Índice de medición del impacto de la Certificación de Competencia Laboral en las Haciendas Públicas Municipales

María Gabriela Martínez Tiburcio
Ady P. Carrera Hernández

María Gabriela Martínez Tiburcio

Doctora en Ciencias Políticas y Sociales, con orientación en Administración Pública, por la Universidad Nacional Autónoma de México, Maestra en Administración y Políticas Públicas por el Centro de Investigación y Docencia Económicas. Cuenta con el Diplomado en Finanzas Públicas en México impartido por la Facultad de Economía de la UAEM y el Diplomado en Contraloría Social impartido por el Instituto Mora y Redderé A.C.

Es especialista en administración y políticas públicas, así como en temas de rendición de cuentas, participación ciudadana y uso de tecnologías de información y comunicación en la administración pública. Tiene una amplia experiencia como docente, coordinador de proyectos académicos y de consultoría en entidades educativas. Ha impartido cursos en licenciatura y maestría en instituciones de educación superior como la Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Autónoma Metropolitana, El Colegio Mexiquense, Instituto Electoral del Estado de México, Instituto Hacendario del Estado de México y Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C. Ha sido directora y revisora de varias tesis de licenciatura de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la UAEM; así como revisora de tesis de Maestría en El Colegio Mexiquense A.C. También ha participado como dictaminadora de artículos y libros de instituciones como la UAEM y el IEEM.

Ha participado en diversos congresos nacionales e internacionales. Actualmente es profesora investigadora titular de tiempo indeterminado del Departamento de Procesos Sociales de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma.

Cuenta con diversas publicaciones en capítulos de libros, artículos y conferencias, entre los que se encuentran: Martínez, María Gabriela (2017). Transparencia y contraloría social en la generación de Gobierno Abierto en el ámbito subnacional; Martínez, María Gabriela y Valencia, Omar (2017). La sociedad civil y la comunidad. ¿Complemento o contradicción? Un estudio desde lo rural: caso de la comunidad de Santa Cruz Quetzalapa en Tenancingo, Estado de México.

Índice de medición del impacto

de la Certificación de Competencia Laboral en las Haciendas Públicas Municipales

Índice de medición del impacto de la Certificación de Competencia Laboral en las Haciendas Públicas Municipales

Primera edición, 2018.

Instituto Hacendario del Estado de México, “Centro José María Morelos y Pavón”, sede del Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México y Municipios.
Calle Federalismo núm. 103, Santiago Tlaxomulco, C.P. 50280, Toluca, Estado de México.
Teléfono: (01 722) 236 05 40.

Investigadoras: María Gabriela Martínez Tiburcio y Ady P. Carrera Hernández.

Número de Autorización del Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal:

CE: 207/09/16/19

Impreso en México.

El contenido de la investigación es responsabilidad exclusiva de su autor y no necesariamente coincide con el punto de vista del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM). Ninguna parte de esta obra puede ser reproducida o transmitida, mediante ningun sistema o método electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información) sin consentimiento por escrito del IHAEM.

Índice de medición del impacto

de la Certificación de Competencia Laboral en las Haciendas Públicas Municipales

DIRECTORIO

CONSEJO DIRECTIVO
Secretario de Finanzas y
Presidente del Consejo Directivo
del Instituto Hacendario del
Estado de México

SUBCOMITÉ EDITORIAL
Reyna María del Carmen Ávila Vázquez, Presidente
Joaquín R. Iracheta Cenecorta, Secretario
Laura Marina Hernández Moreno, Vocal
José Ramón Albarrán y Mora, Vocal
Braulio A. Álvarez Jasso, Vocal
José Izmael Escobedo Velásquez, Vocal

COORDINACIÓN EDITORIAL
Francisco Curiel Neri

CUIDADO DE LA EDICIÓN Y DISEÑO
Minerva Ayala Jiménez
Edissa Vázquez Casas

Autorización del Consejo Editorial
de la Administración Pública Estatal:
CE: 207/09/16/19

Revisión Editorial:
Consejo Editorial de la
Administración Pública Estatal

Fotografía de Portada:
IHAEM

Índice

Introducción 7

Capítulo I

1. Marco conceptual: profesionalización, evaluación del desempeño y hacienda pública municipal 11
   1.1. Gestión de recursos humanos en la gestión pública municipal 11
   1.2. Sistema de Evaluación del Desempeño 13
   1.3. Hacienda Pública Municipal 16

Capítulo II

2. El proceso de Certificación de Competencia Laboral en los gobiernos municipales mexiquenses 21
   2.1. Antecedentes jurídicos y normativos del proceso de certificación de competencia laboral 21
   2.2. Descripción del proceso de Certificación de Competencia Laboral 25

Capítulo III

3. Metodología de evaluación del proceso de Certificación de Competencia Laboral 31
   3.1. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de la Contraloría Municipal 32
   3.2. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de Secretaría del Ayuntamiento 45
   3.3. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de la Sindicatura Municipal 54
   3.4. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de Desarrollo Económico del Estado de México 59
   3.5. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de Construcción y Mantenimiento de Infraestructura Municipal 68
   3.6. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de la Hacienda Pública Municipal 78

Capítulo IV

4. Algunas consideraciones y reflexiones finales sobre las normas institucionales de competencia laboral analizadas y su índice de impacto 95
   4.1. Aspectos de la Gerencia Pública Municipal que están ausentes en las Norma Institucional de Competencia Laboral (NICL) y deben ser contempladas para futuras NICL 95
   4.2. Fuentes de información y técnicas para construir los indicadores 96

Fuentes de información 98

Introducción

Ante esta situación, el gobierno del Estado de México estableció la profesionalización y la certificación de los funcionarios municipales desde el año 2008, a través del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM). Esta acción puede ser considerada como la política pública dirigida a mejorar las competencias profesionales de los servidores públicos municipales mexiquenses; y como toda acción gubernamental involucra la utilización de recursos públicos, los cuales son escasos y, por lo tanto, demandan una utilización eficiente con resultados efectivos, lo que obliga a efectuar una evaluación de dicho proceso. Asimismo, hoy en día, la evaluación de programas y políticas públicas es cada vez más necesaria, pues es utilizada como un instrumento de rendición de cuentas, como un insumo para la mejora continua y para la toma de decisiones, por tanto, la evaluación constituye un elemento de aprendizaje.

El presente estudio tiene como objetivo analizar el proceso de certificación de competencia laboral y proponer un índice de medición de impacto de dicho proceso. Esta investigación tiene un carácter teórico - práctico, y se emplea una metodología mixta, pues por un lado se hace referencia a un marco conceptual que permitirán establecer indicadores sobre los elementos que forman parten del proceso de certificación; y por otro lado, se desarrollan indicadores para evaluar la operación, gestión y desempeño de las actividades de los distintos servidores públicos de la gestión municipal, específicamente para los gobiernos municipales mexiquenses.

Las preguntas que guían la presente investigación son: ¿en qué consiste el proceso de certificación de competencia laboral que lleva a cabo el IHAEM?, ¿cuáles son los aspectos o elementos que busca impactar el proceso de certificación de competencia laboral? y ¿cómo se puede medir el impacto del proceso de certificación de competencia laboral?

Para responder a dichos cuestionamientos, se expone en el siguiente capítulo algunos elementos teóricos conceptuales sobre la gestión de los recursos humanos, como la capacitación y profesionalización; así como lo referente al sistema de evaluación del desempeño y la hacienda pública municipal. Posteriormente, en otro capítulo se presentan los antecedentes del proceso de certificación, y una descripción de dicho proceso.

En el capítulo cuatro se desarrollan los indicadores de cada una de las Normas Institucionales de Competencia Laboral (NICL) que el IHAEM está promoviendo y aplicando en la certificación de los servidores públicos de las administraciones públicas municipales; y se propone un índice de impacto para cada una de las áreas de la gestión pública municipal que son sujetas a certificación por las normas antes mencionadas. Y finalmente, se realizan algunas reflexiones sobre aspectos que están ausentes en las NICL vigentes, y que pueden impactar en la gestión de la hacienda pública municipal; así como de las fuentes de información que permitirán elaborar los indicadores y el índice de impacto.

Capítulo I

Marco conceptual: profesionalización, evaluación del desempeño y hacienda pública municipal

1. Marco conceptual: profesionalización, evaluación del desempeño y hacienda pública municipal

1.1. Gestión de recursos humanos en la gestión pública municipal

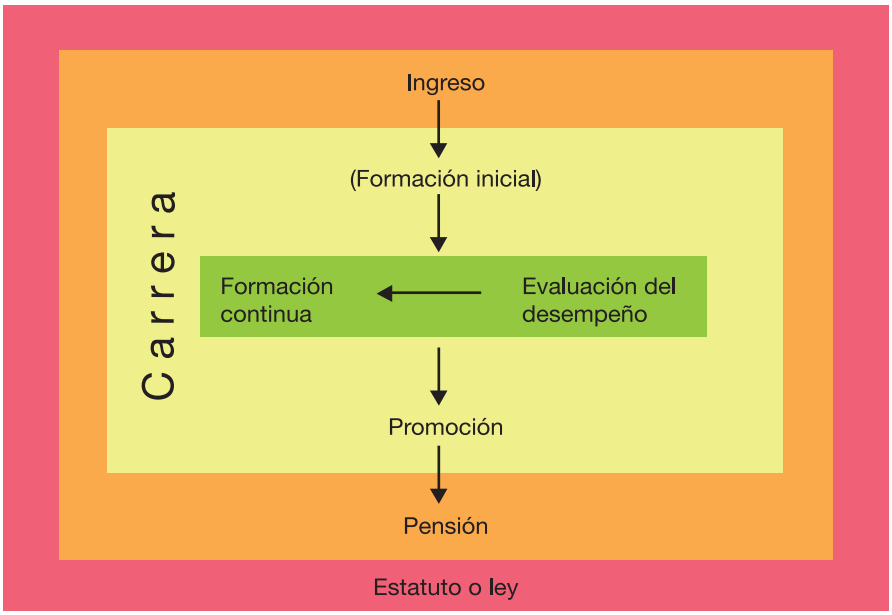
La profesionalización del servicio público, retomando a Merino (2006: 37), es entendida como la gestión de los recursos humanos en el ámbito gubernamental y se sustenta en el mérito. Méndez (2011: 79) menciona que esta gestión de recursos humanos, suele llamarse servicio civil de carrera: "*consiste en un sistema que regula la entrada y promoción de los funcionarios públicos con base en el mérito y la capacidad profesional y no en los vínculos partidarios o personales",* incluye los principios de seguridad laboral y de que a igual nivel o función, igual categoría o salario.

Usualmente cualquier sistema de profesionalización o servicio civil de carrera, de acuerdo con Dussauge y Méndez (2011: 24), cuentan con subsistemas de ingreso, formación, promoción, evaluación, incentivos y sanción; incluso algunos países y organizaciones incluyen subsistemas de pensión, movilidad y planeación de los recursos humanos; lo que implicaría que cualquier intento de implementar un servicio civil de carrera debería de cumplir con varios de los subsistemas antes expuestos. La figura 1 ilustra los distintos componentes y el proceso que involucraría el sistema de profesionalización o de servicio civil de carrera, incluyendo elementos normativos que regulan (estatuto o ley) e instituye el funcionamiento de éste, incluyendo el código de conducta, el cual constituye la guía del comportamiento esperado de los servidores públicos, acorde con las profesiones y cargos que éstos deben desempeñar.

Por otra parte, los argumentos que están a favor de la profesionalización en los gobiernos municipales mexicanos son diversos (Merino, 2006: 43-44): desde aquel que establece que es un proyecto político democratizador que se opone a los sistemas de botín, éste último consiste en que el vencedor de las elecciones tiene el derecho a nombrar todos los cargos de designación. Asimismo, la profesionalización permitiría reducir los costos (de aprendizaje de nuevos funcionarios y los costos por la incapacidad para emprender políticas de largo plazo) e imprimir certeza a las políticas públicas, reducir significativamente la corrupción gubernamental, aumentar la eficacia y eficiencia a los gobiernos locales; promover cierta estandarización de procedimientos como garantía de legalidad y trato igualitario a los ciudadanos (Merino, 2006: 44; Méndez, 2010: 182).

Figura 1

Radiografía del servicio civil
(visión parcial)



(Código de conducta)

Fuente: Tomado de Dussauge, Mauricio, (2002). Anatomía del Servicio Civil, en Foro Internacional, Colegio de México, Vol. XLII, Octubre – Diciembre, México, D.F., pp. 758

Sin embargo, aún cuando diversos académicos han expuesto los beneficios que la profesionalización proporciona al ámbito gubernamental y a sus políticas públicas (Merino, 2006; Méndez, 2011; Dussauge, 2002; Pardo, 2011); en nuestro país ha sido una tarea difícil de implementar, presentando diversas complicaciones políticas, jurídico–normativas, económicas y con limitados perfiles profesionales de los administradores públicos; y en el caso particular de los municipios, estas situaciones son más complejas de superar (García, 2006: 137).

De acuerdo con Dussauge y Méndez (2011: 28) se identifican dos modelos: el servicio profesional de carrera, “cerrado”, y el “abierto” si se adoptan una estructura “de empleo o puesto”. En el primer modelo, el servidor ingresa desde el puesto más bajo, y a través de distintos concursos internos podrá ir ascendiendo en la estructura organizacional. Algunas de las ventajas que brinda este modelo de profesionalización es que ofrece una visión más amplia de su institución; y permite desarrollar un sentido de pertenencia, que promueve y recompensa a sus propios funcionarios. Sin embargo, este modelo puede generar conformismo debido a la falta de mayor competencia e impide que candidatos externos destacados ingresen.

El segundo modelo del servicio profesional de “empleo/puesto” o “abierto”, fomenta el ingreso de nuevos funcionarios a puestos específicos, y por esa situación pueden presentarse en cualquier nivel de la estructura organizacional (alta, media y baja). Con este modelo, se busca contratar al mejor candidato para el puesto; con este modelo se promueve una mayor diversidad de opiniones, ideas, enfoques y experiencias profesionales; y de esta manera funcionarios que tienen mayor potencial pueden ocupar cargos superiores sin seguir un sistema rígido de carrera; no obstante, también presenta desventajas: dificulta la formación de identidad, limita las oportunidades de ascenso de funcionarios internos y con la llegada de funcionarios externos a la institución se puede complicar la gestión adecuada (Dussauge y Méndez, 2011: 28).

En la presente investigación se tiene como objeto de estudio “el proceso de certificación de competencia laboral” que el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM) lleva a cabo desde 2005. Atendiendo a lo expuesto sobre profesionalización y servicio civil de carrera, se puede señalar lo siguiente. Este proceso de certificación de competencia laboral puede considerarse que es un modelo de servicio profesional de “empleo/puesto” (abierto) pues fomenta el ingreso de funcionarios a puestos específicos, pero estableciendo ciertos requerimientos; asimismo, contempla un subsistema de ingreso, que en este caso los requisitos están establecidos por la Ley Orgánica Municipal del Estado de México para cada puesto de la administración pública municipal: tesorería, dirección de obra pública, dirección de desarrollo económico, contraloría interna, y secretaria del ayuntamiento.

En esta misma línea, este proceso de certificación de competencia laboral que aplica el IHAEM puede considerarse que tiene dos funciones: formación inicial y formación continua. La primera función, se presenta cuando todo servidor que no apruebe la evaluación diagnóstica, en un primer momento, debe tomar un diplomado (formación inicial); o en su caso, aquellos servidores que si lo aprueben no es necesario que tomen el diplomado, pero si se desea puede tomarse para actualizar sus conocimientos (formación continua).

Sin embargo, este proceso de certificación se queda limitado solo a esa parte, pues no cuenta con un subsistema de promoción, retiro o jubilación; no obstante, es un inicio para profesionalizar el nivel de gobierno más cercano a los ciudadanos (municipios). Por otra parte, este proceso de profesionalización no contempla la evaluación del desempeño de los servidores públicos, es por eso que esta investigación está proponiendo un sistema de evaluación de indicadores y un índice de impacto de dicho programa de certificación. Pero ¿qué es la evaluación?, ¿cuáles son sus beneficios y cuál es la relevancia de ésta en un sistema de profesionalización o de servicio civil de carrera?, en el siguiente apartado se dará respuesta a dichos cuestionamientos.

1.2. Sistema de Evaluación del Desempeño

La evaluación puede considerarse como una parte intrínseca de un gobierno democrático pues provee información sobre el desempeño gubernamental que la ciudadanía necesita conocer; añade información nueva a los conocimientos requeridos

para la actividad gubernamental; desarrolla capacidad analítica dentro de las agencias gubernamentales dirigiéndolas hacia una cultura de aprendizaje; y esto puede ayudar a promover la honestidad en el gobierno (Chelimsky, 2015: 203).

La evaluación se define como la "*valoración sistemática de la operación y/o de los impactos de un programa o política mediante su comparación con estándares explícitos e implícitos para mejorar dicho programa o política*" (Weiss, 2015: 78). Por lo tanto, de acuerdo con este mismo autor (Weiss, 2015: 145), la evaluación tiene como objetivo mejorar las actividades, planes, programas y políticas dirigidas a la ciudadanía por personas y organizaciones públicas y privadas.

Con las nuevas tendencias en la administración pública, como es la Nueva Gestión Pública (NGP), con herramientas como la del presupuesto basado en resultados y evaluaciones dirigidas a analizar los efectos de los distintos proyectos, programas o políticas públicas; los gobiernos de los distintos ámbitos han desarrollado diferentes tipos de evaluación.

Uno de los diversos tipos de evaluación, es la que se efectúa según el objeto de la evaluación, la que permite pronunciarse sobre diversos ámbitos de las intervenciones gubernamentales (Armijo, 2011: 10):

- Evaluación de políticas públicas.
- Evaluación de programas públicos.
- Evaluación de gestión y resultados de las entidades públicas.
- Evaluación del desempeño individual.

Para el caso del proceso de certificación de competencia laboral (objeto de estudio de esta investigación), el tipo de evaluación más recomendable sería la de evaluación de la gestión y resultados de las entidades públicas.

De acuerdo con Mostajo (2000: 26), la medición y evaluación del desempeño es una de las dimensiones claves de la gestión por resultados, y su instrumentalización involucra el desarrollo de un sistema de indicadores de desempeño sobre aspectos claves de la institución que genere información sistemática y confiable, cuyo objetivo es apoyar el proceso de toma de decisiones, obtener mayor eficiencia en la asignación de recursos y eficacia en los resultados para de esta manera mejorar la provisión y prestación de bienes y servicios. ¿Pero qué son los indicadores?, ¿para qué sirven?, ¿cuáles son?, son algunos cuestionamientos que serán respondidos a continuación.

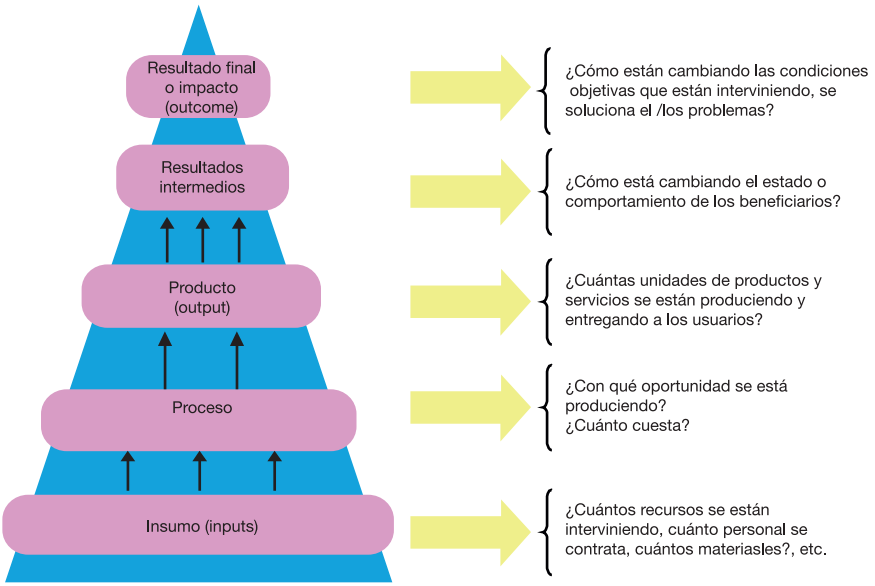
Un indicador es una medida de un concepto, pero generalmente para definir o medir un concepto se requiere un conjunto de indicadores, pues cada uno generalmente constituye solo una dimensión del concepto, y éste se integra por varias dimensiones o características (Lazarsfeld, 1973).

En el caso de la evaluación del desempeño, Armijo (2011: 59) identifica dos tipos de indicadores:

a) Indicadores que entregan información de los resultados, desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos, con indicadores sobre: insumos, (Inputs), procesos o actividades, productos (outputs) y resultados finales (outcomes). En la figura 2 se pueden identificar las preguntas que responden los distintos tipos de indicadores.
b) Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

En el proceso de construcción de los indicadores de desempeño no existe un procedimiento tipo o una metodología estándar, sin embargo se recomienda contemplar una serie de pasos y requisitos que aseguren la coherencia del conjunto de indicadores que se construyan. El desarrollo de indicadores de desempeño se justifica en la medida que éstos se insertan en toda la organización y permiten informar sobre los aspectos claves de la gestión y sus resultados (Armijo, 2011: 74).

Figura 2
Tipos de indicadores y preguntas de desempeño



Fuente: Armijo (2011: 61).

La fórmula de cálculo es una relación matemática de las variables que deben entregar como resultado lo que dice el nombre del indicador; los tipos de fórmulas más utilizadas en la construcción de indicadores son (Armijo, 2011 81): porcentaje (proporciones), tasa de variación, razón o promedio, e índices.

Para el caso específico del sistema de profesionalización, el sistema de evaluación del desempeño debe cumplir de manera simultánea con varios objetivos, los que pueden resumirse en (Dussauge, 2002: 766):

- Afirmar una orientación a resultados.
- Fortalecer el sistema de planeación.
- Fundamentar decisiones en materia de ubicación en puestos, promociones, recompensas y destituciones.
- Conocer potencialidades de los funcionarios.
- Elevar la eficacia y la eficiencia de las actividades.
- Detectar elementos útiles para el sistema de ingreso.
- Crear una lógica de mejora continua
- Diagnosticar necesidades de formación de los funcionarios.

De acuerdo con las prácticas modernizadoras de la administración pública como la Nueva Gestión Pública (NGP), las evaluaciones en general, deben servir para que las organizaciones públicas se orientan más a resultados e impactos que a procesos; de acuerdo con esto, el proceso de certificación de competencia laboral (objeto de esta investigación) debería evaluarse en términos de los resultados y de impactos que éste tiene sobre la gestión financiera municipal. Pero para poder identificar qué aspectos de la gestión financiera debe impactar dicha certificación se presenta una breve descripción teórica de la hacienda pública municipal.

1.3. Hacienda Pública Municipal

La hacienda pública puede ser entendida como la actividad desempeñada por el Estado dirigida a la obtención de recursos para cubrir sus gastos, y en ésta la actividad financiera está encaminada a coadyuvar a la estabilización económica, al bienestar de la población en general, y a la provisión de bienes y servicios públicos (Faya, 2008:3). Por lo que se refiere a la gestión financiera municipal *"es el conjunto de acciones para captar ingresos y ejercer el gasto, esto es, todo lo relacionado con la obtención de ingresos y aplicación de los mismos"* (Ibarra, 2010: 45).

En la práctica, la hacienda municipal consiste en administrar los ingresos que el municipio percibe a través de impuestos, productos, derechos, aprovechamientos, participaciones y transferencias federales; y otras fuentes de financiamiento como puede ser la deuda pública (Ibarra, 2010). Por otra parte, el gasto público municipal lo constituyen las erogaciones de carácter imperativo y están dirigidas a cubrir los servicios públicos y las necesidades de la organización pública municipal (Faya, 1981: 37). En este caso, la hacienda pública municipal cuenta con dos instrumentos que le permiten tener control sobre sus recursos: el presupuesto de egresos y la cuenta pública (Ibarra, 2010).

Considerado que la hacienda pública municipal, es el objeto en el cual se dirigen las acciones que lleva a cabo el IHAEM, incluyendo en este caso el proceso de certificación

de competencia laboral, es importante identificar los elementos que definen a la hacienda pública municipal.

En este sentido, se sugiere que para tener una visión integral de la gestión financiera local se requiere[1] (Ibarra, 2010):

1) Identificar y definir las funciones asumidas por el gobierno municipal, que en este caso se encuentran establecidas en el artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y para el caso, en específico, de las funciones de cada área de la gestión pública municipal mexiquense: la Ley Orgánica Municipal del Estado de México.
2) Conocer la estructura de sus ingresos, egresos y deuda pública.
3) El sistema de regulación formal y los sistemas de organización formal que determinan su funcionamiento.
4) Determinar y calcular los indicadores financieros que establecer cuál es el comportamiento de la gestión financiera en un periodo de tiempo determinado.
5) Analizar las acciones más relevantes de política pública local que afectan a la hacienda pública municipal.

Ante los aspectos antes mencionados, y relacionándolos con el proceso de certificación de competencia laboral, se identifica claramente una relación estrecha entre el proceso de certificación y el comportamiento de la hacienda pública municipal; por tal motivo se justifica establecer un conjunto de indicadores que permitan identificar el impacto que dicho proceso tiene sobre la hacienda pública municipal.

En este sentido, se retomaran algunos indicadores que se han elaborado sobre las finanzas públicas municipales por académicos y dependencias gubernamentales, entre los que se pueden mencionar los siguientes (Cabrero, 1996; Cabrero 1999; Carrera y Rivera, 2012; Carrera y Martínez, 2016; OSFEM, 2014[2]): autonomía financiera (porcentaje de ingresos directos en el total de ingresos); capacidad de inversión (porcentaje de gastos de inversión en el total de egresos; y carga de la deuda (porcentaje del rubro de deuda en el total del gasto).

1 Parte de esta propuesta se retoma de Ibarra (2010: 45-46).
2 Consultado en: http://www.osfem.gob.mx/09_Iconografia/Indicadores.html, el 8 de julio de 2018.

Capítulo II

El proceso de Certificación de Competencia Laboral en los gobiernos municipales mexiquenses

2. El proceso de Certificación de Competencia Laboral en los gobiernos municipales mexiquenses

Este capítulo tiene dos apartados, en el primero se exponen los antecedentes jurídicos y normativos del proceso de certificación, y en el segundo, se presenta una breve descripción del proceso de certificación de competencia laboral por parte del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM).

2.1. Antecedentes jurídicos y normativos del proceso de Certificación de Competencia Laboral

Una de las acciones que llevó a cabo el gobierno del Estado de México, dirigida a fortalecer las capacidades de los gobiernos municipales mexiquenses, fue crear el IHAEM en diciembre del año 2000. Con la creación del instituto se lograría:

- Promover la modernización de las haciendas públicas bajo principios de productividad.
- Proponer una revisión a fondo de las políticas de la Federación con una visión eminentemente municipalista, donde necesariamente se procure fortalecer política y financieramente, al estado y a los municipios.
- Ampliar de una manera permanente la participación de los municipios en las decisiones hacendarias, para cumplir en forma coordinada con los principios constitucionales de igualdad y equidad.

El Instituto tiene por objeto operar, desarrollar y actualizar el Sistema de Coordinación Hacendaria del Estado de México con sus Municipios, con pleno respeto a la soberanía estatal y a la autonomía municipal. Este Instituto tiene como misión: fortalecer las haciendas públicas mediante la actualización jurídica, desarrollo institucional y la profesionalización; cuyos objetivos son: por un lado, consolidar la hacienda pública, a través de la operación, actualización y desarrollo del Sistema de Coordinación Hacendaria; y por otro lado, promover la profesionalización de los servidores públicos hacendarios.

En el ámbito de competencia del Instituto Hacendario, su Comisión Permanente acordó el 23 de junio del 2004 constituir a la Comisión Certificadora de Competencia Laboral de los Servidores Públicos del Estado de México (COCERTEM), con el propósito de profesionalizar el desempeño competente del servicio público estatal y municipal. De ahí surgió el programa de certificación de competencia laboral que lleva a cabo el IHAEM.

Para tal fin, el Gobierno del Estado de México, llevo a cabo acciones orientadas a modificar el marco jurídico para fortalecer la profesionalización de los servidores públicos municipales, reformando la Ley Orgánica Municipal del Estado de México. Acorde con lo expuesto previamente, la Comisión de Legislación y Administración Municipal de la LXI legislatura local, aprobó que para ocupar los cargos de secretario del ayuntamiento, director de obras públicas, director de desarrollo económico, tesorero municipal o unidades

administrativas equivalentes se deberá contar con la certificación de competencia laboral expedida por el Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM).

De esta manera, se reformó la fracción primera del artículo 96 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México[3], quedando de la siguiente manera:

> *"Tener los conocimientos suficientes para poder desempeñar el cargo, a juicio del Ayuntamiento; contar con título profesional en las* áreas jurídicas, econó*micas o contable- administrativas, con experiencia mínima de un año y con la certificación de competencia laboral en funciones expedida por el Instituto Hacendario del Estado de México, con anterioridad a la fecha de su designación. El requisito de la certificación de competencia laboral, deberá acreditarse dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que inicie funciones."*

También se adicionó el artículo 96 Ter, a la Ley Orgánica Municipal del Estado de México[4], que alude a la Dirección de Obras Públicas o al área responsable de la construcción y mantenimiento de obras públicas, con el siguiente texto:

> *"El Director de Obras Públicas o Titular de la Unidad Administrativa equivalente, además de los requisitos del artículo 32 de esta Ley, requiere contar con título profesional en ingeniería, arquitectura o alguna* área *afín, y con una experiencia mínima de un año, con anterioridad a la fecha de su designación.*
> *Además deberá acreditar, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que inicie funciones, la certificación de competencia laboral expedida por el Instituto Hacendario del Estado de México."*

En lo que respecta a la Contraloría, el artículo 113 menciona que, para ser contralor se requiere cumplir con los requisitos que se exigen para ser tesorero municipal, a excepción de la caución correspondiente; y también deberá acreditar, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que inicie funciones, la certificación de competencia laboral expedida por el IHAEM.

Sin embargo, en julio de 2014 se realizaron modificaciones nuevamente a la legislación local y la obligatoriedad a certificarse solo es obligatoria para la tesorería, pero no para los otros cargos públicos. De esta manera, la fracción IV fue reformada y se adiciona la fracción V del artículo 32 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de México[5], quedando de la siguiente manera:

3 Publicado en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, el 24 de noviembre de 2011.
4 Íbidem.
5 Publicado en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, el 11 de julio de 2014.

"Para ocupar los cargos de Secretario, Tesorero, Director de Obras Públicas, Director de Desarrollo Económico, o equivalentes, titulares de las unidades administrativas y de los organismos auxiliares se deberán satisfacer los siguientes requisitos: I. Ser ciudadano del Estado en pleno uso de sus derechos; II. No estar inhabilitado para desempeñar cargo, empleo, o comisión pública. III. No haber sido condenado en proceso penal, por delito intencional que amerite pena privativa de libertad; IV. Acreditar ante el Presidente o ante el Ayuntamiento cuando sea el caso, el tener los conocimientos suficientes para poder desempeñar el cargo; contar con título profesional o experiencia mínima de un año en la materia, para el desempeño de los cargos que así lo requieran; V. En los otros casos, acreditar ante los mencionados en la fracción anterior, contar preferentemente con carrera profesional concluida o en su caso con certificación o experiencia mínima de un año en la materia."

Dentro de las modificaciones, se encuentra la reforma al artículo 96 quintus que establece: El Director de Desarrollo Económico o Titular de la Unidad Administrativa equivalente, además de los requisitos del artículo 32 de esta Ley, requiere contar con título profesional en el área económico-administrativa, y con experiencia mínima de un año, con anterioridad a la fecha de su designación[6].

No obstante, considerando que ya se cuentan con Normas Institucionales de Competencia Laboral (NICL), por lo que pueden ser susceptibles de ser solicitadas para profesionalizar a los servidores públicos, independientemente de que sea o no obligatoria por Ley. En este sentido, se expone el listado de las NICL existentes, desde las primeras NICL que fueron publicadas el 24 de febrero de 2009, y la última, en diciembre de 2015 (ver tabla 1).

6 Publicado en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, el 11 de noviembre de 2015.

Tabla 1
Normas Institucionales de Competencia Laboral emitidos por el IHAEM

Norma Institucional de Competencia Laboral (NICL)	Fecha de publicación
Funciones de la Contraloría Municipal	Publicado el 24 de junio de 2013 en la Gaceta de Gobierno del Estado de México
Funciones de la Secretaría del Ayuntamiento	Publicado el 24 de junio de 2013 en la Gaceta de Gobierno del Estado de México
Funciones de la Sindicatura Municipal	Publicado el 24 de junio de 2013 en la Gaceta de Gobierno del Estado de México
Funciones de Desarrollo Económico del Estado de México	Publicado el 8 de octubre de 2014 en la Gaceta de Gobierno del Estado de México
Construcción y mantenimiento de la Infraestructura Pública Municipal	Publicado el 8 de octubre de 2014 en la Gaceta de Gobierno del Estado de México
Administración de la Hacienda Pública Municipal	Publicado el 11 de diciembre de 2015 en la Gaceta de Gobierno del Estado de México
Funciones de la Hacienda Pública Municipal	Publicado el 24 de febrero de 2009 en la Gaceta del Gobierno del Estado de México
Registro Catastral de Inmuebles	Publicado el 24 de febrero de 2009 en la Gaceta del Gobierno del Estado de México
Valuación Catastral de Inmuebles	Publicado el 24 de febrero de 2009 en la Gaceta del Gobierno del Estado de México
Actos de Fiscalización a Contribuyentes	Publicado el 24 de febrero de 2009 en la Gaceta del Gobierno del Estado de México

Fuente: Elaboración propia con base en información consultada en la Gaceta de Gobierno del 24 de junio de 2013, 8 de octubre de 2014 y 11 de diciembre de 2015, e información consultada en el sitio web del IHAEM http://ihaem.edomex.gob.mx/normas_institucionales_competencia

Cabe mencionar, que adicional a las NICL expuestas en la tabla 1, también se han contemplado otras referentes a la Gerencia Pública Municipal; así como de funciones de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación; y sobre la Dirección de Funciones de los Organismos Operadores de Agua.

Sin embargo, en el año 2017, la demanda de procesos de certificación se concentró en la NICL de Administración de la Hacienda Pública Municipal, en el Registro Catastral de Inmuebles, en las Funciones de la Contraloría Municipal, en la Construcción y Mantenimiento de la Infraestructura Pública Municipal, en Funciones de la Secretaría del Ayuntamiento, Funciones de Desarrollo Económico del Estado de México y en Funciones de la Sindicatura Municipal (ver tabla 2).

Tabla 2
Procesos de evaluación aplicados por área de gestión municipal y número de certificados expedidos

Norma Institucional de Competencia Laboral	Procesos de Evaluación aplicados 2017	Total de Certificados 2017
Administración de la Hacienda Pública Municipal	215	133
Funciones de la Contraloría Municipal	75	34
Funciones de la Secretaría del Ayuntamiento	38	24
Construcción y mantenimiento de la Infraestructura Pública Municipal	69	42
Funciones de la Sindicatura Municipal	24	13
Funciones de Desarrollo Económico del Estado de México	34	18
Norma Institucional de Competencia Laboral	**Procesos de Evaluación aplicados 2017**	**Total de Certificados 2017**
Registro Catastral de Inmuebles	166	167
Valuación Catastral de Inmuebles	6	6
Funciones de la Unidad de Información, Planeación, Programación y Evaluación	0	0
Gerencia Pública Municipal	1	1
Dirección de las Funciones de los Organismos Operadores de Agua	3	3
Funciones de la Hacienda Pública Municipal	0	0
TOTAL	631	441

Fuente: Elaboración propia con base en información proporcionada por la Coordinación de Capacitación del IHAEM.

En el siguiente apartado se expondrá el proceso de certificación que coordina el IHAEM, en dos modalidades: experiencia y evaluación con diplomado.

2.2. Descripción del proceso de Certificación de Competencia Laboral

La certificación es el proceso por medio del cual un organismo acreditado, reconoce formalmente que una persona ha demostrado su competencia para desempeñar una función productiva determinada, con base en una Norma de Competencia Laboral aprobada. En este sentido, la competencia laboral se define como:

> "*Capacidad adquirida y demostrada en un área laboral específica que refleja los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad*" (IHAEM, 2016: 44).

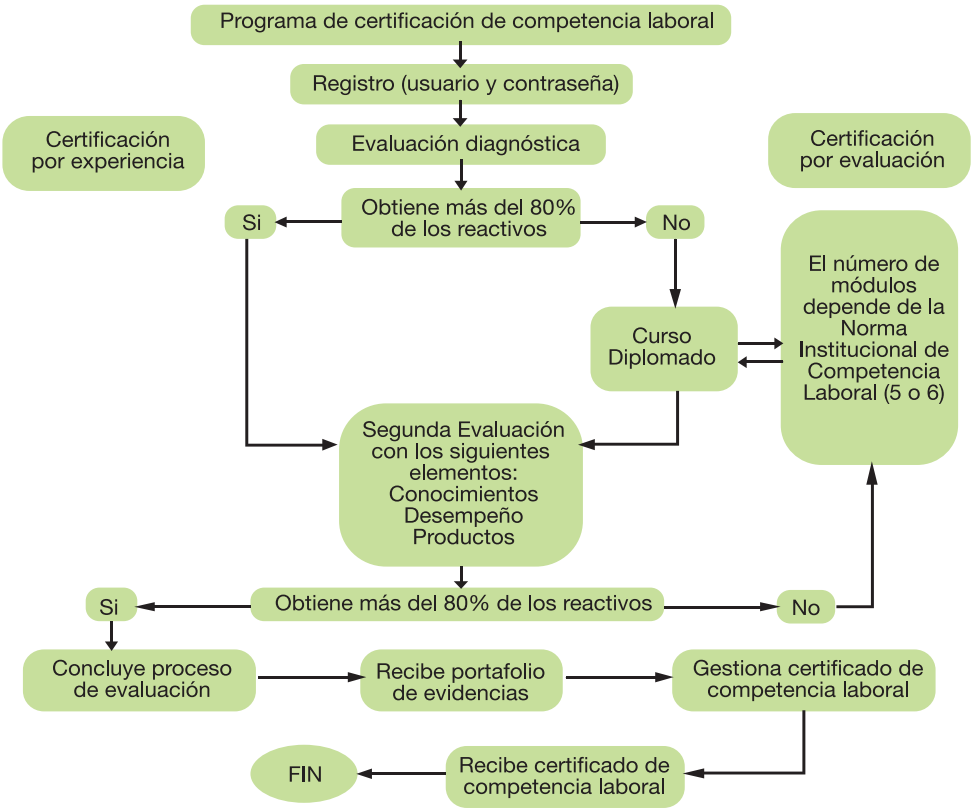
La unidad administrativa responsable de la evaluación de competencia laboral de los servidores públicos, es la Subdirección de Profesionalización de la Coordinación de Capacitación, en colaboración con evaluadores externos.

Pero, ¿qué es una Norma Institucional de Competencia Laboral?, de acuerdo con la información publicada en el sitio web oficial del IHAEM, es un documento oficial que describe: lo que una persona competente debe saber hacer, en una función laboral; las evidencias que debe presentar, para demostrar su competencia; y las condiciones en que la persona debe mostrar su competencia. En este programa se establece que pueden participar todos los servidores públicos en activo o no, pero que conozcan las funciones laborales dispuestas, en las Normas Institucionales de Competencia Laboral.

El proceso de certificación de competencia laboral de los servidores públicos municipales, inicia con el registro del aspirante quien recibe una contraseña y una cuenta de usuario para realizar su registro e inscripción a la evaluación diagnóstica a la que son sometidos todos los aspirantes. Como segunda etapa, una vez que los aspirantes acreditaron su registro presentan la evaluación diagnóstica que tiene como finalidad evaluar los conocimientos para cada área específica de la Administración Pública Municipal y, en su caso, en materia hacendaria.

Si en la evaluación diagnóstica se obtiene el 80 por ciento de los reactivos correctos, (cabe mencionar que esta evaluación consta de 320 preguntas), esto otorga la certificación y, a esto, se le denomina por la modalidad de experiencia; ya que muchos funcionarios públicos que se inscriben para obtener su certificado de competencia laboral, cuentan con muchos años de experiencia dentro de la administración pública municipal y esto les permite tener un amplio conocimiento de las atribuciones y funciones de sus cargos así como de toda la administración municipal, permitiendo que a través de la realización de un examen diagnóstico se puedan acreditar y obtener su certificación (ver figura 3).

Figura 3
Proceso de certificación de competencia laboral



Fuente: Elaboración propia con base en información consultada en el Manual de Procedimientos del IHAEM publicado en la Gaceta de Gobierno el 31 de octubre de 2018 y por información proporcionada por la Coordinación de Capacitación del IHAEM.

Sin embargo, si la calificación obtenida del examen de diagnóstico se encuentra por debajo del 80 por ciento, esto significa que no se acredita la evaluación diagnóstica y participa de manera automática en la regularización de niveles de competencia laboral a través de un programa de capacitación; cuya duración de capacitación se realiza en un periodo de 6 meses.

Esta segunda modalidad de evaluación de competencia laboral es mediante la asistencia presencial de un diplomado de evaluación, en donde se abordan diversos temas de la administración municipal, así como temas específicos de cada una de las áreas que se certifican. A partir de la aprobación de cada uno de los módulos del diplomado, el funcionario realiza un examen de evaluación del contenido del curso y una vez aprobado dicha evaluación, recibe su certificado de competencia laboral para ejercer su cargo en la administración municipal. Cabe aclarar que la evaluación consta de cuatro elementos: conocimientos, desempeño, productos y actitudes (ver figura 2).

Y como se ha mencionado en otros momentos, los procesos de evaluación y certificación, son operados por los Grupos de Dictamen de la Comisión Certificadora. Asimismo, se debe señalar que esta certificación tiene una duración de cinco años, lo que constituye que cada cinco años se tendrán que certificar los servidores públicos de las áreas obligadas a dicha certificación.

Capítulo III

Metodología de evaluación del proceso de Certificación de Competencia Laboral

3. Metodología de evaluación del proceso de Certificación de Competencia Laboral

Para el establecimiento de un sistema de evaluación del desempeño deben considerarse como primer paso, la misión y el objetivo de la institución en la cual se desea implementar, así como también del elemento o proceso específico sujeto a evaluación (ILPES, 2011: 75). De acuerdo con la información oficial que se encuentra publicada en la página electrónica del IHAEM, éste tiene como misión: "*fortalecer las haciendas públicas mediante la actualización jurídica, desarrollo institucional y la profesionalización*"; y sus objetivos son: consolidar la hacienda pública y promover la profesionalización de los servidores públicos hacendarios.

Atendiendo a estos dos elementos, se propone evaluar el proceso de certificación laboral, con el desarrollo de indicadores de desempeño en las siguientes áreas de la gestión pública municipal:

- Funciones de la Contraloría Municipal.
- Funciones de la Secretaría del Ayuntamiento.
- Funciones de la Sindicatura Municipal.
- Funciones de Desarrollo Económico del Estado de México.
- Construcción y Mantenimiento de la Infraestructura Pública Municipal.
- Funciones de la Hacienda Pública Municipal.
- Administración de la Hacienda Pública Municipal.

La selección de las áreas antes mencionadas se realiza con base en los siguientes argumentos: 1) se tiene acceso a información más detallada de las normas institucionales de competencia laboral (NICL), publicadas en la gaceta de gobierno del Estado de México; 2) son consideradas funciones estratégicas de la gestión municipal e impactan en la hacienda pública municipal; y 3) acorde con la información proporcionada por la Coordinación de Capacitación, éstas son de las más demandadas. Por otra parte, *tanto el registro como la valuación catastral de inmuebles* pueden encontrarse en elementos e indicadores de la hacienda pública municipal. También, es necesario explicar que existen dos NICL similares: Administración de la Hacienda Pública Municipal y Funciones de la Hacienda Pública Municipal, en este caso se utilizan ambas para elaborar indicadores y entre ellas solo se complementa lo que cada una de estas normas no incluye.

Los insumos que se utilizaron para desarrollar los indicadores propuestos en cada una de las áreas de la gestión pública municipal son los siguientes:

a) En primer lugar, la información que cada una de las NICL establece como unidades de competencia laboral obligatorias, las que se contemplaron como componentes del índice de cada NICL. De igual manera, se consideraron las evidencias de producto y los criterios de desempeño establecidos en dichas normas, reconociendo que estos

dos elementos se manifiestan como resultado de los conocimientos y actitudes que el servidor público debe tener sobre el área en cuestión.

b) En segundo lugar, se revisaron y analizaron las funciones que le corresponde a cada uno de los cargos que se están certificando (Ley orgánica municipal) con la intención de establecer que efectivamente se estarían evaluando los resultados de sus funciones.

c) Tercer lugar, se identificaron los efectos que las unidades de competencia laboral de cada NICL, debería de tener sobre la gestión hacendaria municipal.

El índice de desempeño de cada NILC, se integrará de los componentes (que corresponde a las unidades de competencia laboral obligatoria), cuyo valor será equivalente a la suma de los componentes que lo integran y cada componente tendrá el mismo valor, pues se considera que todos los componentes son igual de importantes en el desempeño de las funciones de los servidores públicos.

Índice del Desempeño de la NILC = Componente 1 + Componente 2 + Componente 3 hasta llegar al último Componente "N".

Para calcular el valor de cada componente se realizará utilizando la siguiente fórmula:

$$\textbf{Componente "X"} = \frac{\textbf{Indicador 1 + Indicador 2 + indicador 3 hasta el Indicador "N"}}{\textbf{\textit{Número total de indicadores (N)}}}$$

3.1. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de la Contraloría Municipal

Esta NICL tiene como objetivo calificar el conjunto de competencias de desempeño, productos, conocimiento y actitudes con que deberá contar los servidores públicos que tienen la responsabilidad de controlar los actos de la administración pública municipal.

3.1.1. Objetivo del Índice de Contraloría Municipal: el índice tiene como objetivo medir el conjunto de desempeño y productos relacionados con las funciones de la Contraloría Municipal.

3.1.2. Entidad responsable: Contraloría Municipal.

3.1.3. Componentes del Índice de Contraloría Municipal.

Enseguida se presentan los indicadores de la NICL de las funciones de la Contraloría Municipal, el cual contiene 6 componentes (variables de este indicador):

1) Plan de auditoría.
2) Ejecutar auditoría.
3) Dar seguimiento al resultado de auditorías.

4) Realizar otras acciones de control y vigilancia.
5) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.
6) Intervenir en acciones institucionales.

3.1.4. Indicador 1: Plan de auditoría

a) Objetivo: Este componente tiene un solo indicador, cuyo objetivo es medir si cuenta con un plan de auditoría, considerando que ésta es una de las actividades básicas de las funciones de la Contraloría Municipal.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Tabla No. 3
Funciones de Contraloría Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 1. Plan de Auditoría

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
1	Plan de Auditoría	Cuentan con un plan de Auditoría	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia. Indicador del componente 1 de Contraloría Municipal = indicador 1

c) Metas: tener un plan de auditoría por año.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del cumplimiento con la normatividad, respecto a tener un plan de auditoría.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de insumo.
g) Medios de verificación: documental, el plan de auditoría.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.5. Indicador 2: Auditorías que cumplen con toda la documentación.

a) Objetivo: Medir la eficiencia de que las auditorías cumplen con toda la documentación.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de auditorías que cumplen con toda la documentación	$\frac{\text{N° de auditorías que cumplen con la documentación}}{\text{Total de auditorías realizadas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe serlo más cercano a 1

c) Metas: El 100% las auditorías deben tener toda la documentación y el expediente debidamente integrado, en el periodo de su gestión municipal (actual).
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que las auditorías tengan toda la documentación.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: Documental (archivos y expedientes de auditoría).
h) Temporalidad: Anual.

3.1.6. Indicador 3: Auditorías que cuentan con el expediente integrado.

a) Objetivo: Medir la eficiencia respecto a que las auditorías cuenta con el expediente debidamente integrado.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de auditorías que cuentan con el expediente debidamente integrado	$\frac{\text{N° de auditorías que tienen el expediente debidamente integrado}}{\text{Total de auditorías realizadas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe serlo más cercano a 1

c) Metas: El 100% las auditorías deben tener el expediente debidamente integrado, en el periodo de su gestión municipal (actual).
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que las auditorías tengan su expediente debidamente integrado.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: Documental: archivos y expedientes de auditoría
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 4
Funciones de Contraloría Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 2: Ejecución de Auditorías

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
2	Indicador de auditorías que cumplen con toda la documentación	N° de auditorías que cumplen con la documentación / Total de auditorías realizadas X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe serlo más cercano a 1
3	Indicador de auditorías que cuentan con el expediente debidamente integrado	N° de auditorías que tienen el expediente debidamente integrado / Total de auditorías realizadas X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe serlo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 2 de Contraloría Municipal = (indicador 2 + indicador 3)/2

3.1.7. Indicador 4: Seguimiento a observaciones de auditorías

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la que se le da seguimiento a las observaciones de auditorías.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Porcentaje de seguimiento a las observaciones de auditorías	N° de auditorías que se le ha dado seguimiento a las observaciones / Total de auditorías realizadas con observaciones X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe serlo más cercano a 1

c) Metas: darle seguimiento al 100% de las observaciones de auditorías.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del seguimiento a las observaciones de auditorías.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medios de verificación: documental, registros y reportes del personal responsable de estas actividades.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.8. Indicador 5: Promedio de informes de probables irregularidades disciplinarias y resarcitorias por auditoría realizada

a) Objetivo: Medir la eficacia del control y vigilancia de las acciones de la contraloría mediante auditorías.

b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de re**ferencia.**

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Promedio de informes de probables irregularidades disciplinarias y resarcitorias por auditoría realizada	$\frac{\text{N° de informes de probables irregularidades disciplinarias y resarcitorias}}{\text{Total de auditorías realizadas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0, para que pueda tener el valor de 1

c) Metas: Que el promedio de informes de irregularidades se acerque a 0.

d) Dimensión del indicador: este indicador mide la ineficacia en el cumplimiento de la normatividad debido a probables irregularidades disciplinarias y resarcitorias por auditoría realizada.

e) Sentido del indicador: Descendente, pues el resultado a lograr significa disminuir el valor del indicador.

f) Tipo de indicador: es de producto.

g) Medios de verificación: documental, registros y reportes del personal responsable de estas actividades.

h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 5
Funciones de Contraloría Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 3. Seguimiento al Resultado de Auditorías

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
4	Porcentaje de seguimiento a las observaciones de auditorías	$\frac{\text{N° de auditorías que se le ha dado seguimiento a las observaciones}}{\text{Total de auditorías realizadas con observaciones}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
5	Promedio de informes de probables irregularidades disciplinarias y resarcitorias por auditoría realizada	$\frac{\text{N° de informes de probables irregularidades disciplinarias y resarcitorias}}{\text{Total de auditorías realizadas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 3 de Contraloría Municipal = (indicador 4 + indicador 5) / 2

3 .1.9. Indicador 6: Otras acciones de control y vigilancia

a) Objetivo: El objetivo del indicador de este componente es medir la eficiencia en la que se le realizan otras acciones de control y vigilancia.

b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Tabla No. 6
Funciones de Contraloría Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 4. Realizar Otras Acciones de Control y Vigilancia

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
6	Acciones adicionales de control y vigilancia	Número de acciones adicionales que realiza de control y vigilancia: 1) evaluaciones, 2) inspecciones, 3) testificaciones y 4) verificación de bienes	1= 25% 2= 50% 3= 75% 4= 100%	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

c) Metas: Tener al menos 3 de las cuatro posibles acciones adicionales de control y vigilancia. (75%)
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en el desarrollo de otros tipos de acciones de control y vigilancia.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medios de verificación: documental, registros y reportes del personal responsable de estas actividades.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.10. Indicador 7: Sistema de atención de quejas, denuncias y sugerencias

a) Objetivo: El objetivo del indicador es identificar la existencia de un sistema de atención de quejas, denuncias y sugerencias.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Sistema de atención de quejas, denuncias y sugerencias	Cuenta con un sistema de atención de quejas, denuncias y sugerencias	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Contar con un sistema de atención de quejas, denuncias y sugerencias.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en ofrecer a la ciudadanía un sistema de atención de quejas, denuncia y sugerencias.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de insumos.
g) Medios de verificación: el sistema e información por parte de la Contraloría Municipal.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.11. Indicador 8: Indicador de tasa de variación de quejas y denuncias.

a) Objetivo: Medir la eficacia de los servicios públicos y en el cumplimiento con la ley, pues se pretende que disminuya el porcentaje de quejas y denuncias con respecto al año inmediato anterior.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de tasa de variación de quejas y denuncias	$\left(\frac{\text{Número de quejas y denuncias del año actual} - \text{Número de quejas y denuncias del año anterior}}{\text{Número de quejas y denuncias del año anterior}}\right) \text{X } 100$	(-1) -0 =1 Mayor a 0 = 0	Lo ideal es 0 ó que disminuyan las quejas (negativo)

c) Metas: El número de quejas debe ser 0, o al menos deben disminuir con respecto al año inmediato anterior.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en el cumplimiento de la normatividad debido a que las quejas y denuncias disminuyan o desaparezcan con respecto al año inmediato anterior.
e) Sentido del indicador: Descendente, pues el resultado a lograr significa disminuir el valor del indicador.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medios de verificación: el sistema de quejas o denuncias, documental e información por parte del personal responsable del sistema de quejas y denuncias, así como registros históricos.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.12. Indicador 9: Indicador de tiempo de atención a las quejas y denuncias.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en el tiempo de atención a las quejas y denuncias.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de tiempo promedio de atención a las quejas y denuncias	$\left(\frac{\text{Número de atención queja 1 + tiempo de atención, queja 2... + tiempo de atención queja "n"}}{\text{Total de quejas y denuncias}}\right) \text{X } 100$	Va desde horas, días y meses	Lo ideal debe ser el menor tiempo posible

c) Metas: el promedio de atención debe ser el menor tiempo posible, pero para establecer esta meta se debe tener elementos históricos que permitan establecerla, por ejemplo puede ser: 1 día, una o dos semanas, dependiendo del histórico de cada municipio y establece la línea base, para a partir de ese momento empezar a establecer la meta.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la atención de las quejas y denuncias.

e) Sentido del indicador: Descendente, pues el resultado a lograr significa disminuir el valor del indicador.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medios de verificación: el sistema de quejas o denuncias, documental e información por parte del personal responsable del sistema de quejas y denuncias, así como registros históricos.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.13. Indicador 10: Indicador de servidores públicos sujetos a procedimientos administrativos.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el cumplimiento de la normatividad por parte de los servidores públicos municipales.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de servidores públicos sujetos a procedimientos administrativos	$\frac{\text{Número de servidores públicos sujetos a procedimientos administrativos}}{\text{N° total de servidores públicos}} \times 100$	0=1 Mayor a 0, ya no tendría puntuación	Lo ideal debe ser 1, lo que significa que no hay servidores públicos sujetos a procedimientos administrativos

c) Metas: el indicador debe ser 0.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia.
e) Sentido del indicador: Descendente, pues el resultado a lograr es 0, significa que no se tienen servidores públicos sujetos a procedimientos administrativos.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medios de verificación: documental e información por parte del personal responsable de los registros de los procedimientos administrativos.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.14. Indicador 11: Indicador de cumplimiento sobre la manifestación de situación patrimonial.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el cumplimiento sobre la manifestación de situación patrimonial
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de cumplimiento sobre manifestación de situación patrimonial	$\frac{\text{Número de servidores públicos que cumplieron con la manifestación de situación patrimonial en tiempo y forma}}{\text{N° total de servidores públicos}}$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de los servidores públicos.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del grado de cumplimiento con la manifestación de situación patrimonial en tiempo y forma.
e) Sentido del indicador: Es un resultado independiente del historial del indicador, pues no existe evidencia de la información calculada por el indicador en un periodo anterior.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medios de verificación: documental, las manifestaciones de situación patrimonial, y cualquier sistema que registre las manifestaciones.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.15. Indicador 12: Indicador de servidores públicos con alguna sanción administrativa.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el cumplimiento de las reglas que regulan la conducta inadecuada o ilegal de los servidores públicos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de servidores públicos con alguna sanción administrativa	$\frac{\text{Número de servidores públicos con alguna sanción administrativa}}{\text{N° de servidores públicos sujetos a procedimientos administrativos}} \times 100\%$	0 - 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: el 100% de los servidores públicos.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del grado de la aplicación de la ley.
e) Sentido del indicador: Es un resultado independiente del historial del indicador, pues no existe evidencia de la información calculada por el indicador en un periodo anterior.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medios de verificación: documental y registros sobre esta información.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.16. Indicador 13: Indicador de quejas y denuncias llevadas a otras instancias gubernamentales.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el cumplimiento de las reglas que regulan la conducta inadecuada o ilegal de los servidores públicos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de quejas y denuncias llevadas a otras instancias gubernamentales	$\frac{\text{Número de quejas y denuncias llevados a otras instancias gubernamentales}}{\text{N° total de quejas y denuncias}} \times 100\%$	0 = 1 Mayor a 0, ya no tendría puntuación	Lo ideal debe ser 1, es decir que no haya quejas y denuncias a otras instancias gubernamentales

c) Metas: el 0% de los servidores públicos.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del grado de la aplicación de la ley.
e) Sentido del indicador: Descendente, pues el resultado a lograr es 0, significa que no se tienen quejas y denuncias llevadas a otras instancias gubernamentales.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medios de verificación: documental.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.17. Indicador 14: Indicador de observaciones por parte de instancias gubernamentales externas al municipio.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el cumplimiento de las reglas que regulan la conducta inadecuada o ilegal de los servidores públicos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de observaciones por parte de instancias gubernamentales externas al municipio	$\frac{\text{Número de documentos con observaciones por parte de instancias gubernamentales externas}}{\text{N° total de documentación entregada a instancias gubernamentales externas}} \times 100\%$	Número 0 = 1 Mayor a 0, ya no tendría puntuación (0)	Lo ideal debe ser 1, es decir, que no hay documentos con observaciones

c) Metas: el 0% de los documentos entregados a otras instancias gubernamentales externas al municipio.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del grado del cumplimiento con la normatividad respectiva.
e) Sentido del indicador: Descendente, pues el resultado a lograr es 0, significa que no se tienen observaciones por parte de instancias gubernamentales externas al municipio.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medios de verificación: documental.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 7
Funciones de Contraloría Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 5. Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos

N°	Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
7	Sistema de atención de quejas, denuncias y sugerencias	Cuenta con un sistema de atención de quejas, denuncias y sugerencias	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
8	Indicador de tasa de variación de quejas y denuncias	$\frac{(\text{Número de quejas y denuncias del año actual} - \text{Número de quejas y denuncias del año anterior})}{\text{Número de quejas y denuncias del año anterior}} \times 100$	(-1) - 0 = 1 Mayor a 0 = 0	Lo ideal es 0 o que disminuyan las quejas (negativo)
9	Indicador de tiempo promedio de atención a las quejas y denuncias	$\frac{(\text{Tiempo de atención queja 1 + tiempo de atención, queja 2... + tiempo de atención queja "n"})}{\text{Total de quejas y denuncias}} \times 100$	Va desde horas, días y meses	Lo ideal debe ser el menor tiempo posible
10	Indicador de cumplimiento sobre manifestación de situación patrimonial	$\frac{\text{Número de servidores públicos que cumplieron con la manifestación de situación patrimonial en tiempo y forma}}{\text{N° total de servidores públicos}}$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
11	Indicador de servidores públicos con alguna sanción administrativa	$\frac{\text{Número de servidores públicos con alguna sanción administrativa}}{\text{N° de servidores públicos sujetos a procedimientos administrativos}} \times 100\%$	0 = 1 Mayor a 0, ya no tendría puntuación	Lo ideal debe ser 1
12	Indicador de quejas y denuncias llevados a otras instancias gubernamentales	$\frac{\text{Número de quejas y denuncias llevados a otras instancias gubernamentales}}{\text{N° total de quejas y denuncias}} \times 100\%$	0 = 1 Mayor a 0, ya no tendría puntuación	Lo ideal debe ser 1, es decir que no haya quejas y denuncias a otras instancias gubernamentales
13	Indicador de observaciones por parte de instancias gubernamentales externas al municipio	Número de documentos con observaciones por parte de instancias gubernamentales por trimestre (ejemplo: Contraloría del Estado, OSFEM, etc.)	Número 0 = 1 Mayor a 0, ya no tendría puntuación (0)	Lo ideal debe ser 1, es decir que no haya documentos con observaciones

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 5 de Contraloría Municipal = (indicador 7 + indicador 8 + indicador 9 + indicador 10 + indicador 11 + indicador 12 + indicador 13) / 6

NOTA: Cabe mencionar que el indicador No. 9 (está enmarcado), establece un indicador que permitirán medir el tiempo que se tarda en atender las quejas y denuncias, pero es más con fines de tener información sobre la gestión de este tipo de situaciones, pero no forma parte del índice de desempeño de las funciones de contraloría municipal.

3.1.18. Indicador 15: Participación en comités ciudadanos de control y vigilancia.

a) Objetivo: Este indicador su objetivo es medir si participa en la integración de los comités ciudadanos de control y vigilancia, considerando que ésta es una de las actividades básicas de las funciones de la Contraloría Municipal.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Participación en comités ciudadanos de control y vigilancia	Participa en la integración de los comités ciudadanos de control y vigilancia	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Participar en la integración de los comités ciudadanos, esto es 1 (SI).
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del cumplimiento con la normatividad respectiva, respecto a participar en la integración de los comités ciudadanos.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medios de verificación: documental, actas de conformación de comités ciudadanos de control y vigilancia.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.19. Indicador 16: Indicador de verificación de obra pública de recursos estatales.

a) Objetivo: es medir en qué proporción se verificó la obra pública de recursos estatales respecto del total de obra pública.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de verificación de obra pública de recursos estatales	$\frac{\text{Número de obra pública verificada}}{\text{Total de obra pública}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de la obra pública.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del grado de verificación del total de la obra pública.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de resultados
g) Medios de verificación: documental e información por parte del responsable de esta actividad.
h) Temporalidad: Anual.

3.1.20. Indicador 17: Indicador de verificación de obra pública de recursos estatales.

a) Objetivo: es medir en qué proporción se verificaron los programas sociales de recursos estatales respecto del total de programas.

b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Porcentaje del total de programas sociales de recursos estatales verificados	$\frac{\text{Programas verificados}}{\text{Total de Programas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de los programas sociales
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del grado de verificación del total de los programas sociales.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medios de verificación: documental e información por parte del responsable de esta actividad.
h) Temporalidad: Anual

Tabla No. 8
Funciones de Contraloría Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 6. Intervenir en acciones institucionales

N°	Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
14	Participación en comités ciudadanos de control y vigilancia	Participa en la integración de los comités ciudadanos de control y vigilancia	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
15	Porcentaje del total de obra pública de recursos estatales verificada	$\frac{\text{Obra pública verificada}}{\text{Total de obra pública}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
16	Porcentaje del total de programas de recursos estatales verificados	$\frac{\text{Programas verificados}}{\text{Total de programas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 6 = (indicador 14 + indicador 15 + indicador 16) / 3

Realizando el cálculo del índice de la Norma Institucional de Competencia Laboral de las funciones de Contraloría municipal, su valor varía entre 0 y 6 puntos, en donde el índice alto, medio y bajo, quedaría de la siguiente manera:

Tabla No. 9
Índice **de Impacto de Contraloría Municipal**

Alto	Medio	Bajo
6 a 5	4 a 3	2 a 0

Fuente: Elaboración propia[7].

3.2. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de Secretaría del Ayuntamiento

Esta norma corresponde al desempeño de las funciones laborales en el servicio público de la Secretaría del Ayuntamiento y comprende cinco unidades de competencia laboral, que equivalen a las variables que integran el Índice de la NICL de la Secretaría del Ayuntamiento.

3.2.1. Objetivo del Índice de Secretaría del Ayuntamiento: el Índice tiene como objetivo medir en su conjunto el desempeño y los productos relacionados con las funciones de esta Secretaría.

3.2.2. Entidad responsable: Secretaría del Ayuntamiento.

3.2.3. Componentes del Índice de la Secretaría del Ayuntamiento.

a) Coordinar la celebración de sesiones de cabildo, de acuerdo con la normatividad vigente aplicable
b) Validar documentos oficiales, expedir las constancias y certificaciones que legalmente procedan.
c) Controlar y distribuir la correspondencia oficial con base en sus disposiciones internas.
d) Publicar la Gaceta Municipal en tiempo y forma.
e) Elaborar y actualizar el inventario de bienes del municipio, con la intervención del Síndico.

A partir de lo expuesto se elaboraron los siguientes indicadores para medir el impacto de las funciones de esta área de la gestión pública municipal.

3.2.4. Indicador 1: Informa a la contraloría del Poder Legislativo sobre las sesiones de cabildo.

a) Objetivo: Medir el grado en que cumple con lo establecido en la normatividad respecto a informar al Poder Legislativo sobre las sesiones de cabildo.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

7 El formato de medición: alto, medio, y bajo, fungen como mecanismo de semaforización del índice propuesto, esto es: índice Alto = Verde, Medio = Amarillo, y Bajo = Rojo, considerando más adecuado para esta investigación utilizar: Alto, Medio y Bajo.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Informa a la contraloría del Poder Legislativo sobre las sesiones de cabildo	siempre = 100% a veces = 50% nunca = 0%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: el 100% se informe al Poder Legislativo sobre las sesiones de cabildo
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que se le informe al Poder Legislativo sobre las sesiones de cabildo.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: Documental: archivos y oficios.
h) Temporalidad: Anual.

3.2.5. Indicador 2: Mecanismos institucionales para dar a conocer los acuerdos de cabildo.

a) Objetivo: Medir si cuenta con mecanismos instituciones para dar a conocer los acuerdos de cabildo.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Mecanismos institucionales para dar a conocer los acuerdos de cabildo	Cuenta con mecanismos institucionales para dar a conocer los acuerdos de cabildo a las demás áreas administrativas	NO=0 SI=1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Contar con mecanismos institucionales, esto es 1.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que cuenta con mecanismos institucionales para dar a conocer los acuerdos del cabildo.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: Documental: mecanismos, archivos y oficios.
h) Temporalidad: Anual

3.2.6. Indicador 3: Indicador de existencia de mecanismos institucionales para informar al presidente municipal de los casos de incumplimiento de acuerdos.

a) Objetivo: Medir si cuenta con mecanismos institucionales para informar al presidente municipal de los casos de incumplimiento de acuerdos.

b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Mecanismos institucionales para informar al presidente de los casos de incumplimiento de acuerdos	Cuenta con mecanismos institucionales para informar al presidente municipal de los casos de incumplimiento de los acuerdos de Cabildo	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Contar con mecanismos institucionales, esto es 1.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que cuenta con mecanismos institucionales para informar al presidente del incumplimiento de acuerdos.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: Documental: archivos y oficios.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 10
Secretaría de Ayuntamiento
Resumen de Indicadores
Componente 1. Celebración de sesiones

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
1	Informa a la contraloría del Poder Legislativo sobre las sesiones de cabildo	siempre = 1 a veces = 0.5 nunca = 0%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1
2	Mecanismos institucionales para dar a conocer los acuerdos de cabildo	Cuenta con mecanismos institucionales para dar a conocer los acuerdos de cabildo a las demás áreas administrativas	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1
3	Mecanismos institucionales para informar al presidente de los casos de incumplimiento de acuerdos	Cuenta con mecanismos institucionales para informar al presidente municipal de los casos de incumplimiento de los acuerdos de Cabildo	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 1 de Secretaría del Ayuntamiento = (indicador 1 + indicador 2 + indicador 3) / 3

3.2.7. Indicador 4: Indicador de existencia de sistemas de recepción de la correspondencia del ayuntamiento.

a) Objetivo: Medir si tiene un sistema de recepción de la correspondencia del ayuntamiento.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Sistema de recepción de la correspondencia del ayuntamiento	Tiene un sistema de recepción de la correspondencia del ayuntamiento	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Contar con un sistema de recepción de la correspondencia del ayuntamientos, esto es 1.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que cuenta con un sistema de recepción de la correspondencia del ayuntamiento.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: Sistema de correspondencia.
h) Temporalidad: Anual.

3.2.8. Indicador 5: Indicador de existencia de un sistema de seguimiento de la correspondencia del ayuntamiento.

a) Objetivo: Medir si tiene un sistema de seguimiento de la correspondencia del ayuntamiento.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Sistema de seguimiento de la correspondencia	Cuenta con un sistema de seguimiento de la correspondencia	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Contar con un sistema de seguimiento de la correspondencia del ayuntamientos, esto es 1.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que cuenta con un sistema de seguimiento de la correspondencia del ayuntamiento.

e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: Sistema de seguimiento de la correspondencia.
h) Temporalidad: Anual.

El Indicador del componente 2 de Secretaría del Ayuntamiento = (indicador 4 + indicador 5) / 2

Tabla No. 11
Secretaría de Ayuntamiento
Resumen de Indicadores
Componente 2. Controlar la correspondencia oficial

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
4	sistema de recepción de la correspondencia del ayuntamiento	Tiene un sistema de recepción de la correspondencia del ayuntamiento	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1
5	sistema de seguimiento de la correspondencia	Cuenta con un sistema de seguimiento de la correspondencia	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

3.2.9. Indicador 6: Indicador de publicación de Gaceta Municipal

a) Objetivo: Medir si publica la gaceta municipal.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Gaceta Municipal	Publica Gaceta Municipal	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: publicar la Gaceta Municipal.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que publica la Gaceta Municipal.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental: la Gaceta Municipal.
h) Temporalidad: Anual.

3.2.10. Indicador 7: Indicador de existencia de Archivo de Gaceta Municipal

a) Objetivo: Medir si cuenta con un archivo de la Gaceta Municipal.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de existencia de Archivo de gacetas municipales	Cuenta con un archivo de las gacetas municipales	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: publicar la Gaceta Municipal.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia del cumplimiento con la normatividad, respecto a que cuenta con un archivo de la Gaceta Municipal.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental y físico.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No.12
Secretaría de Ayuntamiento
Resumen de Indicadores
Componente 3. Publicación de la Gaceta Municipal

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
6	Gaceta Municipal	Publica Gaceta Municipal	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1
7	Archivo de gacetas municipales	Cuenta con un archivo de las gacetas municipales	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 3 de Secretaría del Ayuntamiento = (indicador 6 + indicador 7) / 2

3.2.11. Indicador 8: Indicador de actualización del inventario de bienes del municipio.

a) Objetivo: Medir si la eficiencia con la que se actualiza el inventario de bienes del municipio.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Última fecha de actualización del inventario de bienes del municipio (1, 2, 3 años o más)	1 año = 1 2 años = 0.66 3 años = 0.33 más de 3 años = 0	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Lo ideal es que la actualización del inventario se realicé anualmente.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia con la que se actualiza el inventario de bienes del municipio.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental y físico.
h) Temporalidad: Anual.

3.2.12. Indicador 9: Indicador de verificación física de la existencia de los bienes del municipio.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la verificación física de la existencia de los bienes del municipio.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Verificación física de la existencia de los bienes del municipio	siempre = 1 a veces = 0.5 nunca = 0	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Lo ideal es que la verificación física de la existencia de los bienes municipales se siempre.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia con la que se verifica físicamente la existencia de los bienes del municipio.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental (registros) y físico.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No.13
Secretaría de Ayuntamiento
Resumen de Indicadores
Componente 4. Elaborar y actualizar el inventario de bienes del municipio

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
8	Última fecha de actualización del inventario de bienes del municipio (1, 2, 3 años o más)	1 año = 1 2 años = 0.66 3 años = 0.33 más de 3 años = 0	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1
9	Verificación física de la existencia de los bienes del municipio	siempre = 1 a veces = 0.5 nunca = 0	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 4 de Secretaría del Ayuntamiento = (indicador 8 + indicador 9) / 2

3.2.13. Indicador 10: Indicador de eficiencia en tiempo de respuesta en otorgar las constancias y certificaciones.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en el tiempo de respuesta en otorgar las constancias y certificaciones.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Tiempo de respuesta en otorgar las constancias y certificaciones	¿Es rápido? Muy frecuentemente = 1 Frecuentemente= 0.75 Ocasionalmente=0.50 raramente = 0.25 Nunca = 0	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Lo ideal es que el tiempo de respuesta en otorgar las constancia y certificaciones sea rápido lo más frecuentemente.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en el tiempo de respuesta en otorgar las constancias y certificaciones.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: documental (registros) y físico.
h) Temporalidad: Anual.

3.2.14. Indicador 11: Indicador de eficiencia en la publicación de los trámites de constancias y certificaciones para conocimiento de los ciudadanos.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la publicación de los trámites de constancias y certificaciones para conocimiento de los ciudadanos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Publicación de trámites de constancias y certificados	Los trámites para las constancias y certificaciones son claros y publicados para conocimiento de los ciudadanos	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: se publiquen los trámites de constancias y certificaciones.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la publicación de los trámites de constancias y certificaciones.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: documental y físico (medio en el que se realiza la publicación de los trámites).
h) Temporalidad: Anual

Indicador del componente 5 de Secretaría del Ayuntamiento = (Indicador 10 + indicador 11)/2

Tabla No.14
Secretaría del Ayuntamiento
Resumen de Indicadores
Componente 5. Validar documentos y expedir constancias y certificaciones

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
10	Tiempo de respuesta en otorgar las constancias y certificaciones	¿Es rápido? Muy frecuentemente = 1 Frecuentemente= 0.75 Ocasionalmente=0.50 raramente = 0.25 Nunca = 0	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1
11	Trámites de constancias y certificados	Los trámites para las constancias y certificaciones son claros y publicados para conocimiento de los ciudadanos	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

Para esta área de la Secretaría del Ayuntamiento, el índice varía entre 0 y 5 puntos, en donde el índice alto, medio y bajo, quedaría de la siguiente manera.

Tabla No. 15
Índice de impacto de Secretaría del Ayuntamiento

Alto	Medio	Bajo
5 a 4	3	2 a 0

Fuente: Elaboración propia.

3.3. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de la Sindicatura Municipal

La norma de competencia laboral de las funciones de la Sindicatura Municipal tiene como propósito servir como referente para la evaluación y certificación de los servidores públicos y de los profesionales que se desempeñan en algún cargo, puesto o comisión en la representación legal y jurídica del Municipio; es importante mencionar que esta norma no establece que estos servidores públicos posean un título profesional.

3.3.1. Objetivo del Índice de la Sindicatura Municipal: el Índice tiene como objetivo medir en su conjunto el desempeño y productos relacionados con las funciones de la Sindicatura Municipal.

3.3.2. Entidad responsable: Sindicatura Municipal.

3.3.3. Componentes del Índice de la Sindicatura Municipal.

Las funciones de esta área son:

a) Representar jurídicamente a los integrantes del ayuntamiento.
b) Procurar la defensa de los derechos e intereses del municipio.
c) Validad el manejo de la gestión hacendaria municipal.
d) Regularizar la propiedad de los bienes municipales.
e) Participar con la contraloría interna en acciones de control y vigilancia.

En algunas funciones de esta área no presentan de manera inmediata un impacto en el desempeño de sus funciones, solo en algunas de ellas, por tal motivo, solo se establecen tres componentes para la integración de su índice.

3.3.4. Indicador 1 de la Sindicatura Municipal: Porcentaje de regularización de la propiedad de los bienes municipales.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la regularización de la propiedad de los bienes municipales.

b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Tabla No. 16
Sindicatura Municipal
Componente 1. Regularizar la propiedad de los bienes municipales

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Porcentaje de bienes municipales regularizados	$\frac{\text{N° de bienes municipales regularizados en el año X}}{\text{Total de bienes municipales pendientes de regularizar al inicio del año X}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 1 de la Sindicatura Municipal = Indicador 1 = 1

c) Metas: regularizar el 100% de los bienes municipales pendientes de regularizar.
d) Dimensión del indicador: Medir la eficiencia en el grado de regularización de la propiedad de los bienes municipales.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: documental (el documento de regularización y registros).
h) Temporalidad: Anual.

3.3.5. Indicador 2: Participación en comités ciudadanos de control y vigilancia.

a) Objetivo: Este indicador su objetivo es medir si participa en la integración de los comités ciudadanos de control y vigilancia.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Tabla No. 17
Sindicatura Municipal
Componente 2. Participar con la contraloría interna
En acciones de control y vigilancia

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
2	Participa en la integración de los comités ciudadanos de control y vigilancia	Participa en la integración de los comités ciudadanos de control y vigilancia	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 2 de la Sindicatura Municipal = Indicador 2 = 1

c) Metas: Participar en la integración de los comités ciudadanos, esto es 1 (SI).
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia del cumplimiento con la normatividad respectiva, respecto a participar en la integración de los comités ciudadanos.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medios de verificación: documental, actas de conformación de comités ciudadanos de control y vigilancia.
h) Temporalidad: Anual.

3.3.6. Indicador 3: Proyecto de mejora en servicios municipales.

a) Objetivo: Medir la capacidad de intervención en mejora de servicios municipales.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Proyecto de mejora en servicios municipales	Tiene un proyecto de mejora en materia de servicios municipales	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: tener un proyecto de mejora en materia de servicios municipales.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en incidir en la mejora de la prestación de servicios municipales.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de insumo.
g) Medio de verificación: documental y físicamente (con las acciones que se estén realizando de mejora en la prestación de servicios municipales).
h) Temporalidad: Anual.

3.3.7. Indicador 4: Porcentaje de cumplimiento respecto al calendario de entrega de cuentas al Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM).

a) Objetivo: Medir la capacidad de cumplimiento respecto al calendario de entrega de cuentas al OSFEM.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Porcentaje de cumplimiento respecto al calendario de entrega de cuentas al OSFEM	$\frac{\text{N° de actividades cumplidas con base en el calendario en determinado momento del tiempo}}{\text{Total de actividades calendarizadas en determinado momento del tiempo}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Cumplir al 100% con el calendario de entrega de cuentas al Órgano Superior de Fiscalización del Estado de México (OSFEM)
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en el cumplimiento del calendario de entrega de cuentas al OSFEM.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: documental: comprobante de entregas (acuse de recibido).
h) Temporalidad: Anual.

3.3.8. Indicador 5: Indicador de procedimientos en proceso para sancionar conducta de incumplimiento.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en los procedimientos de proceso para sancionar conductas de incumplimiento hacia servidores públicos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de procedimientos en proceso para sancionar conducta de incumplimiento	$\frac{\text{N° de procedimientos en proceso para sancionar conducta de incumplimiento}}{\text{Número de procedimientos iniciados para sancionar conducta de incumplimiento}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: depende del histórico o de la línea base que tenga cada municipio, pero lo ideal es que el 100% de los procedimientos iniciados para sancionar la conducta de incumplimiento se encuentren mínimo en proceso.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en los procedimientos de proceso para sancionar conductas de incumplimiento hacia servidores públicos.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: documental.
h) Temporalidad: Anual.

3.3.9. Indicador 6: Indicador de procedimientos concluidos para sancionar conducta de incumplimiento.

a) Objetivo: Medir la eficacia en la conclusión de procedimientos para sancionar conductas de incumplimiento.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de procedimientos concluidos para sancionar conducta de incumplimiento	N° de procedimientos concluidos para sancionar conducta de incumplimiento / Número de procedimientos iniciados para sancionar conducta de incumplimiento X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: el 100% de los procedimientos iniciados para sancionar la conducta de incumplimiento deben estar concluidos.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en la conclusión de los procedimientos iniciados para sancionar conductas de incumplimiento hacia servidores públicos.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Registros y documentos de los procedimientos concluidos.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 18. **Sindicatura Municipal. Resumen de Indicadores**
Componente 3. Impacto en la gestión financiera

N°	Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
3	Proyecto de mejora en servicios municipales	Tiene un proyecto de mejora en materia de servicios municipales	Si = 1 No =0	Lo ideal debe ser 1
4	Porcentaje de cumplimiento respecto al calendario de entrega de cuentas al OSFEM	N° de actividades cumplidas con base en el calendario en determinado momento del tiempo / Total de actividades calendarizadas en determinado momento del tiempo X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1
5	Indicador de procedimientos en proceso para sancionar conducta de incumplimiento	N° de procedimientos en proceso para sancionar conducta de incumplimiento / Número de procedimientos iniciados para sancionar conducta de incumplimiento X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1
6	Indicador de procedimientos concluidos para sancionar conducta de incumplimiento	N° de procedimientos concluidos para sancionar conducta de incumplimiento / Número de procedimientos iniciados para sancionar conducta de incumplimiento X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

Indicador del componente 3 de la Sindicatura Municipal = (indicador 3 + indicador 4 + indicador 5 + indicador 6) / 4

Para esta área de la Sindicatura Municipal, el índice varía entre 0 y 3 puntos, en donde el índice alto, medio y bajo, quedaría de la siguiente manera.

Tabla No. 19
Índice de impacto de Sindicatura Municipal

Alto	Medio	Bajo
3	2	1

Fuente: Elaboración propia.

3.4. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de Desarrollo Económico del Estado de México

En octubre de 2014, se publica la NICL referente a las funciones de Desarrollo económico, cuyo propósito consiste en servir como referente para la evaluación y certificación de las personas que se dedican a regular, supervisar y apoyar las actividades económicas agropecuarias, industriales, comerciales y de servicios.

3.4.1. Objetivo del Índice de Desarrollo Económico: el Índice tiene como objetivo medir en su conjunto el desempeño y los productos relacionados con las funciones de Desarrollo Económico.

3.4.2. Entidad responsable: Dirección de Desarrollo Económico, o Dirección de Gobernación, o Área de licencias u permisos, o quien tenga a cargo estas funciones.

3.4.3. Componentes del Índice de Desarrollo Económico.

Las funciones de desarrollo económico son (COCERTEM, 2014: 1 y 3):

a) Realizar el diagnóstico del entorno de la situación económica social actual del municipio.
b) Elaborar programas, proyectos y estrategias del trabajo prospectivo para el desarrollo económico del municipio.
c) Promover los programas y proyectos de desarrollo económico del municipio a través de vínculos interinstitucionales (empresas, gobierno y educación).
d) Desarrollar la logística previa y posterior a la aplicación de los programas de desarrollo económico.
e) Evaluar los resultados de los programas de desarrollo económico.

Al igual que las otras NILC, sus funciones equivalen a los componentes del índice de desarrollo económico, es decir, en este caso son cinco.

3.4.4. Indicador 1: Diagnóstico del entorno económico municipal.

a) Objetivo: Medir la existencia de un diagnóstico del entorno económico municipal.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Diagnóstico del entorno económico municipal	Cuenta con un diagnóstico del entorno económico municipal	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Tener un diagnóstico del entorno económico municipal.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la función de realizar un diagnóstico del entorno económico municipal.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de insumo.
g) Medio de verificación: documental: el diagnóstico.
h) Temporalidad: Anual.

3.4.5. Indicador 2: Indicador padrón de Unidades Económicas Activas (empresas).

a) Objetivo: Medir la eficacia en cuanto a tener el padrón actualizado de Unidades Económicas Activas (empresas) dentro del municipio.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador padrón de Unidades Económicas Activas (empresas)	Cuenta con padrón actualizado de Unidades Económicas Activas (empresas) dentro del municipio	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: contar un padrón actualizado de Unidades Económicas (empresas) dentro del municipio.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia de tener un padrón actualizado de Unidades Económicas.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: documental: el padrón actualizado.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 20

Desarrollo Económico. Resumen de Indicadores
Componente 1.Realizar el diagnóstico del entorno de la situación económica-social actual del municipio

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
1	Diagnóstico del entorno económico municipal	Cuenta con un diagnóstico del entorno económico municipal	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1
2	Indicador padrón de Unidades Económicas Activas (empresas)	Cuenta con padrón actualizado de Unidades Económicas Activas (empresas) dentro del municipio	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del componente 1 del área de desarrollo económico = (indicador 1 + indicador 2) / 2

3.4.6. Indicador 3: Cuenta con proyecto de desarrollo económico.

a) Objetivo: Medir la existencia de proyectos de desarrollo económico.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Cuenta con proyectos de desarrollo económico	Ausencia o presencia	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Tener proyectos de desarrollo económico.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la función de tener proyectos de desarrollo económico.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de insumo.
g) Medio de verificación: documental: los proyectos.
h) Temporalidad: Anual.

3.4.7. Indicador 4: Indicador de incremento/decremento en el número proyectos de desarrollo económico.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en cuanto a tener un incremento en el número de proyectos de desarrollo económico.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de incremento en el número de proyectos de desarrollo económico	$\frac{(\text{N° de proyectos de desarrollo económico del año actual} - \text{N° de proyectos de desarrollo económico del año anterior})}{\text{Número de proyectos de desarrollo económico del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

c) Metas: Tener mayores proyectos de desarrollo económico con respecto al número de proyectos del año anterior.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en cuanto a tener más proyectos de desarrollo económico con respecto al año anterior.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues el resultado a lograr significa incrementar el valor del indicador.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Registros y documentos de los proyectos existentes actuales y anteriores.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 21
Desarrollo Económico
Resumen de Indicadores
Componente 2. Elaboración de programa, proyecto y estrategia de trabajo prospectivo para el desarrollo económico

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
3	Cuenta con proyectos de desarrollo económico	Ausencia o presencia	Si = 0 No = 1	Lo ideal debe ser 1
4	Indicador de incremento en el número de proyectos de desarrollo económico	$\frac{(\text{N° de proyectos de desarrollo económico del año actual} - \text{N° de proyectos de desarrollo económico del año anterior})}{\text{Número de proyectos de desarrollo económico del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del segundo componente de desarrollo económico = (indicador 3 + indicador 4) / 2

3.4.8. Indicador 5: Indicador de colaboración institucional con particulares.

a) Objetivo: Medir la colaboración institucional (convenios de colaboración) con particulares en proyectos de desarrollo económico
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de colaboración institucional con particulares	$\frac{(\text{N° de convenios de colaboración institucional particulares del año actual} - \text{N° de convenios de colaboración institucional particulares del año anterior})}{\text{Número de convenios de colaboración institucional con particulares del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

c) Metas: Tener convenios de colaboración institucional con particulares, en mayor número a los del año inmediato anterior.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la función de tener convenios de colaboración institucional con particulares.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues el resultado a lograr significa incrementar el valor del indicador con respecto al año inmediato anterior.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental: los convenios de colaboración firmados con particulares.
h) Temporalidad: Anual.

3.4.9. Indicador 6: Indicador de colaboración institucional con instituciones educativas.

a) Objetivo: Medir la colaboración institucional (convenios de colaboración) con instituciones educativas.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de colaboración institucional con instituciones educativas	$\frac{(\text{N° de convenios de colaboración institucional con instituciones educativas del año actual} - \text{N° de convenios de colaboración institucional con instituciones educativas del año anterior})}{\text{Número de convenios de colaboración institucional con instituciones educativas del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

c) Metas: Tener convenios de colaboración institucional con instituciones educativas, en mayor número a los del año inmediato anterior.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la función de tener convenios de colaboración institucional con instituciones educativas.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues el resultado a lograr significa incrementar el valor del indicador con respecto al año inmediato anterior.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental: los convenios de colaboración firmados con instituciones educativas.
h) Temporalidad: Anual.

3.4.10. Indicador 7: Indicador de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales.

a) Objetivo: Medir la colaboración institucional (convenios de colaboración) con otras entidades gubernamentales.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales	$\frac{\left(\text{N° de convenios de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales del año actual} - \text{N° de convenios de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales del año anterior}\right)}{\text{Número de convenios de colaboración institucional con otrasentidades gubernamentales del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

c) Metas: Tener convenios de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales, en mayor número a los del año inmediato anterior.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la función de tener convenios de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues el resultado a lograr significa incrementar el valor del indicador con respecto al año inmediato anterior.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental: los convenios de colaboración firmados con otras entidades gubernamentales.
h) Temporalidad: Anual.

Por lo que corresponde al tercer componente del desarrollo económico, se calcula de la siguiente manera = (indicador 5 +indicador 6 + indicador 7) / 3

Tabla No. 22
Desarrollo Económico
Resumen de Indicadores
Componente 3. Promover proyectos de desarrollo económico con instituciones empresariales, gubernamentales y educativas

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
5	Indicador de colaboración institucional con particulares	$\left(\frac{\text{N° de convenios de colaboración institucional particulares del año actual} - \text{N° de convenios de colaboración institucional particulares del año anterior}}{\text{Número de convenios de colaboración institucional con particulares del año anterior}}\right) \text{X } 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)
6	Indicador de colaboración institucional con instituciones educativas	$\left(\frac{\text{N° de convenios de colaboración institucional con instituciones educativas del año actual} - \text{N° de convenios de colaboración institucional con instituciones educativas del año anterior}}{\text{Número de convenios de colaboración institucional con instituciones educativas del año anterior}}\right) \text{X } 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)
7	Indicador de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales	$\left(\frac{\text{N° de convenios de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales del año actual} - \text{N° de convenios de colaboración institucional con otras entidades gubernamentales del año anterior}}{\text{Número de convenios de colaboración institucional con otrasentidades gubernamentales del año anterior}}\right) \text{X } 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

Fuente: Elaboración propia.

3.4.11. Indicador 8: Indicador de eventos relacionados con el desarrollo económico.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en cuanto al número de eventos realizados de desarrollo económico respecto a los que se habían planeado.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Tabla No. 23
Desarrollo Económico
Componente 4. Desarrollar la logistica previa y posterior a la aplicación de los programas de desarrollo económico

Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de eventos relacionados con el desarrollo económico	$\frac{\text{N° de eventos realizados de desarrollo económico}}{\text{Número de eventos planeados de desarrollo económico}} \text{ X } 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

El cuarto componente del desarrollo económico = indicador 8 = 1

c) Metas: La realización del 100% de los eventos de desarrollo económico planeados.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en cuanto al número de eventos realizados de desarrollo económico respecto a los que se habían planeado.
e) Sentido del indicador: Nominal pues es un resultado independiente del historial del indicador, pues no se tiene evidencia de la información calculada por el indicador en un periodo anterior.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Registros y documentos de los eventos realizados.
h) Temporalidad: Anual.

3.4.12. Indicador 9: Indicador de trámites en línea de apertura de empresas o expedición de licencias de funcionamiento.

a) Objetivo: Medir la existencia de contar con un sistema en línea de apertura de empresa o expedición de licencias de funcionamiento.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de trámites en línea de apertura de empresas o expedición de licencias de funcionamiento	Cuenta con trámites en línea de apertura de empresa o expedición de licencias de funcionamiento	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Contar con un sistema en línea de trámites de apertura de empresa o expedición de licencias de funcionamiento.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la existencia de un sistema en línea de trámites de apertura de empresa o expedición de licencias de funcionamiento.
e) Sentido del indicador: Nominal, pues es un resultado independiente del historial del indicador, pues no se tiene evidencia de información previa sobre este indicador.
f) Tipo de indicador: es de insumos.
g) Medio de verificación: física, existencia del sistema en el sitio Web del gobierno municipal.
h) Temporalidad: Anual.

3.4.13. Indicador 10: Indicador de mejora regulatoria en licencias de funcionamiento.

a) Objetivo: Medir la eficacia en la expedición de licencias (mejora regulatoria).
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de mejora regulatoria en licencias de funcionamiento	$\frac{(\text{Tiempo de expedición de licencia del año actual} - \text{Tiempo de expedición de licencia del año anterior})}{\text{Tiempo de expedición de licencia del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que disminuya del tiempo

c) Metas: Mejorar el tiempo que se tarda en expedir una licencia de funcionamiento.
d) Dimensión del indicador: Medir la eficacia en la expedición de licencias (mejora regulatoria).
e) Sentido del indicador: Descendente pues el resultado a lograr significa disminuir el valor del indicador con respecto al año inmediato anterior.
f) Tipo de indicador: es de resultados
g) Medio de verificación: documental y registros desde la solicitud hasta la expedición de la licencia.
h) Temporalidad: Anual.

3.4.14. Indicador 11: Indicador de variación de ingresos por expedición de licencias de funcionamiento.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el aumento de ingresos por expedición de licencias de funcionamiento con respecto a los obtenido el año inmediato anterior.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de variación de ingresos por expedición de licencias de funcionamiento	$\frac{(\text{Ingresos por expedición de licencias de funcionamiento del año actual} - \text{Ingresos por expedición de licencias de funcionamiento del año anterior})}{\text{Ingresos por expedición de licencias de funcionamiento del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

c) Metas: Tener ingresos superiores a los obtenidos al año inmediato anterior por concepto de expedición de licencias de funcionamiento.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en la recaudación de ingresos por expedición de licencias de funcionamiento.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues el resultado a lograr significa incrementar el valor del indicador con respecto al año inmediato anterior.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Registros por parte del área responsable de la expedición de licencias, pues es quien tiene el control de cuántas licencias se ha expedido y también debe estar informada de los costos.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 24
Desarrollo Económico
Resumen de Indicadores
Componente 5. Evaluar los resultados de los Programas de Desarrollo Económico

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
9	Indicador de trámites en línea de expedición de licencias de funcionamiento	Cuenta con trámites en línea de apertura de empresa o expedición de licencias de funcionamiento	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
10	Indicador de mejora regulatoria en licencias de funcionamiento	$\frac{(\text{Tiempo de expedición de licencia del año actual} - \text{Tiempo de expedición de licencia del año anterior})}{\text{Tiempo de expedición de licencia del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que disminuya el tiempo
11	Indicador de variación de ingresos por expedición de licencias de funcionamiento	$\frac{(\text{Ingresos por expedición de licencias de funcionamiento del año actual} - \text{Ingresos por expedición de licencias de funcionamiento del año anterior})}{\text{Ingresos por expedición de licencias de funcionamiento del año anterior}} \times 100\%$	(-1) a 0 = 0 0 a 1 = 1	Lo ideal es que tenga tasa de crecimiento (es decir positiva)

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del quinto componente del desarrollo económico = (indicador 9 + indicador 10 + indicador 11) / 3

Para esta área de Desarrollo Económico, el índice varía entre 0 y 5 puntos, en donde el índice alto, medio y bajo, quedaría de la siguiente manera:

Tabla No. 25
Índice **de Impacto de Desarrollo Económico**

Alto	Medio	Bajo
5 a 4	3	2 a 0

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de Construcción y Mantenimiento de Infraestructura Municipal

Esta norma establece servir como referente para la evaluación y certificación de los servidores públicos que desempeñan algún cargo, puesto o comisión en la Dirección de Obras públicas, municipal o estatal.

3.5.1. Objetivo del Índice de Construcción y mantenimiento de infraestructura municipal: el Índice tiene como objetivo medir en su conjunto el desempeño y los productos relacionados con las funciones de la construcción y mantenimiento de infraestructura municipal.

3.5.2. Entidad responsable: Dirección de Obra Pública o equivalente.

3.5.3. Componentes del Índice de la Construcción y mantenimiento de infraestructura municipal.

Esta NICL establece cinco elementos:

a) Planear los componentes de la Obra pública.
b) Programar la Obra Pública.
c) Presupuestar la Obra pública.
d) Adjudicar la Obra pública.
e) Controlar la construcción y mantenimiento de la Obra Pública.

De la misma manera, que con las otras NICL estos elementos de la norma equivalen a los componentes de su índice; sin embargo, considerando que estos componentes no incorporan aspectos sobre el gasto en obras públicas (ya ejercido no el programado), se agregó otro componente que hace referencia al impacto en la Hacienda Pública; por lo tanto, este índice tendrá 6 componentes.

3.5.4. Indicador 1: Indicador de existencia de Programa Operativo Anual de Obras (POA).

a) Objetivo: Medir si cuenta con un POA.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de existencia de POA	Cuenta con un programa operativo Anual de Obras (POA)	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: tener un Programa operativo Anual de Obras (POA).
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la existencia de Programa operativo Anual de Obras (POA)
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que solo se está verificando la existencia del POA.
f) Tipo de indicador: es de insumo.
g) Medio de verificación: documental.
h) Temporalidad: Anual.

3.5.5. Indicador 2: Indicador de propiedad del predio en el que se construye la obra pública.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la propiedad de los predios en los que se construye obra pública.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.
c) Metas: el 100% de los predios en donde se construye obra pública sean propiedad del ayuntamiento o tengan un reconocimiento jurídico público.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia la propiedad de los predios en los que se construye obra pública.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: documental: comprobante de propiedad (escrituras, o normativa que establezca que es público el terreno).
h) Temporalidad: Anual.

El indicador del componente 1 del área de gestión municipal de Obra pública = (indicador 1 + indicador 2)/2

Tabla No. 26
Obra Pública
Resumen de Indicadores
Componente 1. Planear los componentes de obra pública

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de propiedad del predio	$\frac{\text{Número de predios en los que se construye obra pública propiedad de ayuntamiento}}{\text{Número de predios en los que se construye obra pública}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

3.5.6. Indicador 3: Indicador de control de obras pública por ejecutor.

a) Objetivo: Medir si cuenta con un registro y relación de obras públicas por ejecutor de obra pública.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de control de obras públicas por ejecutor	Cuenta con una relación de obras públicas por ejecutor de obra pública	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: tener registro y relación de obras públicas por ejecutor de obra pública.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la existencia de un registro de obras públicas por ejecutor de obra pública.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que solo se está verificando la existencia del registro y relación de obras públicas por ejecutor de obra.
f) Tipo de indicador: es de insumo.
g) Medio de verificación: documental y registros.
h) Temporalidad: Anual.

3.5.7. Indicador 4: Indicador de obras que tienen ficha técnica.

a) Objetivo: Medir si cuenta con las obras públicas con ficha técnica.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de obras que tienen ficha técnica	Los proyectos de obra pública cuentan con ficha técnica	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Los proyectos cuenta con ficha técnica.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en los registros de obra pública, específicamente la ficha técnica.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que solo se está verificando la existencia de la ficha técnica.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: documental: ficha técnica.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 27
Obra Pública
Resumen de Indicadores
Componente 2. Programar la Obra Pública

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
3	Indicador de control de obras públicas por ejecutor	Cuenta con un relación de obras públicas por ejecutor de obra pública	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1
4	Indicador de obras que tienen ficha técnica	Los proyectos de obra pública cuentan con ficha técnica	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del componente 2 del área de gestión municipal de Obra Pública = (indicador 3 +indicador 4) / 2

3.5.8. Indicador 5: Indicador de existencia de calendario de ejecución de obra pública.

a) Objetivo: Medir si cuenta con un calendario de ejecución de obra pública.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de calendario de ejecución de obra pública	Cuenta con el calendario de ejecución de obra pública	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: tener un calendario de ejecución de obra pública.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la existencia de un calendario de ejecución de obra pública.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que solo se está verificando la existencia del calendario de ejecución de obra pública.
f) Tipo de indicador: es de insumo.
g) Medio de verificación: documental.
h) Temporalidad: Anual.

3.5.9. Indicador 6: Indicador de liberación del recurso.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la liberación de recursos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de liberación del recurso	Cuenta con el oficio de liberación del recurso	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: que se tengan los oficios de liberación de los recursos.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia de la liberación de recursos.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: documental: el oficio de liberación (copia).
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 28
Obra Pública
Resumen de Indicadores
Componente 3. Presupuestar la Obra Pública

No.	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
5	Indicador de calendario de ejecución de obra pública	Cuenta con el calendario de ejecución de obra pública	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1
6	Indicador de liberación del recurso	Cuenta con el oficio de liberación del recurso	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del componente 3 de Obra pública = (indicador 5 + indicador 6) / 2

3.5.10. Indicador 7: Indicador de cumplimiento con la Ley de Obras Públicas.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el respeto y aplicación de la Ley de Obras Públicas.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de cumplimiento con la Ley de Obras públicas	Las obras públicas se adjudicaron atendiendo a los establecido con la Ley de Obras públicas	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Cumplir con lo establecido en la Ley de Obras Públicas.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en el respeto y aplicación de la Ley de obras públicas.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que solo se está verificando la aplicación de la Ley de obras públicas.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: Expediente de la obra, y documentación que justifica las formas de adjudicación de las obras públicas.
h) Temporalidad: Anual.

3.5.11. Indicador 8: Porcentaje de cumplimiento con la normatividad.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el cumplimiento de la normatividad de la Obra Pública.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de porcentaje de cumplimiento con la normatividad	$\frac{\text{Número de obras públicas que se adjudicaron cumpliendo con la Ley de Obra Pública}}{\text{Número total de obras públicas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de las obras públicas deben adjudicarse conforme a lo estipulado por la Ley de Obra Pública.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en el cumplimiento de la Ley de Obra Pública.
e) Sentido del indicador: es un indicador nominal, puesto que no se conoce el indicador previo al cálculo de éste.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Expediente de la obra, y documentación que justifica las formas de adjudicación de las obras públicas.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 29
Obra Pública
Resumen de Indicadores
Componente 4. Adjudicar la Obra Pública

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
7	Indicador de cumplimiento con la Ley de Obras Públicas	Las obras públicas se adjudicaron atendiendo a lo establecido con la Ley de Obras Públicas	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
8	Indicador de cumplimiento con la normatividad (%)	$\frac{\text{N° de obras públicas que se adjudicaron cumpliendo con la Ley de Obra Pública}}{\text{Número total de obras públicas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del componente 4 de Obras públicas = (indicador 7 + indicador 8) / 2

3.5.12. Indicador 9: Indicador de conclusión de obra en tiempo y forma.

a) Objetivo: Medir la eficacia en la conclusión de obra en tiempo y forma.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de conclusión de obra en tiempo y forma	$\frac{\text{Número de obras públicas concluidas en tiempo y forma}}{\text{Número total de obras públicas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de obras concluidas en tiempo y forma.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia conclusión de obras públicas en tiempo y forma.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues se pretende alcanzar el 100% de las obras públicas.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Expediente de las obras públicas y calendarios de ejecución de obras.
h) Temporalidad: Anual.

3.5.13. Indicador 10: Indicador de obras que cumplen con el expediente único de obra integrado.

a) Objetivo: Medir la eficacia en el cumplimiento de la normatividad de la Obra Pública, respecto al expediente único de obra integrado.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de obras que cumplen con el expediente único de obra integrado	$\frac{\text{Número de obras públicas que cumplen con el expediente único de obra integrado}}{\text{Número total de obras públicas}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de las obras públicas deben cumplir con el expediente único de obra integrado.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en el cumplimiento de tener expediente único de obra integrado.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues se pretende alcanzar la meta del 100% de obras públicas que tienen el expediente único de obra integrado.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Expediente de la obra y toda la documentación referente a ella.
h) Temporalidad: Anual.

El indicador del componente 5 del área de obra pública = (indicador 9 + indicador 10) / 2

Tabla No. 30
Obra Pública
Resumen de Indicadores
Componente 5. Controlar la construcción y mantenimiento de la obra pública

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
9	Indicador de conclusión de obra en tiempo y forma	Número de obras públicas concluidas en tiempo y forma / Número total de obras públicas X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
10	Indicador de obras que cumplen con el expediente único de obra integrado	Número de obras públicas que cumplen con el expediente único de obra integrado / Número total de obras públicas X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

3.5.14. Indicador 11: Indicador de variación de costos en obra pública con respecto a lo planeado.

a) Objetivo: Medir la eficacia de la planeación en gastos de obra pública.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de variación de costos en obra pública con respecto a lo planeado	Egresos por concepto de obra pública municipal efectiva / Egresos por concepto de obra pública planeado X 100%	0 = 1 >0< = 0	Lo ideal es no tener variación ni positiva ni negativa

c) Metas: No presentar variaciones, esto es que se acerque a 0.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en la ejecución de las obras públicas de acuerdo con lo presupuestado.
e) Sentido del indicador: Nominal pues el resultado es independiente del historial del indicador.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Expediente de las obras públicas y calendarios de ejecución de obras.
h) Temporalidad: Anual.

3.5.15. Indicador 12: Indicador de conclusión de obra (expresada en recursos financieros).

a) Objetivo: Medir la eficacia en la conclusión de obras públicas medida en recursos financieros, respecto al gasto total de obra pública municipal.

b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de conclusión de obra (expresada en recursos financieros)	$\frac{\text{Total de gastos por concepto de obra pública municipal concluida (expresada en recursos financieros)}}{\text{Gasto total de la obra pública municipal (recursos financieros)}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de las obras públicas deben estar concluidas y corresponder al gasto total de obra pública.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en la conclusión de obras públicas expresada en recursos financieros respecto al gasto total de obra pública municipal.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues se pretende alcanzar la meta del 100% de obras públicas estén concluidas y correspondan al gasto total de la obra pública municipal.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Registros y documentación de la obra pública.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 31
Obra Pública
Componente 6. Impacto en la Hacienda Pública

N°	Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
11	Indicador de variación de costos en obra pública con respecto a lo planeado	$\frac{\text{Egresos por concepto de obra pública municipal efectiva}}{\text{Egresos por concepto de obra pública planeado}} \times 100\%$	0 = 1 >0< = 0	Lo ideal es no tener variación ni positiva ni negativa
12	Indicador de conclusión de obra (expresada en recursos financieros)	$\frac{\text{Total de gastos por concepto de obra pública municipal concluida (expresada en recursos financieros)}}{\text{Gasto total de la obra pública municipal (recursos financieros)}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del componente 6 de Obras públicas = (indicador 11 + indicador 12 + indicador 13) / 3

Por lo tanto, el índice del área de la gestión pública municipal de Obras públicas, tiene valores que oscilan entre 0 (el mínimo) y 6 (el más alto), quedando lo siguiente clasificación de Alto, Medio y Bajo.

Tabla No. 32
Índice **de Impacto de Obra Pública**

Alto	Medio	Bajo
6 a 5	4 a 3	2 a 0

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Norma Institucional de Competencia Laboral de las Funciones de la Hacienda Pública Municipal

3.6.1. Objetivo del Índice de las Funciones de la Hacienda Pública Municipal: el Índice tiene como objetivo medir en su conjunto el desempeño y los productos relacionados con las funciones de la Hacienda Pública Municipal.

3.6.2. Entidad responsable: Tesorería u área equivalente.

3.6.3. Componentes del Índice de la Hacienda Pública Municipal.

Esta NICL fue publicada el 24 de febrero de 2009, con seis elementos:

a) Obtener los recursos financieros.
b) Administrar el gasto público municipal.
c) Administrar el patrimonio municipal.
d) Administrar deuda y flujos de efectivo.
e) Presentar la información de la cuenta pública.
f) Administrar sistemas de control interno.

Pero en diciembre de 2015 se publicó otra NICL con el nombre de Administración de la Hacienda Pública municipal con cuatro elementos: a) Obtener los recursos financieros; b) Gestionar el gasto púbico municipal; c) Controlar la deuda y disciplina financiera; y d) cumplir con las disposiciones de transparencia y rendición de cuentas.

En este sentido, se considera que estas dos normas coinciden, casi en su totalidad, en los elementos que cada una de ellas comprende, identificando que la diferencia tal vez radica más en el componente de transparencia y rendición de cuentas, que esta última NICL incluye; y la primera (Funciones de la hacienda pública municipal) contiene aspectos de control de patrimonio y de control interno, que la de Administración de la hacienda pública municipal no lo contempla.

Por lo antes expuesto, se proponen un conjunto de indicadores que midan los elementos de ambas normas, quedando un total de cuatro componentes al integrarlos, excluyendo aquello que es competencia de otras áreas como tesorería y secretaría del ayuntamiento. A continuación se expone cada uno de esos elementos.

3.6.4. Indicador 1: Indicador de contribuciones actualizado.

a) Objetivo: Medir si se cuenta con un listado de contribuciones actualizado.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de contribuciones actualizado	Tiene un listado de contribuciones actualizado	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Tener actualizado el listado de contribuciones
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la existencia de un listado de contribuciones actualizado.
e) Sentido del indicador: Nominal pues el resultado es independiente del historial del indicador.
f) Tipo de indicador: es de insumos.
g) Medio de verificación: Documental, el listado de contribuciones.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.5. Indicador 2: Indicador de valores catastrales actualizado.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la actualización de los valores catastrales.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de valores catastrales actualizado	Los valores catastrales están actualizados	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Los valores catastrales se encuentren actualizados.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la actualización de los valores catastrales.
e) Sentido del indicador: Nominal, pues no existe evidencia de la información calculada por el indicador en un periodo anterior.

f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Registros de los valores catastrales e información de la actualización realizada (visitas, cálculos, etc).
h) Temporalidad: Anual.

3.6.6. Indicador 3: Indicador del padrón de contribuyentes actualizado.

a) Objetivo: Medir la eficiencia de la actualización del padrón de contribuyentes.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador del padrón de contribuyentes actualizado	$\frac{\text{N° de contribuyentes actualizado}}{\text{N° total de contribuyentes}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: El 100% del padrón de contribuyentes está actualizado.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la actualización del padrón de contribuyentes.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues se pretende alcanzar el resultado de la meta establecida.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: El padrón de contribuyentes, y las fechas en las que se realizó la actualización.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.7. Indicador 4: Indicador de rezago de pago.

a) Objetivo: Medir la eficacia en la reducción del porcentaje de contribuyentes que están en rezago de pago.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de rezago de pago	$\frac{\text{N° de contribuyentes en rezago de pago}}{\text{N° total de contribuyentes}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0

c) Metas: Lo más cercano al 0%.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en la reducción del porcentaje de contribuyentes que están rezagados en pago.
e) Sentido del indicador: Descendente, pues se pretende alcanzar la meta de 0% de contribuyentes en rezago de pago.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Registros y documentación probatoria de los pagos de los contribuyentes.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.8. Indicador 5: Promedio de ingresos obtenidos en campañas de recaudación.

a) Objetivo: Medir la eficiencia de los ingresos obtenidos en campañas de recaudación.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Promedio de ingresos obtenidos en campañas de recaudación	$\frac{\text{Total de ingresos obtenidos en campaña de recaudación}}{\text{N° total de contribuyentes que pagaron en campaña de recaudación}}$ X 100%	No aplica	No aplica

c) Metas: Lo ideal sería que el promedio supere lo recaudado sin campaña de recaudación, pero se requiere de tener ese dato como línea base para comparar.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la recaudación de ingresos en campaña de recaudación.
e) Sentido del indicador: Nominal pues el resultado es independiente del historial del indicador, excepto se tenga el dato del promedio recaudado sin campaña de recaudación.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Registro de ingresos en el periodo de la campaña de recaudación.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.9. Indicador 6: Indicador de costo - beneficio de campaña de recaudación.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la obtención de recursos recaudados como consecuencia de la campaña de recaudación.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador costo - beneficio de campaña de recaudación	$\frac{\text{Total de recursos recaudados durante la campaña de recaudación}}{\text{Total de recursos invertidos en la campaña de recaudación}}$ X 100%	0 a 1 = 0 > a 1	Lo ideal debe ser mayor a 1

c) Metas: Cualquier porcentaje por encima del 100%.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la recaudación de ingresos por concepto de efectuar la campaña de recaudación.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues se pretende alcanzar la meta superior al 100% de lo invertido en la campaña de recaudación.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Registros de ingresos y comprobantes de pago de los contribuyentes.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.10. Indicador 7: Indicador de rezago de pago en la campaña de recaudación.

a) Objetivo: Medir la eficacia de la aplicación de la campaña de recaudación.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de rezago de pago con la campaña de recaudación	$\frac{(\text{N° de contribuyentes en rezago de pago antes de campaña de recaudación} - \text{N° de contribuyentes en rezago que pagaron durante la campaña de recaudación})}{\text{N° de contribuyentes en rezago de pago antes de campaña de recaudación}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0

c) Metas: lo más cercano al 0%, de esa manera se podrá considerar que la campaña de recaudación fue eficaz.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia de la campaña de recaudación con respecto al número de contribuyentes en rezago antes de la campaña de recaudación.
e) Sentido del indicador: Descendente, pues se pretende alcanzar la meta del 0% de contribuyentes en rezago.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Registros y comprobantes de pago de los contribuyentes.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.11. Indicador 8: Indicador de autonomía financiera.

a) Objetivo: Medir la eficiencia en la recaudación por concepto de ingresos propios respecto al total de los ingresos totales municipales.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de autonomía financiera	$\frac{\text{Ingresos recaudados por contribuciones municipales}}{\text{Ingresos totales municipales}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: Lo más cercano al 100%
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la recaudación por concepto de ingresos propios.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues se pretende alcanzar el resultado de la meta establecida.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Registros de ingresos propios, estados contables y financieros.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 33

Hacienda Pública Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 1. Obtener Recursos Financieros

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
1	Indicador de contribuciones actualizado	Tiene un listado de contribuciones actualizado	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
2	Indicador de valores catastrales actualizado	Los valores catastrales están actualizados	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
3	Indicador del padrón de contribuyentes actualizado	$\frac{\text{N° de contribuyentes actualizado}}{\text{N° total de contribuyentes}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
4	Indicador de rezago de pago	$\frac{\text{N° de contribuyentes en rezago de pago}}{\text{N° total de contribuyentes}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0
5	Promedio de ingresos obtenidos en campañas de recaudación	$\frac{\text{Total de ingresos obtenidos en campaña de recaudación}}{\text{N° total de contribuyentes que pagaron en campaña de recaudación}} \times 100\%$		
6	Indicador costo - beneficio de campaña de recaudación	$\frac{\text{Total de recursos recaudados durante la campaña de recaudación}}{\text{Total de recursos invertidos en la campaña de recaudación}} \times 100\%$	0 a 1 = 0 > a 1	Lo ideal debe ser mayor a 1
7	Indicador de rezago de pago con la campaña de recaudación	$\frac{\left(\text{N° de contribuyentes en rezago de pago antes de campaña de recaudación} - \text{N° de contribuyentes en rezago que pagaron durante la campaña de recaudación}\right)}{\text{N° de contribuyentes en rezago de pago antes de campaña de recaudación}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0
8	Indicador de autonomía financiera	$\frac{\text{Ingresos recaudados por contribuciones municipales}}{\text{Ingresos totales municipales}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

Fuente: Elaboración propia.

En este primer componente, se identifica un indicador de procesos (el No. 6), el cual solo nos permite identificar el promedio de ingresos obtenidos por campañas de recaudación, pero no está midiendo el impacto, por ese motivo no se contempla dentro de los elementos que integran el componente de obtener recursos financieros; no obstante, es recomendable calcularlo para fines de control y de toma de decisión sobre si la campaña de recaudación continúa o se realizan ajustes.

En este caso el **indicador del componente 1 de Hacienda pública municipal** se calcula de la siguiente manera: (indicador 1 + indicador 2 + indicador 3 + indicador 4 + indicador 6 + indicador 7 + indicador 8) / 7

3.6.12. Indicador 9: Indicador de presupuesto de egresos.

a) Objetivo: Medir si tiene Presupuesto de egresos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Proyecto de presupuesto	Tiene proyecto de presupuesto	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Tener un Presupuesto de egresos.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la existencia del Presupuesto de Egresos.
e) Sentido del indicador: Nominal pues el resultado es independiente del historial del indicador.
f) Tipo de indicador: es de insumos.
g) Medio de verificación: Documental, el Presupuesto de Egresos.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.13. Indicador 10: Porcentaje de gastos con información soporte.

a) Objetivo: Medir el porcentaje de los gastos que cuentan con toda la información soporte.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Porcentaje de gastos con información soporte	$\frac{\text{Importe de los gastos que cuenta con toda la información soporte}}{\text{Importe total de gastos}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: el 100% de los gastos debe contar con toda la información soporte.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide el porcentaje de los gastos que cuentan con toda la información soporte.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues se pretende alcanzar la meta establecida.
f) Tipo de indicador: es de proceso.
g) Medio de verificación: registros y documentación que soporta y justifica los gastos.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.14. Indicador 11: Indicador del porcentaje del gasto ejercido con base en el presupuesto de egresos.

a) Objetivo: Medir el grado de cumplimiento del gasto realizado con respecto al gasto establecido en el presupuesto de egresos.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Porcentaje del gasto ejercido con base en el presupuesto de egresos	$\frac{\text{Total de gastos realizados}}{\text{Total del gasto establecido en el presupuesto de egresos}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: Se acerque al 100% de tal manera que el ejercicio del gasto se apegue al presupuesto de egresos.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide el grado de cumplimiento del ejercicio del gasto, respecto al gasto establecido en el presupuesto de egresos.
e) Sentido del indicador: Ascendente pues se pretende alcanzar el resultado de la meta establecida.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: El presupuesto de egresos y el registro de los gastos.
h) Temporalidad: Anual

3.6.15. Indicador 12: Diferencia de porcentaje entre el gasto programado y lo ejercido.

a) Objetivo: Medir la diferencia entre el porcentaje del gasto programado con respecto a lo ejercido.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Diferencia de porcentaje entre el gasto programado y lo ejercido	Porcentaje del gasto ejercido − Porcentaje del gasto programado	0 = 1 1 = 0	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0

c) Metas: Lo más cercano al 0%.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en la reducción del porcentaje de contribuyentes que están rezagados en pago.
e) Sentido del indicador: Descendente, pues se pretende alcanzar la meta de 0%.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: Presupuesto de egresos y documentación sobre el ejercicio del gasto.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.16. Indicador 13: Indicador de autonomía de gasto operativo.

a) Objetivo: Mide el grado en que puede ser cubierto el gasto operativo a través de sus recursos propios.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de autonomía de gasto operativo	$\frac{\text{Recursos propios municipales}}{\text{Gastos corrientes}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: Lo ideal sería que los recursos propios pueden cubrir lo más cercano al 100%.
d) Dimensión del indicador: Mide el grado en que puede ser cubierto el gasto operativo a través de sus recursos propios.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues lo ideal es alcanzar la meta establecida por este indicador, que es el 100%.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Registro de ingresos y gastos, estados financieros, etc.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.17. Indicador 14: Indicador de inversión en infraestructura pública municipal.

a) Objetivo: Medir el porcentaje de recursos destinados a la inversión en infraestructura pública municipal.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de inversión en infraestructura pública municipal	$\frac{\text{Egresos por concepto de obra pública municipal}}{\text{Gastos totales municipales}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: La meta sería alcanzar un porcentaje del 50% del gasto total destinado a inversión en obra pública municipal.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide el porcentaje de recursos destinados a la inversión en infraestructura pública municipal.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues se pretende alcanzar la meta establecida en este indicador.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: documental: registros de gastos y de obra pública, así como de estados financieros.
h) Temporalidad: Anual

Tabla No. 34
Hacienda Pública Municipal. Resumen de Indicadores
Componente 2. Administrar el Gasto Público Municipal

N°	Indicadores	Fórmula	Valores	Valor de referencia
9	Proyecto de presupuesto	Tiene proyecto de presupuesto	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
10	Porcentaje de gastos con información soporte	Importe de los gastos que cuenta con toda la información soporte / Importe total de los gastos X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
11	Porcentaje del gasto ejercido con base en el presupuesto de egresos	Total de gastos realizados / Total del gasto establecido en el presupuesto de egresos X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
12	Diferencia de porcentaje entre el gasto programado y lo ejercido	Porcentaje del gasto ejercido - Porcentaje del gasto programado	0 = 1 1 = 0	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0
13	Indicador de autonomía de gasto operativo	Gastos operativos / Recursos propios municipales X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1
14	Indicador de inversión en infraestructura pública municipal	Egresos por concepto de obra pública municipal / Gastos municipales totales X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal es tener un porcentaje de al menos un 50%

Fuente: Elaboración propia.

El indicador del componente 2 de Hacienda pública municipal = (indicador 9 + indicador 10 + indicador 11 + indicador 12 + indicador 13 + indicador 14) / 6

3.6.18. Indicador 15: Indicador de financiamiento por deuda pública.

a) Objetivo: Medir el grado de financiamiento por deuda respecto a los ingresos totales municipales.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de financiamiento por deuda	Ingresos por deuda pública / Ingresos totales municipales X 100%	0 = 1 > que 0 = 0	Una postura muy conservadore es cercana a 0

c) Metas: el porcentaje sea muy cercano a 0.
d) Dimensión del indicador: mide el grado de financiamiento por deuda respecto a los ingresos totales municipales.
e) Sentido del indicador: Nominal, pues es un resultado independiente del historial del indicador, pues no se tiene evidencia de información previa sobre este indicador.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: documentación y registros financieros de deuda e ingresos públicos.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.19. Indicador 16: Indicador de financiamiento por deuda pública.

a) Objetivo: Medir el grado de financiamiento por deuda respecto a los ingresos totales municipales.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de servicio de deuda pública	$\frac{\text{Gastos por servicio de deuda pública}}{\text{Gasto municipal total}} \times 100\%$	0 = 1 > que 0 = 0	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0

c) Metas: el porcentaje sea muy cercano a 0.
d) Dimensión del indicador: mide el grado de financiamiento por deuda respecto a los ingresos totales municipales.
e) Sentido del indicador: Nominal, es un resultado independiente del historial del indicador pues no se tiene evidencia de información previa sobre este indicador.
f) Tipo de indicador: es de resultado.
g) Medio de verificación: documentación y registros financieros de deuda e ingresos públicos.
h) Temporalidad: Anual.

Tabla No. 35
Hacienda Pública Municipal
Resumen de Indicadores
Componente 3. Administrar Deuda y Flujos de Efectivo

N°	Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
15	Indicador de financiamiento por deuda	$\frac{\text{Ingresos por deuda pública}}{\text{Ingresos totales municipales}} \times 100\%$	0 = 1 > que 0 = 0	Una postura muy conservadora es cercana a 0
16	Indicador de servicio de deuda pública	$\frac{\text{Gastos por servicio de deuda pública}}{\text{Gasto municipal total}} \times 100\%$	0 = 1 > que 0 = 0	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0

Fuente: Elaboración propia.

En el indicador del componente 3, que en este caso corresponde a controlar la deuda, se tiene un solo indicador que es: (indicador 15 + indicador 16) / 2

3.6.20. Indicador 17: Informe de cuentas.

a) Objetivo: Verificar el cumplimiento de la obligación de entregar el informe de cuentas.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Informe de cuentas	Informe de cuentas entregado en tiempo y forma	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Entregar en tiempo y forma el informe de cuentas.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia de entregar el informe de cuentas.
e) Sentido del indicador: Nominal pues el resultado es independiente del historial del indicador.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Documental: el informe de cuentas y oficio de entrega.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.21. Indicador 18: Indicador de Observaciones de la instancia fiscalizadora

a) Objetivo: Medir la eficacia en la presentación de la cuenta pública y de informes.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de observaciones de la instancia fiscalizadora	Tuvieron pliego de observaciones de la instancia fiscalizadora	SI= 0 NO=1	Lo ideal debe ser No

c) Metas: No tener observaciones por parte de la instancia fiscalizadora.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficacia en el cumplimiento de la normatividad y presentación de la cuenta pública e informes.
e) Sentido del indicador: Nominal, pues este indicador es independiente de otros periodos.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: documentación: cuenta pública e informes y el pliego de observaciones.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.22. Indicador 19: Indicador de finiquito de las observaciones.

a) Objetivo: Medir la eficacia en la resolución y atención de observaciones emitidas por la instancia fiscalizadora.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de finiquito de las observaciones	La instancia fiscalizadora emitió el documento de finiquito de las observaciones	SI= 1 NO=0	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Obtener el documento de finiquito de observaciones.
d) Dimensión del indicador: Medir la eficacia en la resolución y atención a las observaciones realizadas por la instancia fiscalizadora.
e) Sentido del indicador: Nominal, pues este indicador es independiente de otros periodos.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: Documento de finiquito de observaciones.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.23. Indicador 20: existencia de mecanismos institucionales para informar sobre el origen y uso de los recursos de las aportaciones.

a) Objetivo: Medir la eficiencia de proporcionar mecanismos institucionales que informen sobre el uso de los recursos de las aportaciones.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Existencia de mecanismos institucionales para informar sobre el origen y uso de los recursos de las aportaciones.	Cuentan con mecanismos institucionales para informar a los ciudadanos sobre el origen y destino de los recursos de las aportaciones	SI= 1 NO=1	Lo ideal debe ser 1

c) Metas: Tener mecanismos institucionales que informen a los ciudadanos sobre el origen y destino de los recursos de las aportaciones.
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en proporcionar mecanismos institucionales para informar sobre el uso de los recursos de las aportaciones.
e) Sentido del indicador: Nominal, pues este indicador es independiente de otros periodos.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: documental y cada uno de los distintos mecanismos institucionales.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.24. Indicador 21: Indicador de cumplimiento con la Ley General de Transparencia y Acceso a la información pública.

a) Objetivo: Medir el grado de cumplimiento con la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información pública.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
Indicador de cumplimiento con la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información pública	$\frac{\text{N° de actividades con las que cumple el gobierno municipal de las establecidas por la Ley General de Transparencia}}{\text{N° de actividades que debería cumplir el gobierno municipal según la Ley General de Transparencia}} \times 100\%$	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a 0

c) Metas: Cumplir al 100% con las actividades de transparencia establecidas por la Ley General de Transparencia para los gobiernos municipales.
d) Dimensión del indicador: Mide la eficacia en el cumplimiento de las obligaciones de transparencia establecidas por la Ley General de Transparencia y Acceso a la información pública.
e) Sentido del indicador: Ascendente, pues lo ideal es alcanzar la meta establecida por este indicador, que es el 100%.
f) Tipo de indicador: es de resultados.
g) Medio de verificación: documental y sitio Web del gobierno municipal.
h) Temporalidad: Anual.

3.6.25. Indicador 14: Indicador de informe mensual integrado.

a) Objetivo: Medir el cumplimiento de la entrega del informe mensual integrado.
b) Nombre del indicador, fórmula de cálculo, valores que puede adquirir el indicador y los valores de referencia.

Nombre	Fórmula	Valores	Valores de referencia
Indicador de informe mensual integrado	Entrega informe mensual integrado	SI = 1 NO = 0	Lo ideal debe ser lo más cercano a 1

c) Metas: Entregar el informe mensual en tiempo y forma
d) Dimensión del indicador: este indicador mide la eficiencia en la entrega de los informes mensuales integrados.
e) Sentido del indicador: Nominal, no tiene relación con otros indicadores o de otros periodos.
f) Tipo de indicador: es de procesos.
g) Medio de verificación: documental: informes.
h) Temporalidad: Mensual.

Tabla No. 36
Hacienda Pública Municipal
Componente 4. Presentar la información de la cuenta pública, Transparencia y rendición de cuentas

N°	Nombre	Fórmula	Valores	Valor de referencia
17	Informe de cuentas	Informe de cuentas entregado en tiempo y forma	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
18	Observaciones de la instancia fiscalizadora	Tuvieron pliego de observaciones de la instancia fiscalizadora	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
19	Documento de finiquito de las observaciones	La instancia fiscalizadora emitió el documento de finiquito de las observaciones	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
20	Mecanismos institucionales para informar sobre el origen y destino de los recursos de las aportaciones	Cuentan con mecanismos institucionales para informar a los ciudadanos sobre el origen y destino de los recursos de las aportaciones	Si = 1 No = 0	Lo ideal debe ser 1
21	Indicador de cumplimiento con la Ley General de Transparencia y Acceso a la información pública	N° de actividades con las que cumple el gobierno municipal de las establecidas por la Ley General de Transparencia / N° de actividades que debería cumplir el gobierno municipal según la Ley General de Transparencia X 100%	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a1
22	Presenta el informe mensual integrado	siempre = 1 a veces = 0.5 nunca = 0	Va de 0 a 1	Lo ideal debe ser lo más cercano a1

Fuente: Elaboración propia.

El componente 4 de Hacienda Pública municipal, comprende el elemento de presentar la cuenta pública, lo que puede contemplarse como un elemento de la transparencia y rendición de cuentas, por esta situación, es que se exponen los indicadores de estos temas en este mismo componente. El indicador de este componente se calcula así:

(indicador 17 + indicador 18 + indicador 19 + indicador 20 + indicador 21 + indicador 22) / 6

El índice del componente de Hacienda Pública Municipal, se integra de 4 componentes, lo que implica que el valor más bajo de este índice es 0 y el más alto es 4. Y de esta manera el índice se puede considerar alto, medio y bajo según los valores que se obtengan:

Tabla No. 37
Índice de impacto de Hacienda Pública

Alto	Medio	Bajo
4 a 3	2	1 a 0

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo IV

Algunas consideraciones sobre las Normas Institucionales de Competencia Laboral analizadas y su índice de impacto

4. Algunas consideraciones sobre las Normas Institucionales de Competencia Laboral analizadas y su índice de impacto.

Como se mencionó en el primer capítulo, la evaluación de cualquier acción pública permitirá establecer acciones de mejora o correctivas, por tal motivo el IHAEM debe establecer una metodología de evaluación del proceso de certificación para verificar si están alcanzado los objetivos y metas propuestas. Además, desde una perspectiva de la profesionalización, la evaluación permitirá identificar si existe la necesidad de contribuir con otros conocimientos, verificar si ha contribuido a elevar la eficacia y eficiencia de las actividades, fortalecer la planeación, fomentar una cultura de la mejora continua, entre otras. En este sentido, se realizan algunos comentarios relacionados sobre las NICL y el proceso de evaluación de éstas.

4.1. Aspectos de la gerencia pública municipal que están ausentes en las NICL y deben ser contempladas para futuras NICL.

A partir de los elementos identificados en las distintas NICL vigentes analizadas, se identifica la ausencia de algunos elementos que, sin duda, impactan en la gestión financiera de los municipios, éstos son: el uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC´s) o gobierno electrónico[8] en la hacienda pública municipal, y la participación ciudadana.

En lo que se refiere a las TIC´s, hoy en día no pueden excluirse de cualquier estudio sobre finanzas públicas municipales, puesto que éstas pueden influir tanto en la recaudación como en los procesos administrativos (Denison et al., 2013: 620). En ambos casos se identifican beneficios para las finanzas públicas, por ejemplo: pagos más oportunos, personas menos morosas, más opciones de pagos para los ciudadanos, comodidad para los ciudadanos de pagar desde casa u oficina (Chen et al., 2015); además, se reduce el tiempo de procesamiento de transacciones (pagos en efectivo, cheques, transferencias, etc.), que pueden ayudar a disminuir los errores de dedo debido a errores humanos, y se puede tener un mejor control sobre el flujo de caja; así como fortalecer la transparencia con mecanismos digitalizados, entre otros (Denison et al., 2013: 621).

En lo que corresponde a la participación ciudadana, esta también requiere ser incorporada como un elemento para influir en la gestión financiera municipal, pues desde el fundamento instrumental, según Ziccardi (2010), la participación de los ciudadanos permitiría alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la toma de decisiones; así como en el diseño y ejecución de los programas y proyectos sociales Algunos ejemplos en los que los ciudadanos podrían participar son: 1) para tomar la decisión de financiar o no con deuda pública un proyecto público; 2) decidir en qué y cómo gastar el presupuesto (presupuesto participativo); 3) el control social en la ejecución de obras públicas o aplicación de programas sociales, entre otros.

8 Se refiere "a la selección, la implementación y el uso de tecnologías de información y comunicación en el gobierno para proveer servicios públicos, mejorar la efectividad administrativa, promover valores y mecanismos democráticos, así como el desarrollo de un marco regulatorio que facilite las iniciativas intensivas en información y fomente la sociedad del conocimiento" (Gil-García y Martínez (2011: 437).

Por lo antes expuesto, se justifica que tanto el gobierno electrónico como la participación ciudadana deben ser contemplados dentro de las áreas a fortalecer dentro de los procesos de capacitación y certificación de los servidores públicos municipales. Los elementos que deben contemplarse dentro de los cursos sobre dichas temáticas tendrán que contemplar desde cuestiones teóricas hasta los elementos más prácticos, orientados a generar programas innovadores de la hacienda pública municipal; e incluir el diseño y generación de indicadores para su evaluación.

4.2. Fuentes de información y técnicas para construir los indicadores.

Los indicadores e índices propuestos para cada área de la gestión pública municipal y por cada Norma Institucional de Competencia Laboral, requieren de fuentes de información que proporcionarán los insumos para calcularlos, y es común identificar que este tipo de fuentes de datos en el nivel municipal son escasas.

Algunas líneas de acción que pueden desarrollarse para generar bases de datos e información, se pueden ubicar en dos vertientes: 1) el IHAEM (a nivel estatal) y 2) el gobierno municipal. La primera vertiente, se establece que debe ser responsabilidad del IHAEM, puesto que es la entidad encargada de coordinar y llevar a cabo los procesos de certificación de las distintas áreas de la gestión municipal, su competencia debe incluir el resguardo de la información obtenida en dicha certificación pero también el procesamiento de datos de las distintas pruebas o productos que proporcionan los servidores públicos para cada certificación (área) y, posteriormente integrarlas por municipio. De esta manera se podrá tener información de las distintas áreas por cada municipio, y por cada periodo de gobierno. Con estos datos se podrán establecer las líneas base por cada NICL y por cada municipio.

En lo que le corresponde al gobierno municipal, éste deberá desarrollar bases de datos a partir de los diagnósticos elaborados y utilizados para su Plan Municipal de Desarrollo; asimismo, los distintos servidores públicos que ya están certificados independientemente de la modalidad (Experiencia o Diplomado) deberán documentar y resguardar el portafolio de evidencias y los productos que hayan proporcionado para lograr la certificación, realizando una base de datos con la información que tengan, lo que pudiera estimarse como línea base, según su área de competencia y por cada periodo de gobierno.

El recurrir a fuentes secundarias, es otra de las opciones que los distintos gobiernos locales pueden realizar, desde acudir a identificar información que se tengan de la gestión previa, así como en bases de datos del INEGI, fuentes de datos oficiales del gobierno del Estado u otras investigaciones que brinden información sobre determinado gobierno municipal.

Otra estrategia que los gobiernos municipales pueden llevar a cabo, es cuando el INEGI los visita físicamente para que le respondan el Censo de gobiernos municipales, el cual se aplica cada dos años. Las administraciones públicas municipales, pueden beneficiarse de dos formas: primero, solicitar una copia de la información que le está proporcionando

sobre sus distintas funciones al INEGI, para de esta manera elaborar sus propias bases de datos; y segundo, indicarle al INEGI que tipo de información se requiere tener desagregada a nivel municipal, para que el INEGI pueda emprender acciones y/o proyectos respecto a ese tipo de solicitudes; por ejemplo: Producto Interno Bruto (PIB) a nivel municipal, tasa de desempleo por municipio, y otros indicadores de desarrollo económico pero a nivel municipal.

En concordancia con lo propuesto, es fundamental que los gobiernos municipales en alguna de sus áreas o dependencias (la responsable de planeación) establezcan como una de sus funciones el diseño, elaboración e integración de bases de datos y el cálculo de los indicadores; además, en el caso del IHAEM se puede establecer o designar un responsable de llevar el registro, control y cálculo de los indicadores del impacto de la gestión financiera a partir de los productos y evidencias que presentan los servidores públicos que son certificados para desempeñar cualquiera de los cargos de las NICL.

Por último cabe mencionar, que de lo expuesto en el marco jurídico respecto a la certificación de habilidades y conocimientos sobre el ejercicio público, se identifica que en la última reforma a la Ley orgánica municipal, solo el área de Tesorería Municipal es el único cargo que está obligado a cumplir con esta certificación, para las otras es opcional pues es suficiente con un perfil profesional (carrera universitaria) y cierto "*expertise*", esto limita la política de profesionalización que encabeza el IHAEM, en la búsqueda por profesional a los cuadros de las administraciones públicas municipales del Estado de México.

Sin embargo, los cursos y diplomados para certificar habilidades y conocimientos sobre el ejercicio público son indispensables, debido a la particularidad y conocimientos especiales que la administración pública tiene, en este sentido, se recomienda que se sigan ofertando. Asimismo, se recomienda que el IHAEM exponga los argumentos y evidencias (estudios e investigaciones) a los legisladores locales, sobre la relevancia de incentivar la profesionalización y certificación en los distintos cargos públicos de la administración pública municipal, como un instrumento de política pública que permitirá contribuir al desarrollo institucional y económico de los municipios mexiquenses.

Fuentes de información

Arellano, David et. al. (2011). "Gobierno y Administración Pública Municipal: Un panorama de fragilidad institucionalizada", en David Arellano y Enrique Cabrero [coordinadores], *Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009,* México: CIDE.

Armijo, Marianela (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*, Chile: CEPAL – ILPES.

Cabrero, Enrique (1996). *Los dilemas de la modernización municipal. Estudios sobre la gestión hacendaria en los municipios urbanos de México*, México: CIDE-Miguel Ángel Porrúa.

Cabrero, Enrique y Nava, Gabriela (1999) [coordinadores], *Gerencia Pública Municipal. Conceptos Básicos y Estudios de Caso*, Distrito Federal, México: CIDE y Miguel Ángel Porrúa.

Cabrero, Enrique y Orihuela, Isela (2011). "Finanzas municipales en México: los problemas a superar y los dilemas a enfrentar", en David Arellano y Enrique Cabrero [coordinadores], *Los gobiernos municipales a debate. Un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009*, México: CIDE.

Carrera, Ady Patricia y Martínez, Gabriela (2016). *Evaluación de la capacidad institucional de los municipios del Estado de México para la gestión financiera de 2099 a 2011 y propuestas para su mejora*, Toluca, México: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

Carrera, Ady Patricia y Rivera, Gerardo (2012). *Diagnóstico Institucional de la Gestión Hacendaria de los Municipios del Estado de México*, Toluca, México: Consejo Editorial de la Administración Pública Estatal.

Chelimsky, Eleanor (2015). "Los propósitos de la evaluación en una sociedad democrática", en Maldonado, Claudia y Pérez, Gabriela [compiladoras]. *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*, México: CIDE, pp. 203 – 252.

Chen et al., (2015). "Factors affecting online tax filing – An application of the IS Success Model and trust theory", en *Computers in Human Behavior*, consultado en línea en http://dx.doi.org/10.1016/j.chb.2014.11.017, el 1 de septiembre de 2017.

Denison et al. (2013). "Electronic Payments for State Taxes and Fees. Acceptance, Utilization, and Challenges", en *Public Performance & Management Review*, Vol. 36, No. 4, pp. 616–636, ISSN 1530–9576 (print), ISSN 1557–9271 (online).

Dussauge Laguna, Mauricio I. (2002). "Anatomía del Servicio Civil", en *Foro Internacional,* núm. 17O, Octubre - diciembre pp. 745-808.

Dussauge, Mauricio y Méndez, José Luis (2011). «El servicio profesional: una introducción general", en Méndez, José Luis [Compilador], *Servicio Profesional de Carrera, Biblioteca Básica de Administración Pública del Distrito Federal,* México: Siglo XXI Editores, pp. 17 – 52 Faya, Jacinto (2008). Finanzas públicas, México: Editorial Porrúa.

Gil-García, J. Ramón y Martínez, María Gabriela (2011). "Tecnologías de información y comunicación en las administraciones públicas municipales de México", en Cabrero, Enrique y Arellano, David, *Los gobiernos municipales a debate*, Coyuntura y Ensayo, México: CIDE.

Ibarra, Mario Eduardo (2010). *Estrategia de política pública en la gestión financiera en los municipios urbanos de México y su impacto en la gobernabilidad local*, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México: Miguel Ángel Porrúa.

Lazarsfeld, Paul (1973) "De los conceptos a los índices empíricos", en Boudon, Raymond y P. Lazarsfeld. *Metodología de las ciencias sociales,* Barcelona: Laia.

Maldonado, Claudia y Pérez, Gabriela (2015) [compiladoras]. *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*, México: CIDE.

Méndez, José Luis (2011) [Compilador]. *Servicio Profesional de Carrera, Biblioteca Básica de Administración Pública del Distrito Federal,* México: Siglo XXI Editores.

Méndez, José Luis (2010). "El servicio profesional de carrera en la administración pública federal", en Méndez, José Luis [coordinador], Los grandes problemas de México, Tomo XIII, Políticas públicas, México: Colegio de México.

Merino, Mauricio (2006) [Editor]. *La gestión profesional de los municipios en México, diagnóstico, oportunidades y desafíos*, México: CIDE.

Mostajo, Rossana (2000). *Productividad del sector público, evaluación de la gestión del gasto público e indicadores de desempeño en Guatemala,* División de Desarrollo Económico, Santiago de Chile: CEPAL.

Prats, Joan (1999). "Servicio civil y gobernabilidad democrática: Fundamentos institucionales del sistema de mérito y regímenes jurídicos y gerenciales requeridos para su eficiencia", en Carlos Losada i Marrodán [editor], ¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado, Washington, D.C., Estados Unidos de América: Banco Interamericano de Desarrollo.

Rosen, Harvey S. (2008). *Hacienda Pública*, Madrid, España: MacGraw-Hill/ Interamericana de España S.A.

Weiss, Carol (2015). "Preparando el terreno", en Maldonado, Claudia y Pérez, Gabriela [compiladoras], *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*, México: CIDE, pp.43-83.

Weiss, Carol (2015). "La interfaz entre la evaluación y las políticas públicas", en Maldonado, Claudia y Pérez, Gabriela [compiladoras], *Antología sobre evaluación. La construcción de una disciplina*, México: CIDE, pp.143-178.

Documentos Institucionales:

- Gobierno del Estado de México, IHAEM, *Norma Institucional de Competencia Laboral: "Administración de la Hacienda Pública Municipal"*, en Gaceta del Gobierno, publicada el 11 de diciembre de 2015.
- Gobierno del Estado de México, IHAEM, *Norma Institucional de Competencia Laboral: "Funciones de Desarrollo Económico", y "Construcción y Mantenimiento de la Infraestructura pública municipal"*, en Gaceta del Gobierno, publicada el 8 de octubre de 2014.

- Gobierno del Estado de México, IHAEM, *Norma Institucional de Competencia Laboral: "Funciones de la Contraloría Municipal", "Funciones de la Secretaría del Ayuntamiento" y "Funciones de la Sindicatura Municipal"*, en Gaceta del Gobierno, publicada el 24 de junio de 2013.
- Gobierno del Estado de México, IHAEM, *Norma Institucional de Competencia Laboral: "Funciones de la Hacienda Pública Municipal",* en Gaceta del Gobierno, publicada el 24 de febrero de 2009.
- IHAEM, (2008). *Reglamento de la Comisión Certificadora de Competencia Laboral de los Servidores públicos del Estado de México.*
- Ley Orgánica Municipal del Estado de México
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Portales Electrónicos:

- http://ihaem.edomex.gob.mx/certificacion_cocertem
- http://ihaem.edomex.gob.mx/normas_institucionales_competencia
- http://www.osfem.gob.mx/09_Iconografia/Indicadores.html

Índice de medición del impacto de la Certificación de Competencia Laboral en las Haciendas Públicas Municipales.
Se terminó de imprimir en los Talleres Gráficos Santa Bárbara,
Pedro Cortés 402-1, col. Santa Bárbara, C.P. 50050,
Toluca, Estado de México.
El tiraje consta de 500 ejemplares.

Ady Patricia Carrera Hernández

Doctora en Política Pública con estudios de Maestría en Gestión Económica Pública, ambos por la Universidad de Birmingham, Reino Unido. Estudió su Licenciatura en Administración Pública en la UNAM en donde también realizó un Diplomado en Administración Municipal. Se ha desempeñado como Jefa del Departamento de Estudios de Administración Estatal y Municipal del INAP; Investigadora Asociada y por Proyecto en la División de Administración Pública del CIDE; Asesora del Director fundador del INAFED, Coordinadora del Doctorado en Ciencias Sociales de la UAEMex e Investigadora de El Colegio Mexiquense. Ha participado en diversas ocasiones como conferencista o ponente en más de 16 países de América, Europa y Asia. Ha sido consultora del Instituto Holandés de Vivienda y Desarrollo Urbano; Banco Mundial, PNUD, OCDE, Unión Europea y CLAD. Sus áreas de investigación y consultoría son finanzas municipales, federalismo y descentralización, capacidades institucionales de gobiernos subnacionales, gestión municipal y desarrollo, instituciones y desarrollo y evaluación de política pública. Cuenta con más de 80 publicaciones en libros, capítulos de libros, artículos y reportes técnicos.

Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, nivel I, del CONACyT. Fue Presidenta de la Red de Investigadores en Gobiernos Locales Mexicanos, A. C. (IGLOM) de 2015 a 2017, y actualmente es Presidenta del Consejo Académico de Asesoramiento de la Red de Universidades de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (Red UNI-UIM). Actualmente se desempeña como Profesora Investigadora del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales (CIECAS) del Instituto Politécnico Nacional y es miembro del Claustro del Colegio de Estudios Hacendarios del Instituto Hacendario del Estado de México.

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO
DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.