto también deriva de la baja atención que se le proporciona a cada uno de ellos, por lo que los tramites terminan siendo tediosos y nos da como resultado pocos tramites otorgados, todo esto nos lleva a una baja participación de contribuyentes y a una baja recaudación de los ingresos propios. Además, las pocas propuestas de estímulos fiscales aplicadas y la deficiente estructura de la Iniciativa de la Ley de Ingresos no impulsan la participación deseada de los contribuyentes.





2.3 Evolución del Problema Público

A continuación se muestra algunas graficas de como ha ido evolucionando el problema público a través de los años:



Fuente: elaboración propia con información de la ASEH Informes dirigidos al ciudadano 2021, 2022, 2023, 2024 y 2025

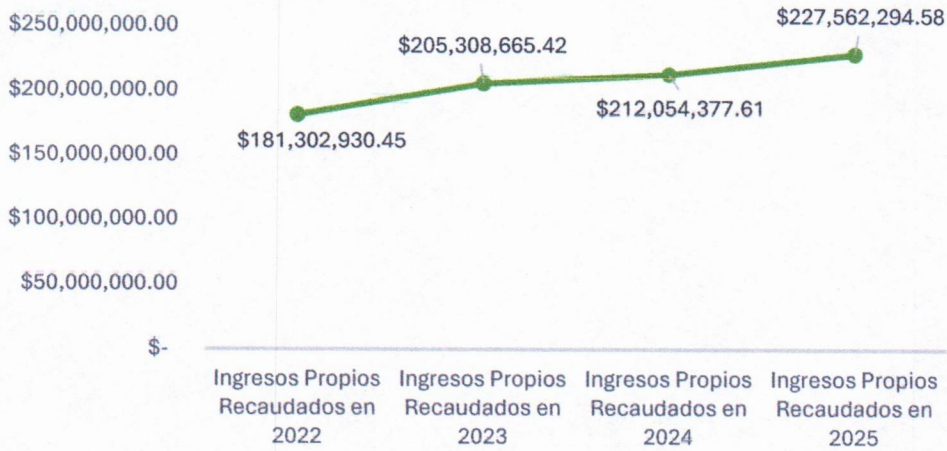


Fuente: elaboración propia con información de la ASEH Índice Municipal de Rendición de Cuentas (IMRC) 2023, 2024 y 2025.





EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS PROPIOS



Fuente: elaboración propia con información del Estado Analítico de Ingresos del SIACOR 2022, 2023, 2024 y 2025.

Evolución Autonomía Financiera



Fuente: elaboración propia con información del Estado Analítico de Ingresos del SIACOR 2022, 2023, 2024 y 2025.





2.4 Experiencias de Atención del Problema Público (Nacional e Internacional)

Integración de los procesos de planificación, programación y Abastecimiento

Gobierno Regional de Lambayeque

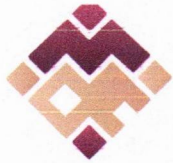
El problema de la desarticulación entre las áreas de planificación, presupuesto y abastecimiento en las entidades públicas genera retrasos en la ejecución de proyectos, así como en la adquisición de bienes y servicios, con lo cual se compromete la calidad del gasto público. Antes de implementar una solución, había poca coordinación entre las áreas, lo que provocaba compras erróneas o mal categorizadas y uso ineficiente de los recursos. Esta descoordinación no solo afectaba la programación de actividades y la adquisición de bienes, servicios y obras, sino también la correcta ejecución presupuestal, ya que las órdenes de compra o servicio no seguían las normativas nacionales y el patrimonio no se gestionaba de forma adecuada.

La solución a este problema se dio con la implementación del Sistema Integrado de Gestión Administrativa del Ministerio de Economía y Finanzas (SIGA-MEF), que permitió estandarizar y sistematizar las acciones operativas relacionadas con el manejo de contratos, la adquisición de bienes y servicios, y la ejecución presupuestaria. Este sistema consolidó los estados financieros y obligó a las áreas a registrar sus actividades en un único aplicativo, alineando las funciones de planificación, programación y abastecimiento bajo un mismo marco operativo y normativo. Permitted, además, integrar el listado estandarizado de actividades operativas de los órganos de apoyo y asesoramiento con el que contaba el GR de Lambayeque desde 2018. Asimismo, se incluyó en el sistema el registro de contratos de obra, mejorando el seguimiento y control de estos procesos.

Entre las principales ventajas de esta solución está la mejora en la calidad del gasto público y la reducción de errores en la adquisición de bienes y servicios. Con el SIGA-MEF, las entidades pueden utilizar de manera eficiente el catálogo de bienes y servicios, evitando la mala clasificación de los productos y facilitando la correcta ejecución presupuestaria. Asimismo, el sistema impone ciertas restricciones que evitan el uso incorrecto de categorías como "otros", lo que promueve un uso más controlado y eficiente del presupuesto asignado.

Los resultados de esta implementación son visibles en la consolidación del sistema, especialmente a partir de 2020, cuando el SIGA-MEF se integró de forma





estable en los módulos de logística, que abarca procedimientos de programación, adquisiciones, control presupuestal y gestión de almacenes. Esta integración permitió que las áreas de abastecimiento planificaran con mayor detalle las necesidades de las áreas usuarias, ajustando sus compras a los requerimientos operativos específicos, desde el suministro de bienes básicos hasta el mantenimiento y servicios esenciales. De este modo se alcanzó una mayor eficiencia en la ejecución de los planes operativos.

Finalmente, aunque la articulación con la formulación presupuestal aún enfrenta desafíos, la implementación del SIGA-MEF ha sido un avance significativo. El sistema no solo facilita el seguimiento de contratos y el control del cumplimiento de los proveedores, sino que también permite una mayor transparencia y un manejo técnico de la ejecución presupuestal. A través del enlace con otros sistemas como el SIAF y el SEACE, el SIGA-MEF ofrece alertas automáticas que aseguran una mejor gestión de los tiempos y la administración de penalidades, mejorando así la eficiencia general de la gestión pública.

Buena Práctica. Mensajería masiva y chatbot para la recaudación del impuesto predial

Municipalidad Provincial de San Martín - Servicio de Administración Tributaria de Tarapoto

Una comunicación deficiente con los contribuyentes ha sido uno de los principales factores que contribuye a la baja tasa de recaudación del impuesto predial en la MP de San Martín. Para enfrentar este problema, el SAT de Tarapoto implementó diversas medidas orientadas a mejorar la interacción con los contribuyentes, optimizando así los procesos de recaudación. Estas iniciativas se centraron en el uso de tecnologías accesibles y efectivas para acercar, de manera clara y oportuna, la información tributaria a la población.

Entre las medidas implementadas se desarrolló un chatbot que facilita la resolución de consultas de los contribuyentes, permitiéndoles acceder a información tributaria de manera rápida y sencilla. Además, se implementó un sistema de envío masivo de mensajes para recordar fechas importantes de pago y promover campañas tributarias. Estas herramientas, de bajo costo pero alto impacto, buscan modificar las conductas y hábitos de los contribuyentes, fomentando una cultura de pago más activa y organizada.





El chatbot cuenta con diversas opciones para que los contribuyentes obtengan información sobre sus obligaciones tributarias. El sistema permite acceder a información en formato PDF y ofrece opciones de pago para que el contribuyente pueda completar sus transacciones de manera eficiente. Gracias a estas intervenciones, se ha mejorado la comunicación con los contribuyentes y, con ello, la eficiencia en la recaudación del impuesto predial.

El SAT de Tarapoto, en colaboración con el Programa GFP Subnacional, llevó a cabo un experimento denominado "Campañas tributarias municipales y recordatorios digitales" para evaluar el impacto del envío masivo de mensajes mediante SMS, WhatsApp y correos electrónicos, respecto al cumplimiento de obligaciones tributarias. Este experimento buscaba investigar si los recordatorios digitales podían influir en las decisiones de los contribuyentes dentro del contexto de una campaña tributaria. Antes de la intervención, las notificaciones de pago del impuesto predial y arbitrios se realizaban únicamente mediante cartas físicas, lo que limitaba su efectividad.

El experimento involucró a 870 de los principales contribuyentes, quienes representaban el 70% de la deuda total. Se utilizó un diseño experimental con asignación aleatoria para probar cuatro tipos de mensajes distintos. El primer mensaje enfatizaba el descuento: "No pierda esta oportunidad y continúe cumpliendo sus obligaciones tributarias." El segundo mensaje hacía referencia a un castigo: "Evite las cobranzas coactivas y los embargos regularizando su pago del impuesto predial y arbitrios." El tercer mensaje se enfocaba en la norma social: "Usted forma parte del grupo de contribuyentes que no está al día." Finalmente, el cuarto mensaje hacía énfasis en la elección deliberada: "Si usted decide no pagar, puede ser sujeto al procedimiento establecido por la ley." Todos los mensajes incluían la misma información sobre la deuda total, el monto con descuento por la amnistía, un enlace para pagar en línea y los beneficios por cumplir con los pagos de manera digital.

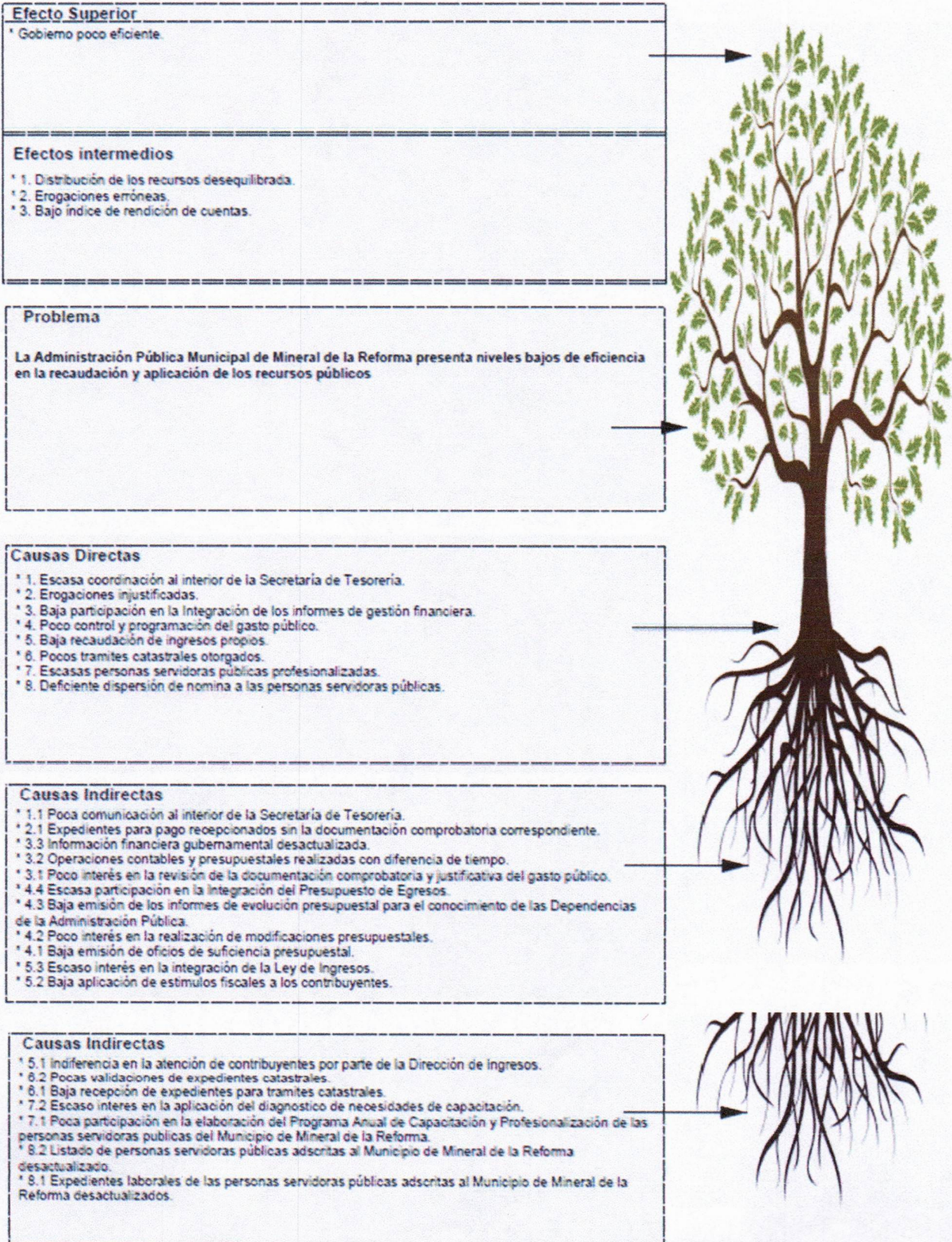
Los resultados mostraron un aumento del 4% en el porcentaje de contribuyentes que pagaron su deuda tras recibir alguno de los mensajes. El mayor impacto se observó en los contribuyentes que recibieron el mensaje sobre el descuento (+7 puntos porcentuales) y el mensaje basado en la norma social (+5 puntos porcentuales). En cambio, los mensajes centrados en el castigo y la elección deliberada no generaron cambios significativos en el comportamiento de pago. Estos hallazgos sugieren que intervenciones de bajo costo, como el ajuste en la

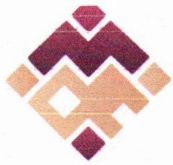


comunicación y el uso de recordatorios digitales, pueden tener un impacto considerable en el cumplimiento de las obligaciones tributarias. Asimismo, se reducen tanto el uso del papel por la generación de cartas o documentos informativos como el costo de horas hombre por la labor de notificación de dichos documentos.



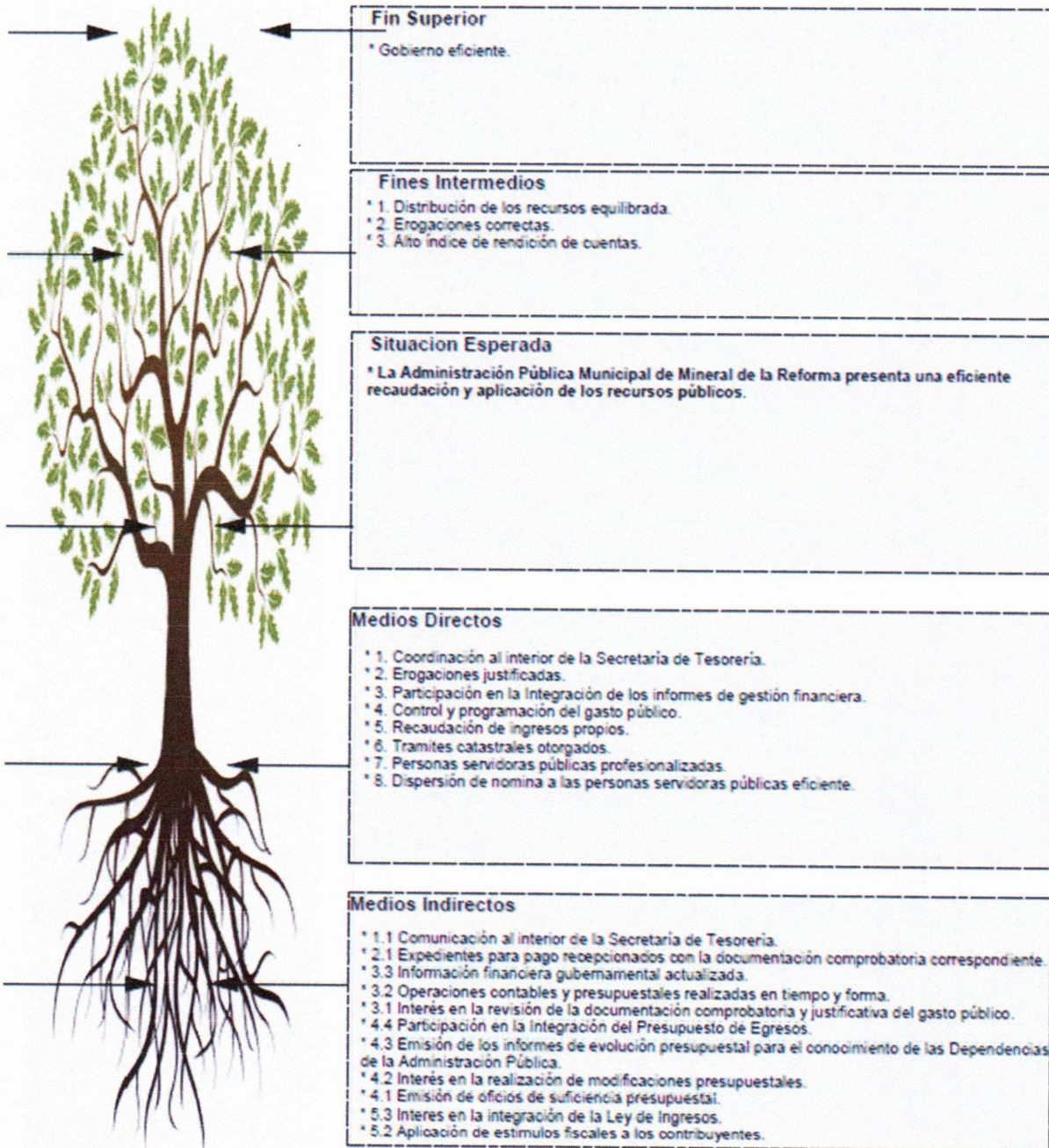
2.5 Árbol de problemas





3. Objetivos

3.1 Árboles de objetivos





Medios Indirectos

- * 5.1 Atención de contribuyentes por parte de la Dirección de Ingresos.
- * 6.2 Validaciones de expedientes catastrales.
- * 6.1 Recepción de expedientes para tramites catastrales.
- * 7.2 Interés en la aplicación del diagnostico de necesidades de capacitación.
- * 7.1 Participación en la elaboración del Programa Anual de Capacitación y Profesionalización de las personas servidoras públicas del Municipio de Mineral de la Reforma.
- * 8.2 Listado de personas servidoras públicas adscritas al Municipio de Mineral de la Reforma actualizado.
- * 8.1 Expedientes laborales de las personas servidoras públicas adscritas al Municipio de Mineral de la Reforma actualizados.

3.2 Determinación de los objetivos del programa

Objetivo del programa: Asegurar la sostenibilidad financiera del municipio de Mineral de la Reforma mediante el fortalecimiento de la recaudación y aplicación de los recursos públicos optimizando la suficiencia presupuestal para los programas presupuestarios.

Objetivo específico: Objetivos estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027: 3.5 Fortalecer la implementación del Presupuesto basado en Resultados en el gobierno de Mineral de la Reforma consolidando unas finanzas públicas sanas y con valor público.

3.3 Aportación del programa a los objetivos del PDM 2024-2027 del municipio de Mineral de la Reforma

Acuerdo	Objetivo estratégico	Estrategia	Líneas de Acción	Metas ODS
Acuerdo 3 Comunidad con Cultura de Paz y un Gobierno Cercano y Eficiente	3.5 Fortalecer la implementación del Presupuesto basado en Resultados en el gobierno de Mineral de la Reforma consolidando unas finanzas públicas sanas y con valor público	Estrategia 3.5.1 Fortalecer la hacienda pública municipal bajo criterios de eficiencia, eficacia y economía.	3.5.1.1 Promover acciones que refuercen el sistema de recaudación municipal. 3.5.1.2 Gestionar recursos con diversas fuentes de financiamiento para el desarrollo de los proyectos municipales. 3.5.1.3 Implementar mecanismos de administración y gestión eficiente del gasto público para el logro de los objetivos establecidos.	No aplica



	3.3 Impulsar un gobierno municipal con "0" cero tolerancia a la corrupción, procurando la máxima eficiencia del gasto público en Mineral de la Reforma.	Estrategia 3.3.2 Mejorar el desempeño de las personas servidoras públicas del municipio.	3.3.2.1 Empezar acciones para la administración adecuada y la profesionalización de las personas servidoras públicas, principalmente con capacitaciones y certificaciones.	No aplica
--	---	--	--	-----------

4. Cobertura del Problema Público

4.1 Identificación de la población o área de enfoque potencial

12 Dependencias y 2 Entidades de la Administración Pública Municipal de Mineral de la Reforma

4.2 Identificación y cuantificación de la población o área de enfoque objetivo

12 Dependencias y 2 Entidades de la Administración Pública Municipal de Mineral de la Reforma

5. Estimación Presupuestal (Presupuesto)

5.1 Impacto presupuestario y fuentes de financiamiento

Capítulo	Monto en pesos corrientes
1000 - Servicios personales	\$ 67,015,260.00
2000 - Materiales y suministros	\$ 807,000.00
3000 - Servicios generales	\$ 17,254,174.00
4000 - Transferencias, asignaciones, subsidios y otras ayudas	\$ 30,161,709.00
5000 - Bienes muebles, inmuebles e intangibles	\$ 90,000.00
Total	\$ 115,328,143.00

Fuente de Recursos	Porcentaje respecto al presupuesto estimado
Recursos Fiscales 2026	63.51%
Fondo General de Participaciones 2026	30.03%
Fondo de Fomento Municipal 2026	2.78%
Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (Gasolinas y Diésel) 2026	0.24%
Participación por la Recaudación obtenida de Impuesto Sobre la Renta enterado a la Federación 2026	2.82%
Impuesto Sobre Automóviles Nuevos 2026	0.10%
Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (Tabaco Labrado-Bebidas Alcohólicas y Refrescos) 2026	0.52%
Total	100.00%



6. Bibliografía

Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (ASEH) (2024). Informes dirigidos al ciudadano

(<https://aseh.gob.mx/archivos/informes/informesanuales/2023/segundaentrega/InformesCiudadano/municipios/14.pdf>)

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2023). Sistema de Información Hacendaria Municipal (SIHAM)

(http://siglo.inafed.gob.mx/siham/vistas/siham_ficha.php)

Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (ASEH) (2025). Informes dirigidos al ciudadano

(<https://aseh.gob.mx/archivos/informes/informesanuales/2024/segundaentrega/InformesCiudadano/municipios/16.pdf?v=202601220938>)

Basel Institute on Governance Sucursal Perú (2024). Documento de trabajo: "Sistematización de buenas prácticas en la gestión de las finanzas públicas de los Gobiernos Regionales y Locales" en el marco del Programa GFP Subnacional de la Cooperación Económica Suiza - SECO, implementado por el Basel Institute on Governance

([https://www.gfpsubnacional.pe/wp-](https://www.gfpsubnacional.pe/wp-content/uploads/2024/10/Buenas_practicas_GFP_version1.pdf)

[content/uploads/2024/10/Buenas_practicas_GFP_version1.pdf](https://www.gfpsubnacional.pe/wp-content/uploads/2024/10/Buenas_practicas_GFP_version1.pdf))

Elaboró

Revisó

Esmeralda
Ing. Esmeralda Dennis Zenón Pérez
Enlace PbR

Paola Lilian Otero Mercado
L.A. Paola Lilian Otero Mercado
Directora de Programación y Control Financiero

Autorizo

Gregorio Vega González
L.C.S. Gregorio Vega González
Secretario de Tesorería

