



AYUNTAMIENTO DE
ZINACANTEPEC
2025 -2027



GOBIERNO DE
ZINACANTEPEC
SEGUIMOS AVANZANDO
2025-2027

**TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN
ESPECÍFICA DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA
PRESUPUESTARIO “FORTALECIMIENTO DE LOS
INGRESOS”, CORRESPONDIENTE AL PROGRAMA
ANUAL DE EVALUACIÓN 2026 DEL AYUNTAMIENTO
DE ZINACANTEPEC, ESTADO DE MÉXICO,
RESPECTO DEL EJERCICIO FISCAL 2025.**

Datos Generales



Enfoque de análisis

Desempeño del programa, indicadores de gestión y resultados, eficiencia recaudatoria, reducción de cartera vencida e impacto en las finanzas municipales.

Índice

DATOS GENERALES	2
ÍNDICE	3
PRESENTACIÓN	7
ANTECEDENTES	8
MARCO JURIDICO	9
GLOSARIO	11
OBJETIVO GENERAL	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
ALCANCE DE LA EVALUACION	17
DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA	19
INSTANCIAS PARTICIPANTES Y RESPONSABILIDADES	21
PERFIL DE LA INSTANCIA EVALUADORA EXTERNA	24
REQUISITOS TECNICOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	24
RESPONSABILIDADES DE LA INSTANCIA EVALUADORA EXTERNA.....	25
PRODUCTOS TÉCNICOS ESPERADOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA	26
CONSIDERACIONES SOBRE INDEPENDENCIA Y ALCANCE.....	26
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	28
ENFOQUE METODOLÓGICO	28
ETAPAS METODOLÓGICAS	29
1. REVISIÓN INICIAL DE INFORMACIÓN	29
2. ANÁLISIS DE LA LÓGICA DEL PROGRAMA	29
3. REVISIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS	30
4. ANÁLISIS DE INDICADORES Y METAS	30
5. ANÁLISIS DEL AVANCE FÍSICO Y FINANCIERO	30
6. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO RECAUDATORIO.....	31
7. ANÁLISIS DE CARTERA VENCIDA Y RECUPERACIÓN DE INGRESOS	31
8. INTEGRACIÓN DE HALLAZGOS, RECOMENDACIONES Y ASM.....	31
TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.....	31
CRITERIOS DE VALORACIÓN METODOLÓGICA	32
FUENTES DE INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN.....	32
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	33
CRITERIOS PARA RESPONDER LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	34
TIPOS DE RESPUESTA.....	34
ESCALA DE VALORACIÓN.....	35

CRITERIOS DE VALORACIÓN DE LA EVIDENCIA	35
CRITERIOS ESPECÍFICOS PARA PREGUNTAS RELACIONADAS CON LA MIR	36
CRITERIOS ESPECÍFICOS PARA PREGUNTAS RELACIONADAS CON DESEMPEÑO RECAUDATORIO.....	36
CRITERIOS ESPECÍFICOS PARA PREGUNTAS RELACIONADAS CON CARTERA VENCIDA	37
TRATAMIENTO DE INFORMACIÓN INCOMPLETA	37
ESTRUCTURA MÍNIMA DE RESPUESTA POR PREGUNTA.....	38
RESULTADO ESPERADO	38
MÓDULO 1: CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	39
OBJETIVO DEL MÓDULO	39
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	39
ELEMENTOS MÍNIMOS DE CARACTERIZACIÓN DEL PROGRAMA.....	40
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	40
FUENTES DE INFORMACIÓN SUGERIDAS	43
CRITERIOS DE ANÁLISIS	43
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO.....	44
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	45
MODULO 2: PLANEACIÓN Y ORIENTACIÓN DE RESULTADOS	46
OBJETIVO DEL MODULO	46
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	46
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	47
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	47
FUENTES DE INFORMACIÓN SUGERIDAS	50
CRITERIOS DE ANÁLISIS	50
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO.....	51
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	51
MODULO 3: MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS E INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	53
OBJETIVO DEL MÓDULO	53
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	53
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	54
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	54
FUENTES DE INFORMACIÓN SUGERIDAS	57
CRITERIOS DE ANÁLISIS	58
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO.....	58
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	59
MODULO 4: AVANCE FISICO Y FINANCIERO.....	60
OBJETIVO DEL MÓDULO	60
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	60
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	61
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	62
FUENTES DE INFORMACIÓN SUGERIDAS	64

CRITERIOS DE ANÁLISIS	65
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO	65
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	66
MÓDULO 5: DESEMPEÑO RECAUDATORIO.....	67
OBJETIVO DEL MÓDULO	67
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	67
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	68
INDICADORES Y CÁLCULOS SUGERIDOS.....	68
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	69
FUENTES DE INFORMACIÓN SUGERIDAS	72
CRITERIOS DE ANÁLISIS	72
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO.....	73
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	74
MÓDULO 6: CARTERA VENCIDA Y RECUPERACIÓN DE INGRESOS.....	75
OBJETIVO DEL MÓDULO	75
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	75
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	76
INDICADORES Y CÁLCULOS SUGERIDOS.....	77
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	77
FUENTES DE INFORMACIÓN SUGERIDAS	80
CRITERIOS DE ANÁLISIS	81
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO.....	82
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	82
MODULO 7: RESULTADOS DEL PROGRAMA Y CONTRIBUCIÓN A LAS FINANZAS MUNICIPALES	84
OBJETIVO DEL MÓDULO	84
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	84
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	85
INDICADORES Y CÁLCULOS SUGERIDOS.....	85
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	86
FUENTES DE INFORMACIÓN SUGERIDAS	89
CRITERIOS DE ANÁLISIS	90
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO.....	90
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	91
MODULO 8: TRANSPARENCIA, RENDICIÓN DE CUENTAS Y MEJORA DEL DESEMPEÑO	92
OBJETIVO DEL MÓDULO	92
ALCANCE DEL ANÁLISIS.....	92
ELEMENTOS DE ANÁLISIS	93
PREGUNTAS DE EVALUACIÓN.....	94
ESCALA DE VALORACIÓN SUGERIDA	97
INFORMACIÓN REQUERIDA PARA EL MÓDULO.....	97

CRITERIOS DE ANÁLISIS	98
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS DEL MÓDULO	99
RESULTADO ESPERADO DEL MÓDULO.....	99
ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA	101
OBJETIVO DE LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA	101
CRITERIOS PARA IDENTIFICAR ASM	101
CLASIFICACIÓN DE LOS ASM	102
PRIORIZACIÓN DE LOS ASM	103
FORMALIZACIÓN DE LOS ASM.....	103
SEGUIMIENTO DE LOS ASM	104
MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ASM.....	104
POSIBLES LÍNEAS DE MEJORA A CONSIDERAR	104
CRITERIOS DE CALIDAD DE LOS ASM.....	105
RESULTADO ESPERADO	105
PRODUCTOS ENTREGABLES	107
PRODUCTOS MÍNIMOS A ENTREGAR	107
CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME FINAL	108
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DE LOS PRODUCTOS.....	109
CONDICIONES DE ENTREGA	110
CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA ESTA EVALUACIÓN	110
RESULTADO ESPERADO	111
CRONOGRAMA DE TRABAJO	112
CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES	112
FASES DEL CRONOGRAMA	114
FASE 1. PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN	114
FASE 2. INTEGRACIÓN Y REVISIÓN DE INFORMACIÓN	114
FASE 3. ANÁLISIS TÉCNICO POR MÓDULOS.....	115
FASE 4. INFORME PRELIMINAR Y REVISIÓN INSTITUCIONAL	115
FASE 5. INFORME FINAL Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	115
FASE 6. PUBLICACIÓN Y SEGUIMIENTO DE ASM.....	116
CONSIDERACIONES DEL CRONOGRAMA.....	116
CIERRE.....	117

Presentación

El H. Ayuntamiento de Zinacantepec, a través de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, emite los presentes Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, en cumplimiento al Programa Anual de Evaluación 2026 del Municipio de Zinacantepec.

El Programa Anual de Evaluación constituye el instrumento rector para organizar, coordinar y dar seguimiento a las evaluaciones de los programas presupuestarios municipales, con el propósito de generar información objetiva, verificable y útil para fortalecer la toma de decisiones públicas, mejorar el desempeño institucional y contribuir a una gestión municipal orientada a resultados.

En este sentido, los presentes Términos de Referencia establecen los objetivos, alcance, metodología, criterios técnicos, fuentes de información, responsabilidades institucionales, productos entregables y plazos que deberán observarse para el desarrollo de la evaluación del programa presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, cuyo sujeto evaluado es la Tesorería Municipal.

La evaluación se desarrollará bajo el enfoque de Evaluación Específica de Desempeño, con base en la Metodología de Marco Lógico y la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados, a fin de analizar el cumplimiento de metas, el comportamiento de los indicadores de gestión y resultados, la eficiencia en la recaudación, la atención de la cartera vencida y el impacto del programa en las finanzas municipales.

La Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, en su carácter de instancia coordinadora del proceso de evaluación, promoverá que el desarrollo de los trabajos se realice con criterios de objetividad, claridad metodológica, suficiencia documental, utilidad institucional, transparencia y apego a las disposiciones aplicables en materia de evaluación del desempeño.

Por lo anterior, estos Términos de Referencia deberán ser observados por la instancia evaluadora externa, el sujeto evaluado y las áreas municipales que participen en la integración, validación y entrega de información, a efecto de asegurar que la evaluación se realice de manera ordenada, técnica y congruente con los objetivos del Programa Anual de Evaluación 2026.

De esta manera, el Ayuntamiento de Zinacantepec reafirma su compromiso con la mejora continua, la transparencia, la rendición de cuentas y el uso eficiente de los recursos públicos, mediante la evaluación sistemática de los programas presupuestarios que inciden en la capacidad financiera del municipio y en el cumplimiento de sus objetivos institucionales.

Antecedentes

Como antecedente institucional relacionado, se identifica que el programa presupuestario 01 05 02 02 “Fortalecimiento de los Ingresos” fue considerado por el Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México dentro del Informe de Resultados de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2017, correspondiente al Ayuntamiento de Zinacantepec. En dicho informe, el OSFEM señaló que evaluó el cumplimiento de metas físicas establecidas en los Programas Anuales del ejercicio 2017, considerando como alcance 16 de los 59 programas presupuestarios del Ayuntamiento, entre los cuales se incluyó el programa referido.

Dentro de dicha revisión, se identificó el proyecto 010502020101 “Captación y Recaudación de Ingresos”, respecto del cual el Ayuntamiento reportó un cumplimiento del 100.0 por ciento de las metas establecidas en su Programa Anual 2017, con un presupuesto anual de 15,610.6 miles de pesos y un ejercicio de 15,529.2 miles de pesos, equivalente al 99.5 por ciento del monto presupuestal. Derivado de ello, el OSFEM recomendó continuar con las estrategias que contribuyeran a la planeación, programación, presupuestación y ejecución eficaz y eficiente de las metas.

Asimismo, dentro del mismo programa presupuestario se identificó el proyecto 01 05 02 02 04 01 “Registro y Control de Caja y Tesorería”, respecto del cual se reportó un cumplimiento del 100.0 por ciento de las metas establecidas en el Programa Anual 2017, con un presupuesto anual de 9,815.3 miles de pesos y un ejercicio de 9,623.3 miles de pesos, equivalente al 98.0 por ciento del monto presupuestal.

Este antecedente resulta relevante para la presente evaluación, ya que permite advertir que el programa “Fortalecimiento de los Ingresos” ha sido revisado previamente en el ámbito del Ayuntamiento de Zinacantepec desde la perspectiva del cumplimiento de metas físicas y ejercicio presupuestal. No obstante, la evaluación prevista en el Programa Anual de Evaluación 2026 constituye un ejercicio específico y actualizado, orientado a valorar el desempeño del programa durante el ejercicio fiscal 2025, con énfasis en indicadores de gestión y resultados, eficiencia recaudatoria, reducción de cartera vencida e impacto en las finanzas municipales.

Por lo anterior, la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” permitirá analizar, con información actualizada y evidencia documental, el grado en que las acciones implementadas por la Tesorería Municipal contribuyeron al fortalecimiento de la hacienda pública municipal, al cumplimiento de metas institucionales y a la mejora de los procesos vinculados con la recaudación, administración, control y seguimiento de los ingresos municipales.

Marco Jurídico

Los presentes Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, se emiten con fundamento en el marco jurídico aplicable en materia de planeación, programación, presupuestación, seguimiento, evaluación del desempeño, transparencia y rendición de cuentas de los programas presupuestarios municipales.

La evaluación del programa presupuestario se sustenta en el Programa Anual de Evaluación 2026 del Municipio de Zinacantepec, instrumento rector que determina los programas sujetos a evaluación, el tipo de evaluación correspondiente, los sujetos evaluados, la metodología aplicable, la ruta de cumplimiento y el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. En dicho instrumento se establece que el programa “Fortalecimiento de los ingresos”, a cargo de la Tesorería Municipal, será sujeto a una Evaluación Específica de Desempeño respecto del ejercicio fiscal 2025.

En el ámbito federal, los presentes Términos de Referencia se fundamentan en los artículos 26, inciso A, y 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los cuales establecen las bases de la planeación democrática, así como la obligación de administrar los recursos públicos con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, orientando su ejercicio al cumplimiento de los objetivos para los cuales fueron destinados.

Asimismo, se sustentan en los artículos 48, 54, 61 numeral II inciso c), 62, 71, 79, 80, 81 y 82 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, al regular la generación, integración, publicación y seguimiento de la información financiera, presupuestaria y programática de los entes públicos, así como la obligación de publicar el Programa Anual de Evaluación, las metodologías, los indicadores de desempeño y los resultados de las evaluaciones correspondientes.

De igual forma, resultan aplicables los artículos 85 y 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en lo relativo al seguimiento, evaluación y valoración del desempeño de los programas públicos mediante indicadores estratégicos y de gestión, así como al uso de evaluaciones externas para fortalecer la orientación a resultados y la mejora del ejercicio de los recursos públicos.

En el ámbito estatal, los presentes Términos de Referencia encuentran sustento en los artículos 129 y 139, fracción I, de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México, al establecer principios relacionados con la administración responsable de los recursos públicos, la planeación democrática y la conducción del desarrollo estatal y municipal.

También se fundamentan en los artículos 2, 3, 15, 31 fracciones XXI, XXXV, XXXIX y XLVI; 48 fracciones XVI y XVII; 69 fracción I, inciso b); 72; 74 fracción II; 79; 83; 84; 85; 95 fracciones XV

y XVII; 101 fracción I; 103; 114 y 122 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México, en virtud de que dichas disposiciones regulan la organización, funcionamiento, atribuciones y responsabilidades de las dependencias municipales que intervienen en la planeación, administración, control, evaluación, tesorería, rendición de cuentas y operación de la administración pública municipal.

De manera específica, la evaluación se sustenta en los artículos 1 fracciones I, II y IV; 7; 19 fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII y IX; 22; 36; 37 y 38 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, los cuales establecen las bases para la planeación democrática, la programación, el seguimiento, la evaluación, el uso de indicadores y la adopción de medidas orientadas a mejorar el cumplimiento de los objetivos y metas de los programas públicos.

Se considera aplicable el artículo 1 del Reglamento de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, al regular la aplicación de las disposiciones en materia de planeación democrática para el desarrollo del Estado de México y sus municipios. En materia financiera, presupuestaria y de evaluación del desempeño, los presentes Términos de Referencia se fundamentan en los artículos 285, 294, 295, 327, 327-A y 327-D del Código Financiero del Estado de México y Municipios, los cuales establecen disposiciones relacionadas con el Presupuesto basado en Resultados, el Sistema de Evaluación del Desempeño, la programación y presupuestación municipal, el seguimiento de indicadores y la evaluación de los programas presupuestarios.

De igual forma, se consideran aplicables las disposiciones contenidas en los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Presupuestarios Municipales, particularmente la disposición Décimo Quinta y demás relativas a la emisión de Términos de Referencia, la definición de tipos de evaluación, la participación de instancias evaluadoras externas, la identificación de hallazgos y recomendaciones, así como el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Adicionalmente, se toma como referencia administrativa el oficio número 419/UPER/2026/0443, de fecha 27 de abril de 2026, suscrito por el Titular de la Unidad de Políticas y Estrategia para Resultados, dependiente de la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, citado en el Programa Anual de Evaluación 2026 del Municipio de Zinacantepec.

Para efectos conceptuales, se retoma la definición de evaluación prevista en el artículo 10 de la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios, conforme a la cual la evaluación permite determinar el grado de eficacia, eficiencia, calidad, resultados e impacto con que han sido empleados los recursos destinados al cumplimiento de objetivos, así como identificar desviaciones y adoptar medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas. En consecuencia, el marco jurídico aplicable permite sustentar que la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” constituye un ejercicio técnico, normativo e institucional orientado a valorar el cumplimiento de metas, el comportamiento de los indicadores de gestión y resultados, la eficiencia recaudatoria, la reducción de cartera vencida y el impacto del programa en las finanzas municipales

Glosario

Para efectos de los presentes Términos de Referencia para la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, Estado de México, respecto del ejercicio fiscal 2025, se entenderá por:

Término / Acrónimo	Definición
Análisis de gabinete	Revisión documental realizada por la instancia evaluadora a partir de información normativa, programática, presupuestal, financiera, contable, administrativa, estadística y operativa proporcionada por el sujeto evaluado y por las áreas participantes.
ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora. Son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas como resultado de una evaluación, los cuales pueden ser atendidos mediante acciones concretas para mejorar el desempeño del programa presupuestario.
Avance financiero	Grado de ejercicio de los recursos asignados al programa presupuestario, considerando el presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido o pagado, según la información disponible.
Avance físico	Grado de cumplimiento de las metas programadas del programa presupuestario, conforme a los indicadores, unidades de medida, actividades y reportes de seguimiento correspondientes.
Cartera vencida	Conjunto de créditos fiscales, adeudos, contribuciones, derechos, aprovechamientos u otros conceptos de ingreso que no fueron cubiertos por los contribuyentes dentro de los plazos establecidos.
Código	Código Financiero del Estado de México y Municipios.
Convenio	Convenio para la Mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales, mediante el cual se establecen compromisos, actividades, responsables y plazos para atender los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de la evaluación.
Desempeño	Resultado alcanzado por un programa presupuestario en relación con sus objetivos, metas, indicadores, recursos ejercidos y resultados esperados.
Eficacia	Capacidad del programa presupuestario para cumplir los objetivos y metas establecidos durante el ejercicio fiscal evaluado.
Eficiencia	Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos por el programa presupuestario.
Eficiencia recaudatoria	Capacidad institucional para obtener ingresos municipales en relación con las metas, estimaciones o potencial recaudatorio disponible.
Evaluación	Proceso sistemático que tiene por objeto analizar el diseño, operación, resultados, eficacia, eficiencia, calidad e impacto de un programa presupuestario, a fin de identificar hallazgos, conclusiones y recomendaciones para mejorar su desempeño.
Evaluación Específica de Desempeño	Tipo de evaluación que analiza el desempeño de un programa presupuestario mediante la revisión de sus indicadores, metas,

Término / Acrónimo	Definición
	avance físico y financiero, resultados alcanzados, eficiencia en la gestión y contribución al cumplimiento de sus objetivos.
Evidencia documental	Conjunto de documentos, bases de datos, reportes, formatos, registros, informes, estados financieros, estadísticas y demás medios verificables que sustentan la información proporcionada para el desarrollo de la evaluación.
Fortalecimiento de los Ingresos	Programa presupuestario sujeto a evaluación, orientado a fortalecer la capacidad financiera del municipio mediante acciones relacionadas con la captación, recaudación, administración, control y seguimiento de los ingresos municipales.
Hallazgo	Situación relevante identificada durante la evaluación, sustentada en evidencia documental, que puede representar una fortaleza, debilidad, inconsistencia, riesgo, área de oportunidad o incumplimiento metodológico.
Indicador	Instrumento cuantitativo o cualitativo que permite medir el cumplimiento de objetivos, metas, actividades, productos o resultados del programa presupuestario.
Indicador de gestión	Indicador que mide procesos, actividades, productos, servicios o acciones realizadas por el programa presupuestario.
Indicador estratégico	Indicador que mide el cumplimiento de objetivos de mayor nivel, relacionados con resultados, efectos o contribución del programa presupuestario.
Ingresos devengados	Ingresos jurídicamente reconocidos a favor del municipio, independientemente de que hayan sido efectivamente cobrados.
Ingresos estimados	Monto de ingresos previsto originalmente para el ejercicio fiscal, conforme a la Ley de Ingresos Municipal y demás documentos presupuestarios aplicables.
Ingresos modificados	Monto actualizado de ingresos después de considerar ampliaciones, reducciones o ajustes realizados durante el ejercicio fiscal.
Ingresos municipales	Recursos públicos que percibe el municipio conforme a las disposiciones jurídicas aplicables, incluyendo impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, participaciones, aportaciones y demás conceptos de ingreso.
Ingresos recaudados	Ingresos efectivamente cobrados por el municipio durante el ejercicio fiscal evaluado.
Instancia evaluadora externa	Persona física, moral, institución académica, despacho o consultoría especializada responsable de realizar la evaluación con objetividad, independencia, imparcialidad y rigor metodológico.
Línea base	Valor inicial de un indicador que sirve como punto de referencia para medir avances, cambios o resultados del programa presupuestario durante un periodo determinado.
Matriz de Indicadores para Resultados	Herramienta de planeación estratégica que establece los objetivos del programa presupuestario, su alineación, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos, organizados en los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

Término / Acrónimo	Definición
Medios de verificación	Fuentes de información documentales, estadísticas, financieras, presupuestales o administrativas que permiten comprobar el avance o cumplimiento de los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados.
Meta	Valor programado que se espera alcanzar en un indicador durante un periodo determinado, conforme a la planeación del programa presupuestario.
Metodología de Marco Lógico	Herramienta para el diseño, seguimiento y evaluación de programas públicos, que permite estructurar el problema, objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos de forma lógica y ordenada.
MIR	Matriz de Indicadores para Resultados.
MML	Metodología de Marco Lógico.
PAE	Programa Anual de Evaluación. Instrumento mediante el cual se determinan los programas presupuestarios sujetos a evaluación, el tipo de evaluación aplicable, el calendario de ejecución y las responsabilidades institucionales.
PbR	Presupuesto basado en Resultados. Modelo de gestión pública que orienta la asignación y ejercicio de los recursos públicos al cumplimiento de objetivos, metas, indicadores y resultados verificables.
PbRM	Presupuesto basado en Resultados Municipal. Instrumento utilizado por los municipios para vincular la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de los programas presupuestarios.
Programa presupuestario	Conjunto de acciones sistematizadas dirigidas a resolver un problema público o institucional, mediante la entrega de bienes, servicios o acciones gubernamentales, identificando sus objetivos, beneficiarios, indicadores y recursos asignados.
Pp	Programa presupuestario.
Recaudación municipal	Proceso mediante el cual la Tesorería Municipal capta los ingresos que corresponden al municipio, conforme a la Ley de Ingresos Municipal, el Código Financiero del Estado de México y Municipios y demás disposiciones aplicables.
Recomendación	Propuesta técnica derivada de un hallazgo de evaluación, orientada a corregir debilidades, atender riesgos, mejorar procesos, fortalecer indicadores, optimizar resultados o incrementar la utilidad de la información para la toma de decisiones.
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño. Mecanismo que permite evaluar el desempeño gubernamental mediante el seguimiento de indicadores estratégicos y de gestión, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones públicas.
Sujeto evaluado	Dependencia administrativa, tesorería municipal, contraloría municipal u organismo auxiliar que ejecuta programas presupuestarios y que es responsable de proporcionar información para el desarrollo de la evaluación. Para estos Términos de Referencia, el sujeto evaluado será la Tesorería Municipal.

Término / Acrónimo	Definición
TdR	Términos de Referencia. Documento normativo y técnico que define los objetivos, alcances, metodología, criterios, responsabilidades, productos esperados y especificaciones de una evaluación.
Tesorería Municipal	Dependencia municipal responsable del programa presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” y sujeto evaluado de la presente Evaluación Específica de Desempeño.
Trabajo de campo	Actividades complementarias de recopilación de información realizadas mediante entrevistas, reuniones, cuestionarios, visitas, verificaciones o solicitudes directas de información al sujeto evaluado.
UIPPE	Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación. Instancia encargada de coordinar la instrumentación del Programa Anual de Evaluación y dar seguimiento al proceso de evaluación, conforme a sus atribuciones.
Valoración	Análisis cualitativo o cuantitativo realizado por la instancia evaluadora para determinar el grado de cumplimiento, consistencia, suficiencia o desempeño de un elemento evaluado.

Objetivo General

Evaluar el desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante el análisis de su planeación, Matriz de Indicadores para Resultados, indicadores de gestión y resultados, metas programadas y alcanzadas, avance físico y financiero, eficiencia recaudatoria, comportamiento de la cartera vencida, ejercicio de los recursos públicos y contribución al fortalecimiento de las finanzas municipales, con el propósito de valorar el cumplimiento de sus objetivos, identificar hallazgos, fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad, así como formular recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora que contribuyan al fortalecimiento del desempeño institucional de la Tesorería Municipal.

Objetivos específicos

- Analizar la planeación del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, mediante la revisión de su alineación con los instrumentos de planeación municipal, su objetivo, actividades programadas, metas establecidas y vinculación con la gestión hacendaria municipal, a fin de valorar su congruencia institucional y orientación a resultados.
- Revisar la Matriz de Indicadores para Resultados del programa, mediante el análisis de su lógica vertical y horizontal, resumen narrativo, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos, con el propósito de determinar si permite medir adecuadamente el desempeño del programa presupuestario.
- Valorar el cumplimiento de los indicadores de gestión y resultados, mediante la comparación entre las metas programadas y los avances reportados durante el ejercicio fiscal 2025, a fin de identificar el grado de cumplimiento, desviaciones, inconsistencias o áreas de oportunidad en la medición del desempeño.
- Examinar el avance físico y financiero del programa, mediante el análisis de los recursos aprobados, modificados, devengados, ejercidos o pagados, así como de las metas físicas alcanzadas, con el propósito de valorar la relación entre los recursos públicos utilizados y los resultados obtenidos.
- Evaluar el desempeño recaudatorio vinculado al programa, mediante la revisión del comportamiento de los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados, así como de las variaciones relevantes respecto de lo programado, a fin de determinar su contribución al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.
- Analizar la información relativa a cartera vencida y recuperación de ingresos, mediante la revisión de registros, reportes, acciones de seguimiento, control, depuración o recuperación implementadas por la Tesorería Municipal, con el propósito de valorar los avances alcanzados en la reducción o atención de adeudos municipales.
- Revisar la suficiencia, consistencia y calidad de la información documental proporcionada por el sujeto evaluado, mediante el análisis de reportes programáticos, presupuestarios, financieros, contables, administrativos y operativos, a fin de verificar que los resultados

del programa se encuentren sustentados en evidencia clara, verificable y correspondiente al ejercicio fiscal evaluado.

- Identificar hallazgos, fortalezas, debilidades, riesgos, áreas de oportunidad y Aspectos Susceptibles de Mejora, mediante el análisis integral de la información disponible, con el propósito de emitir recomendaciones técnicas, viables y orientadas a mejorar la planeación, programación, presupuestación, recaudación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del programa.

Alcance de la evaluación

La evaluación comprenderá el análisis del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, ejecutado por la Tesorería Municipal, conforme a lo establecido en el Programa Anual de Evaluación 2026 del H. Ayuntamiento de Zinacantepec.

El alcance de la evaluación se orientará a revisar el desempeño del programa mediante el análisis de su planeación, Matriz de Indicadores para Resultados, indicadores de gestión y resultados, metas programadas y alcanzadas, avance físico y financiero, comportamiento de los ingresos municipales, eficiencia recaudatoria, cartera vencida, acciones de recuperación de ingresos y contribución general al fortalecimiento de las finanzas municipales.

La evaluación considerará la información normativa, programática, presupuestal, financiera, contable, administrativa, estadística y documental que proporcione la Tesorería Municipal, así como aquella generada por las áreas competentes del Ayuntamiento vinculadas con la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, control, evaluación y rendición de cuentas del programa.

El análisis deberá realizarse con base en la Metodología de Marco Lógico, la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados y el análisis de gabinete, conforme a lo previsto en el PAE 2026, el cual establece que las evaluaciones deberán sustentarse en la MML, la MIR, el rigor metodológico, la alineación con el Plan de Desarrollo Municipal, la disponibilidad de información y el uso efectivo de resultados para la mejora de programas y presupuestos. De manera específica, la evaluación abarcará los siguientes componentes:

Componente	Alcance de revisión
Planeación del programa	Revisión de la alineación del programa con los instrumentos de planeación municipal, sus objetivos, estrategias, actividades programadas, metas institucionales y vinculación con la gestión hacendaria municipal.
Matriz de Indicadores para Resultados	Análisis de la lógica vertical y horizontal de la MIR, considerando Fin, Propósito, Componentes, Actividades, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos.
Indicadores de gestión y resultados	Revisión de la pertinencia, claridad, consistencia, frecuencia de medición, línea base, metas y avance de los indicadores reportados durante el ejercicio fiscal evaluado.
Avance físico	Comparación entre las metas programadas y las metas alcanzadas, con base en los formatos PbRM, informes trimestrales, reportes internos y demás evidencia documental disponible.
Avance financiero	Análisis del presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado, así como su relación con las metas, actividades e indicadores del programa.
Desempeño recaudatorio	Revisión del comportamiento de los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados, así como de las variaciones relevantes entre lo programado y lo efectivamente obtenido.

Componente	Alcance de revisión
Cartera vencida	Análisis de la información relativa a adeudos, rezagos, créditos fiscales o cartera vencida, así como de las acciones implementadas para su recuperación, control, seguimiento o depuración.
Contribución a las finanzas municipales	Valoración de la forma en que el programa contribuyó al fortalecimiento de la hacienda pública municipal, la disponibilidad de recursos y el cumplimiento de obligaciones institucionales.
Calidad de la información	Revisión de la suficiencia, congruencia, trazabilidad, actualización y verificabilidad de la información proporcionada por el sujeto evaluado.
Aspectos Susceptibles de Mejora	Identificación de hallazgos, fortalezas, debilidades, riesgos, áreas de oportunidad y recomendaciones orientadas a mejorar el desempeño del programa.

La evaluación deberá centrarse en el análisis del desempeño del programa durante el ejercicio fiscal 2025. Por tanto, no tendrá el carácter de auditoría financiera, revisión fiscal, fiscalización superior, dictamen contable ni procedimiento de responsabilidad administrativa. Su finalidad será técnica y evaluativa, orientada a generar información útil para la toma de decisiones, la mejora de la gestión pública, el fortalecimiento del presupuesto basado en resultados y el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora.

El alcance de la evaluación dependerá de la calidad, suficiencia y oportunidad de la información entregada por la Tesorería Municipal y por las áreas participantes. En caso de que exista información incompleta, inconsistente, no disponible o no verificable, la instancia evaluadora externa deberá señalarlo expresamente en el informe correspondiente, indicando sus efectos sobre el análisis y las limitaciones para valorar el desempeño del programa.

Los resultados de la evaluación deberán servir como insumo para fortalecer la planeación, programación, presupuestación, ejecución, seguimiento y evaluación del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, así como para establecer compromisos concretos de mejora mediante los mecanismos institucionales previstos en el Programa Anual de Evaluación 2026, incluyendo la atención y seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. El PAE señala que las áreas evaluadas deberán firmar compromisos de ASM, elaborar un plan de trabajo y que la UIPPE monitoreará trimestralmente su avance.

Descripción general del programa

El Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” forma parte de la estructura programática municipal y se encuentra considerado en el Programa Anual de Evaluación 2026 del H. Ayuntamiento de Zinacantepec como uno de los programas sujetos a evaluación respecto del ejercicio fiscal 2025.

Conforme al PAE 2026, el programa será evaluado mediante una Evaluación Específica de Desempeño, teniendo como sujeto evaluado a la Tesorería Municipal. La evaluación deberá desarrollarse con base en la Metodología de Marco Lógico y en la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados, a efecto de analizar el desempeño del programa, sus indicadores de gestión y resultados, la eficiencia recaudatoria, la reducción de cartera vencida y su impacto en las finanzas municipales.

El programa se vincula con las funciones hacendarias municipales orientadas a fortalecer la capacidad financiera del Ayuntamiento mediante acciones relacionadas con la captación, recaudación, administración, control, seguimiento y recuperación de ingresos municipales. Su importancia radica en que los ingresos propios y demás recursos captados por el municipio constituyen una base fundamental para financiar la operación gubernamental, atender obligaciones institucionales, sostener la prestación de servicios públicos y contribuir al cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación municipal.

En ese sentido, el programa “Fortalecimiento de los Ingresos” se encuentra relacionado con la mejora de los procesos de recaudación, la administración eficiente de los recursos públicos, el seguimiento de metas de ingreso, la atención de rezagos o adeudos, la actualización de registros, la generación de información financiera y presupuestaria, así como con la toma de decisiones orientada al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

La Tesorería Municipal, en su carácter de sujeto evaluado, será responsable de proporcionar la información programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa y operativa necesaria para analizar el desempeño del programa durante el ejercicio fiscal 2025. Dicha información permitirá valorar el cumplimiento de metas, el comportamiento de los indicadores, el avance físico y financiero, el desempeño recaudatorio, la situación de la cartera vencida y la contribución del programa al fortalecimiento de las finanzas municipales. La evaluación no se limitará a revisar el ejercicio de recursos presupuestarios, sino que deberá valorar la relación entre los recursos utilizados, las acciones implementadas y los resultados obtenidos. Por ello, el análisis deberá considerar tanto la información de la Matriz de Indicadores para Resultados como los reportes presupuestarios, financieros y administrativos que permitan verificar si el programa contó con elementos suficientes para medir su desempeño y orientar la mejora institucional.

De manera preliminar, y con base en la información disponible en el PAE 2026, el programa puede describirse a partir de los siguientes elementos:

Elemento	Descripción preliminar
Nombre del programa presupuestario	Fortalecimiento de los Ingresos
Sujeto evaluado	Tesorería Municipal
Ejercicio fiscal evaluado	2025
Tipo de evaluación	Evaluación Específica de Desempeño
Metodología base	Metodología de Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados
Finalidad general del programa	Fortalecer la capacidad financiera municipal mediante acciones vinculadas con la recaudación, administración, control y seguimiento de los ingresos municipales.
Enfoque de análisis definido en el PAE	Indicadores de gestión y resultados, eficiencia recaudatoria, reducción de cartera vencida e impacto en las finanzas municipales.
Área responsable de información	Tesorería Municipal y, en su caso, áreas administrativas vinculadas con la generación, registro, seguimiento o validación de información financiera, presupuestaria y programática.
Instancia coordinadora de la evaluación	Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación.
Resultado esperado de la evaluación	Identificar hallazgos, fortalezas, debilidades, áreas de oportunidad, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora orientados al fortalecimiento del desempeño del programa.

Para efectos de los presentes Términos de Referencia, el análisis del programa deberá considerar los siguientes aspectos mínimos: la alineación del programa con la planeación municipal; la consistencia de su Matriz de Indicadores para Resultados; el cumplimiento de metas programadas; el avance de indicadores de gestión y resultados; el comportamiento de los ingresos municipales; el seguimiento de la cartera vencida; la relación entre presupuesto y resultados; y la utilidad de la información generada para la toma de decisiones.

La descripción específica del programa deberá complementarse una vez que la Tesorería Municipal proporcione la información correspondiente al ejercicio fiscal 2025, particularmente la MIR, las fichas técnicas de indicadores, los formatos PbRM, los informes trimestrales, el Estado Analítico de Ingresos, reportes de recaudación, reportes de cartera vencida y demás evidencia documental que permita precisar su objetivo, componentes, actividades, indicadores, metas, medios de verificación y resultados alcanzados.

En caso de que la información entregada por el sujeto evaluado sea insuficiente, incompleta, inconsistente o no verificable, la instancia evaluadora externa deberá señalarlo expresamente en el informe de evaluación, precisando las limitaciones que dicha situación genere para valorar el desempeño del programa.

Instancias participantes y responsabilidades

Para la ejecución de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, participarán las instancias administrativas señaladas en el Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, conforme a sus atribuciones, competencias y responsabilidades dentro del proceso de evaluación.

La evaluación será coordinada institucionalmente por la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, con la participación de la Tesorería Municipal, en su carácter de sujeto evaluado; la Contraloría Interna Municipal, como instancia de control y seguimiento; las áreas municipales que generen información vinculada con el programa; y la instancia evaluadora externa, conforme a lo previsto en el PAE 2026.

Instancia participante	Titular / responsable identificado	Responsabilidad dentro de la evaluación
Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación	Ing. Ismael Enrique Terrón López, Titular de la UIPPE	Coordinar la instrumentación del Programa Anual de Evaluación 2026; conducir el proceso de elaboración y seguimiento de los presentes Términos de Referencia; fungir como enlace institucional entre la instancia evaluadora externa, el sujeto evaluado y las áreas participantes; solicitar, integrar y canalizar la información necesaria para el desarrollo de la evaluación; verificar que los trabajos se realicen conforme a la Metodología de Marco Lógico, la Matriz de Indicadores para Resultados y el alcance definido para la Evaluación Específica de Desempeño; y promover el uso de los resultados para fortalecer la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación del programa.
Treasorería Municipal / Sujeto Evaluado	L.A.F. Óscar Bernal Torres, Treasorerero Municipal	Participar como sujeto evaluado del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”; atender los requerimientos de información formulados por la UIPPE y la instancia evaluadora externa; proporcionar evidencia programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa, operativa y estadística correspondiente al ejercicio fiscal 2025; validar la información relacionada con ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados; aportar reportes de recaudación, cartera vencida, avance físico-financiero,

Instancia participante	Titular / responsable identificado	Responsabilidad dentro de la evaluación
		indicadores, metas y resultados; y participar en la revisión de hallazgos, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de la evaluación.
Órgano Interno de Control Municipal	M.A. y H.P. Valeria Toledo Flores, Titular del Órgano Interno de Control Municipal	Participar en el ámbito de sus atribuciones como instancia de control, acompañamiento y seguimiento institucional; coadyuvar en la vigilancia del cumplimiento de las disposiciones aplicables al proceso de evaluación; dar seguimiento, junto con la UIPPE, a los Aspectos Susceptibles de Mejora que deriven del informe final; verificar la atención de compromisos institucionales; y acreditar, conforme al PAE 2026, la publicación y difusión de los resultados emitidos de la evaluación.
Instancia evaluadora externa	Vergara Elizalde y Asociados, S.C.	Realizar la Evaluación Específica de Desempeño con objetividad, independencia, imparcialidad y rigor técnico; aplicar la metodología establecida en los presentes Términos de Referencia; analizar la MIR, indicadores, metas, avance físico-financiero, eficiencia recaudatoria, cartera vencida e impacto en las finanzas municipales; revisar la suficiencia y consistencia de la información proporcionada; identificar hallazgos, fortalezas, debilidades, riesgos y áreas de oportunidad; formular conclusiones, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora; y entregar los productos comprometidos dentro de los plazos establecidos.
Áreas municipales vinculadas con información del programa	Personas servidoras públicas responsables de generar, integrar, validar o resguardar información relacionada con el programa	Proporcionar, en el ámbito de sus atribuciones, la información complementaria que sea requerida para el desarrollo de la evaluación; entregar registros, reportes, bases de datos, formatos, evidencia documental o información administrativa relacionada con la captación, registro, control, seguimiento, recuperación o administración de ingresos municipales; y atender las solicitudes de aclaración que formule la UIPPE o la instancia evaluadora externa.
Sujeto evaluado y áreas	Tesorería Municipal y áreas que resulten	Participar en la identificación, formalización y seguimiento de los Aspectos Susceptibles

Instancia participante	Titular / responsable identificado	Responsabilidad dentro de la evaluación
responsables de ASM	responsables de atender recomendaciones	de Mejora; proponer acciones de atención viables; integrar evidencia de cumplimiento; informar avances a la UIPPE; y colaborar en la elaboración del plan de trabajo o convenio correspondiente para la mejora del desempeño y resultados gubernamentales.

Perfil de la instancia evaluadora externa

La Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, será realizada por la instancia evaluadora externa Vergara Elizalde y Asociados, S.C., conforme al Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec y a los presentes Términos de Referencia.

La participación de la instancia evaluadora externa tiene como finalidad garantizar objetividad, independencia técnica, imparcialidad y rigor metodológico en el análisis del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, conforme a la Metodología de Marco Lógico, la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados, el análisis de gabinete y la valoración de la información normativa, programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa, estadística y documental que sea proporcionada por la Tesorería Municipal y las áreas participantes.

La instancia evaluadora deberá contar con capacidad técnica para analizar programas presupuestarios municipales, indicadores estratégicos y de gestión, avance de metas, presupuesto público, ingresos municipales, eficiencia recaudatoria, cartera vencida, avance físico-financiero, resultados alcanzados y Aspectos Susceptibles de Mejora, de conformidad con los alcances establecidos en los presentes Términos de Referencia.

Requisitos técnicos de la instancia evaluadora

criterio	Requisito
Experiencia técnica	Contar con experiencia en evaluación de programas presupuestarios, evaluación del desempeño gubernamental, análisis institucional, administración pública, hacienda pública municipal o estudios vinculados con la gestión financiera y presupuestaria del sector público.
Conocimiento metodológico	Aplicar la Metodología de Marco Lógico, la Matriz de Indicadores para Resultados, el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño.
Conocimiento en hacienda pública municipal	Contar con conocimientos suficientes para analizar ingresos municipales, recaudación, cartera vencida, Estado Analítico de Ingresos, información presupuestaria, avance financiero y resultados asociados al fortalecimiento de las finanzas municipales.
Capacidad analítica	Revisar información normativa, programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa, estadística y documental, generando hallazgos, conclusiones y recomendaciones técnicamente sustentadas.
Independencia técnica	Realizar la evaluación con objetividad, imparcialidad y sin intervención en la operación directa del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” durante el ejercicio fiscal evaluado.

Critero	Requisito
Capacidad documental	Integrar informes técnicos, anexos, matrices de análisis, recomendaciones y propuestas de Aspectos Susceptibles de Mejora, con evidencia suficiente y trazabilidad documental.
Confidencialidad	Resguardar la información proporcionada por el Ayuntamiento y utilizarla únicamente para los fines de la evaluación, conforme a las disposiciones aplicables y a las condiciones institucionales establecidas.

Responsabilidades de la instancia evaluadora externa

La instancia evaluadora externa Vergara Elizalde y Asociados, S.C. será responsable de:

1. Realizar la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario "Fortalecimiento de los Ingresos", correspondiente al ejercicio fiscal 2025.
2. Aplicar la metodología establecida en los presentes Términos de Referencia, considerando la Metodología de Marco Lógico, la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados y el análisis de gabinete.
3. Revisar la información programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa, estadística y documental proporcionada por la Tesorería Municipal y por las áreas participantes.
4. Analizar la consistencia de la Matriz de Indicadores para Resultados, sus objetivos, indicadores, metas, medios de verificación, supuestos y relación con el desempeño del programa.
5. Valorar el cumplimiento de metas e indicadores de gestión y resultados, considerando los avances reportados durante el ejercicio fiscal 2025.
6. Analizar el avance físico y financiero del programa, considerando los recursos aprobados, modificados, devengados, ejercidos o pagados, así como su relación con las metas y resultados alcanzados.
7. Revisar el comportamiento de los ingresos municipales vinculados con el programa, considerando ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados, así como las variaciones relevantes respecto de lo programado.
8. Examinar la información relativa a cartera vencida, acciones de recuperación, control, seguimiento o depuración de adeudos municipales, conforme a la información que proporcione el sujeto evaluado.
9. Identificar hallazgos, fortalezas, debilidades, inconsistencias, riesgos y áreas de oportunidad relacionados con el desempeño del programa.
10. Formular conclusiones técnicas y recomendaciones viables, claras y orientadas a mejorar la planeación, programación, presupuestación, recaudación, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del programa.
11. Proponer, en su caso, Aspectos Susceptibles de Mejora, derivados de los hallazgos identificados durante la evaluación.

12. Elaborar y entregar los productos establecidos en los presentes Términos de Referencia, dentro de los plazos y condiciones definidos por la UIPPE.
13. Atender las observaciones técnicas que formule la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, cuando estas tengan por objeto fortalecer la claridad, suficiencia, congruencia o calidad metodológica de los productos entregables.
14. Señalar expresamente las limitaciones de información que se presenten durante el desarrollo de la evaluación, particularmente cuando la documentación sea incompleta, inconsistente, insuficiente, ilegible, no verificable o no corresponda al ejercicio fiscal evaluado.

Productos técnicos esperados de la instancia evaluadora

La instancia evaluadora externa deberá entregar productos con calidad técnica suficiente para sustentar la toma de decisiones institucionales. Como mínimo, los productos deberán contener:

Producto técnico	Contenido mínimo esperado
Informe preliminar de evaluación	Avance del análisis, revisión documental inicial, principales hallazgos preliminares y requerimientos adicionales de información.
Informe final de evaluación	Análisis integral del programa, metodología aplicada, hallazgos, conclusiones, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.
Resumen ejecutivo	Síntesis clara de los principales resultados de la evaluación, orientada a la toma de decisiones.
Matriz de hallazgos y recomendaciones	Relación ordenada de hallazgos, evidencia, riesgos, impacto y recomendaciones.
Propuesta de ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de la evaluación, con acciones sugeridas, responsables y plazos propuestos.
Anexos técnicos	Evidencia metodológica, relación documental revisada, matrices de análisis, bases de trabajo y demás soporte utilizado.

Consideraciones sobre independencia y alcance

La instancia evaluadora externa no sustituirá las funciones operativas, administrativas, financieras, contables, recaudatorias ni presupuestarias de la Tesorería Municipal. Su intervención se limitará al análisis técnico, documental y metodológico de la información disponible, con el propósito de valorar el desempeño del programa y emitir recomendaciones sustentadas.

La evaluación no tendrá carácter de auditoría financiera, fiscalización superior, dictamen contable, revisión fiscal ni procedimiento de responsabilidad administrativa. En consecuencia, los resultados deberán entenderse como insumos técnicos para la mejora del desempeño institucional, la toma de decisiones, la transparencia, la rendición de cuentas y el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora. En caso de que la información entregada por la Tesorería

Municipal o por las áreas participantes resulte insuficiente para valorar algún componente del programa, la instancia evaluadora externa deberá documentar dicha limitación en el informe correspondiente, sin sustituir la evidencia faltante mediante inferencias no comprobables

Metodología de evaluación

La Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, se desarrollará con base en la Metodología de Marco Lógico, la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados, el análisis de gabinete y la valoración de la información programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa, estadística y documental que proporcione la Tesorería Municipal, en su carácter de sujeto evaluado.

La aplicación de la Metodología de Marco Lógico permitirá analizar la relación causal entre la problemática o necesidad institucional que atiende el programa, sus objetivos, actividades, componentes, propósito, fin, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos. Para ello, la instancia evaluadora externa deberá revisar si el programa cuenta con una estructura lógica, documentada y congruente que permita valorar su desempeño durante el ejercicio fiscal evaluado.

Conforme al Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, la evaluación del programa “Fortalecimiento de los Ingresos” deberá centrarse en el análisis puntual de los indicadores de gestión y resultados, la eficiencia en la recaudación, la reducción de cartera vencida y el impacto general en las finanzas municipales. Asimismo, busca responder si las metas de ingresos se están cumpliendo de manera eficiente.

La evaluación tendrá un enfoque documental, analítico y orientado a resultados. Por tanto, no se limitará a verificar la existencia de documentos, sino que deberá analizar la calidad, congruencia, suficiencia, trazabilidad y utilidad de la información proporcionada para determinar el grado de avance del programa, el cumplimiento de metas, la pertinencia de los indicadores y la contribución del programa al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Enfoque metodológico

La evaluación se realizará principalmente mediante análisis de gabinete, entendido como la revisión documental de la información generada por el sujeto evaluado y por las áreas municipales vinculadas con el programa. Dicho análisis podrá complementarse con reuniones de trabajo, solicitudes de aclaración, entrevistas técnicas o requerimientos adicionales de información, cuando la instancia evaluadora externa lo considere necesario para fortalecer la comprensión del programa y la valoración de sus resultados.

El enfoque metodológico deberá considerar los siguientes elementos:

Elemento metodológico	Aplicación en la evaluación
Metodología de Marco Lógico	Permitirá revisar la estructura lógica del programa, la relación entre problema, objetivos, actividades, componentes, propósito, fin, indicadores y supuestos.
Matriz de Indicadores para Resultados	Permitirá analizar la lógica vertical y horizontal del programa, así como la pertinencia de indicadores, metas, medios de verificación y frecuencia de medición.
Análisis de gabinete	Permitirá revisar información normativa, programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa, estadística y documental proporcionada por el sujeto evaluado.
Análisis de desempeño	Permitirá valorar el cumplimiento de metas, indicadores de gestión y resultados, avance físico-financiero, eficiencia recaudatoria y resultados obtenidos.
Análisis financiero y recaudatorio	Permitirá revisar el comportamiento de los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados, así como su relación con las metas del programa.
Análisis de cartera vencida	Permitirá valorar acciones de control, seguimiento, recuperación, depuración o reducción de adeudos municipales, conforme a la información disponible.
Análisis de evidencia documental	Permitirá verificar si los resultados reportados se encuentran sustentados en documentos, bases de datos, reportes, registros o medios verificables.
Identificación de ASM	Permitirá generar recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora orientados al fortalecimiento del desempeño institucional.

Etapas metodológicas

La evaluación deberá desarrollarse mediante las siguientes etapas:

1. Revisión inicial de información

La instancia evaluadora externa revisará la información disponible del programa presupuestario, incluyendo los documentos proporcionados por la Tesorería Municipal, la UIPPE y las áreas municipales que correspondan. Esta etapa permitirá identificar el universo documental disponible, los faltantes de información, la calidad de los registros y la suficiencia de evidencia para iniciar el análisis.

Como mínimo, deberán revisarse la MIR, fichas técnicas de indicadores, formatos PbRM, informes trimestrales, Estado Analítico de Ingresos, reportes de recaudación, reportes de cartera vencida, presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido o pagado, así como cualquier documento que permita verificar metas, indicadores y resultados del programa.

2. Análisis de la lógica del programa

Con base en la Metodología de Marco Lógico, se analizará si el programa cuenta con una estructura lógica y congruente entre el problema o necesidad que atiende, sus objetivos, actividades, componentes, propósito y fin. También se revisará si existe correspondencia entre los objetivos del programa y los indicadores utilizados para medir su avance.

En esta etapa deberá valorarse si la lógica del programa permite explicar cómo las acciones de recaudación, administración, control, seguimiento y recuperación de ingresos contribuyen al fortalecimiento de las finanzas municipales.

3. Revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados

La instancia evaluadora deberá analizar la Matriz de Indicadores para Resultados del programa, considerando su lógica vertical y horizontal.

La lógica vertical deberá revisar la relación entre actividades, componentes, propósito y fin, a efecto de determinar si las actividades programadas son necesarias para generar los componentes, si los componentes contribuyen al propósito y si el propósito aporta al fin del programa.

La lógica horizontal deberá revisar la congruencia entre resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos. También deberá valorarse si los indicadores son claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y útiles para medir el desempeño del programa.

4. Análisis de indicadores y metas

La evaluación deberá revisar los indicadores de gestión y resultados asociados al programa, considerando su definición, fórmula, unidad de medida, línea base, frecuencia de medición, metas programadas, avances reportados y medios de verificación.

Este análisis deberá permitir identificar si los indicadores reflejan adecuadamente el desempeño del programa, si las metas fueron definidas de manera razonable y si los avances reportados cuentan con evidencia documental suficiente.

5. Análisis del avance físico y financiero

La instancia evaluadora deberá revisar la relación entre las metas físicas programadas y alcanzadas, así como el comportamiento del presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido y pagado, según la información disponible.

El análisis deberá identificar variaciones relevantes, subejercicios, sobre ejercicios, inconsistencias, falta de correspondencia entre recursos y metas, o limitaciones documentales que impidan valorar adecuadamente el desempeño del programa.

6. Análisis del desempeño recaudatorio

La evaluación deberá analizar el comportamiento de los ingresos municipales vinculados con el programa, considerando los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados durante el ejercicio fiscal 2025.

Este análisis deberá permitir valorar el grado de cumplimiento de las metas de ingresos, las variaciones entre lo estimado y lo recaudado, la eficiencia recaudatoria y la contribución del programa al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

7. Análisis de cartera vencida y recuperación de ingresos

La evaluación deberá revisar la información disponible sobre cartera vencida, rezagos, adeudos, créditos fiscales o conceptos de ingreso pendientes de recuperación, así como las acciones implementadas por la Tesorería Municipal para su control, seguimiento, recuperación, depuración o reducción.

El análisis deberá valorar si existen registros suficientes, mecanismos de seguimiento, reportes periódicos, acciones documentadas y resultados verificables relacionados con la atención de cartera vencida.

8. Integración de hallazgos, recomendaciones y ASM

Con base en el análisis realizado, la instancia evaluadora externa deberá integrar hallazgos sustentados en evidencia documental, identificando fortalezas, debilidades, inconsistencias, riesgos, áreas de oportunidad y recomendaciones.

Las recomendaciones deberán ser claras, viables, técnicamente sustentadas y orientadas a mejorar la planeación, programación, presupuestación, recaudación, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas del programa.

Asimismo, cuando corresponda, deberán formularse Aspectos Susceptibles de Mejora, con el propósito de que la Tesorería Municipal y las áreas responsables establezcan compromisos concretos de mejora, conforme a los mecanismos institucionales previstos en el PAE 2026.

Técnicas de recopilación y análisis de información

La evaluación podrá utilizar las siguientes técnicas:

Técnica	Finalidad
Revisión documental	Analizar documentos normativos, programáticos, presupuestarios, financieros, contables, administrativos y operativos.
Análisis comparativo	Comparar metas programadas contra metas alcanzadas, así como ingresos estimados contra ingresos recaudados.
Análisis de consistencia	Revisar congruencia entre objetivos, indicadores, metas, medios de verificación, avances reportados y evidencia documental.
Análisis financiero-presupuestal	Valorar presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido o pagado y su relación con el cumplimiento de metas.
Análisis recaudatorio	Evaluar comportamiento de ingresos, eficiencia recaudatoria, variaciones y cumplimiento de estimaciones.
Revisión de cartera vencida	Analizar registros de adeudos, acciones de recuperación, mecanismos de seguimiento y resultados obtenidos.
Reuniones técnicas o entrevistas	Aclarar información, validar procesos, identificar limitaciones documentales y comprender la operación del programa.
Matriz de hallazgos	Ordenar hallazgos, evidencia, riesgos, impacto, recomendaciones y posibles ASM.

Criterios de valoración metodológica

La instancia evaluadora externa deberá aplicar criterios de valoración que permitan emitir conclusiones claras, objetivas y sustentadas. Para ello, deberá considerar:

Criterio	Descripción
Pertinencia	Determinar si los objetivos, indicadores y metas del programa corresponden con la finalidad de fortalecer los ingresos municipales.
Congruencia	Revisar si existe relación lógica entre problema, objetivos, actividades, componentes, indicadores, metas y resultados.
Suficiencia	Valorar si la información proporcionada permite analizar adecuadamente el desempeño del programa.
Consistencia	Verificar que la información programática, presupuestaria, financiera y administrativa sea coherente entre sí.
Trazabilidad	Confirmar que los datos reportados puedan vincularse con documentos, registros, reportes o bases verificables.
Verificabilidad	Comprobar que los resultados, avances e indicadores estén sustentados en evidencia documental.
Utilidad	Determinar si la información generada por el programa contribuye a la toma de decisiones y mejora institucional.
Orientación resultados	a Valorar si el programa permite medir avances, resultados y contribución al fortalecimiento de las finanzas municipales.

Fuentes de información para la evaluación

Para el desarrollo de la metodología, la instancia evaluadora externa deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro de la evaluación
Programa Anual de Evaluación 2026	Sustentar el tipo de evaluación, programa evaluado, sujeto evaluado, metodología y ruta de cumplimiento.
Matriz de Indicadores para Resultados 2025	Analizar objetivos, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos.
Fichas técnicas de indicadores	Revisar fórmula, línea base, unidad de medida, frecuencia de medición y metas.
Formatos PbRM	Verificar planeación, programación, metas y avances reportados.
Informes trimestrales 2025	Revisar avance físico-financiero durante el ejercicio fiscal evaluado.
Estado Analítico de Ingresos	Analizar ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Reportes de recaudación	Evaluar comportamiento de ingresos por concepto, periodo o unidad administrativa.
Reportes de cartera vencida	Analizar adeudos, rezagos, acciones de seguimiento y recuperación.
Cuenta Pública o cierre financiero 2025	Validar resultados presupuestarios y financieros finales.
Registros administrativos de Tesorería	Verificar acciones, procesos, seguimiento, controles y evidencia operativa del programa.
Información complementaria proporcionada por áreas municipales	Aclarar datos, procesos, registros o evidencia vinculada con el programa.

Consideraciones metodológicas

La evaluación deberá desarrollarse con base en información correspondiente al ejercicio fiscal 2025. Cuando se utilice información de ejercicios anteriores o posteriores, deberá justificarse su uso y precisarse que se incorpora únicamente como referencia comparativa, contextual o de seguimiento.

La instancia evaluadora externa deberá documentar las fuentes utilizadas, los criterios aplicados, las limitaciones encontradas y los supuestos metodológicos adoptados. En caso de que la información entregada por el sujeto evaluado sea incompleta, inconsistente, insuficiente, ilegible o no verificable, deberá señalarse expresamente en el informe de evaluación, indicando el efecto que dicha limitación tuvo sobre el análisis.

La evaluación no tendrá carácter de auditoría financiera, fiscalización superior, dictamen contable, revisión fiscal ni procedimiento de responsabilidad administrativa. Su finalidad será técnica y evaluativa, orientada a valorar el desempeño del programa, generar información útil para la toma de decisiones, identificar áreas de oportunidad y proponer acciones de mejora.

Los resultados obtenidos deberán servir como insumo para fortalecer la planeación, programación, presupuestación, recaudación, control, seguimiento y evaluación del Programa

Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, así como para mejorar la capacidad institucional de la Tesorería Municipal en materia de gestión hacendaria y rendición de cuentas.

Criterios para responder las preguntas de evaluación

Las preguntas de evaluación deberán responderse con base en un análisis objetivo, documentado y verificable de la información proporcionada por la Tesorería Municipal, la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, la Contraloría Interna Municipal y, en su caso, las áreas municipales que generen, administren o resguarden información relacionada con el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”.

La instancia evaluadora externa Vergara Elizalde y Asociados, S.C. deberá responder cada pregunta con apego a la Metodología de Marco Lógico, la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados, el análisis de gabinete y la valoración de evidencia documental. Las respuestas deberán ser claras, congruentes, suficientes y sustentadas, evitando afirmaciones generales que no cuenten con soporte documental.

Cada respuesta deberá considerar, como mínimo, los siguientes elementos:

Elemento	Descripción
Respuesta directa	Señalar de manera clara si el elemento evaluado cumple, cumple parcialmente, no cumple, no se encuentra disponible o no aplica.
Justificación técnica	Explicar las razones de la valoración emitida, con base en la información revisada.
Evidencia documental	Identificar los documentos, reportes, formatos, bases de datos, registros o medios de verificación que sustentan la respuesta.
Análisis del evaluador	Valorar la suficiencia, congruencia, calidad, oportunidad y utilidad de la información disponible.
Hallazgo	Identificar, cuando corresponda, fortalezas, debilidades, inconsistencias, riesgos o áreas de oportunidad.
Recomendación	Proponer acciones viables para mejorar el desempeño del programa, cuando la evidencia así lo amerite.
ASM potencial	Señalar si el hallazgo puede derivar en un Aspecto Susceptible de Mejora.

Tipos de respuesta

Para mantener uniformidad metodológica, las preguntas de evaluación deberán responderse conforme a las siguientes categorías:

Tipo de respuesta	Criterio de aplicación
Sí cumple	Se utilizará cuando exista evidencia documental suficiente, congruente, verificable y correspondiente al ejercicio fiscal 2025 que acredite el cumplimiento del elemento evaluado.

Tipo de respuesta	Criterio de aplicación
Cumple parcialmente	Se utilizará cuando exista evidencia documental, pero esta sea incompleta, presente inconsistencias, no cubra todos los elementos requeridos o no permita acreditar plenamente el cumplimiento del criterio evaluado.
No cumple	Se utilizará cuando no exista evidencia documental, cuando la información sea insuficiente para acreditar el cumplimiento o cuando los documentos revisados contradigan el criterio evaluado.
No disponible	Se utilizará cuando la información haya sido requerida y no haya sido proporcionada, no se encuentre integrada, no haya sido generada o no sea localizable durante el proceso de evaluación.
No aplica	Se utilizará únicamente cuando la pregunta o criterio no corresponda a la naturaleza, atribuciones, operación o alcance del Programa Presupuestario "Fortalecimiento de los Ingresos". Esta respuesta deberá justificarse expresamente.

La respuesta "No aplica" no deberá utilizarse para sustituir información faltante. Cuando el elemento sea aplicable al programa, pero no exista evidencia, la respuesta deberá ser "No disponible" o "No cumple", según corresponda.

Escala de valoración

Cuando las preguntas requieran una valoración de nivel, la instancia evaluadora podrá utilizar la siguiente escala:

Nivel	Criterio de valoración
0	No existe evidencia documental, la información no fue proporcionada o el elemento evaluado no cumple con el criterio mínimo requerido.
1	Existe evidencia mínima, aislada o insuficiente, pero no permite acreditar de manera razonable el cumplimiento del criterio evaluado.
2	Existe evidencia parcial; se identifican avances, pero también inconsistencias, omisiones o falta de integración documental.
3	Existe evidencia suficiente y congruente; el criterio se cumple de manera general, aunque presenta áreas de mejora.
4	Existe evidencia completa, congruente, verificable y actualizada; el criterio se cumple adecuadamente y permite valorar el desempeño del programa.

La asignación de niveles deberá estar acompañada de una justificación técnica. No será válido asignar un nivel sin explicar la evidencia revisada, los criterios aplicados y las razones de la valoración.

Criterios de valoración de la evidencia

La instancia evaluadora deberá valorar la evidencia documental conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Suficiencia	La información disponible permite responder la pregunta de evaluación de manera completa.
Congruencia	La información es consistente entre documentos programáticos, presupuestarios, financieros, administrativos y operativos.
Pertinencia	La evidencia corresponde al Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” y al ejercicio fiscal evaluado.
Verificabilidad	Los datos, cifras, avances o resultados pueden comprobarse mediante documentos, reportes, registros o medios de verificación.
Trazabilidad	La información permite identificar su origen, responsable, periodo, fecha de emisión y relación con el programa evaluado.
Oportunidad	La información corresponde al periodo evaluado y fue generada en los tiempos requeridos para su seguimiento.
Claridad	Los documentos son legibles, comprensibles y permiten identificar datos, metas, indicadores, cifras o resultados.
Utilidad	La información permite emitir hallazgos, conclusiones, recomendaciones y, en su caso, Aspectos Susceptibles de Mejora.

Criterios específicos para preguntas relacionadas con la MIR

Cuando las preguntas se refieran a la Matriz de Indicadores para Resultados, la instancia evaluadora deberá analizar:

Elemento	Criterio de revisión
Lógica vertical	Verificar si existe relación causal entre Actividades, Componentes, Propósito y Fin.
Lógica horizontal	Revisar la congruencia entre resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos.
Indicadores	Valorar si son claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y útiles para medir el desempeño.
Metas	Revisar si son medibles, realistas, consistentes con el indicador y orientadas a impulsar el desempeño.
Medios de verificación	Determinar si permiten comprobar el avance reportado y si son accesibles, confiables y trazables.
Supuestos	Revisar si identifican condiciones externas relevantes para el cumplimiento de los objetivos del programa.

Criterios específicos para preguntas relacionadas con desempeño recaudatorio

Cuando las preguntas se refieran al desempeño recaudatorio del programa, la instancia evaluadora deberá considerar:

Elemento	Criterio de revisión
Ingresos estimados	Revisar el monto previsto originalmente para el ejercicio fiscal evaluado.
Ingresos modificados	Identificar ajustes, ampliaciones o reducciones realizadas durante el ejercicio fiscal.
Ingresos devengados	Verificar los ingresos reconocidos a favor del municipio, conforme a los registros correspondientes.
Ingresos recaudados	Analizar los ingresos efectivamente cobrados durante el ejercicio fiscal 2025.
Variaciones relevantes	Comparar lo estimado, modificado, devengado y recaudado, identificando diferencias significativas.
Eficiencia recaudatoria	Valorar la relación entre las metas de ingreso y la recaudación efectivamente obtenida.
Contribución financiera	Determinar si los resultados del programa aportan al fortalecimiento de las finanzas municipales.

Criterios específicos para preguntas relacionadas con cartera vencida

Cuando las preguntas se refieran a cartera vencida, adeudos o recuperación de ingresos, la instancia evaluadora deberá revisar:

Elemento	Criterio de revisión
Registro de cartera vencida	Verificar si existen registros o bases de datos que identifiquen adeudos, contribuyentes, conceptos, antigüedad y montos.
Control y seguimiento	Analizar si existen mecanismos documentados para dar seguimiento a los adeudos municipales.
Acciones de recuperación	Revisar si se implementaron acciones de requerimiento, cobro, regularización, convenio, depuración o recuperación.
Resultados obtenidos	Determinar si existen avances verificables en la reducción, recuperación o control de la cartera vencida.
Evidencia documental	Confirmar que las acciones reportadas cuenten con soporte documental suficiente.

Tratamiento de información incompleta

En caso de que la información requerida no se encuentre disponible, sea incompleta, inconsistente, ilegible, no verificable o no haya sido generada por el sujeto evaluado, la instancia evaluadora deberá señalarlo expresamente en la respuesta correspondiente y en el informe final.

La ausencia de información no impedirá el desarrollo de la evaluación; sin embargo, deberá considerarse como una limitación metodológica. En su caso, también podrá constituir un área de oportunidad o un Aspecto Susceptible de Mejora relacionado con la integración, resguardo, trazabilidad, calidad y disponibilidad de la información del programa.

Cuando la falta de información limite la valoración de indicadores, metas, avance físico-financiero, eficiencia recaudatoria, cartera vencida o resultados, la instancia evaluadora deberá precisar el

efecto de dicha limitación sobre el análisis, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones emitidas.

Estructura mínima de respuesta por pregunta

Para cada pregunta de evaluación, la instancia evaluadora deberá utilizar la siguiente estructura mínima:

Apartado	Contenido esperado
Pregunta de evaluación	Redacción completa de la pregunta correspondiente.
Respuesta	Sí cumple, cumple parcialmente, no cumple, no disponible o no aplica.
Nivel de valoración	Nivel asignado, cuando la pregunta requiera escala de valoración.
Justificación	Explicación técnica de la respuesta, sustentada en evidencia.
Evidencia revisada	Documentos, reportes, bases de datos o registros utilizados para responder.
Hallazgo	Situación relevante identificada, en caso de existir.
Recomendación	Acción sugerida para mejorar el desempeño o corregir la debilidad identificada.
ASM potencial	Indicación de si el hallazgo puede convertirse en Aspecto Susceptible de Mejora.

Resultado esperado

La aplicación de estos criterios deberá permitir que las respuestas a las preguntas de evaluación sean objetivas, comparables, verificables y útiles para la toma de decisiones. Asimismo, deberán contribuir a identificar fortalezas, debilidades, riesgos, áreas de oportunidad, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora orientados al fortalecimiento del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” y de la gestión institucional de la Tesorería Municipal.

Módulo 1: Características del Programa Presupuestario

Objetivo del módulo

Identificar las características generales del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante la revisión de su denominación, clave programática, sujeto evaluado, unidad responsable, objetivo, problemática o necesidad institucional que atiende, alineación con los instrumentos de planeación municipal, bienes o servicios generados, población o área de enfoque, indicadores principales, metas programadas y vinculación con la gestión hacendaria municipal.

Este módulo permitirá contar con una descripción inicial y ordenada del programa presupuestario, a efecto de comprender su finalidad, alcance institucional, estructura programática y relación con los procesos de captación, recaudación, administración, control, seguimiento y recuperación de los ingresos municipales.

De conformidad con el Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, el programa “Fortalecimiento de los ingresos” será evaluado mediante una Evaluación Específica de Desempeño, teniendo como sujeto evaluado a la Tesorería Municipal, respecto del ejercicio fiscal 2025.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo deberá considerar la información disponible sobre el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, con el propósito de integrar una caracterización general que sirva como base para los módulos posteriores de evaluación.

La instancia evaluadora externa deberá revisar la información normativa, programática, presupuestaria, financiera, administrativa y documental que permita identificar los elementos básicos del programa, sin sustituir la información formal que debe proporcionar la Tesorería Municipal como sujeto evaluado.

Debido a que, al momento de elaborar los presentes Términos de Referencia, aún no se cuenta con la totalidad de la información específica del programa como MIR, fichas técnicas de indicadores, PbRM, Estado Analítico de Ingresos, reportes de recaudación y reportes de cartera vencida, este módulo deberá desarrollarse inicialmente con base en la información contenida en el PAE 2026 y posteriormente complementarse con la documentación que entregue el sujeto evaluado.

El análisis deberá permitir identificar si el programa cuenta con elementos mínimos de caracterización, tales como objetivo, problema o necesidad institucional, área responsable,

actividades principales, población o área de enfoque, indicadores, metas y documentos soporte. La ausencia, insuficiencia o inconsistencia de estos elementos deberá ser señalada por la instancia evaluadora como una limitación documental, área de oportunidad o posible Aspecto Susceptible de Mejora.

Elementos mínimos de caracterización del programa

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Nombre del programa presupuestario	Verificar la denominación oficial del programa conforme al PAE 2026, PbRM, MIR y demás documentos programáticos aplicables.
Clave programática	Identificar, en su caso, la clave presupuestaria o programática asignada al programa durante el ejercicio fiscal 2025.
Sujeto evaluado	Confirmar que la Tesorería Municipal sea la dependencia responsable del programa evaluado, conforme al PAE 2026.
Unidad responsable o área ejecutora	Identificar el área administrativa encargada de ejecutar, coordinar, registrar o dar seguimiento a las acciones del programa.
Objetivo del programa	Revisar si el programa cuenta con un objetivo claro, documentado y congruente con el fortalecimiento de los ingresos municipales.
Problema o necesidad institucional	Verificar si existe un diagnóstico o justificación que explique la necesidad de fortalecer la recaudación, administración, control o recuperación de ingresos municipales.
Alineación con la planeación municipal	Revisar la vinculación del programa con el Plan de Desarrollo Municipal 2025-2027, así como con los objetivos, estrategias o líneas de acción aplicables.
Bienes, servicios o acciones institucionales	Identificar las principales acciones que genera el programa, tales como recaudación, fiscalización, control de ingresos, seguimiento de adeudos, recuperación de cartera vencida o actualización de registros.
Población o área de enfoque	Determinar si el programa identifica a la población, contribuyentes, unidades económicas, predios, usuarios, conceptos de ingreso o área institucional sobre la cual actúan sus procesos.
Indicadores principales	Identificar los indicadores estratégicos y de gestión asociados al programa, conforme a la MIR y fichas técnicas disponibles.
Metas programadas	Revisar las metas físicas, financieras o recaudatorias establecidas para el ejercicio fiscal 2025.
Documentos soporte	Verificar la existencia de MIR, fichas técnicas, PbRM, informes trimestrales, Estado Analítico de Ingresos, reportes de recaudación, cartera vencida y demás evidencia documental.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿El programa presupuestario cuenta con una identificación clara y documentada?

La instancia evaluadora deberá verificar si el programa cuenta con nombre oficial, clave programática, sujeto evaluado, unidad responsable, ejercicio fiscal evaluado y tipo de evaluación aplicable.

Criterio de valoración: Se considerará que el programa cuenta con identificación clara cuando la información sea congruente entre el PAE 2026, la MIR, los formatos PbRM, los documentos presupuestarios y demás evidencia proporcionada por la Tesorería Municipal.

2. ¿El programa cuenta con un objetivo documentado y congruente con el fortalecimiento de los ingresos municipales?

La instancia evaluadora deberá revisar si el programa tiene un objetivo explícito que permita identificar qué busca lograr, qué problema o necesidad atiende y cómo contribuye al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Criterio de valoración: El objetivo deberá ser claro, medible, congruente con la naturaleza del programa y vinculado con acciones de captación, recaudación, administración, control, seguimiento o recuperación de ingresos municipales.

3. ¿El programa identifica el problema, necesidad institucional o área de mejora que justifica su existencia?

La instancia evaluadora deberá analizar si existe un diagnóstico, justificación, árbol del problema, documento programático o evidencia equivalente que explique la necesidad de implementar el programa.

Criterio de valoración: Se deberá valorar si la problemática se encuentra documentada, si identifica causas y efectos, si se relaciona con la eficiencia recaudatoria, la cartera vencida o la capacidad financiera municipal, y si permite justificar la intervención de la Tesorería Municipal.

4. ¿El programa se encuentra alineado con los instrumentos de planeación municipal aplicables?

La instancia evaluadora deberá revisar si el programa se encuentra vinculado con el Plan de Desarrollo Municipal 2025-2027, así como con los objetivos, estrategias, líneas de acción o prioridades institucionales relacionadas con la hacienda pública municipal, la gestión financiera, la recaudación y el fortalecimiento de los ingresos.

Criterio de valoración: La alineación deberá estar documentada en la MIR, PbRM, diagnóstico, programa anual, planeación institucional o cualquier documento oficial proporcionado por el sujeto evaluado.

4. ¿El programa se encuentra alineado con los instrumentos de planeación municipal aplicables?

La instancia evaluadora deberá revisar si el programa se encuentra vinculado con el Plan de Desarrollo Municipal 2025-2027, así como con los objetivos, estrategias, líneas de acción o prioridades institucionales relacionadas con la hacienda pública municipal, la gestión financiera, la recaudación y el fortalecimiento de los ingresos.

Criterio de valoración: La alineación deberá estar documentada en la MIR, PbRM, diagnóstico, programa anual, planeación institucional o cualquier documento oficial proporcionado por el sujeto evaluado.

5. ¿El programa identifica los bienes, servicios, procesos o acciones institucionales que genera?

La instancia evaluadora deberá verificar si el programa describe las acciones que realiza la Tesorería Municipal para cumplir su objetivo, tales como recaudación de ingresos, control de cuentas, seguimiento de contribuyentes, recuperación de adeudos, actualización de padrones, emisión de reportes, fiscalización, cobranza o gestión de ingresos.

Criterio de valoración: Las acciones deberán estar relacionadas con los componentes, actividades, indicadores y metas del programa, y deberán contar con evidencia documental que permita verificar su realización.

6. ¿El programa identifica a su población, área de enfoque o universo de atención?

La instancia evaluadora deberá analizar si el programa define claramente a quién o sobre qué actúa. En este tipo de programa, el área de enfoque puede estar relacionada con contribuyentes, padrones, cuentas, conceptos de ingreso, unidades económicas, predios, adeudos, créditos fiscales o procesos internos de Tesorería.

Criterio de valoración: Se deberá valorar si la población o área de enfoque está definida, cuantificada, actualizada y vinculada con los objetivos, indicadores y metas del programa.

7. ¿El programa cuenta con indicadores y metas que permitan caracterizar su desempeño?

La instancia evaluadora deberá identificar los indicadores estratégicos y de gestión asociados al programa, así como las metas programadas para el ejercicio fiscal 2025.

Criterio de valoración: Los indicadores deberán estar documentados en la MIR y fichas técnicas correspondientes, y las metas deberán permitir valorar el avance del programa en materia de recaudación, ingresos, cartera vencida, control financiero o fortalecimiento hacendario.

8. ¿La información disponible permite describir adecuadamente el programa presupuestario?

La instancia evaluadora deberá valorar si la información proporcionada por la Tesorería Municipal es suficiente, congruente, verificable y correspondiente al ejercicio fiscal evaluado.

Criterio de valoración: Se considerará suficiente cuando permita describir el programa, identificar su objetivo, responsables, acciones, indicadores, metas, fuentes de información y resultados esperados. En caso contrario, deberá señalarse la limitación documental correspondiente.

Fuentes de información sugeridas

Para responder las preguntas de este módulo, la instancia evaluadora deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Programa Anual de Evaluación 2026	Confirmar programa evaluado, sujeto evaluado, tipo de evaluación, ejercicio fiscal y enfoque de análisis.
Matriz de Indicadores para Resultados 2025	Identificar Fin, Propósito, Componentes, Actividades, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos.
Fichas técnicas de indicadores	Revisar nombre del indicador, fórmula, línea base, frecuencia, unidad de medida y meta programada.
Formatos PbRM 2025	Verificar programación, metas, actividades, avances físicos y vinculación presupuestaria.
Plan de Desarrollo Municipal 2025-2027	Revisar la alineación del programa con objetivos, estrategias y líneas de acción municipales.
Estado Analítico de Ingresos 2025	Identificar la información base sobre ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Reportes de recaudación	Conocer el comportamiento de los ingresos municipales por concepto, periodo o fuente.
Reportes de cartera vencida	Identificar adeudos, rezagos, acciones de recuperación, control o depuración.
Informes trimestrales	Revisar avances reportados durante el ejercicio fiscal evaluado.
Registros administrativos de Tesorería	Verificar procesos, acciones y evidencia operativa vinculada con el programa.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar las características del programa conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Claridad	El programa debe contar con información comprensible sobre su objetivo, responsables, acciones, indicadores y metas.
Congruencia	Los elementos del programa deben guardar relación lógica entre sí: problema, objetivo, acciones, indicadores, metas y resultados esperados.
Pertinencia	El programa debe responder a una necesidad institucional vinculada con el fortalecimiento de los ingresos municipales.
Suficiencia documental	La información proporcionada debe permitir describir y analizar el programa de manera razonable.
Trazabilidad	Los datos del programa deben poder vincularse con documentos oficiales, registros, reportes o medios de verificación.
Verificabilidad	Las afirmaciones sobre el programa deben estar sustentadas en evidencia documental.
Orientación a resultados	El programa debe contar con elementos que permitan medir su desempeño, avances y contribución a las finanzas municipales.

Consideraciones específicas del módulo

Este módulo no deberá limitarse a reproducir la información entregada por el sujeto evaluado. La instancia evaluadora externa deberá analizar si dicha información es suficiente, congruente, verificable y útil para caracterizar el programa.

En caso de que la Tesorería Municipal no proporcione diagnóstico, objetivo documentado, MIR, fichas técnicas, PbRM, reportes de avance o evidencia suficiente para describir el programa, la instancia evaluadora deberá señalarlo expresamente como una limitación de información y valorar si dicha situación constituye un área de oportunidad o un posible Aspecto Susceptible de Mejora.

Asimismo, deberá distinguirse entre información confirmada y elementos pendientes de integración. Hasta este momento, con base en el PAE 2026, se encuentra confirmado que el programa sujeto a evaluación es “Fortalecimiento de los ingresos”, que el sujeto evaluado es la Tesorería Municipal, que el tipo de evaluación será Específica de Desempeño y que el ejercicio fiscal evaluado corresponde a 2025.

El PAE también establece que esta evaluación deberá analizar de manera puntual los indicadores de gestión y resultados del programa, revisando la eficiencia recaudatoria, la reducción de cartera vencida y el impacto general en las finanzas municipales.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá integrar una descripción clara, ordenada y sustentada del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, que permita identificar sus elementos básicos, su finalidad institucional, su relación con la gestión hacendaria municipal y la suficiencia de información disponible para continuar con el análisis de desempeño.

El resultado deberá servir como base para los módulos posteriores relativos a planeación, MIR, avance físico-financiero, desempeño recaudatorio, cartera vencida, resultados del programa, transparencia y mejora del desempeño.

Modulo 2: Planeación y Orientación de Resultados

Objetivo del modulo

Analizar la planeación del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante la revisión de su alineación con los instrumentos de planeación municipal, su programación anual, metas, indicadores, actividades institucionales, mecanismos de seguimiento y orientación a resultados, con el propósito de valorar si el programa cuenta con elementos suficientes para medir su desempeño y contribuir al fortalecimiento de las finanzas municipales.

Este módulo permitirá identificar si la planeación del programa se encuentra orientada al cumplimiento de objetivos verificables, particularmente en materia de eficiencia recaudatoria, cumplimiento de metas de ingreso, seguimiento de cartera vencida, recuperación de adeudos, control de ingresos y mejora de la capacidad financiera del Ayuntamiento.

De conformidad con el Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, el programa “Fortalecimiento de los Ingresos” será sujeto a una Evaluación Específica de Desempeño, con énfasis en indicadores de gestión y resultados, eficiencia recaudatoria, reducción de cartera vencida e impacto en las finanzas municipales.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo deberá centrarse en determinar si el programa cuenta con una planeación clara, documentada y congruente con los objetivos institucionales del Ayuntamiento de Zinacantepec y con las funciones hacendarias de la Tesorería Municipal.

La instancia evaluadora externa deberá revisar si el programa tiene una estructura de planeación que permita vincular sus objetivos, actividades, indicadores, metas, recursos asignados y resultados esperados. Asimismo, deberá analizar si la planeación del programa está orientada a generar información útil para la toma de decisiones, el seguimiento de resultados y la mejora continua.

El análisis deberá considerar la información disponible en la Matriz de Indicadores para Resultados, los formatos PbRM, las fichas técnicas de indicadores, los informes trimestrales, el Estado Analítico de Ingresos, los reportes de recaudación, los reportes de cartera vencida y cualquier otro documento que permita valorar la planeación y orientación a resultados del programa.

En caso de que la información entregada por la Tesorería Municipal sea insuficiente, incompleta, inconsistente o no permita verificar la orientación a resultados del programa, la instancia

evaluadora deberá señalarlo expresamente como una limitación documental, área de oportunidad o posible Aspecto Susceptible de Mejora.

Elementos de análisis

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Alineación con la planeación municipal	Verificar si el programa se encuentra vinculado con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal 2025-2027 o con los instrumentos de planeación aplicables.
Objetivos del programa	Revisar si los objetivos del programa son claros, verificables y congruentes con el fortalecimiento de los ingresos municipales.
Programación anual	Analizar si el programa cuenta con actividades, metas, unidades de medida, responsables y periodos de ejecución definidos para el ejercicio fiscal 2025.
Orientación a resultados	Verificar si la planeación permite medir resultados y no únicamente actividades administrativas o procesos internos.
Metas programadas	Revisar si las metas son cuantificables, realistas, pertinentes y relacionadas con los indicadores del programa.
Indicadores de seguimiento	Identificar si el programa cuenta con indicadores de gestión y resultados que permitan dar seguimiento a su desempeño.
Vinculación presupuestaria	Analizar si existe relación entre los recursos asignados al programa, las actividades programadas y los resultados esperados.
Seguimiento periódico	Revisar si existen mecanismos de seguimiento trimestral, reportes de avance o registros que permitan monitorear el cumplimiento de metas.
Uso de información para decisiones	Valorar si la información generada por el programa se utiliza para ajustar estrategias de recaudación, atención de cartera vencida o fortalecimiento financiero.
Mejora continua	Identificar si la planeación contempla acciones de mejora, ajustes derivados de resultados previos o atención a recomendaciones institucionales.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿El programa presupuestario se encuentra alineado con los instrumentos de planeación municipal aplicables?

La instancia evaluadora deberá revisar si el programa “Fortalecimiento de los Ingresos” se vincula con el Plan de Desarrollo Municipal 2025-2027, así como con los objetivos, estrategias y líneas

de acción relacionados con la hacienda pública municipal, la gestión financiera, la recaudación y el fortalecimiento de los ingresos municipales.

Criterio de valoración: Se considerará que existe alineación cuando la vinculación se encuentre documentada en la MIR, PbRM, diagnóstico, programa anual, planeación institucional o cualquier otro documento oficial proporcionado por la Tesorería Municipal o la UIPPE.

2. ¿La planeación del programa define objetivos claros y congruentes con el fortalecimiento de los ingresos municipales?

La instancia evaluadora deberá analizar si los objetivos del programa permiten identificar con claridad qué se busca lograr, qué necesidad institucional se atiende y cómo se espera contribuir al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Criterio de valoración: Los objetivos deberán ser claros, verificables y congruentes con acciones vinculadas a captación, recaudación, administración, control, seguimiento, recuperación de ingresos o atención de cartera vencida.

3. ¿El programa cuenta con actividades programadas, metas, responsables y unidades de medida para el ejercicio fiscal 2025?

La instancia evaluadora deberá revisar si el programa cuenta con programación anual documentada, incluyendo actividades, metas físicas, unidades de medida, responsables y periodos de cumplimiento.

Criterio de valoración: La programación deberá permitir dar seguimiento al avance del programa y verificar si las acciones planeadas se relacionan con los indicadores, metas y resultados esperados.

4. ¿Las metas del programa son medibles, pertinentes y orientadas a resultados?

La instancia evaluadora deberá analizar si las metas establecidas permiten valorar el desempeño del programa y si están relacionadas con resultados relevantes para la Tesorería Municipal, como cumplimiento de metas de ingreso, eficiencia recaudatoria, recuperación de cartera vencida o mejora en el control de ingresos.

Criterio de valoración: Las metas deberán ser cuantificables, razonables, verificables y congruentes con los indicadores del programa. No deberán limitarse únicamente a actividades administrativas sin relación clara con resultados.

5. ¿El programa cuenta con mecanismos de seguimiento periódico para monitorear sus avances?

La instancia evaluadora deberá revisar si existen informes trimestrales, reportes de avance, registros administrativos, sistemas internos, cédulas de seguimiento o cualquier mecanismo que permita monitorear el cumplimiento de metas e indicadores.

Criterio de valoración:

Se considerará que existe seguimiento periódico cuando los avances puedan verificarse documentalmente y correspondan al ejercicio fiscal evaluado.

6. ¿La planeación del programa permite vincular recursos presupuestarios con metas y resultados?

La instancia evaluadora deberá analizar si existe relación entre el presupuesto autorizado, modificado, devengado, ejercido o pagado, las actividades programadas y los resultados alcanzados.

Criterio de valoración: La vinculación será adecuada cuando sea posible identificar cómo los recursos asignados al programa contribuyen al cumplimiento de metas, indicadores y resultados asociados al fortalecimiento de los ingresos municipales.

7. ¿La información generada por el programa se utiliza para orientar la toma de decisiones?

La instancia evaluadora deberá revisar si los reportes de seguimiento, recaudación, cartera vencida, indicadores o avances físicos y financieros se utilizan para ajustar estrategias, priorizar acciones, corregir desviaciones o mejorar la gestión institucional de la Tesorería Municipal.

Criterio de valoración: Se valorará positivamente la existencia de evidencia que demuestre que la información del programa es utilizada para la toma de decisiones y no únicamente para cumplimiento documental.

8. ¿La planeación del programa incorpora mecanismos de mejora continua?

La instancia evaluadora deberá verificar si el programa incorpora acciones de mejora, ajustes derivados de resultados previos, atención a recomendaciones, actualización de metas o mecanismos para fortalecer su desempeño institucional.

Criterio de valoración:

La mejora continua deberá estar sustentada en evidencia documental, tales como planes de trabajo, acuerdos, reportes de seguimiento, recomendaciones atendidas, acciones correctivas o compromisos institucionales.

Fuentes de información sugeridas

Para responder las preguntas de este módulo, la instancia evaluadora deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Programa Anual de Evaluación 2026	Confirmar el programa evaluado, tipo de evaluación, sujeto evaluado, metodología y enfoque de análisis.
Plan de Desarrollo Municipal 2025-2027	Revisar la alineación del programa con objetivos, estrategias y líneas de acción municipales.
Matriz de Indicadores para Resultados 2025	Identificar objetivos, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos.
Formatos PbRM 2025	Revisar programación anual, actividades, metas, unidades de medida y avances reportados.
Fichas técnicas de indicadores	Verificar fórmula, línea base, frecuencia de medición, unidad de medida y meta programada.
Informes trimestrales 2025	Analizar seguimiento periódico de metas físicas, indicadores y avance financiero.
Estado Analítico de Ingresos 2025	Revisar información relacionada con ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Reportes de recaudación	Analizar comportamiento de ingresos y cumplimiento de metas recaudatorias.
Reportes de cartera vencida	Verificar seguimiento, recuperación, control o depuración de adeudos municipales.
Actas, minutas o reportes internos de seguimiento	Identificar evidencia de toma de decisiones, ajustes o acciones de mejora.
Documentos de atención a recomendaciones o ASM	Verificar mecanismos de mejora continua, en caso de existir antecedentes aplicables.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar la planeación y orientación a resultados del programa conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Alineación	El programa debe estar vinculado con los instrumentos de planeación municipal aplicables.
Claridad	Los objetivos, actividades y metas deben estar redactados de forma comprensible y verificable.
Congruencia	Debe existir relación lógica entre objetivos, actividades, indicadores, metas, recursos y resultados esperados.
Medición	Las metas e indicadores deben permitir medir avances y resultados del programa.
Pertinencia	La planeación debe corresponder con la finalidad de fortalecer los ingresos municipales.

Criterio	Descripción
Trazabilidad	Los datos de planeación deben poder vincularse con documentos oficiales y medios de verificación.
Seguimiento	El programa debe contar con mecanismos para monitorear avances durante el ejercicio fiscal.
Uso de información	La información generada debe ser útil para la toma de decisiones institucionales.
Mejora continua	La planeación debe permitir identificar desviaciones, corregir procesos y fortalecer el desempeño.
Orientación a resultados	El programa debe enfocarse en logros verificables y no solamente en actividades administrativas.

Consideraciones específicas del módulo

Este módulo deberá distinguir entre la existencia formal de documentos de planeación y la utilidad real de dichos documentos para orientar el desempeño del programa. La instancia evaluadora no deberá limitarse a verificar si existen MIR, PbRM o reportes de avance, sino que deberá analizar si dichos instrumentos permiten medir resultados, detectar desviaciones y fortalecer la toma de decisiones.

Para el programa “Fortalecimiento de los Ingresos”, la orientación a resultados deberá analizarse principalmente a partir de la capacidad del programa para medir avances relacionados con ingresos municipales, eficiencia recaudatoria, recuperación o control de cartera vencida, cumplimiento de metas financieras, seguimiento de indicadores y contribución al fortalecimiento de las finanzas municipales.

En caso de que el programa cuente únicamente con actividades administrativas, pero no con metas o indicadores que permitan valorar resultados, la instancia evaluadora deberá señalarlo como área de oportunidad. De igual manera, si las metas no están vinculadas con el desempeño recaudatorio o financiero, deberá identificarse la limitación correspondiente.

El PAE 2026 establece que esta evaluación debe analizar indicadores de gestión y resultados, eficiencia recaudatoria, reducción de cartera vencida e impacto en las finanzas municipales, por lo que la planeación del programa deberá revisarse a partir de esos ejes.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá determinar si el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” cuenta con una planeación clara, congruente, documentada y orientada a resultados.

El análisis deberá permitir identificar si los objetivos, actividades, metas, indicadores, recursos y mecanismos de seguimiento del programa son suficientes para valorar su desempeño durante el

ejercicio fiscal 2025. Asimismo, deberá generar hallazgos y recomendaciones que contribuyan a fortalecer la planeación institucional de la Tesorería Municipal, mejorar la medición de resultados y robustecer el seguimiento de los ingresos municipales.

En su caso, los hallazgos derivados de este módulo podrán convertirse en Aspectos Susceptibles de Mejora, particularmente cuando se identifiquen debilidades en la alineación programática, definición de metas, calidad de indicadores, seguimiento de avances, uso de información para decisiones o vinculación entre presupuesto y resultados.

Modulo 3: Matriz de Indicadores para Resultados e Indicadores de Desempeño

Objetivo del módulo

Analizar la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante la revisión de su lógica vertical, lógica horizontal, resumen narrativo, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos, con el propósito de valorar si dicho instrumento permite medir de manera clara, pertinente y verificable el desempeño del programa.

Este módulo permitirá determinar si los indicadores asociados al programa son adecuados para medir el avance de sus objetivos, el cumplimiento de metas, la eficiencia recaudatoria, la atención de cartera vencida, el avance físico-financiero y la contribución del programa al fortalecimiento de las finanzas municipales.

La evaluación deberá considerar que el programa “Fortalecimiento de los Ingresos” será valorado bajo el enfoque de Evaluación Específica de Desempeño, por lo que el análisis de la MIR y de los indicadores deberá centrarse en la utilidad de estos instrumentos para medir resultados, generar información para la toma de decisiones y orientar la mejora institucional de la Tesorería Municipal.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo comprenderá la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados 2025 del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, así como de las fichas técnicas de indicadores, formatos PbRM, reportes de avance, informes trimestrales y demás evidencia documental que permita verificar el diseño, seguimiento y cumplimiento de los indicadores del programa.

La instancia evaluadora externa deberá revisar si la MIR presenta una estructura lógica y congruente entre los niveles de Fin, Propósito, Componentes y Actividades, así como si los indicadores definidos para cada nivel permiten medir adecuadamente los resultados esperados. Asimismo, deberá analizar si los indicadores cuentan con nombre, definición, fórmula, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, meta programada, medios de verificación y responsables de generación de información.

En caso de que la MIR, las fichas técnicas o los reportes de avance no sean proporcionados, se encuentren incompletos o presenten inconsistencias, la instancia evaluadora deberá señalarlo expresamente como limitación metodológica y valorar si dicha situación constituye un área de oportunidad o un posible Aspecto Susceptible de Mejora.

Elementos de análisis

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Existencia de la MIR	Verificar si el programa cuenta con Matriz de Indicadores para Resultados correspondiente al ejercicio fiscal 2025.
Lógica vertical	Analizar la relación causal entre Actividades, Componentes, Propósito y Fin del programa.
Lógica horizontal	Revisar la congruencia entre resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos.
Resumen narrativo	Valorar si los objetivos de cada nivel de la MIR son claros, congruentes y corresponden con la finalidad del programa.
Indicadores de desempeño	Revisar si los indicadores permiten medir avances, productos, resultados o contribuciones del programa.
Indicadores de gestión	Verificar si miden actividades, procesos, productos o servicios generados por la Tesorería Municipal.
Indicadores estratégicos o de resultados	Analizar si miden efectos, resultados o contribuciones del programa al fortalecimiento de las finanzas municipales.
Fórmulas de cálculo	Revisar si las fórmulas son claras, correctas y congruentes con lo que se pretende medir.
Línea base	Verificar si los indicadores cuentan con un punto de referencia para medir avances o cambios.
Metas programadas	Analizar si las metas son medibles, realistas, verificables y congruentes con los objetivos del programa.
Frecuencia de medición	Revisar si la periodicidad de medición permite dar seguimiento oportuno al desempeño del programa.
Medios de verificación	Confirmar si las fuentes de información son claras, accesibles, confiables y suficientes para comprobar los avances reportados.
Supuestos	Valorar si identifican condiciones externas relevantes que pueden incidir en el cumplimiento de los objetivos.
Consistencia de la información	Verificar que los datos de la MIR coincidan con PbRM, fichas técnicas, informes trimestrales y reportes del programa.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿El programa presupuestario cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados correspondiente al ejercicio fiscal 2025?

La instancia evaluadora deberá verificar si la Tesorería Municipal cuenta con la MIR del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” correspondiente al ejercicio fiscal evaluado.

Criterio de valoración: Se considerará que el programa cuenta con MIR cuando exista un documento oficial correspondiente al ejercicio fiscal 2025, vinculado al programa presupuestario evaluado, que contenga resumen narrativo, indicadores, medios de verificación y supuestos.

2. ¿La MIR presenta una lógica vertical congruente?

La instancia evaluadora deberá analizar si existe relación causal entre las Actividades, los Componentes, el Propósito y el Fin del programa.

Criterio de valoración: La lógica vertical será congruente cuando las actividades sean necesarias para generar los componentes, los componentes contribuyan al propósito y el propósito aporte razonablemente al fin del programa. Para este programa, dicha relación deberá guardar congruencia con la captación, recaudación, administración, control, seguimiento o recuperación de ingresos municipales.

3. ¿La MIR presenta una lógica horizontal adecuada?

La instancia evaluadora deberá revisar si existe congruencia entre el resumen narrativo, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos establecidos en la MIR.

Criterio de valoración: La lógica horizontal será adecuada cuando los indicadores midan correctamente los objetivos planteados, los medios de verificación permitan comprobar los avances reportados y los supuestos identifiquen condiciones externas relevantes para el cumplimiento de los objetivos.

4. ¿Los indicadores definidos en la MIR son claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y aportan información útil?

La instancia evaluadora deberá valorar si los indicadores cumplen con criterios técnicos mínimos para medir el desempeño del programa.

Criterio de valoración: Los indicadores deberán ser claros en su redacción, relevantes respecto del objetivo que miden, económicos en su generación, monitoreables mediante fuentes verificables, adecuados al nivel de la MIR y útiles para la toma de decisiones.

5. ¿Los indicadores permiten medir el desempeño recaudatorio del programa?

La instancia evaluadora deberá revisar si los indicadores incorporan elementos relacionados con ingresos estimados, modificados, devengados, recaudados, eficiencia recaudatoria, recuperación de adeudos, cartera vencida o fortalecimiento de las finanzas municipales.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando los indicadores permitan medir, directa o indirectamente, el cumplimiento de metas de ingreso, la eficiencia en la recaudación, la recuperación o control de cartera vencida y la contribución del programa a la hacienda pública municipal.

6. ¿Las metas de los indicadores son claras, medibles y razonables?

La instancia evaluadora deberá analizar si las metas establecidas para cada indicador son cuantificables, verificables, alcanzables y congruentes con la capacidad institucional del programa.

Criterio de valoración: Las metas deberán contar con unidad de medida, periodo de cumplimiento, valor programado y medio de verificación. Asimismo, deberán permitir comparar lo programado contra lo alcanzado durante el ejercicio fiscal 2025.

7. ¿Los medios de verificación permiten comprobar los avances reportados?

La instancia evaluadora deberá revisar si las fuentes de información señaladas en la MIR y en las fichas técnicas son suficientes para comprobar los avances de los indicadores.

Criterio de valoración: Los medios de verificación deberán ser específicos, accesibles, confiables, actualizados y trazables. Para este programa, podrán incluir PbRM, informes trimestrales, Estado Analítico de Ingresos, reportes de recaudación, registros administrativos, reportes de cartera vencida y documentación financiera o presupuestaria.

8. ¿Los indicadores cuentan con fichas técnicas completas y consistentes?

La instancia evaluadora deberá verificar si los indicadores cuentan con fichas técnicas que incluyan nombre, definición, método de cálculo, variables, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, meta, sentido del indicador, medios de verificación y responsables de la información.

Criterio de valoración: Se considerará que las fichas técnicas son completas cuando permitan comprender qué mide el indicador, cómo se calcula, con qué información se alimenta y cómo se verifica su avance.

9. ¿La información reportada en la MIR es congruente con otros documentos programáticos y presupuestarios?

La instancia evaluadora deberá comparar la información contenida en la MIR con los formatos PbRM, informes trimestrales, Estado Analítico de Ingresos, reportes de avance y demás documentos proporcionados por el sujeto evaluado.

Criterio de valoración: La información será congruente cuando los objetivos, indicadores, metas y avances reportados coincidan razonablemente entre los distintos documentos revisados. Las diferencias relevantes deberán señalarse como inconsistencias o áreas de oportunidad.

10. ¿La MIR y los indicadores permiten generar información útil para la toma de decisiones?

La instancia evaluadora deberá valorar si la información generada por los indicadores permite identificar avances, desviaciones, rezagos, riesgos o necesidades de ajuste en la operación del programa.

Criterio de valoración: Se considerará útil cuando la información permita orientar decisiones relacionadas con estrategias de recaudación, recuperación de cartera vencida, control de ingresos, programación de metas, asignación de recursos o mejora del desempeño institucional.

Fuentes de información sugeridas

Para responder las preguntas de este módulo, la instancia evaluadora deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Matriz de Indicadores para Resultados 2025	Revisar Fin, Propósito, Componentes, Actividades, indicadores, medios de verificación y supuestos.
Fichas técnicas de indicadores	Analizar definición, fórmula, variables, unidad de medida, frecuencia, línea base, meta y medios de verificación.
Formatos PbRM 2025	Verificar programación, metas, avances físicos y vinculación con indicadores.
Informes trimestrales 2025	Revisar avances reportados durante el ejercicio fiscal evaluado.
Estado Analítico de Ingresos 2025	Contrastar información de ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Reportes de recaudación	Verificar información asociada al comportamiento de ingresos municipales.
Reportes de cartera vencida	Analizar información vinculada con adeudos, recuperación, control o depuración.
Cuenta Pública o cierre financiero 2025	Validar resultados finales del ejercicio fiscal, cuando se encuentre disponible.
Registros administrativos de Tesorería	Verificar información operativa que alimente indicadores o metas.
Documentos de planeación municipal	Revisar la alineación de los objetivos e indicadores con la planeación institucional.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar la MIR y los indicadores de desempeño conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Claridad	Los objetivos e indicadores deben estar redactados de forma comprensible, precisa y sin ambigüedad.
Relevancia	Los indicadores deben medir aspectos importantes del desempeño del programa.
Economía	La información necesaria para alimentar los indicadores debe poder obtenerse con costos y esfuerzos razonables.
Monitoreabilidad	Los indicadores deben contar con medios de verificación disponibles, confiables y periódicos.
Adecuación	Los indicadores deben ser apropiados para el nivel de la MIR al que corresponden.
Pertinencia	La MIR debe estar relacionada con el fortalecimiento de los ingresos municipales y las funciones de la Tesorería Municipal.
Congruencia	Debe existir relación lógica entre objetivos, indicadores, metas, medios de verificación y resultados esperados.
Verificabilidad	Los avances reportados deben poder comprobarse mediante evidencia documental.
Trazabilidad	Los datos de los indicadores deben poder vincularse con documentos, registros, reportes o bases de datos institucionales.
Utilidad	La información generada por los indicadores debe servir para la toma de decisiones y mejora del desempeño.

Consideraciones específicas del módulo

El análisis de la MIR deberá distinguir entre la existencia formal del instrumento y su utilidad efectiva para medir el desempeño del programa. La sola existencia de una matriz no será suficiente para considerar adecuado el diseño de indicadores si estos no permiten valorar resultados relevantes en materia de ingresos municipales.

Para el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, los indicadores deberán guardar relación con aspectos como eficiencia recaudatoria, cumplimiento de metas de ingreso, recuperación o control de cartera vencida, administración de ingresos, seguimiento de contribuyentes, control financiero, avance físico-financiero y fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Cuando los indicadores se limiten a medir actividades administrativas sin relación clara con resultados, la instancia evaluadora deberá señalarlo como área de oportunidad. De igual manera, si las metas no son medibles, no cuentan con línea base, carecen de medios de verificación o no se vinculan con la finalidad del programa, deberá identificarse la inconsistencia correspondiente.

En caso de que existan diferencias entre la MIR, las fichas técnicas, los formatos PbRM, los informes trimestrales o los reportes financieros, la instancia evaluadora deberá documentar dichas diferencias, valorar su impacto en el análisis y emitir la recomendación correspondiente.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá emitir una valoración técnica sobre la calidad, consistencia y utilidad de la Matriz de Indicadores para Resultados y de los indicadores de desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”. El análisis deberá permitir identificar si la MIR cuenta con lógica vertical y horizontal adecuada, si los indicadores son pertinentes y verificables, si las metas permiten medir avances, si los medios de verificación son suficientes y si la información generada contribuye efectivamente a valorar el desempeño del programa.

Los hallazgos derivados de este módulo deberán traducirse, en su caso, en recomendaciones orientadas a mejorar la estructura de la MIR, fortalecer la calidad de los indicadores, precisar metas, mejorar medios de verificación, robustecer fichas técnicas y generar información útil para la toma de decisiones de la Tesorería Municipal.

En caso de identificarse debilidades relevantes, estas podrán integrarse como Aspectos Susceptibles de Mejora, especialmente cuando se relacionen con deficiencias en la formulación de indicadores, falta de línea base, metas poco claras, medios de verificación insuficientes, inconsistencias entre reportes o falta de utilidad de la información para medir resultados.

Modulo 4: Avance Físico y Financiero

Objetivo del módulo

Analizar el avance físico y financiero del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante la revisión de las metas programadas y alcanzadas, los indicadores reportados, el presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido o pagado, así como la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos, con el propósito de valorar el grado de cumplimiento del programa y su contribución al fortalecimiento de la gestión hacendaria municipal.

Este módulo permitirá identificar si existe congruencia entre la programación física del programa, el ejercicio presupuestario y los avances reportados por la Tesorería Municipal, en su carácter de sujeto evaluado.

De conformidad con el Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, la evaluación del programa “Fortalecimiento de los Ingresos” deberá realizarse bajo el enfoque de Evaluación Específica de Desempeño, considerando indicadores de gestión y resultados, eficiencia recaudatoria, reducción de cartera vencida e impacto en las finanzas municipales.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo comprenderá la revisión del cumplimiento de las metas físicas y del comportamiento financiero del programa durante el ejercicio fiscal 2025. Para ello, la instancia evaluadora externa deberá analizar los formatos programáticos, reportes presupuestarios, informes trimestrales, MIR, fichas técnicas de indicadores, Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos, información contable y demás evidencia documental que permita valorar el avance físico-financiero del programa.

El avance físico deberá revisarse a partir de las metas programadas, metas modificadas, metas alcanzadas, unidades de medida, actividades reportadas, indicadores vinculados y evidencia documental que acredite los avances informados.

El avance financiero deberá analizarse a partir del presupuesto aprobado, modificado, comprometido, devengado, ejercido o pagado, según la información disponible y aplicable. El análisis deberá identificar variaciones relevantes, subejercicios, sobre ejercicios, ajustes presupuestarios, inconsistencias entre documentos o falta de correspondencia entre recursos ejercidos y metas alcanzadas.

Para este programa, el análisis financiero deberá distinguir entre dos dimensiones:

Dimensión	Alcance
Ejercicio del gasto del programa	Revisión de los recursos presupuestarios asignados y ejercidos para operar el programa.
Relación con resultados hacendarios	Identificación de la relación entre el gasto ejercido, las acciones realizadas y los resultados vinculados con ingresos municipales, recaudación y cartera vencida.

El análisis detallado de los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados deberá desarrollarse con mayor profundidad en el Módulo 5: Desempeño recaudatorio. En este módulo se revisará principalmente la relación entre metas físicas, recursos presupuestarios y avance financiero del programa.

Elementos de análisis

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Metas físicas programadas	Identificar las metas previstas para el ejercicio fiscal 2025, sus unidades de medida, responsables y periodos de cumplimiento.
Metas físicas alcanzadas	Comparar las metas programadas contra las metas efectivamente reportadas como cumplidas.
Porcentaje de avance físico	Determinar el grado de cumplimiento de las metas físicas del programa.
Indicadores vinculados al avance físico	Revisar si los indicadores de la MIR y PbRM permiten medir el cumplimiento de metas y actividades del programa.
Evidencia del cumplimiento físico	Verificar si las metas reportadas cuentan con soporte documental, reportes, bases de datos, registros administrativos o medios de verificación.
Presupuesto aprobado	Revisar el monto autorizado originalmente para la operación del programa.
Presupuesto modificado	Identificar ampliaciones, reducciones o adecuaciones presupuestarias realizadas durante el ejercicio fiscal.
Presupuesto comprometido, devengado, ejercido o pagado	Analizar el comportamiento del gasto conforme a los momentos contables disponibles.
Porcentaje de avance financiero	Determinar el grado de ejercicio de los recursos asignados al programa.
Relación físico-financiera	Valorar si el avance financiero guarda correspondencia razonable con las metas físicas alcanzadas.
Variaciones relevantes	Identificar diferencias significativas entre lo programado y lo alcanzado, así como entre presupuesto aprobado, modificado y ejercido.
Consistencia documental	Verificar que la información física y financiera sea congruente entre MIR, PbRM, informes trimestrales, estados presupuestarios y reportes internos.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿El programa cuenta con metas físicas programadas para el ejercicio fiscal 2025?

La instancia evaluadora deberá verificar si el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” cuenta con metas físicas documentadas, unidades de medida, actividades programadas, responsables y periodos de cumplimiento.

Criterio de valoración: Se considerará que el programa cuenta con metas físicas cuando estas se encuentren documentadas en la MIR, PbRM, fichas técnicas, programa anual, informes trimestrales o documentos equivalentes correspondientes al ejercicio fiscal 2025.

2. ¿Las metas físicas programadas son congruentes con el objetivo del programa?

La instancia evaluadora deberá analizar si las metas físicas están relacionadas con la finalidad del programa, particularmente con acciones de recaudación, control de ingresos, seguimiento de contribuyentes, recuperación de adeudos, atención de cartera vencida, actualización de registros o fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Criterio de valoración: Las metas deberán guardar relación clara con los objetivos, componentes, actividades e indicadores del programa. Las metas que únicamente midan actividades administrativas sin vinculación con resultados deberán señalarse como área de oportunidad.

3. ¿El programa reportó avances físicos durante el ejercicio fiscal evaluado?

La instancia evaluadora deberá revisar los avances físicos reportados durante 2025 y compararlos contra las metas programadas o modificadas.

Criterio de valoración: Los avances deberán estar documentados en informes trimestrales, formatos PbRM, reportes internos, bases de datos, registros administrativos o cualquier medio de verificación proporcionado por la Tesorería Municipal.

4. ¿El avance físico reportado cuenta con evidencia documental suficiente?

La instancia evaluadora deberá verificar si los avances reportados se encuentran sustentados en documentos verificables, registros administrativos, reportes de seguimiento, bases de datos, acuses, reportes de atención, listados, controles internos o evidencia equivalente.

Criterio de valoración:

Se considerará suficiente cuando la evidencia permita comprobar la realización de las actividades o el cumplimiento de metas reportadas. En caso de que únicamente exista reporte numérico sin soporte documental, deberá identificarse la limitación correspondiente.

5. ¿El programa cuenta con presupuesto aprobado, modificado y ejercido identificado?

La instancia evaluadora deberá revisar si existen documentos presupuestarios que permitan identificar los recursos asignados al programa, sus modificaciones y el monto efectivamente ejercido durante el ejercicio fiscal 2025.

Criterio de valoración: La información financiera deberá estar sustentada en documentos oficiales, estados presupuestarios, reportes contables, informes trimestrales, cuenta pública, auxiliares presupuestarios o registros administrativos generados por las áreas competentes.

6. ¿El avance financiero es congruente con el avance físico reportado?

La instancia evaluadora deberá analizar si existe una relación razonable entre el porcentaje de recursos ejercidos y el porcentaje de metas físicas alcanzadas.

Criterio de valoración: Se considerará congruente cuando el avance financiero guarde correspondencia con las metas alcanzadas. Si existe alto ejercicio presupuestario con bajo cumplimiento de metas, o alto cumplimiento físico con bajo ejercicio financiero, la instancia evaluadora deberá analizar y justificar la variación identificada.

7. ¿Se identifican variaciones relevantes entre el presupuesto aprobado, modificado y ejercido?

La instancia evaluadora deberá revisar si durante el ejercicio fiscal se presentaron ampliaciones, reducciones, transferencias, adecuaciones, subejercicios o sobre ejercicios relevantes.

Criterio de valoración: Las variaciones deberán estar documentadas y contar con explicación técnica o administrativa. Cuando no exista justificación suficiente, deberá identificarse como inconsistencia o área de oportunidad.

8. ¿La información física y financiera del programa es consistente entre los distintos documentos revisados?

La instancia evaluadora deberá comparar la información contenida en MIR, PbRM, informes trimestrales, estados presupuestarios, auxiliares, cuenta pública, reportes internos y demás documentos disponibles.

Criterio de valoración: La información será consistente cuando las metas, avances, cifras presupuestarias y resultados reportados coincidan razonablemente entre los documentos revisados. Las diferencias deberán documentarse y analizarse.

9. ¿El ejercicio de los recursos se relaciona con actividades o resultados del programa?

La instancia evaluadora deberá analizar si los recursos ejercidos se vinculan con actividades, procesos, acciones o resultados asociados al fortalecimiento de los ingresos municipales.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando sea posible identificar la relación entre gasto, actividad programada, meta alcanzada y resultado esperado. En caso contrario, deberá señalarse la falta de trazabilidad físico-financiera.

10. ¿El seguimiento físico-financiero genera información útil para la toma de decisiones?

La instancia evaluadora deberá valorar si la información del avance físico y financiero permite identificar desviaciones, corregir acciones, ajustar metas, mejorar la programación o fortalecer el desempeño institucional.

Criterio de valoración: Se considerará útil cuando la información permita tomar decisiones oportunas sobre programación, presupuesto, recaudación, control de ingresos, recuperación de adeudos o mejora del desempeño del programa.

Fuentes de información sugeridas

Para responder las preguntas de este módulo, la instancia evaluadora deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Matriz de Indicadores para Resultados 2025	Identificar indicadores, metas y medios de verificación relacionados con avance físico.
Fichas técnicas de indicadores	Revisar fórmula, unidad de medida, línea base, frecuencia de medición y metas.
Formatos PbRM 2025	Verificar metas programadas, metas alcanzadas, unidades de medida y avances físicos.
Informes trimestrales 2025	Analizar seguimiento físico y financiero durante el ejercicio evaluado.
Estado Analítico del Ejercicio del Presupuesto de Egresos	Revisar presupuesto aprobado, modificado, devengado, ejercido o pagado del programa.
Auxiliares presupuestarios y contables	Verificar registros de gasto, momentos contables y trazabilidad financiera.
Cuenta Pública o cierre financiero 2025	Confirmar resultados presupuestarios finales del ejercicio fiscal.

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Reportes internos de Tesorería	Revisar acciones realizadas y evidencia operativa vinculada con metas físicas.
Reportes de recaudación	Relacionar acciones del programa con resultados vinculados a ingresos municipales.
Reportes de cartera vencida	Revisar acciones de seguimiento o recuperación que pudieran estar asociadas a metas físicas.
Documentos de adecuaciones presupuestarias	Verificar modificaciones al presupuesto aprobado, en caso de existir.
Minutas, oficios o reportes de seguimiento	Identificar explicaciones o justificaciones sobre variaciones físicas y financieras.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar el avance físico y financiero conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Cumplimiento	Determinar el grado en que las metas físicas y financieras fueron alcanzadas durante el ejercicio fiscal evaluado.
Congruencia	Verificar que exista relación razonable entre metas, actividades, indicadores, presupuesto y resultados.
Suficiencia documental	Valorar si la información disponible permite comprobar los avances físicos y financieros reportados.
Trazabilidad	Confirmar que los datos físicos y financieros puedan vincularse con documentos oficiales, registros o reportes verificables.
Consistencia	Revisar que la información coincida entre MIR, PbRM, informes trimestrales, registros presupuestarios y reportes internos.
Razonabilidad	Analizar si las variaciones físicas y financieras cuentan con explicación técnica o administrativa.
Oportunidad	Verificar si el seguimiento de avances se realizó de manera periódica y dentro del ejercicio fiscal correspondiente.
Utilidad	Determinar si la información físico-financiera permite tomar decisiones para mejorar el desempeño del programa.
Orientación a resultados	Valorar si el avance físico-financiero se relaciona con resultados relevantes para el fortalecimiento de los ingresos municipales.

Consideraciones específicas del módulo

Este módulo deberá distinguir claramente entre el avance financiero del gasto del programa y el desempeño recaudatorio. El primero se refiere al ejercicio de los recursos presupuestarios asignados al programa; el segundo se relaciona con el comportamiento de los ingresos municipales. Aunque ambos elementos están vinculados, su análisis deberá organizarse de manera diferenciada para evitar duplicidades con el módulo específico de desempeño recaudatorio.

La instancia evaluadora externa deberá analizar si los recursos ejercidos tienen correspondencia con las metas físicas alcanzadas y si la información disponible permite explicar variaciones relevantes. Cuando exista cumplimiento de metas sin evidencia documental, ejercicio de recursos sin relación clara con actividades, o diferencias entre reportes programáticos y financieros, dichas situaciones deberán documentarse como hallazgos.

Para el programa “Fortalecimiento de los Ingresos”, el avance físico-financiero deberá valorarse considerando su relación con procesos institucionales de recaudación, control de ingresos, atención de cartera vencida, seguimiento de adeudos, actualización de registros, generación de información financiera y fortalecimiento de la gestión hacendaria municipal.

En caso de que la información proporcionada por la Tesorería Municipal no permita identificar con claridad el presupuesto asignado al programa, las metas físicas programadas, los avances reportados o la evidencia del cumplimiento, la instancia evaluadora deberá señalar la limitación correspondiente en el informe de evaluación.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá emitir una valoración técnica sobre el grado de avance físico y financiero del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” durante el ejercicio fiscal 2025.

El análisis deberá permitir identificar si las metas programadas fueron alcanzadas, si los recursos presupuestarios fueron ejercidos conforme a lo previsto, si existe correspondencia entre avance físico y avance financiero, y si la información disponible es suficiente para sustentar los avances reportados.

Asimismo, deberán identificarse hallazgos, inconsistencias, variaciones relevantes, riesgos, áreas de oportunidad y recomendaciones orientadas a fortalecer la programación, seguimiento, control presupuestario, medición de avances y toma de decisiones de la Tesorería Municipal.

En su caso, los hallazgos derivados de este módulo podrán integrarse como Aspectos Susceptibles de Mejora, especialmente cuando se relacionen con falta de trazabilidad físico-financiera, metas sin evidencia, variaciones no justificadas, inconsistencias entre documentos, insuficiencia de información o ausencia de mecanismos de seguimiento oportuno.

Módulo 5: Desempeño Recaudatorio

Objetivo del módulo

Analizar el desempeño recaudatorio del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante la revisión del comportamiento de los ingresos municipales, las metas de recaudación, los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados, así como las variaciones relevantes entre lo programado y lo efectivamente obtenido, con el propósito de valorar la eficiencia recaudatoria y la contribución del programa al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Este módulo permitirá identificar si las acciones implementadas por la Tesorería Municipal contribuyeron al cumplimiento de las metas de ingresos, a la mejora de la captación de recursos, al seguimiento de los conceptos recaudatorios y al fortalecimiento de la capacidad financiera del Ayuntamiento de Zinacantepec.

De conformidad con el Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, esta evaluación debe analizar de manera puntual los indicadores de gestión y resultados del programa, revisando la eficiencia recaudatoria, la reducción de cartera vencida y el impacto general en las finanzas municipales.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo comprenderá la revisión del comportamiento de los ingresos municipales vinculados con el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, tomando como base la información presupuestaria, financiera, contable, administrativa y recaudatoria que proporcione la Tesorería Municipal.

La instancia evaluadora externa deberá analizar, como mínimo, los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados durante el ejercicio fiscal 2025, así como las variaciones entre dichos momentos. También deberá revisar si existen metas recaudatorias definidas, reportes periódicos de avance, indicadores de eficiencia recaudatoria y evidencia documental que permita comprobar los resultados reportados.

El análisis deberá considerar los ingresos municipales en su conjunto o por concepto, según la disponibilidad de información. Cuando sea posible, deberán revisarse impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, participaciones, aportaciones, convenios, incentivos derivados de la colaboración fiscal y demás conceptos previstos en la Ley de Ingresos Municipal aplicable al ejercicio fiscal evaluado.

Asimismo, deberá distinguirse entre el desempeño recaudatorio y el ejercicio del gasto del programa. El primero se refiere al comportamiento de los ingresos obtenidos por el municipio; el

segundo corresponde al uso de los recursos presupuestarios asignados para operar el programa, analizado previamente en el Módulo 4.

Elementos de análisis

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Ingresos estimados	Revisar los montos originalmente previstos para el ejercicio fiscal 2025 conforme a la Ley de Ingresos Municipal y documentos presupuestarios aplicables.
Ingresos modificados	Identificar ampliaciones, reducciones o ajustes realizados durante el ejercicio fiscal.
Ingresos devengados	Verificar los ingresos reconocidos a favor del municipio durante el periodo evaluado.
Ingresos recaudados	Analizar los ingresos efectivamente cobrados por el municipio durante el ejercicio fiscal 2025.
Cumplimiento de metas de ingreso	Comparar lo programado contra lo efectivamente recaudado para identificar el grado de cumplimiento.
Eficiencia recaudatoria	Valorar la relación entre las metas de ingreso, el potencial recaudatorio disponible y los ingresos efectivamente obtenidos.
Variaciones relevantes	Identificar diferencias significativas entre ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Comportamiento por concepto de ingreso	Revisar el desempeño por tipo de ingreso, cuando la información lo permita: impuestos, derechos, productos, aprovechamientos, participaciones, aportaciones u otros conceptos.
Seguimiento periódico	Verificar si existen reportes mensuales, trimestrales o periódicos que permitan monitorear el comportamiento de los ingresos.
Acciones recaudatorias	Identificar acciones implementadas por la Tesorería Municipal para fortalecer la captación, control, seguimiento o recuperación de ingresos.
Consistencia documental	Verificar que la información recaudatoria sea congruente entre Estado Analítico de Ingresos, informes trimestrales, Cuenta Pública, reportes internos y registros administrativos.
Contribución financiera	Valorar si los resultados recaudatorios contribuyeron al fortalecimiento de las finanzas municipales y al cumplimiento de obligaciones institucionales.

Indicadores y cálculos sugeridos

La instancia evaluadora podrá utilizar indicadores de análisis recaudatorio que permitan ordenar la valoración del desempeño. Los siguientes indicadores son sugeridos y deberán aplicarse únicamente cuando exista información suficiente y verificable:

Indicador sugerido	Fórmula de referencia	Finalidad
Cumplimiento de ingresos estimados	$\frac{\text{Ingresos recaudados}}{\text{Ingresos estimados}} \times 100$	Medir el grado de cumplimiento respecto de la estimación original de ingresos.
Cumplimiento de ingresos modificados	$\frac{\text{Ingresos recaudados}}{\text{Ingresos modificados}} \times 100$	Medir el grado de cumplimiento respecto de la estimación ajustada durante el ejercicio.
Variación absoluta de ingresos	$\frac{\text{Ingresos recaudados}}{\text{Ingresos estimados}}$	Identificar diferencia monetaria entre lo previsto y lo efectivamente recaudado.
Variación porcentual de ingresos	$\left[\frac{\text{Ingresos recaudados}}{\text{Ingresos estimados}} - 1 \right] \times 100$	Medir el aumento o disminución porcentual respecto de la meta inicial.
Eficiencia de cobro	$\frac{\text{Ingresos recaudados}}{\text{Ingresos devengados}} \times 100$	Valorar qué proporción de los ingresos reconocidos fue efectivamente cobrada.
Participación por concepto de ingreso	$\frac{\text{Recaudación por concepto}}{\text{Recaudación total}} \times 100$	Identificar el peso relativo de cada concepto dentro de la recaudación total.
Crecimiento o disminución recaudatoria	$\left[\frac{\text{Recaudación 2025}}{\text{Recaudación periodo base}} - 1 \right] \times 100$	Comparar el comportamiento de ingresos contra un periodo previo, cuando exista información histórica confiable.

La aplicación de estos indicadores deberá acompañarse de una justificación técnica, precisando las fuentes utilizadas, el periodo revisado, las limitaciones de información y la interpretación del resultado.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿El programa cuenta con metas de ingresos o metas recaudatorias documentadas para el ejercicio fiscal 2025?

La instancia evaluadora deberá verificar si la Tesorería Municipal cuenta con metas de ingreso o metas recaudatorias documentadas para el programa “Fortalecimiento de los Ingresos”.

Criterio de valoración: Se considerará que existen metas documentadas cuando estas se encuentren integradas en la Ley de Ingresos Municipal, MIR, PbRM, fichas técnicas de indicadores, reportes internos, informes trimestrales o documentos oficiales correspondientes al ejercicio fiscal 2025.

2. ¿Las metas recaudatorias son congruentes con la finalidad del programa?

La instancia evaluadora deberá analizar si las metas establecidas guardan relación con el fortalecimiento de los ingresos municipales, la captación de recursos, la eficiencia recaudatoria, el control de ingresos y la atención de rezagos.

Criterio de valoración: Las metas deberán estar vinculadas con objetivos, indicadores o acciones institucionales orientadas al fortalecimiento de la hacienda pública municipal. Si las metas no guardan relación con la recaudación o solo reflejan actividades administrativas sin resultado financiero, deberá señalarse como área de oportunidad.

3. ¿Cuál fue el comportamiento de los ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados durante el ejercicio fiscal 2025?

La instancia evaluadora deberá revisar la información financiera y presupuestaria disponible para identificar el comportamiento de los ingresos municipales durante el ejercicio evaluado.

Criterio de valoración: El análisis deberá sustentarse en el Estado Analítico de Ingresos, informes trimestrales, Cuenta Pública, registros contables, reportes de recaudación o documentación oficial proporcionada por la Tesorería Municipal.

4. ¿El municipio cumplió las metas de ingresos previstas para el ejercicio fiscal evaluado?

La instancia evaluadora deberá comparar los ingresos estimados o modificados contra los ingresos efectivamente recaudados.

Criterio de valoración: Se deberá calcular el porcentaje de cumplimiento y explicar las variaciones relevantes. Cuando no sea posible realizar el cálculo por falta de información, deberá señalarse la limitación correspondiente.

5. ¿Se identifican variaciones relevantes entre lo estimado, modificado, devengado y recaudado?

La instancia evaluadora deberá identificar diferencias significativas entre los distintos momentos del ingreso y analizar sus posibles causas.

Criterio de valoración: Las variaciones deberán documentarse y, en su caso, explicarse a partir de factores como ajustes presupuestarios, cambios en estimaciones, comportamiento económico, estacionalidad, actualización de padrones, acciones de cobranza, rezagos, beneficios fiscales, campañas de regularización o limitaciones administrativas.

6. ¿Los ingresos recaudados cuentan con información desagregada por concepto?

La instancia evaluadora deberá revisar si la información permite conocer el comportamiento de los ingresos por concepto, fuente, periodo, área responsable o clasificación aplicable.

Criterio de valoración: Se valorará positivamente que la información permita identificar el comportamiento de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y demás conceptos de ingreso. La falta de desagregación deberá considerarse una limitación para el análisis del desempeño recaudatorio.

7. ¿La Tesorería Municipal cuenta con mecanismos de seguimiento periódico de la recaudación?

La instancia evaluadora deberá verificar si existen reportes mensuales, trimestrales, sistemas, bases de datos, conciliaciones, tableros, minutas, informes o controles internos que permitan dar seguimiento al comportamiento de los ingresos.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando el seguimiento sea periódico, verificable, trazable y útil para detectar desviaciones, rezagos o variaciones en la recaudación.

8. ¿Las acciones implementadas por la Tesorería Municipal contribuyeron al fortalecimiento de la recaudación?

La instancia evaluadora deberá identificar acciones documentadas relacionadas con mejora de procesos, actualización de padrones, campañas de regularización, requerimientos de pago, fiscalización, cobranza, control de ingresos, depuración de registros o atención a contribuyentes.

Criterio de valoración: Las acciones deberán estar documentadas y, preferentemente, vinculadas con indicadores, metas o resultados recaudatorios. Cuando se reporten acciones sin evidencia o sin relación clara con resultados, deberá señalarse la limitación correspondiente.

9. ¿La información recaudatoria es consistente entre los documentos revisados?

La instancia evaluadora deberá comparar los datos reportados en Estado Analítico de Ingresos, informes trimestrales, Cuenta Pública, reportes internos, registros contables y demás documentos disponibles.

Criterio de valoración: La información será consistente cuando las cifras coincidan razonablemente entre documentos o cuando las diferencias estén explicadas y documentadas. Las inconsistencias sin justificación deberán identificarse como hallazgo.

10. ¿Los resultados recaudatorios contribuyeron al fortalecimiento de las finanzas municipales?

La instancia evaluadora deberá valorar si el comportamiento de los ingresos permitió mejorar la disponibilidad de recursos, fortalecer la capacidad financiera del municipio, atender obligaciones institucionales o ampliar la capacidad de gestión municipal.

Criterio de valoración: La contribución deberá sustentarse en información financiera, presupuestaria y recaudatoria. No deberá afirmarse impacto positivo si no existe evidencia suficiente que lo demuestre.

Fuentes de información sugeridas

Para responder las preguntas de este módulo, la instancia evaluadora deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Ley de Ingresos Municipal 2025	Identificar ingresos estimados y conceptos autorizados para el ejercicio fiscal evaluado.
Estado Analítico de Ingresos 2025	Revisar ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Cuenta Pública o cierre financiero 2025	Confirmar resultados finales de ingresos del ejercicio fiscal.
Informes trimestrales 2025	Analizar el comportamiento periódico de los ingresos.
Reportes internos de recaudación	Revisar ingresos por concepto, periodo, fuente o área responsable.
MIR 2025 del programa	Identificar indicadores y metas vinculadas con el desempeño recaudatorio.
Fichas técnicas de indicadores	Revisar fórmulas, unidades de medida, metas y medios de verificación relacionados con recaudación.
PbRM 2025	Verificar metas programadas y avances reportados.
Auxiliares contables o presupuestarios	Contrastar cifras y dar trazabilidad a los ingresos reportados.
Registros administrativos de Tesorería	Verificar acciones, reportes, controles, padrones, sistemas o bases vinculadas con recaudación.
Reportes de campañas, requerimientos o acciones de cobro	Identificar acciones implementadas para mejorar la captación de ingresos.
Minutas, oficios o reportes de seguimiento	Verificar decisiones, ajustes o acciones derivadas del comportamiento recaudatorio.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar el desempeño recaudatorio conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Cumplimiento	Determinar si los ingresos recaudados alcanzaron las metas o estimaciones previstas.

Criterio	Descripción
Eficiencia recaudatoria	Valorar la relación entre metas, potencial recaudatorio, ingresos devengados e ingresos efectivamente cobrados.
Congruencia	Verificar que las metas, indicadores, acciones y resultados recaudatorios estén relacionados entre sí.
Suficiencia documental	Confirmar que la información disponible permite analizar el comportamiento de los ingresos.
Trazabilidad	Asegurar que las cifras recaudatorias puedan vincularse con documentos oficiales, registros o reportes verificables.
Consistencia	Revisar que las cifras coincidan entre Estado Analítico de Ingresos, informes trimestrales, Cuenta Pública y reportes internos.
Periodicidad	Verificar que exista seguimiento periódico al comportamiento de la recaudación.
Desagregación	Valorar si la información permite analizar ingresos por concepto, fuente, periodo o clasificación.
Razonabilidad	Analizar si las variaciones cuentan con explicación técnica, financiera o administrativa.
Utilidad	Determinar si la información recaudatoria se utiliza para la toma de decisiones.
Contribución financiera	Valorar si el programa aporta al fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Consideraciones específicas del módulo

Este módulo deberá centrarse en el desempeño recaudatorio del programa y no únicamente en el cumplimiento formal de reportes financieros. La existencia del Estado Analítico de Ingresos o de informes trimestrales no será suficiente si la información no permite explicar el comportamiento de los ingresos, las variaciones relevantes, el cumplimiento de metas o la eficiencia de las acciones recaudatorias.

La instancia evaluadora externa deberá evitar afirmar que existió fortalecimiento financiero si no cuenta con evidencia suficiente. En caso de que los ingresos hayan aumentado, deberá analizarse si dicho incremento se relaciona con acciones del programa, ajustes presupuestarios, factores externos, cambios normativos, actualización de padrones, campañas de regularización, recuperación de rezagos u otros elementos verificables.

Asimismo, cuando exista disminución, estancamiento o variaciones relevantes en la recaudación, la instancia evaluadora deberá analizar si la Tesorería Municipal cuenta con explicación documentada, acciones correctivas o mecanismos de seguimiento.

El análisis deberá considerar que el desempeño recaudatorio no se mide solo por el monto total recaudado, sino también por la calidad de la planeación, la oportunidad del seguimiento, la consistencia de la información, la eficiencia del cobro, la reducción de rezagos, la trazabilidad de los datos y la utilidad de la información para la toma de decisiones.

Cuando la información se encuentre incompleta, desagregada de forma insuficiente, no conciliada o no verificable, la instancia evaluadora deberá señalarlo como limitación metodológica y valorar si constituye un área de oportunidad o posible Aspecto Susceptible de Mejora.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá emitir una valoración técnica sobre el desempeño recaudatorio del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” durante el ejercicio fiscal 2025.

El análisis deberá permitir identificar si las metas de ingresos fueron cumplidas, si existieron variaciones relevantes entre lo estimado y lo recaudado, si la información recaudatoria es suficiente y consistente, si existen mecanismos de seguimiento periódico y si las acciones implementadas por la Tesorería Municipal contribuyeron al fortalecimiento de los ingresos municipales.

Asimismo, deberán identificarse hallazgos, riesgos, inconsistencias, áreas de oportunidad y recomendaciones orientadas a mejorar la planeación recaudatoria, el seguimiento de ingresos, la trazabilidad de la información, la eficiencia de cobro, la generación de reportes y la toma de decisiones financieras.

En su caso, los hallazgos derivados de este módulo podrán integrarse como Aspectos Susceptibles de Mejora, particularmente cuando se relacionen con metas recaudatorias poco claras, falta de seguimiento periódico, información no desagregada, inconsistencias entre reportes, ausencia de indicadores recaudatorios, baja eficiencia de cobro o falta de evidencia sobre acciones para fortalecer la recaudación.

Módulo 6: Cartera Vencida y Recuperación de Ingresos

Objetivo del módulo

Analizar la información relativa a la cartera vencida y recuperación de ingresos del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante la revisión de registros, bases de datos, reportes, mecanismos de seguimiento, acciones de cobro, recuperación, control, depuración o regularización implementadas por la Tesorería Municipal, con el propósito de valorar si dichas acciones contribuyeron a la reducción, atención o administración de adeudos municipales.

Este módulo permitirá identificar si la Tesorería Municipal cuenta con información suficiente, actualizada y verificable sobre los adeudos pendientes de cobro, así como si existen estrategias institucionales para su seguimiento y recuperación. También permitirá valorar si la cartera vencida se encuentra vinculada con metas, indicadores, reportes de avance, acciones recaudatorias y resultados del programa presupuestario evaluado.

De conformidad con el Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, la Evaluación Específica de Desempeño del programa “Fortalecimiento de los Ingresos” deberá revisar, entre otros aspectos, la eficiencia recaudatoria, la reducción de cartera vencida y el impacto general en las finanzas municipales.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo comprenderá la revisión de la información documental, financiera, administrativa, contable y operativa relacionada con la cartera vencida del municipio durante el ejercicio fiscal 2025.

La instancia evaluadora externa deberá verificar si la Tesorería Municipal cuenta con registros que permitan identificar los adeudos pendientes de cobro, su monto, antigüedad, concepto de ingreso, clasificación, estado de atención, acciones realizadas y resultados obtenidos.

Cuando la información lo permita, el análisis podrá considerar conceptos como impuesto predial, derechos, productos, aprovechamientos, multas, recargos, actualizaciones, créditos fiscales, adeudos derivados de contribuciones municipales u otros conceptos previstos en la Ley de Ingresos Municipal aplicable al ejercicio fiscal evaluado.

El análisis deberá revisar tanto la existencia de información sobre cartera vencida como la utilidad de dicha información para la toma de decisiones. Por ello, no será suficiente que existan bases de datos o reportes generales; deberá valorarse si dichos instrumentos permiten dar seguimiento, priorizar adeudos, identificar riesgos de incobrabilidad, documentar acciones de recuperación y medir avances en la reducción o control de rezagos.

Este módulo deberá distinguirse del Módulo 5: Desempeño recaudatorio. Mientras el Módulo 5 analiza el comportamiento general de los ingresos municipales, el presente módulo se concentrará en la cartera vencida, los adeudos pendientes, las acciones de recuperación y los resultados específicos de atención a rezagos.

Elementos de análisis

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Existencia de registros de cartera vencida	Verificar si la Tesorería Municipal cuenta con bases de datos, padrones, reportes o registros que identifiquen adeudos pendientes de cobro.
Clasificación de adeudos	Revisar si la cartera vencida se encuentra clasificada por concepto de ingreso, contribuyente, periodo, antigüedad, monto, estado de atención o área responsable.
Monto total de cartera vencida	Identificar el importe total de adeudos pendientes al inicio, durante y cierre del ejercicio fiscal 2025, cuando la información esté disponible.
Antigüedad de la cartera	Analizar la distribución de adeudos por periodo de vencimiento, a fin de identificar rezagos recientes, antiguos o de difícil recuperación.
Acciones de recuperación	Revisar acciones como requerimientos de pago, notificaciones, campañas de regularización, convenios, cobranza administrativa, seguimiento de contribuyentes o procedimientos aplicables.
Depuración o actualización de registros	Verificar si existieron acciones para actualizar, corregir, validar o depurar registros de adeudos.
Metas de recuperación	Identificar si se establecieron metas específicas para recuperación de cartera vencida o reducción de rezagos.
Resultados de recuperación	Comparar los montos o casos recuperados contra las metas o registros iniciales disponibles.
Seguimiento periódico	Revisar si existen reportes mensuales, trimestrales o periódicos sobre el comportamiento de la cartera vencida.
Vinculación con indicadores	Verificar si la MIR, fichas técnicas o PbRM incluyen indicadores relacionados con cartera vencida, recuperación de adeudos o eficiencia de cobro.
Consistencia documental	Comparar registros de cartera vencida, reportes de recaudación, Estado Analítico de Ingresos, informes trimestrales y demás evidencia disponible.
Uso de información para decisiones	Valorar si la información sobre cartera vencida se utiliza para definir estrategias de cobro, priorizar adeudos o mejorar la gestión recaudatoria.

Indicadores y cálculos sugeridos

La instancia evaluadora externa podrá utilizar indicadores de análisis de cartera vencida y recuperación de ingresos, siempre que exista información suficiente, confiable y verificable.

Indicador sugerido	Fórmula de referencia	Finalidad
Porcentaje de recuperación de cartera vencida	$\text{Monto recuperado de cartera vencida} / \text{Monto total de cartera vencida} \times 100$	Medir la proporción de adeudos recuperados respecto del total registrado.
Variación de cartera vencida	$\text{Cartera vencida final} - \text{Cartera vencida inicial}$	Identificar si la cartera aumentó o disminuyó durante el ejercicio fiscal.
Variación porcentual de cartera vencida	$[(\text{Cartera vencida final} - \text{Cartera vencida inicial}) / \text{Cartera vencida inicial}] \times 100$	Medir el cambio porcentual en la cartera vencida.
Eficiencia de recuperación	$\text{Monto recuperado} / \text{Meta de recuperación} \times 100$	Valorar el cumplimiento de metas específicas de recuperación, cuando existan.
Participación de cartera por concepto	$\text{Cartera vencida por concepto} / \text{Cartera vencida total} \times 100$	Identificar qué conceptos concentran mayor proporción de adeudos.
Antigüedad de cartera	$\text{Monto de cartera por rango de antigüedad} / \text{Cartera vencida total} \times 100$	Identificar el peso de adeudos recientes, intermedios o antiguos.
Cobertura de acciones de cobro	$\text{Número de adeudos con acción de cobro} / \text{Total de adeudos registrados} \times 100$	Medir qué proporción de adeudos cuenta con seguimiento documentado.
Efectividad de acciones de cobro	$\text{Adeudos recuperados después de acción de cobro} / \text{Adeudos con acción de cobro} \times 100$	Valorar si las acciones implementadas generaron resultados verificables.

La aplicación de estos indicadores deberá realizarse con cautela. Si la Tesorería Municipal no cuenta con información inicial, final, metas, registros por concepto o montos recuperados, la instancia evaluadora deberá señalar la limitación metodológica correspondiente y no deberá realizar inferencias sin soporte documental.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿La Tesorería Municipal cuenta con registros documentados de cartera vencida correspondientes al ejercicio fiscal 2025?

La instancia evaluadora deberá verificar si existen bases de datos, reportes, padrones, sistemas, auxiliares o registros administrativos que identifiquen los adeudos pendientes de cobro.

Criterio de valoración: Se considerará que existen registros documentados cuando la información permita identificar, al menos, concepto de ingreso, monto del adeudo, periodo, contribuyente o cuenta, fecha de vencimiento, estatus de atención y fuente de información.

2. ¿La cartera vencida se encuentra clasificada de manera útil para su análisis y seguimiento?

La instancia evaluadora deberá revisar si la cartera vencida se encuentra organizada por concepto, monto, antigüedad, contribuyente, ubicación, estado de atención, tipo de adeudo o área responsable.

Criterio de valoración: La clasificación será adecuada cuando permita priorizar adeudos, identificar riesgos de incobrabilidad, definir estrategias de recuperación y generar reportes útiles para la toma de decisiones.

3. ¿La Tesorería Municipal cuenta con metas o estrategias documentadas para reducir o recuperar cartera vencida?

La instancia evaluadora deberá verificar si existen metas de recuperación, programas de regularización, campañas, planes de cobro, lineamientos internos, reportes de seguimiento o estrategias institucionales para atender adeudos.

Criterio de valoración: Se considerará que existen metas o estrategias documentadas cuando se identifiquen objetivos, acciones, responsables, periodos, conceptos de ingreso, población o universo de adeudos y mecanismos de seguimiento.

4. ¿Se implementaron acciones de recuperación de ingresos durante el ejercicio fiscal evaluado?

La instancia evaluadora deberá identificar acciones realizadas por la Tesorería Municipal para recuperar adeudos, tales como requerimientos, notificaciones, invitaciones de pago, convenios, campañas de regularización, cobranza administrativa, seguimiento de créditos fiscales o mecanismos equivalentes.

Criterio de valoración: Las acciones deberán contar con evidencia documental, como oficios, requerimientos, acuses, reportes, bases de datos, expedientes, registros de seguimiento, minutas, estadísticas o reportes de resultados.

5. ¿Las acciones de recuperación generaron resultados verificables?

La instancia evaluadora deberá revisar si las acciones implementadas se tradujeron en recuperación de montos, reducción de adeudos, regularización de contribuyentes, actualización de registros o mejora del control de ingresos.

Criterio de valoración: Los resultados deberán poder comprobarse mediante reportes de recaudación, registros contables, estados analíticos, bases de datos, recibos, pólizas, conciliaciones o documentos oficiales que permitan relacionar la acción realizada con el ingreso recuperado.

6. ¿Existe seguimiento periódico a la cartera vencida?

La instancia evaluadora deberá verificar si la Tesorería Municipal genera reportes periódicos sobre el comportamiento de la cartera vencida, recuperación de adeudos, acciones implementadas y resultados obtenidos.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando el seguimiento sea periódico, documentado, trazable y útil para identificar avances, rezagos, variaciones, riesgos y necesidades de ajuste.

7. ¿La información sobre cartera vencida es consistente con los reportes de ingresos y recaudación?

La instancia evaluadora deberá comparar la información de cartera vencida con los reportes de recaudación, Estado Analítico de Ingresos, informes trimestrales, cuenta pública o registros contables disponibles.

Criterio de valoración: La información será consistente cuando los montos, conceptos, recuperaciones y registros coincidan razonablemente entre los documentos revisados o cuando las diferencias cuenten con explicación documentada.

8. ¿La MIR o los instrumentos de seguimiento del programa incorporan indicadores relacionados con cartera vencida?

La instancia evaluadora deberá revisar si la Matriz de Indicadores para Resultados, fichas técnicas, PbRM o informes de avance incluyen indicadores vinculados con recuperación de adeudos, reducción de cartera vencida, eficiencia de cobro o control de rezagos.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando existan indicadores claros, medibles, verificables y relacionados con los objetivos del programa. Si no existen indicadores sobre cartera vencida, deberá valorarse si dicha ausencia limita la medición del desempeño.

9. ¿La Tesorería Municipal cuenta con mecanismos para depurar, actualizar o validar la cartera vencida?

La instancia evaluadora deberá verificar si existen acciones para revisar la vigencia, procedencia, duplicidad, prescripción, improcedencia, corrección, actualización o baja de registros de cartera vencida, conforme al marco normativo aplicable.

Criterio de valoración: La depuración o actualización deberá estar sustentada en evidencia documental y realizarse conforme a procedimientos, criterios o autorizaciones institucionales. No deberá considerarse válida una depuración sin soporte o justificación.

10. ¿La atención de la cartera vencida contribuyó al fortalecimiento de los ingresos municipales?

La instancia evaluadora deberá valorar si las acciones de recuperación, control o depuración de cartera vencida aportaron al incremento, estabilización o mejora de la recaudación municipal.

Criterio de valoración: La contribución deberá sustentarse en información financiera, recaudatoria y documental. No deberá afirmarse que existió contribución positiva si no se cuenta con evidencia suficiente que vincule las acciones realizadas con resultados verificables.

Fuentes de información sugeridas

Para responder las preguntas de este módulo, la instancia evaluadora deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Reportes de cartera vencida 2025	Identificar montos, conceptos, antigüedad, contribuyentes, adeudos y estado de atención.
Bases de datos o padrones de adeudos	Revisar la composición y clasificación de la cartera vencida.
Reportes de recuperación de ingresos	Verificar montos recuperados, periodo de recuperación, concepto y relación con adeudos registrados.
Estado Analítico de Ingresos 2025	Contrastar información de ingresos devengados y recaudados.
Reportes internos de recaudación	Identificar ingresos recuperados por concepto, periodo o acción recaudatoria.
MIR 2025 del programa	Revisar indicadores vinculados con cartera vencida o recuperación de ingresos.
Fichas técnicas de indicadores	Analizar metas, fórmulas y medios de verificación relacionados con recuperación de adeudos.
Formatos PbRM 2025	Verificar metas y avances asociados a recuperación, control o seguimiento de ingresos.

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Informes trimestrales 2025	Revisar seguimiento periódico de metas, ingresos y cartera vencida.
Oficios, requerimientos o notificaciones de cobro	Acreditar acciones de seguimiento o recuperación de adeudos.
Convenios de pago o regularización	Verificar mecanismos de recuperación, parcialidades o acuerdos con contribuyentes.
Expedientes administrativos de cobro	Comprobar acciones realizadas y seguimiento institucional.
Registros contables, auxiliares o conciliaciones	Dar trazabilidad entre adeudos registrados, ingresos recuperados y registros financieros.
Cuenta Pública o cierre financiero 2025	Validar resultados finales de ingresos y recuperación, cuando la información esté disponible.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar la cartera vencida y la recuperación de ingresos conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Existencia documental	Determinar si la cartera vencida se encuentra registrada y respaldada en documentos, bases de datos o sistemas verificables.
Clasificación	Valorar si los adeudos están organizados por concepto, monto, antigüedad, contribuyente, periodo o estado de atención.
Trazabilidad	Verificar que los adeudos, acciones de cobro y recuperaciones puedan vincularse con registros y documentos oficiales.
Consistencia	Revisar que la información de cartera vencida coincida razonablemente con reportes de ingresos, recaudación y registros contables.
Seguimiento	Determinar si existen mecanismos periódicos para monitorear el comportamiento de la cartera vencida.
Eficacia	Valorar si las acciones implementadas lograron recuperar, reducir, controlar o atender adeudos municipales.
Eficiencia	Analizar si las acciones de recuperación guardan relación razonable con los recursos, esfuerzos o procesos utilizados.
Verificabilidad	Confirmar que los resultados reportados cuenten con evidencia documental suficiente.
Actualización	Revisar si los registros de cartera vencida se mantienen actualizados, depurados y validados.
Utilidad	Determinar si la información sobre cartera vencida sirve para la toma de decisiones recaudatorias y financieras.
Orientación resultados	a Valorar si el seguimiento de cartera vencida contribuye al fortalecimiento de los ingresos municipales.

Consideraciones específicas del módulo

El análisis de cartera vencida deberá realizarse con especial cuidado, debido a que no toda cartera registrada necesariamente es recuperable en el corto plazo. La instancia evaluadora deberá considerar la antigüedad, naturaleza, monto, concepto, estatus jurídico o administrativo y viabilidad de recuperación de los adeudos, conforme a la información disponible.

La instancia evaluadora deberá evitar considerar como reducción real de cartera vencida cualquier disminución que no esté documentada. Si la cartera disminuye por recuperación efectiva, deberá acreditarse con registros de ingreso o documentos equivalentes. Si disminuye por depuración, cancelación, corrección, baja o reclasificación, deberá existir soporte documental y justificación normativa o administrativa.

Asimismo, deberá evitarse confundir recuperación de cartera vencida con recaudación ordinaria. La recuperación de cartera vencida implica atención de adeudos previamente vencidos; la recaudación ordinaria corresponde al cobro regular de ingresos dentro de los plazos establecidos. Cuando la información no permita distinguir ambos conceptos, deberá señalarse como limitación del análisis.

Para el programa “Fortalecimiento de los Ingresos”, la cartera vencida deberá analizarse como un componente relevante del desempeño recaudatorio, pero también como un indicador de control administrativo, gestión de padrones, seguimiento de contribuyentes, calidad de registros y capacidad institucional de cobro.

En caso de que la Tesorería Municipal no cuente con registros actualizados, reportes desagregados, metas específicas, acciones documentadas o evidencia de recuperación, la instancia evaluadora deberá identificar dicha situación como área de oportunidad y valorar si puede constituir un Aspecto Susceptible de Mejora.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá emitir una valoración técnica sobre la situación de la cartera vencida y las acciones de recuperación de ingresos implementadas por la Tesorería Municipal durante el ejercicio fiscal 2025.

El análisis deberá permitir identificar si existe información suficiente y confiable sobre adeudos pendientes de cobro, si la cartera vencida se encuentra clasificada y actualizada, si existen mecanismos de seguimiento, si se implementaron acciones de recuperación y si dichas acciones generaron resultados verificables.

Asimismo, deberán identificarse hallazgos, inconsistencias, riesgos, áreas de oportunidad y recomendaciones orientadas a fortalecer el registro, control, seguimiento, recuperación, depuración y análisis de la cartera vencida.

En su caso, los hallazgos derivados de este módulo podrán integrarse como Aspectos Susceptibles de Mejora, particularmente cuando se relacionen con falta de registros actualizados, ausencia de clasificación de adeudos, inexistencia de metas de recuperación, falta de seguimiento periódico, inconsistencias entre reportes, ausencia de evidencia de cobro, falta de indicadores o debilidades en la trazabilidad de los ingresos recuperados.

Modulo 7: Resultados del Programa y Contribución a las Finanzas Municipales

Objetivo del módulo

Valorar los resultados alcanzados por el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante el análisis integral de sus metas, indicadores, avance físico-financiero, desempeño recaudatorio, recuperación de cartera vencida y efectos sobre la capacidad financiera del Municipio de Zinacantepec, con el propósito de determinar si las acciones implementadas por la Tesorería Municipal contribuyeron al fortalecimiento de las finanzas municipales.

Este módulo tiene como finalidad integrar los hallazgos de los módulos anteriores para determinar, con base en evidencia documental, si el programa generó resultados verificables y si dichos resultados guardan relación con la mejora de la recaudación, la disponibilidad de recursos, el control de ingresos, la recuperación de adeudos y la capacidad institucional para financiar las obligaciones municipales.

De conformidad con el Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, la Evaluación Específica de Desempeño del programa “Fortalecimiento de los Ingresos” deberá revisar los indicadores de gestión y resultados, la eficiencia recaudatoria, la reducción de cartera vencida y el impacto general en las finanzas municipales.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo comprenderá la valoración de los resultados obtenidos por el programa durante el ejercicio fiscal 2025, considerando la información generada en materia de planeación, indicadores, metas, avance físico-financiero, ingresos municipales, recaudación, cartera vencida y evidencia documental proporcionada por la Tesorería Municipal.

La instancia evaluadora externa deberá analizar si los resultados reportados son congruentes con los objetivos del programa, con la Matriz de Indicadores para Resultados, con las metas programadas y con los documentos presupuestarios y financieros disponibles.

Asimismo, deberá valorar si los resultados del programa contribuyeron a mejorar la capacidad financiera del municipio, entendida como la posibilidad institucional de contar con recursos suficientes, oportunos, verificables y administrados de manera adecuada para atender obligaciones, financiar servicios públicos, sostener la operación gubernamental y fortalecer la hacienda pública municipal.

El análisis deberá realizarse con cautela: no deberá afirmarse que el programa tuvo impacto positivo en las finanzas municipales si no existe evidencia suficiente que relacione las acciones de Tesorería con los resultados obtenidos. Cuando la información disponible no permita establecer dicha relación, la instancia evaluadora deberá señalar la limitación correspondiente.

Elementos de análisis

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Resultados del programa	Identificar los principales resultados alcanzados durante el ejercicio fiscal 2025, conforme a metas, indicadores, reportes de avance y evidencia documental.
Cumplimiento de objetivos	Valorar si los resultados obtenidos son congruentes con el objetivo del programa y con la finalidad de fortalecer los ingresos municipales.
Cumplimiento de metas	Revisar si las metas programadas fueron alcanzadas y si su cumplimiento está respaldado por evidencia suficiente.
Resultados de indicadores	Analizar el comportamiento de los indicadores de gestión y resultados vinculados con el programa.
Relación entre acciones y resultados	Verificar si las acciones implementadas por la Tesorería Municipal pueden relacionarse con los resultados reportados.
Contribución a la recaudación	Valorar si el programa contribuyó al cumplimiento de metas de ingreso, incremento, estabilidad o mejora en la captación de recursos municipales.
Contribución a la recuperación de cartera vencida	Analizar si existieron resultados verificables en la reducción, recuperación, control o atención de adeudos municipales.
Contribución a la disponibilidad de recursos	Revisar si los ingresos obtenidos favorecieron la capacidad financiera del municipio para atender obligaciones y sostener la operación institucional.
Consistencia de resultados	Verificar que los resultados sean congruentes entre MIR, PbRM, informes trimestrales, Estado Analítico de Ingresos, reportes de recaudación, cartera vencida y Cuenta Pública.
Sostenibilidad de resultados	Valorar si los resultados dependen de acciones sistemáticas, mecanismos institucionales y procesos documentados, o si obedecen a condiciones aisladas o no recurrentes.
Uso de resultados para decisiones	Identificar si la información generada por el programa se utilizó para mejorar la planeación, ajustar estrategias, fortalecer la recaudación o atender rezagos.

Indicadores y cálculos sugeridos

La instancia evaluadora externa podrá utilizar indicadores de análisis de resultados, siempre que exista información suficiente, confiable y verificable.

Indicador sugerido	Fórmula de referencia	Finalidad
Cumplimiento global de metas del programa	$\text{Metas cumplidas} / \text{Metas programadas} \times 100$	Medir el grado general de cumplimiento de metas físicas o programáticas.
Cumplimiento de indicadores de desempeño	$\text{Indicadores con meta cumplida} / \text{Total de indicadores evaluados} \times 100$	Identificar qué proporción de indicadores alcanzó la meta establecida.
Contribución de ingresos propios	$\text{Ingresos propios recaudados} / \text{Ingresos totales recaudados} \times 100$	Valorar el peso de los ingresos propios dentro de los ingresos municipales.
Variación de ingresos propios	$[(\text{Ingresos propios 2025} - \text{ingresos propios periodo base}) / \text{ingresos propios periodo base}] \times 100$	Analizar crecimiento o disminución de ingresos propios respecto de un periodo comparable.
Cumplimiento de recaudación total	$\text{Ingresos recaudados} / \text{Ingresos estimados o modificados} \times 100$	Medir el cumplimiento de las metas de ingreso.
Contribución de recuperación de cartera	$\text{Monto recuperado de cartera vencida} / \text{Ingresos propios recaudados} \times 100$	Valorar el peso de la recuperación de cartera dentro de los ingresos propios.
Relación gasto-del resultados del programa	$\text{Resultados alcanzados} / \text{Recursos ejercidos}$	Valorar, de manera cualitativa o cuantitativa, la relación entre recursos ejercidos y resultados obtenidos.
Variación de cartera vencida	$\text{Cartera vencida final} - \text{Cartera vencida inicial}$	Identificar si la cartera vencida aumentó, disminuyó o se mantuvo durante el ejercicio fiscal.

La aplicación de estos indicadores dependerá de la disponibilidad y calidad de la información proporcionada por la Tesorería Municipal. Cuando no exista información suficiente para realizar alguno de los cálculos, la instancia evaluadora deberá señalarlo expresamente y no deberá sustituir datos faltantes con estimaciones sin soporte documental.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿El programa alcanzó los resultados previstos para el ejercicio fiscal 2025?

La instancia evaluadora deberá revisar si el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” cumplió con las metas, indicadores y resultados previstos para el ejercicio fiscal evaluado.

Criterio de valoración: Se considerará que el programa alcanzó resultados cuando exista evidencia documental suficiente que acredite el cumplimiento de metas, indicadores y acciones vinculadas con el fortalecimiento de los ingresos municipales.

2. ¿Los resultados reportados son congruentes con el objetivo del programa?

La instancia evaluadora deberá analizar si los resultados obtenidos guardan relación con la finalidad del programa, particularmente en materia de captación, recaudación, administración, control, seguimiento, recuperación de ingresos y fortalecimiento de la hacienda pública municipal.

Criterio de valoración: Los resultados deberán estar vinculados con objetivos, indicadores, metas y acciones institucionales del programa. Los resultados aislados, no documentados o no vinculados con el objetivo del programa deberán señalarse como limitación.

3. ¿Los indicadores del programa permiten valorar resultados y no únicamente actividades?

La instancia evaluadora deberá revisar si los indicadores permiten medir resultados relacionados con eficiencia recaudatoria, cumplimiento de metas de ingreso, recuperación de cartera vencida, control de ingresos o fortalecimiento financiero.

Criterio de valoración: Se valorará positivamente que los indicadores midan resultados verificables y no solo actividades administrativas, trámites internos o cumplimiento documental sin relación clara con el desempeño financiero.

4. ¿Los resultados del programa están sustentados en evidencia documental suficiente?

La instancia evaluadora deberá verificar si los resultados reportados cuentan con soporte documental, registros, bases de datos, informes, reportes financieros, Estado Analítico de Ingresos, informes trimestrales, cuenta pública, auxiliares o documentación equivalente.

Criterio de valoración: La evidencia será suficiente cuando permita comprobar la existencia, origen, periodo, responsable y resultado reportado. Cuando existan resultados sin soporte documental, deberá señalarse la inconsistencia correspondiente.

5. ¿El programa contribuyó al cumplimiento de metas de ingresos municipales?

La instancia evaluadora deberá analizar si los resultados del programa guardan relación con el cumplimiento de ingresos estimados, modificados, devengados o recaudados durante el ejercicio fiscal 2025.

Criterio de valoración: La contribución deberá sustentarse en cifras verificables y en información financiera consistente. No deberá afirmarse contribución positiva si no se acredita la relación entre las acciones del programa y los resultados recaudatorios.

6. ¿El programa contribuyó a mejorar la eficiencia recaudatoria?

La instancia evaluadora deberá revisar si las acciones implementadas por la Tesorería Municipal permitieron mejorar la captación de recursos, reducir rezagos, fortalecer controles, actualizar registros o mejorar el seguimiento de ingresos.

Criterio de valoración: La eficiencia recaudatoria deberá valorarse con base en evidencia documental, indicadores, metas, reportes de recaudación, registros de seguimiento y comparaciones razonables entre lo programado y lo recaudado.

7. ¿El programa contribuyó a la atención o reducción de cartera vencida?

La instancia evaluadora deberá determinar si existieron resultados verificables en materia de recuperación, reducción, control, depuración o seguimiento de cartera vencida.

Criterio de valoración: La contribución deberá acreditarse mediante reportes de cartera vencida, registros de recuperación, acciones de cobro, convenios, requerimientos, recibos, conciliaciones o documentación equivalente.

8. ¿Los resultados del programa contribuyeron al fortalecimiento de las finanzas municipales?

La instancia evaluadora deberá valorar si los resultados obtenidos favorecieron la disponibilidad de recursos, la capacidad financiera, la sostenibilidad de ingresos, la atención de obligaciones institucionales o la mejora de la gestión hacendaria municipal.

Criterio de valoración: La contribución a las finanzas municipales deberá sustentarse en información financiera, presupuestaria y recaudatoria verificable. En caso de no contar con evidencia suficiente, deberá señalarse la limitación del análisis.

9. ¿Los resultados del programa fueron utilizados para la toma de decisiones institucionales?

La instancia evaluadora deberá revisar si la información generada por el programa fue utilizada para ajustar metas, mejorar estrategias de recaudación, priorizar acciones, atender cartera vencida, fortalecer controles internos o mejorar la programación presupuestaria.

Criterio de valoración: Se valorará positivamente la existencia de evidencia documental que demuestre el uso de resultados para la toma de decisiones, como minutas, reportes de seguimiento, acuerdos, instrucciones, planes de trabajo o ajustes programáticos.

10. ¿Los resultados del programa permiten identificar áreas de mejora para ejercicios posteriores?

La instancia evaluadora deberá analizar si los resultados obtenidos permiten identificar debilidades, riesgos, inconsistencias, oportunidades o acciones de mejora para fortalecer el desempeño del programa.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando los resultados permitan formular recomendaciones claras, viables y orientadas a mejorar la planeación, recaudación, seguimiento, recuperación de cartera vencida, control de ingresos y rendición de cuentas.

Fuentes de información sugeridas

Para responder las preguntas de este módulo, la instancia evaluadora deberá considerar, entre otras, las siguientes fuentes de información:

Fuente de información	Uso dentro del módulo
Matriz de Indicadores para Resultados 2025	Identificar objetivos, indicadores, metas y resultados esperados del programa.
Fichas técnicas de indicadores	Revisar fórmulas, metas, líneas base, frecuencia de medición y medios de verificación.
Formatos PbRM 2025	Verificar metas programadas, avances reportados y cumplimiento de actividades.
Informes trimestrales 2025	Analizar seguimiento periódico de metas, indicadores y avances físico-financieros.
Estado Analítico de Ingresos 2025	Revisar ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Cuenta Pública o cierre financiero 2025	Validar resultados finales del ejercicio fiscal.
Reportes de recaudación	Analizar resultados por concepto, periodo, fuente o área responsable.
Reportes de cartera vencida	Valorar resultados de recuperación, reducción, control o seguimiento de adeudos.
Auxiliares contables y presupuestarios	Verificar trazabilidad de cifras financieras y recaudatorias.
Reportes internos de Tesorería	Identificar acciones implementadas y resultados administrativos u operativos.
Minutas, oficios o acuerdos de seguimiento	Verificar uso de resultados para la toma de decisiones.
Planes de trabajo o documentos de mejora	Identificar acciones correctivas o compromisos derivados de resultados.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar los resultados del programa y su contribución a las finanzas municipales conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Cumplimiento	Determinar si el programa alcanzó las metas e indicadores previstos.
Congruencia	Verificar que los resultados sean consistentes con el objetivo, acciones, indicadores y metas del programa.
Evidencia documental	Confirmar que los resultados reportados cuenten con soporte suficiente y verificable.
Trazabilidad	Asegurar que los resultados puedan vincularse con documentos, registros, reportes o bases de datos oficiales.
Consistencia	Revisar que los resultados coincidan razonablemente entre MIR, PbRM, informes trimestrales, reportes financieros y cuenta pública.
Relevancia	Valorar si los resultados son importantes para el fortalecimiento de los ingresos municipales.
Contribución financiera	Determinar si los resultados favorecieron la capacidad financiera, disponibilidad de recursos o mejora de la hacienda pública municipal.
Sostenibilidad	Analizar si los resultados derivan de procesos institucionales permanentes o de acciones aisladas.
Utilidad	Valorar si la información de resultados fue utilizada para la toma de decisiones.
Orientación a mejora	Identificar si los resultados permiten formular recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.

Consideraciones específicas del módulo

Este módulo deberá integrar una valoración global del desempeño del programa, evitando duplicar el análisis específico desarrollado en módulos anteriores. Su finalidad no será repetir el análisis de MIR, avance físico-financiero, desempeño recaudatorio o cartera vencida, sino valorar cómo esos elementos se articulan para determinar los resultados generales del programa.

La instancia evaluadora deberá distinguir entre cumplimiento formal y resultado sustantivo. El cumplimiento formal se refiere a la existencia de documentos, reportes o registros; el resultado sustantivo implica que las acciones realizadas generaron efectos verificables en la recaudación, recuperación de ingresos, control de cartera vencida o fortalecimiento financiero municipal.

Asimismo, deberá evitarse atribuir al programa resultados que no puedan comprobarse. Si los ingresos aumentaron, se deberá revisar si dicho incremento puede relacionarse con acciones del programa o si pudo derivar de factores externos, ajustes presupuestarios, cambios normativos, transferencias, estacionalidad, regularizaciones extraordinarias u otros elementos.

Cuando los resultados sean positivos, pero no exista evidencia suficiente para explicar sus causas, la instancia evaluadora deberá señalar la limitación. De igual forma, cuando existan resultados desfavorables, deberá identificar si hubo causas documentadas, acciones correctivas o mecanismos de seguimiento.

Para efectos de este módulo, la contribución a las finanzas municipales deberá entenderse como la capacidad del programa para generar información, acciones y resultados que fortalezcan la recaudación, la recuperación de adeudos, la administración de ingresos, la toma de decisiones financieras y la disponibilidad de recursos para el cumplimiento de las funciones municipales.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá emitir una valoración técnica integral sobre los resultados alcanzados por el Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” y su contribución a las finanzas municipales durante el ejercicio fiscal 2025.

El análisis deberá permitir identificar si el programa cumplió sus metas, si sus indicadores reflejan resultados verificables, si las acciones implementadas contribuyeron a la eficiencia recaudatoria, si existieron avances en recuperación o control de cartera vencida y si los resultados obtenidos fortalecieron la capacidad financiera del municipio.

Asimismo, deberán identificarse hallazgos, fortalezas, debilidades, riesgos, inconsistencias y áreas de oportunidad relacionadas con la medición de resultados, la trazabilidad de la información, la relación entre acciones y efectos, y el uso de resultados para la toma de decisiones.

En su caso, los hallazgos derivados de este módulo podrán integrarse como Aspectos Susceptibles de Mejora, particularmente cuando se relacionen con falta de evidencia sobre resultados, indicadores insuficientes, ausencia de análisis de impacto financiero, baja trazabilidad entre acciones y resultados, falta de uso de información para decisiones o debilidades en la medición de la contribución del programa a las finanzas municipales.

Modulo 8: Transparencia, Rendición de Cuentas y Mejora del Desempeño

Objetivo del módulo

Analizar los mecanismos de transparencia, rendición de cuentas y mejora del desempeño asociados al Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, mediante la revisión de la publicación de documentos, difusión de resultados, disponibilidad de información programática y presupuestaria, seguimiento de recomendaciones y formalización de Aspectos Susceptibles de Mejora, con el propósito de valorar si la información generada por la evaluación contribuye a la toma de decisiones, al control institucional y a la mejora continua de la Tesorería Municipal.

Este módulo permitirá determinar si el Ayuntamiento de Zinacantepec, a través de la UIPPE, la Tesorería Municipal y las áreas participantes, cuenta con mecanismos suficientes para publicar, difundir, consultar, dar seguimiento y utilizar los resultados de la evaluación del programa.

De conformidad con el Programa Anual de Evaluación 2026, los resultados finales de las evaluaciones deberán ser públicos y podrán ser consultados por cualquier ciudadano en el portal de transparencia del municipio. Además, el sujeto evaluado, en coordinación con la UIPPE, deberá dar a conocer en el sitio web del Ayuntamiento los documentos y resultados de la evaluación en un lugar visible y de fácil acceso.

Alcance del análisis

El análisis de este módulo comprenderá la revisión de la información pública relacionada con el proceso de evaluación del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, así como de los mecanismos institucionales previstos para difundir resultados, atender recomendaciones y dar seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora.

La instancia evaluadora externa deberá revisar si el Ayuntamiento cuenta con evidencia de publicación del Programa Anual de Evaluación 2026, los Términos de Referencia, el informe final de evaluación, el formato de difusión de resultados, el convenio o acta de compromisos de mejora, el plan de trabajo de ASM y los avances de seguimiento correspondientes.

Asimismo, deberá analizar si la información se encuentra disponible en un lugar visible, accesible, ordenado y verificable dentro del portal institucional del Ayuntamiento de Zinacantepec, en términos de las disposiciones aplicables en materia de evaluación del desempeño, contabilidad gubernamental, transparencia y rendición de cuentas.

El análisis no deberá limitarse a verificar si los documentos fueron publicados, sino que deberá valorar si la información es clara, completa, actualizada, accesible y útil para que la ciudadanía y las instancias municipales conozcan los resultados de la evaluación, las recomendaciones emitidas y las acciones de mejora comprometidas.

Elementos de análisis

De manera específica, este módulo deberá revisar los siguientes elementos:

Elemento de análisis	Alcance de revisión
Publicación del PAE 2026	Verificar si el Programa Anual de Evaluación 2026 fue publicado en el portal institucional dentro del plazo aplicable.
Publicación de los Términos de Referencia	Confirmar que los TdR de la Evaluación Específica de Desempeño del programa fueron publicados o puestos a disposición conforme al calendario del PAE.
Difusión del informe final de evaluación	Revisar si el informe final se publica en el sitio web del Ayuntamiento una vez concluida la evaluación.
Formato de difusión de resultados	Verificar si se integra y publica el formato correspondiente para comunicar de manera sintética los principales resultados de la evaluación.
Accesibilidad de la información	Revisar si los documentos están disponibles en un lugar visible, de fácil acceso, descargables y consultables por la ciudadanía.
Claridad de la información publicada	Valorar si los documentos son comprensibles, completos, legibles y permiten identificar programa evaluado, sujeto evaluado, tipo de evaluación, ejercicio fiscal y principales resultados.
Disponibilidad de información programática	Revisar si se encuentra disponible información relacionada con MIR, indicadores, metas, avances y resultados del programa.
Disponibilidad de información presupuestaria y financiera	Verificar si existe información pública relacionada con ingresos, presupuesto, reportes financieros o documentos que permitan contextualizar el desempeño del programa.
Seguimiento de recomendaciones	Revisar si las recomendaciones derivadas de la evaluación se formalizan y se traducen en acciones de mejora.
Aspectos Susceptibles de Mejora	Analizar si los ASM se identifican, formalizan, programan y monitorean conforme a lo previsto en el PAE 2026.
Plan de trabajo de mejora	Verificar si la Tesorería Municipal elabora un plan con acciones, responsables, plazos y evidencia esperada para atender los ASM.
Monitoreo trimestral	Revisar si la UIPPE da seguimiento periódico al avance de los compromisos asumidos por el sujeto evaluado.
Uso de resultados	Valorar si los hallazgos y recomendaciones se utilizan para mejorar la planeación, programación, presupuestación, recaudación, control de ingresos y seguimiento del programa.

Preguntas de evaluación

La instancia evaluadora externa deberá responder, al menos, las siguientes preguntas:

1. ¿El Programa Anual de Evaluación 2026 fue publicado conforme a las disposiciones aplicables?

La instancia evaluadora deberá verificar si el PAE 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec fue publicado en el portal institucional y si existe evidencia documental de dicha publicación.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando exista liga pública, captura de pantalla, constancia, acuse, fecha de publicación o evidencia equivalente que permita verificar la disponibilidad del PAE.

2. ¿Los Términos de Referencia de la evaluación fueron publicados o puestos a disposición conforme al calendario establecido?

La instancia evaluadora deberá revisar si los presentes Términos de Referencia fueron publicados o difundidos conforme a la ruta de cumplimiento prevista en el PAE 2026.

Criterio de valoración: Se considerará que existe cumplimiento cuando los TdR estén disponibles para consulta en el portal institucional o exista evidencia formal de su publicación o difusión. El PAE establece la publicación de los TdR a más tardar el último día hábil de mayo.

3. ¿El informe final de evaluación se publica en el portal institucional una vez concluida la evaluación?

La instancia evaluadora deberá revisar si el informe final de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” se publica en el sitio web del Ayuntamiento.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando el informe final se encuentre visible, accesible, descargable y vinculado claramente con el programa evaluado, el ejercicio fiscal 2025 y la Tesorería Municipal como sujeto evaluado.

4. ¿La publicación de resultados se realiza dentro del plazo previsto por el PAE 2026?

La instancia evaluadora deberá verificar si la publicación de resultados se realiza en el plazo señalado por el PAE.

Criterio de valoración: Se considerará cumplido cuando los resultados se publiquen en un periodo no mayor a 30 días hábiles posteriores a la conclusión de la evaluación, conforme a la ruta de cumplimiento establecida en el PAE 2026.

5. ¿La información publicada es visible, accesible y de fácil consulta para la ciudadanía?

La instancia evaluadora deberá revisar si los documentos relacionados con la evaluación se encuentran en un lugar visible del portal institucional y si pueden consultarse sin barreras innecesarias.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando la información esté organizada, sea localizable, descargable, legible y se encuentre disponible en un apartado relacionado con CONAC, transparencia, evaluación, PAE o rendición de cuentas.

6. ¿La información publicada permite identificar claramente el programa evaluado, el sujeto evaluado y los resultados obtenidos?

La instancia evaluadora deberá analizar si los documentos publicados permiten conocer que la evaluación corresponde al Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, ejercicio fiscal 2025, sujeto evaluado Tesorería Municipal y tipo de evaluación Evaluación Específica de Desempeño.

Criterio de valoración: La información deberá permitir identificar con claridad el programa, ejercicio fiscal, sujeto evaluado, metodología, instancia evaluadora, principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y ASM.

7. ¿Se cuenta con formato de difusión de resultados de la evaluación?

La instancia evaluadora deberá verificar si se integra un formato de difusión o documento ejecutivo que permita comunicar de manera clara y sintética los resultados principales de la evaluación.

Criterio de valoración: El formato deberá contener, al menos, datos generales de la evaluación, programa evaluado, sujeto evaluado, instancia evaluadora, metodología, principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y ASM.

8. ¿Los resultados de la evaluación se utilizan para formular Aspectos Susceptibles de Mejora?

La instancia evaluadora deberá revisar si los hallazgos y recomendaciones derivados del informe final se traducen en Aspectos Susceptibles de Mejora claros, viables y orientados al fortalecimiento del programa.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando los ASM deriven de hallazgos documentados, cuenten con responsable, acción de mejora, plazo, evidencia esperada y mecanismo de seguimiento.

9. ¿La Tesorería Municipal formaliza compromisos para atender los ASM derivados de la evaluación?

La instancia evaluadora deberá verificar si la Tesorería Municipal, como sujeto evaluado, formaliza compromisos mediante acta, convenio, plan de trabajo o instrumento equivalente.

Criterio de valoración: El PAE 2026 establece que, una vez que las unidades evaluadas reciban los resultados, deberán firmar un acta de compromiso de ASM y elaborar un plan de trabajo con acciones, responsables y fechas para corregir las deficiencias detectadas.

10. ¿La UIPPE da seguimiento periódico al cumplimiento de los ASM?

La instancia evaluadora deberá revisar si la UIPPE cuenta con mecanismos para monitorear el avance de los compromisos asumidos por el sujeto evaluado.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando exista evidencia de monitoreo trimestral, reportes de avance, oficios de seguimiento, minutas, cédulas de cumplimiento o documentos equivalentes. El PAE 2026 establece que la UIPPE monitoreará trimestralmente el avance de los compromisos.

11. ¿La información pública sobre la evaluación permite fortalecer la rendición de cuentas?

La instancia evaluadora deberá valorar si la información difundida permite que la ciudadanía conozca el desempeño del programa, los resultados obtenidos y las acciones de mejora comprometidas.

Criterio de valoración: Se considerará adecuado cuando la información publicada sea suficiente para conocer qué se evaluó, qué se encontró, qué se recomendó y qué acciones realizará la Tesorería Municipal para mejorar el desempeño del programa.

12. ¿Los resultados de la evaluación son utilizados para mejorar la planeación, programación, presupuestación y seguimiento del programa?

La instancia evaluadora deberá revisar si existen mecanismos para incorporar los hallazgos de la evaluación en la toma de decisiones institucionales.

Criterio de valoración: Se valorará positivamente la existencia de evidencia que demuestre que los resultados se utilizan para ajustar metas, mejorar indicadores, fortalecer controles

recaudatorios, atender cartera vencida, mejorar la programación presupuestaria o preparar el siguiente ciclo presupuestario.

Escala de valoración sugerida

Cuando las preguntas del presente módulo requieran una valoración de cumplimiento, la instancia evaluadora externa podrá utilizar la siguiente escala:

Nivel	Criterio de cumplimiento
0	No existe evidencia de publicación, difusión, seguimiento, formalización de ASM o uso de resultados.
1	Existe evidencia mínima, aislada o incompleta, pero no permite acreditar el cumplimiento del criterio revisado.
2	Existe información parcial publicada, pero faltan documentos relevantes, evidencia de difusión, claridad en el acceso o elementos que permitan la rendición de cuentas.
3	Existe información suficiente, clara y verificable, aunque presenta áreas de mejora en accesibilidad, organización, actualización o seguimiento de recomendaciones.
4	Existe información completa, actualizada, visible, accesible y verificable sobre el PAE, TdR, evaluación, informe final, formato de difusión, resultados y seguimiento de recomendaciones o ASM.

Cuando la respuesta sea No, no deberá asignarse nivel de cumplimiento. En ese caso, la instancia evaluadora deberá justificar la falta de publicación, ausencia de evidencia, inaccesibilidad de la información o incumplimiento del criterio revisado. Esta escala retoma el criterio de valoración utilizado en el módulo de transparencia del documento de Seguridad Pública, adaptándolo al programa de ingresos.

Información requerida para el módulo

Para responder las preguntas del presente módulo, la instancia evaluadora deberá solicitar y revisar, al menos, la siguiente información:

Información requerida	Finalidad
Evidencia de publicación del Programa Anual de Evaluación 2026	Verificar cumplimiento de la publicación del PAE.
Evidencia de publicación de los Términos de Referencia	Confirmar que los TdR fueron difundidos conforme al calendario aplicable.
Liga del sitio web donde se publican los documentos del PAE	Verificar accesibilidad y localización de la información.
Informe final de evaluación	Revisar contenido, publicación y permanencia del documento.
Formato de difusión de resultados de la evaluación	Verificar que los resultados se comuniquen de manera clara y sintética.

Información requerida	Finalidad
Evidencia de publicación del informe final	Confirmar que el informe se encuentra visible en el portal institucional.
Capturas de pantalla, ligas o constancias de publicación	Acreditar la difusión de documentos y resultados.
Apartado CONAC, transparencia o evaluación del portal municipal	Revisar ubicación, accesibilidad y organización de la información.
Información pública sobre MIR e indicadores	Verificar disponibilidad de información programática.
Información pública sobre metas y avances	Revisar transparencia del seguimiento programático.
Información pública presupuestaria o financiera vinculada al programa	Verificar si existe información que permita contextualizar resultados del programa.
Evidencia de publicación de ASM o seguimiento de recomendaciones	Revisar transparencia del proceso de mejora.
Acta de compromiso de ASM	Verificar formalización de compromisos derivados de la evaluación.
Convenio para la Mejora del Desempeño y Resultados Gubernamentales, en caso de existir	Verificar compromisos derivados de recomendaciones.
Plan de trabajo para atención de ASM	Revisar acciones, responsables, plazos y evidencia comprometida.
Reportes trimestrales de seguimiento de ASM	Verificar monitoreo y avance en la atención de recomendaciones.
Oficios, minutas o cédulas de seguimiento	Acreditar comunicación institucional y seguimiento de compromisos.

Criterios de análisis

La instancia evaluadora deberá valorar la transparencia, rendición de cuentas y mejora del desempeño conforme a los siguientes criterios:

Criterio	Descripción
Disponibilidad	Determinar si los documentos relacionados con la evaluación se encuentran publicados o disponibles para consulta.
Accesibilidad	Verificar si la información puede localizarse fácilmente en el portal institucional.
Claridad	Revisar si la información publicada es comprensible y permite identificar programa evaluado, sujeto evaluado, metodología, resultados y recomendaciones.
Compleción	Valorar si se publican los documentos principales: PAE, TdR, informe final, formato de difusión, ASM y seguimiento.
Actualización	Verificar si la información corresponde al ejercicio fiscal evaluado y al proceso de evaluación vigente.
Trazabilidad	Confirmar que los documentos publicados permitan dar seguimiento entre hallazgos, recomendaciones, ASM, acciones y avances.
Verificabilidad	Revisar si existe evidencia de publicación, difusión, formalización y seguimiento.

Criterio	Descripción
Rendición de cuentas	Valorar si la información permite que ciudadanía e instancias municipales conozcan resultados y compromisos de mejora.
Uso de resultados	Determinar si la evaluación se utiliza para mejorar decisiones, procesos, indicadores, metas o presupuestos.
Seguimiento institucional	Revisar si la UIPPE y la Tesorería Municipal dan seguimiento documentado a las recomendaciones y ASM.

Consideraciones específicas del módulo

Este módulo deberá distinguir entre transparencia formal y rendición de cuentas efectiva. La transparencia formal se refiere a la publicación de documentos; la rendición de cuentas efectiva implica que la información publicada sea comprensible, accesible, verificable y útil para conocer el desempeño del programa, sus resultados y las acciones de mejora comprometidas.

La instancia evaluadora externa deberá revisar no solo si los documentos existen, sino si se encuentran disponibles de manera ordenada, actualizada y vinculada con el programa evaluado. La publicación incompleta, dispersa, sin fecha, sin liga funcional o sin identificación clara del programa deberá señalarse como área de oportunidad.

También deberá valorarse si los resultados de la evaluación se traducen en acciones concretas de mejora. El PAE 2026 establece que la utilidad real del programa anual de evaluación radica en la implementación de sus recomendaciones, mediante firma de ASM, plan de trabajo y monitoreo trimestral por parte de la UIPPE.

En el caso del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, la mejora del desempeño deberá orientarse principalmente a fortalecer la planeación, la calidad de indicadores, el seguimiento de metas, la eficiencia recaudatoria, el control de cartera vencida, la trazabilidad de información financiera, la publicación de resultados y la toma de decisiones de la Tesorería Municipal.

Cuando no exista evidencia de publicación, difusión, seguimiento de ASM o uso de resultados, la instancia evaluadora deberá señalarlo expresamente como hallazgo, indicando el riesgo que representa para la rendición de cuentas y la mejora del desempeño institucional.

Resultado esperado del módulo

Como resultado de este módulo, la instancia evaluadora externa deberá emitir una valoración técnica sobre el grado de transparencia, rendición de cuentas y mejora del desempeño asociado al Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”.

El análisis deberá permitir identificar si los documentos y resultados de la evaluación se publican de manera oportuna, visible y accesible; si la información permite conocer el desempeño del

programa; si los hallazgos y recomendaciones se formalizan como Aspectos Susceptibles de Mejora; y si la UIPPE y la Tesorería Municipal cuentan con mecanismos para dar seguimiento a los compromisos derivados de la evaluación.

Asimismo, deberán identificarse hallazgos, riesgos, inconsistencias y áreas de oportunidad relacionadas con la publicación de información, accesibilidad del portal, claridad de resultados, formalización de compromisos, seguimiento de ASM y uso de la evaluación para mejorar el desempeño institucional.

En su caso, los hallazgos derivados de este módulo podrán integrarse como Aspectos Susceptibles de Mejora, particularmente cuando se relacionen con falta de publicación del informe final, ausencia de formato de difusión, información inaccesible, falta de evidencia de seguimiento, inexistencia de plan de trabajo, ausencia de monitoreo trimestral o falta de uso de resultados para mejorar la gestión recaudatoria y financiera.

Aspectos Susceptibles de Mejora

Los Aspectos Susceptibles de Mejora constituyen uno de los principales productos derivados de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, ya que permiten transformar los hallazgos, debilidades, riesgos, inconsistencias y áreas de oportunidad identificadas durante la evaluación en acciones concretas de mejora institucional.

Para efectos de los presentes Términos de Referencia, los Aspectos Susceptibles de Mejora deberán entenderse como aquellos hallazgos, debilidades, oportunidades o amenazas identificadas por la instancia evaluadora externa, que puedan ser atendidas mediante acciones específicas, verificables y programadas, con el propósito de fortalecer el desempeño del programa presupuestario evaluado.

La identificación de los ASM deberá derivar directamente del análisis realizado por la instancia evaluadora externa Vergara Elizalde y Asociados, S.C., con base en la información proporcionada por la Tesorería Municipal, la UIPPE, la Contraloría Interna Municipal y, en su caso, las áreas municipales que participen en la generación, integración o validación de información relacionada con el programa.

Los ASM deberán estar sustentados en evidencia documental, guardar relación con los módulos de evaluación y orientarse a mejorar la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, recaudación, control de ingresos, cartera vencida, indicadores, metas, transparencia, rendición de cuentas y uso de resultados del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”.

Objetivo de los Aspectos Susceptibles de Mejora

Establecer un mecanismo institucional para identificar, formalizar, atender y dar seguimiento a las recomendaciones derivadas de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, a fin de que los resultados de la evaluación se traduzcan en acciones concretas que contribuyan al fortalecimiento de la gestión hacendaria municipal, la eficiencia recaudatoria, el control de cartera vencida, la calidad de los indicadores y la mejora del desempeño de la Tesorería Municipal.

Criterios para identificar ASM

La instancia evaluadora externa deberá proponer ASM únicamente cuando los hallazgos cumplan con criterios mínimos de relevancia, viabilidad y utilidad institucional. No toda observación deberá convertirse automáticamente en ASM; deberán priorizarse aquellas recomendaciones que tengan capacidad real de mejorar el desempeño del programa.

Criterio	Descripción
Sustento documental	El ASM deberá derivar de un hallazgo sustentado en evidencia verificable.
Relevancia	Deberá atender una debilidad, riesgo o área de oportunidad que afecte el desempeño del programa.
Viabilidad	Deberá poder atenderse mediante acciones institucionales razonables, dentro del ámbito de competencia de la Tesorería Municipal o de las áreas participantes.
Claridad	Deberá redactarse de forma precisa, sin ambigüedad y con una acción de mejora identificable.
Trazabilidad	Deberá vincularse con el hallazgo, recomendación, módulo de evaluación y evidencia correspondiente.
Temporalidad	Deberá permitir definir un plazo de atención de corto, mediano o largo plazo.
Responsabilidad institucional	Deberá identificar el área responsable de su atención y, en su caso, las áreas coadyuvantes.
Utilidad institucional	Deberá aportar información o acciones para mejorar la toma de decisiones públicas y el desempeño del programa.

Clasificación de los ASM

Los Aspectos Susceptibles de Mejora podrán clasificarse conforme a su naturaleza, alcance y área de atención:

Tipo de ASM	Descripción
Específico	Puede ser atendido directamente por la Tesorería Municipal como sujeto evaluado.
Institucional	Requiere la participación de una o más áreas del Ayuntamiento de Zinacantepec.
Interinstitucional	Requiere coordinación con instancias externas, estatales, federales u otros entes públicos.
Normativo	Implica revisar, actualizar o emitir lineamientos, manuales, procedimientos, criterios internos o disposiciones administrativas.
Programático-presupuestal	Se relaciona con planeación, programación, presupuesto, metas, indicadores, MIR, PbRM o seguimiento de resultados.
Operativo	Se vincula con procesos internos, actividades, registros, reportes, bases de datos, controles, coordinación o ejecución del programa.
Recaudatorio	Se relaciona con acciones de captación, cobro, seguimiento, control, eficiencia recaudatoria o cumplimiento de metas de ingreso.
Financiero-contable	Se refiere a la consistencia, trazabilidad, registro o conciliación de información financiera, presupuestaria o contable.
Cartera vencida	Se relaciona con registro, clasificación, seguimiento, recuperación, depuración o control de adeudos municipales.
Transparencia y rendición de cuentas	Se vincula con publicación de resultados, difusión de información, seguimiento de recomendaciones y acceso público a documentos de evaluación.

Priorización de los ASM

La instancia evaluadora deberá sugerir una priorización de los ASM conforme a su impacto, urgencia y viabilidad de atención.

Prioridad	Criterio
Alta	El ASM atiende una debilidad relevante que afecta la medición del desempeño, el cumplimiento de metas, la eficiencia recaudatoria, la cartera vencida, la trazabilidad financiera o la rendición de cuentas del programa.
Media	El ASM contribuye a mejorar procesos, registros, documentación, seguimiento, coordinación institucional o consistencia de la información.
Baja	El ASM atiende mejoras complementarias o de orden administrativo que fortalecen el programa, pero no comprometen de manera directa su desempeño sustantivo.

Formalización de los ASM

Una vez entregado el informe final de evaluación, la Tesorería Municipal, en su carácter de sujeto evaluado, deberá revisar las recomendaciones emitidas por la instancia evaluadora externa y, en coordinación con la UIPPE y la Contraloría Interna Municipal, determinar cuáles serán formalizadas como Aspectos Susceptibles de Mejora.

La formalización deberá realizarse mediante el instrumento que determine el Ayuntamiento de Zinacantepec, pudiendo consistir en acta de compromiso, convenio, programa de trabajo o documento equivalente. El PAE establece que la utilidad real de la evaluación radica en la implementación de sus recomendaciones, mediante firma de ASM, plan de trabajo con acciones, responsables y fechas, así como monitoreo trimestral por parte de la UIPPE.

El instrumento de formalización deberá contener, como mínimo:

Elemento	Contenido mínimo
ASM identificado	Redacción clara del aspecto susceptible de mejora.
Hallazgo que lo sustenta	Situación detectada durante la evaluación.
Recomendación asociada	Propuesta técnica emitida por la instancia evaluadora.
Área responsable	Dependencia o unidad administrativa encargada de atender el ASM.
Áreas coadyuvantes	Áreas que deberán colaborar para su cumplimiento, en caso de aplicar.
Actividad de mejora	Acción concreta que se realizará para atender el ASM.
Plazo de cumplimiento	Fecha o periodo estimado para su atención.
Evidencia esperada	Documento, reporte, base de datos, formato, oficio, acta o producto que acreditará el avance o cumplimiento.
Medio de seguimiento	Mecanismo mediante el cual la UIPPE verificará el avance.

Elemento	Contenido mínimo
Estatus	Pendiente, en proceso, atendido, no atendido o no aplicable, según corresponda.

Seguimiento de los ASM

La UIPPE será responsable de coordinar el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de la evaluación, en coordinación con la Tesorería Municipal y la Contraloría Interna Municipal, conforme a los plazos y mecanismos establecidos en el PAE 2026.

La Tesorería Municipal deberá integrar y remitir la evidencia correspondiente al avance de cada ASM, conforme al plan de trabajo aprobado. Dicha evidencia deberá ser suficiente, verificable, congruente con la acción comprometida y correspondiente al periodo de seguimiento.

La UIPPE deberá realizar el monitoreo trimestral del avance de los compromisos, con la finalidad de verificar que las acciones de mejora se atiendan antes del diseño del siguiente presupuesto, conforme a la ruta prevista en el PAE 2026.

La Contraloría Interna Municipal participará en el ámbito de sus atribuciones, principalmente en el acompañamiento institucional, verificación de compromisos y seguimiento de acciones de mejora.

Matriz de seguimiento de ASM

Para facilitar la trazabilidad y seguimiento de los compromisos, se deberá integrar una matriz con la siguiente estructura mínima:

No.	ASM	Hallazgo que lo sustenta	Recomendación	Tipo de ASM	Prioridad	Área responsable	Acción de mejora	Plazo	Evidencia esperada	Estatus
1				Específico / Institucional / Interinstitucional / Normativo / Programático-presupuestal / Operativo / Recaudatorio / Financiero-contable / Cartera vencida / Transparencia	Alta / Media / Baja					Pendiente / En proceso / Atendido / No atendido

Posibles líneas de mejora a considerar

Sin prejuzgar los resultados de la evaluación, la instancia evaluadora externa podrá identificar ASM relacionados con los siguientes temas, siempre que deriven de hallazgos sustentados en evidencia:

Línea de mejora	Posible enfoque
MIR e indicadores	Fortalecer la lógica vertical y horizontal, mejorar indicadores, precisar metas, actualizar fichas técnicas o robustecer medios de verificación.
Planeación recaudatoria	Mejorar la definición de metas de ingreso, estrategias de recaudación, programación anual y seguimiento periódico.
Avance físico-financiero	Mejorar la vinculación entre metas, presupuesto, actividades y resultados.
Desempeño recaudatorio	Fortalecer el seguimiento de ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
Cartera vencida	Integrar o actualizar registros, clasificar adeudos, definir metas de recuperación, documentar acciones de cobro y medir resultados.
Calidad de información	Mejorar la consistencia, trazabilidad, desagregación, oportunidad y verificabilidad de reportes financieros y programáticos.
Uso de resultados	Incorporar hallazgos de evaluación en la planeación, programación, presupuestación y toma de decisiones de Tesorería.
Transparencia	Mejorar publicación de documentos, difusión de resultados, formato de evaluación y seguimiento de ASM.

Estas líneas son referenciales. Los ASM definitivos deberán derivar exclusivamente del informe final de evaluación y de los hallazgos técnicamente sustentados por la instancia evaluadora externa.

Criterios de calidad de los ASM

Para que un Aspecto Susceptible de Mejora sea considerado técnicamente adecuado, deberá cumplir con las siguientes características:

1. Derivar de un hallazgo claro y documentado.
2. Estar vinculado con una recomendación específica.
3. Ser atendible por una dependencia o área responsable.
4. Tener una acción concreta de mejora.
5. Contar con plazo de cumplimiento.
6. Definir evidencia verificable.
7. Contribuir a mejorar el desempeño del programa.
8. Ser útil para la toma de decisiones institucionales.

No deberán considerarse ASM aquellas recomendaciones genéricas, ambiguas, imposibles de verificar o que no guarden relación directa con los hallazgos de la evaluación.

Resultado esperado

Como resultado de este apartado, la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” deberá generar una relación clara, priorizada y

verificable de Aspectos Susceptibles de Mejora, orientados a fortalecer el desempeño institucional de la Tesorería Municipal.

Los ASM deberán contribuir a mejorar la planeación, programación, presupuestación, recaudación, seguimiento de ingresos, control de cartera vencida, calidad de indicadores, transparencia, rendición de cuentas y uso de resultados para la toma de decisiones.

Productos Entregables

La instancia evaluadora externa Vergara Elizalde y Asociados, S.C. deberá elaborar y entregar los productos derivados de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, conforme al Programa Anual de Evaluación 2026 del Ayuntamiento de Zinacantepec, al contrato correspondiente y a los presentes Términos de Referencia.

Los productos entregables deberán presentarse con calidad técnica, redacción clara, estructura ordenada, análisis objetivo, sustento documental y congruencia metodológica. Asimismo, deberán permitir la revisión por parte de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, la Tesorería Municipal, la Contraloría Interna Municipal y las áreas municipales que participen en el proceso evaluativo.

Los entregables deberán permitir identificar el desempeño del programa evaluado, el cumplimiento de metas, la calidad de la Matriz de Indicadores para Resultados, el avance físico-financiero, la eficiencia recaudatoria, la atención de cartera vencida, los resultados alcanzados, la contribución a las finanzas municipales, la transparencia, la rendición de cuentas y los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Productos mínimos a entregar

Núm.	Producto entregable	Contenido mínimo
1	Plan de trabajo de la evaluación	Descripción de actividades, calendario de ejecución, metodología, responsables, mecanismos de coordinación, requerimientos iniciales de información, ruta general de trabajo y fechas estimadas para la entrega de productos.
2	Requerimiento de información y matriz documental	Listado de información normativa, programática, presupuestaria, financiera, contable, administrativa, recaudatoria, estadística y documental solicitada a la UIPPE, Tesorería Municipal, Contraloría Interna Municipal y demás áreas participantes. Deberá incluir fecha de solicitud, área responsable, estatus de entrega y observaciones.
3	Matriz de revisión documental	Documento de control que permita identificar la información recibida, información pendiente, documentos no aplicables, documentos incompletos, inconsistencias detectadas y evidencia utilizada para responder las preguntas de evaluación.
4	Informe preliminar de evaluación	Documento técnico que contenga el avance del análisis por módulo, revisión inicial de la información recibida, hallazgos preliminares, inconsistencias documentales, limitaciones de información, observaciones iniciales y, en su caso, requerimientos adicionales para completar la evaluación.

Núm.	Producto entregable	Contenido mínimo
5	Cédula de observaciones, comentarios o aclaraciones	Documento mediante el cual se registren las observaciones formuladas por la UIPPE, Tesorería Municipal, Contraloría Interna Municipal o áreas participantes al informe preliminar, así como las aclaraciones, precisiones, ajustes o respuestas emitidas por la instancia evaluadora externa.
6	Informe final de evaluación	Documento técnico definitivo que integre el análisis completo del Programa Presupuestario "Fortalecimiento de los Ingresos", metodología aplicada, desarrollo de módulos, respuestas a preguntas de evaluación, hallazgos, evidencia, conclusiones, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.
7	Resumen ejecutivo	Síntesis clara y ordenada de los principales resultados de la evaluación, incluyendo objetivo, alcance, metodología, hallazgos relevantes, conclusiones, recomendaciones prioritarias y principales ASM. Deberá estar redactado para facilitar la toma de decisiones institucionales.
8	Matriz de hallazgos, recomendaciones y ASM	Relación sistematizada de hallazgos, evidencia documental, riesgo o impacto, recomendación, tipo de ASM, prioridad, área responsable, acción sugerida, plazo estimado y evidencia esperada.
9	Formato de difusión de resultados de la evaluación	Documento sintético para publicación, que contenga datos generales de la evaluación, programa evaluado, sujeto evaluado, instancia evaluadora, metodología, principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y ASM.
10	Presentación ejecutiva de resultados	Presentación institucional con los principales resultados de la evaluación, hallazgos, riesgos, recomendaciones, ASM y ruta general de mejora, dirigida a la UIPPE, Tesorería Municipal, Contraloría Interna Municipal y autoridades municipales competentes.
11	Anexos técnicos	Conjunto de documentos de soporte, matrices de análisis, relación documental revisada, tablas de indicadores, cálculos aplicados, evidencia metodológica, cuestionarios, bases de trabajo y demás elementos utilizados para sustentar el informe final.

Contenido mínimo del informe final

El Informe final de evaluación deberá contener, como mínimo, los siguientes apartados:

Apartado	Contenido esperado
Portada	Nombre de la evaluación, programa evaluado, sujeto evaluado, ejercicio fiscal, municipio, instancia evaluadora y fecha de emisión.
Índice	Relación ordenada de apartados, tablas, anexos y componentes del informe.

Apartado	Contenido esperado
Resumen ejecutivo	Síntesis de los principales hallazgos, conclusiones, recomendaciones y ASM.
Introducción	Descripción general de la evaluación, programa evaluado, contexto y finalidad del análisis.
Objetivo general y objetivos específicos	Objetivos establecidos para la evaluación.
Alcance de la evaluación	Periodo, programa, sujeto evaluado, información revisada y límites del análisis.
Metodología aplicada	Descripción de la Metodología de Marco Lógico, análisis de gabinete, revisión de MIR, criterios de valoración y fuentes utilizadas.
Descripción del programa evaluado	Características generales del programa, sujeto evaluado, objetivo, estructura, enfoque y documentación disponible.
Desarrollo de módulos de análisis	Resultados del análisis correspondiente a cada módulo de evaluación.
Respuestas a preguntas de evaluación	Respuesta directa, justificación, evidencia revisada, hallazgo, recomendación y ASM potencial, cuando corresponda.
Hallazgos principales	Fortalezas, debilidades, inconsistencias, riesgos y áreas de oportunidad identificadas.
Conclusiones	Valoración técnica integral del desempeño del programa.
Recomendaciones	Propuestas técnicas, viables y vinculadas con los hallazgos.
Aspectos Susceptibles de Mejora	ASM derivados de la evaluación, con prioridad, responsable, acción sugerida y evidencia esperada.
Limitaciones de información	Identificación de información no proporcionada, incompleta, inconsistente, ilegible o no verificable.
Anexos	Matrices, evidencia metodológica, relación documental, tablas, cálculos y soporte técnico.

Características técnicas de los productos

Los productos entregables deberán cumplir con las siguientes características:

Característica	Criterio de calidad
Claridad	Redacción precisa, comprensible y sin ambigüedades.
Congruencia metodológica	Correspondencia entre objetivos, metodología, módulos, hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
Sustento documental	Todo hallazgo deberá estar respaldado por evidencia verificable.
Trazabilidad	Las conclusiones deberán poder vincularse con documentos, datos, reportes, registros o fuentes revisadas.
Objetividad	El análisis deberá evitar juicios no sustentados o afirmaciones sin evidencia.
Utilidad institucional	Los resultados deberán servir para la toma de decisiones y mejora del desempeño.
Enfoque ejecutivo	Los productos deberán permitir lectura técnica, pero también comprensión por parte de autoridades municipales.

Característica	Criterio de calidad
Orientación a mejora	Las recomendaciones deberán ser viables, priorizadas y susceptibles de seguimiento.
Consistencia interna	Las cifras, conceptos, fechas, nombres de áreas y resultados deberán coincidir en todo el documento.
Formato editable y publicable	Los documentos deberán entregarse en versión editable y en versión final para resguardo, revisión o publicación institucional.

Condiciones de entrega

La instancia evaluadora externa deberá entregar los productos conforme al calendario aprobado por la UIPPE y de acuerdo con las condiciones establecidas en los presentes Términos de Referencia.

Los productos deberán ser entregados en formato digital editable y en formato PDF. Cuando existan matrices, bases de datos, tablas de cálculo o anexos técnicos, estos deberán entregarse también en formato editable para facilitar su revisión, seguimiento y uso institucional.

La UIPPE revisará los productos entregados y podrá formular observaciones de carácter técnico, metodológico, documental o de consistencia. La instancia evaluadora externa deberá atender dichas observaciones cuando tengan por objeto mejorar la claridad, suficiencia, congruencia, trazabilidad o calidad técnica de los productos.

La entrega del informe final no exime a la instancia evaluadora externa de presentar los anexos, matrices, cédulas o soportes que permitan verificar el análisis realizado. En caso de que existan limitaciones de información, estas deberán quedar expresamente documentadas en el informe final.

Consideraciones específicas para esta evaluación

Para la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, los productos deberán poner especial atención en los siguientes elementos:

1. Matriz de Indicadores para Resultados e indicadores de desempeño.
2. Cumplimiento de metas programadas y alcanzadas.
3. Avance físico y financiero.
4. Ingresos estimados, modificados, devengados y recaudados.
5. Eficiencia recaudatoria.
6. Cartera vencida y recuperación de ingresos.
7. Resultados del programa y contribución a las finanzas municipales.
8. Transparencia, rendición de cuentas y seguimiento de ASM.

Los productos no deberán limitarse a describir información proporcionada por la Tesorería Municipal; deberán analizarla, contrastarla, valorar su suficiencia y emitir hallazgos técnicamente sustentados.

Resultado esperado

Como resultado de este apartado, la instancia evaluadora externa deberá generar productos técnicos completos, claros, verificables y útiles para valorar el desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” y para orientar la toma de decisiones de la Tesorería Municipal, la UIPPE, la Contraloría Interna Municipal y las autoridades municipales competentes.

Los entregables deberán permitir identificar hallazgos, riesgos, inconsistencias, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora que contribuyan al fortalecimiento de la planeación, programación, presupuestación, recaudación, seguimiento, transparencia y rendición de cuentas del programa.

Cronograma de trabajo

El presente cronograma establece las etapas, actividades, responsables y productos esperados para el desarrollo de la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, a cargo de la Tesorería Municipal.

El cronograma tiene como finalidad ordenar el proceso de evaluación, facilitar la coordinación entre la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, la Tesorería Municipal, la Contraloría Interna Municipal y la instancia evaluadora externa Vergara Elizalde y Asociados, S.C., así como asegurar la entrega oportuna de información, productos técnicos, resultados, recomendaciones y Aspectos Susceptibles de Mejora.

Las fechas podrán ajustarse conforme a las condiciones operativas del Ayuntamiento, la disponibilidad de información y los acuerdos que establezca la UIPPE; sin embargo, deberán respetarse los plazos previstos en el Programa Anual de Evaluación 2026.

Cronograma general de actividades

Etapa	Actividad	Periodo propuesto	Responsable principal	Producto esperado
1	Elaboración, revisión y validación de los Términos de Referencia de la evaluación	20 al 29 de mayo de 2026	UIPPE	Términos de Referencia validados
2	Publicación de los Términos de Referencia	A más tardar el 29 de mayo de 2026	UIPPE	TdR publicados o disponibles para consulta
3	Instalación del proceso de evaluación y reunión inicial de trabajo	1 al 5 de junio de 2026	UIPPE / Tesorería Municipal / Instancia evaluadora externa	Minuta de reunión inicial y plan de trabajo
4	Emisión del requerimiento inicial de información	1 al 5 de junio de 2026	Instancia evaluadora externa / UIPPE	Oficio o matriz de requerimiento documental
5	Integración y entrega de información documental por parte del sujeto evaluado	8 al 19 de junio de 2026	Tesorería Municipal	Expediente documental preliminar
6	Revisión inicial de información, identificación de faltantes	22 al 26 de junio de 2026	Instancia evaluadora externa	Matriz de revisión documental y requerimientos complementarios

Etapa	Actividad	Periodo propuesto	Responsable principal	Producto esperado
	y solicitud de aclaraciones			
7	Análisis de los Módulos 1, 2 y 3: características del programa, planeación, MIR e indicadores	29 de junio al 10 de julio de 2026	Instancia evaluadora externa	Avance de análisis programático y metodológico
8	Análisis del Módulo 4: avance físico y financiero	13 al 17 de julio de 2026	Instancia evaluadora externa	Análisis físico-financiero preliminar
9	Análisis del Módulo 5: desempeño recaudatorio	20 al 24 de julio de 2026	Instancia evaluadora externa	Análisis preliminar de ingresos y eficiencia recaudatoria
10	Publicación del modelo de convenio para la mejora del desempeño y resultados gubernamentales	A más tardar el 31 de julio de 2026	UIPPE	Modelo de convenio publicado o disponible
11	Análisis del Módulo 6: cartera vencida y recuperación de ingresos	27 al 31 de julio de 2026	Instancia evaluadora externa	Análisis preliminar de cartera vencida
12	Análisis de los Módulos 7 y 8: resultados, contribución financiera, transparencia, rendición de cuentas y mejora del desempeño	3 al 7 de agosto de 2026	Instancia evaluadora externa	Análisis integral de resultados y mejora
13	Integración del informe preliminar de evaluación	10 al 14 de agosto de 2026	Instancia evaluadora externa	Informe preliminar
14	Revisión del informe preliminar y emisión de observaciones	17 al 21 de agosto de 2026	UIPPE / Tesorería Municipal / Contraloría Interna Municipal	Cédula de observaciones y comentarios
15	Atención de observaciones y ajustes al informe preliminar	24 al 28 de agosto de 2026	Instancia evaluadora externa	Informe ajustado
16	Entrega del informe final de evaluación	31 de agosto al 4 de septiembre de 2026	Instancia evaluadora externa	Informe final de evaluación
17	Entrega de resumen ejecutivo, matriz de hallazgos, recomendaciones y ASM	31 de agosto al 4 de septiembre de 2026	Instancia evaluadora externa	Resumen ejecutivo y matriz de ASM

Etapa	Actividad	Periodo propuesto	Responsable principal	Producto esperado
18	Presentación ejecutiva de resultados	7 al 11 de septiembre de 2026	Instancia evaluadora externa / UIPPE	Presentación institucional de resultados
19	Publicación del informe final y formato de difusión de resultados	Dentro de los 30 días hábiles posteriores a la conclusión de la evaluación	UIPPE / Tesorería Municipal	Informe final y formato de difusión publicados
20	Formalización de Aspectos Susceptibles de Mejora	Posterior a la entrega del informe final	UIPPE / Tesorería Municipal / Contraloría Interna Municipal	Acta, convenio o plan de trabajo de ASM
21	Seguimiento trimestral de los ASM	Trimestral, conforme al plan de trabajo	UIPPE / Tesorería Municipal / Contraloría Interna Municipal	Reportes de avance y evidencia de cumplimiento

Fases del cronograma

Fase 1. Preparación de la evaluación

Esta fase comprende la elaboración, revisión, validación y publicación de los presentes Términos de Referencia. También incluye la instalación del proceso de evaluación, la definición de la ruta de trabajo, la coordinación institucional entre las áreas participantes y la emisión del requerimiento inicial de información.

Durante esta fase, la UIPPE deberá conducir la coordinación general del proceso, mientras que la instancia evaluadora externa deberá precisar los requerimientos documentales necesarios para iniciar el análisis.

Fase 2. Integración y revisión de información

Esta fase comprende la entrega, concentración, revisión y validación preliminar de la información proporcionada por la Tesorería Municipal, incluyendo documentos programáticos, presupuestarios, financieros, contables, administrativos, recaudatorios y de cartera vencida.

La instancia evaluadora externa deberá identificar información recibida, información pendiente, documentos incompletos, inconsistencias y requerimientos adicionales. Esta revisión deberá integrarse en una matriz documental que permita dar trazabilidad al proceso evaluativo.

Fase 3. Análisis técnico por módulos

Esta fase corresponde al desarrollo de los ocho módulos de evaluación:

1. Características del programa presupuestario.
2. Planeación y orientación a resultados.
3. Matriz de Indicadores para Resultados e indicadores de desempeño.
4. Avance físico y financiero.
5. Desempeño recaudatorio.
6. Cartera vencida y recuperación de ingresos.
7. Resultados del programa y contribución a las finanzas municipales.
8. Transparencia, rendición de cuentas y mejora del desempeño.

El análisis deberá realizarse con base en la Metodología de Marco Lógico, la revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados, el análisis de gabinete y la valoración de evidencia documental.

Fase 4. Informe preliminar y revisión institucional

En esta fase, la instancia evaluadora externa deberá integrar el informe preliminar de evaluación, incluyendo hallazgos, análisis por módulo, limitaciones de información, conclusiones preliminares y recomendaciones iniciales.

La UIPPE, la Tesorería Municipal y la Contraloría Interna Municipal podrán revisar el informe preliminar y emitir observaciones, comentarios o aclaraciones documentales. Dichas observaciones deberán orientarse a fortalecer la precisión, congruencia, suficiencia y calidad técnica del informe.

Fase 5. Informe final y presentación de resultados

La instancia evaluadora externa deberá entregar el informe final de evaluación, el resumen ejecutivo, la matriz de hallazgos, recomendaciones y ASM, los anexos técnicos y la presentación ejecutiva de resultados.

El informe final deberá contener conclusiones técnicamente sustentadas, recomendaciones viables y Aspectos Susceptibles de Mejora orientados al fortalecimiento de la planeación, recaudación, control de ingresos, cartera vencida, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas del programa.

Fase 6. Publicación y seguimiento de ASM

Una vez concluida la evaluación, la UIPPE y la Tesorería Municipal deberán coordinar la publicación del informe final y del formato de difusión de resultados, conforme al plazo previsto en el PAE.

Posteriormente, deberán formalizarse los Aspectos Susceptibles de Mejora mediante acta, convenio, plan de trabajo o instrumento equivalente. El seguimiento deberá realizarse de manera trimestral, bajo coordinación de la UIPPE, con participación de la Tesorería Municipal y acompañamiento de la Contraloría Interna Municipal.

Consideraciones del cronograma

El cumplimiento del cronograma dependerá de la entrega oportuna y completa de la información por parte de la Tesorería Municipal y de las áreas municipales participantes. En caso de retrasos, información incompleta o inconsistencias documentales, la instancia evaluadora externa deberá registrarlo en la matriz documental y señalar sus efectos sobre el desarrollo de la evaluación.

Los ajustes al cronograma deberán ser autorizados o validados por la UIPPE, sin afectar los plazos establecidos en el Programa Anual de Evaluación 2026 ni la calidad técnica de los productos entregables.

Cierre

Los presentes Términos de Referencia establecen las bases técnicas, metodológicas, operativas y documentales para llevar a cabo la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos”, correspondiente al ejercicio fiscal 2025, a cargo de la Tesorería Municipal del Ayuntamiento de Zinacantepec.

La evaluación permitirá valorar, con base en evidencia documental, el desempeño del programa en relación con sus metas, indicadores, avance físico-financiero, eficiencia recaudatoria, atención de cartera vencida, resultados alcanzados y contribución al fortalecimiento de las finanzas municipales.

Asimismo, los Términos de Referencia delimitan las responsabilidades de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación, la Tesorería Municipal, la Contraloría Interna Municipal y la instancia evaluadora externa Vergara Elizalde y Asociados, S.C., con el propósito de asegurar que el proceso se desarrolle bajo criterios de objetividad, suficiencia documental, rigor técnico, trazabilidad y utilidad institucional.

El desarrollo de la evaluación deberá orientarse no solo a verificar el cumplimiento formal de documentos o reportes, sino a generar información útil para la toma de decisiones, la mejora de la gestión recaudatoria, el fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento, la calidad de los indicadores y la atención de áreas de oportunidad vinculadas con la hacienda pública municipal.

Los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que deriven de la evaluación deberán traducirse, en su caso, en Aspectos Susceptibles de Mejora claros, viables y verificables, con responsables, plazos y evidencia de cumplimiento. Su seguimiento permitirá que los resultados de la evaluación tengan utilidad práctica y contribuyan al fortalecimiento de la planeación, programación, presupuestación, ejecución, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas del programa.

En ese sentido, la Evaluación Específica de Desempeño del Programa Presupuestario “Fortalecimiento de los Ingresos” constituye una herramienta técnica para mejorar la capacidad institucional de la Tesorería Municipal, fortalecer la administración de los ingresos municipales y contribuir a una gestión pública orientada a resultados, legalidad, eficiencia y responsabilidad financiera.