

# DIAGNÓSTICO

**PROGRAMA PRESUPUESTARIO:**

**TESO05 EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN, ADMINISTRACIÓN,  
EJERCICIO Y TRANSPARENCIA DE LOS RECURSOS QUE FORMAN  
PARTE DE LA HACIENDA PUBLICA.**

**UNIDAD ADMINISTRATIVA RESPONSABLE:**

**TESORERÍA MUNICIPAL**



**2026**

## Contenido

2.- Antecedentes .....	3
3.- Análisis de involucrados.....	4
4.- Identificación, definición y descripción del problema.....	5
4.1 Estado actual de problema.....	7
4.2 Evolución del problema.....	8
4.3 Experiencias de atención.....	9
5. Definición de los objetivos.....	10
5.1 Análisis de corresponsabilidad .....	12
5.2 Aportación del programa de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estatal de Desarrollo (PED), Plan Municipal de Desarrollo (PMS y ODS).....	13
6.- Cobertura .....	14
7.- Análisis de Alternativas .....	17
8.- Diseño de la Intervención.....	18
9.- Relación con otros Programas Presupuestarios.....	20

## 2.- Antecedentes

El fortalecimiento de la gestión hacendaria municipal se enmarca en el Sistema Nacional de Planeación Democrática establecido en el artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como en los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez previstos en su artículo 134.

A nivel de planeación nacional, el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024 establece como prioridad el combate a la corrupción, la eficiencia administrativa y la consolidación de finanzas públicas sanas. En el ámbito estatal, el Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Hidalgo 2022-2028 contempla como eje transversal el fortalecimiento hacendario municipal y la mejora en la recaudación de ingresos propios.

El Municipio de Atitalaquia enfrenta una problemática estructural común a gran parte de los municipios: alta dependencia de las transferencias federales y estatales, limitada recaudación de ingresos propios y áreas de oportunidad en eficiencia del gasto y transparencia presupuestaria.

De acuerdo con estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), basado en las estadísticas de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI, la gran mayoría de los municipios en México —incluyendo Hidalgo— dependen en un alto porcentaje de las transferencias federales (aportaciones y participaciones), lo que resulta en una baja proporción de ingresos propios.

En el caso de municipios con características demográficas y económicas similares a Atitalaquia (municipios industriales de tamaño medio en Hidalgo), se observa:

- Alta proporción de ingresos por participaciones federales.
- Bajo aprovechamiento del potencial recaudatorio del impuesto predial.
- Áreas de mejora en derechos y aprovechamientos.

Esta situación genera vulnerabilidad ante variaciones en las participaciones federales y limita la autonomía financiera.

Problemáticas identificadas:

- Padrones catastrales desactualizados.
- Procesos administrativos manuales o parcialmente digitalizados.
- Rezago en cartera vencida.
- Cultura contributiva limitada.

Según datos del INEGI, la recaudación del impuesto predial en México como proporción del PIB es menor al promedio de países de la OCDE, lo que refleja un amplio margen de mejora estructural en el ámbito local.

Se identifican áreas de oportunidad en:

- Planeación presupuestaria alineada a resultados.
- Seguimiento sistemático de indicadores.
- Reducción de subejercicios o reasignaciones no estratégicas.
- Evaluación del desempeño de programas municipales.

La transición hacia esquemas de PbR aún presenta retos operativos en capacidades técnicas y cultura organizacional.

Aunque el municipio cumple con obligaciones básicas de publicación de información financiera, existen oportunidades para:

- Mejorar la calidad y accesibilidad de la información pública.
- Fortalecer controles internos.
- Impulsar mecanismos de gobierno abierto.

La demanda ciudadana por mayor transparencia en el uso de los recursos públicos se ha incrementado, en concordancia con la política nacional anticorrupción.

El Municipio de Atitalaquia ha implementado acciones tales como:

- Actualización parcial del padrón catastral.
- Campañas de regularización y descuentos en impuesto predial.
- Implementación inicial del Presupuesto basado en Resultados.
- Cumplimiento de obligaciones ante el CONAC.
- Publicación de información financiera en el portal oficial.

No obstante, dichas acciones han sido aisladas y no necesariamente integradas bajo un enfoque sistémico de fortalecimiento hacendario integral.

### 3.- Análisis de involucrados.

Para la implementación del programa se identifican actores que intervienen directa o indirectamente en los procesos de recaudación, administración financiera, ejercicio del gasto y rendición de cuentas. Su participación influye en el logro de los objetivos del programa, por lo que se analizan sus intereses, posturas y nivel de incidencia.

Actores internos

Actor	Relación con el problema	Posición ante la intervención	Grado de involucramiento	Requerimientos / expectativas
Tesorería Municipal	Responsable de la recaudación y administración de recursos Ejercicio y registro del gasto público	Apoyo	Alto	* Contar con procesos estandarizados, sistemas informáticos eficientes y capacitación del personal. * Lineamientos claros, simplificación de trámites y control del gasto.
Unidades administrativas recaudadoras	Operación de la recaudación (predial, derechos, contribuciones)	Apoyo	Alto	* Herramientas para mejorar el padrón, actualización catastral y reducción de evasión. * Mayor control financiero, incremento de ingresos propios y transparencia.

Unidades administrativas ejecutoras del gasto	Uso operativo del presupuesto	Apoyo	Medio	Procesos más ágiles y reglas claras para la comprobación del gasto.
---	-------------------------------	-------	-------	---

#### Actores externos

Actor	Relación con el problema	Posición ante la intervención	Influencia	Requerimientos / expectativas
Contribuyentes (personas físicas y morales)	Sujetos obligados al pago de contribuciones	Neutral–Oposición inicial	Media	Trámites simples, certeza jurídica y percepción de buen uso de recursos
Ciudadanía en general	Beneficiaria del uso eficiente de los recursos	Apoyo	Media	Mayor transparencia, rendición de cuentas y mejora en servicios públicos. Acceso a información pública y transparencia presupuestaria
Proveedores y contratistas	Reciben pagos del erario público	Neutral	Media	Pagos oportunos, procesos claros y reglas homogéneas
Auditorías externas (Auditoría Superior del Estado / Federación)	Fiscalización del gasto público	Apoyo	Alta	Información financiera confiable y cumplimiento de normatividad Armonización contable y correcta aplicación de recursos

Los actores institucionales presentan una postura mayoritariamente favorable a la intervención, al reconocer que el fortalecimiento de los procesos financieros contribuye al control del gasto y a la mejora en la recaudación. Los contribuyentes y la ciudadanía pueden manifestar resistencia inicial ante cambios en los mecanismos de cobro; sin embargo, su posición puede transformarse en apoyo si se perciben beneficios tangibles en la calidad de los servicios públicos y en la transparencia.

La adecuada coordinación entre las áreas responsables de ingresos, egresos y control interno es un factor clave para reducir riesgos de duplicidad de funciones, opacidad o ineficiencia administrativa. Asimismo, la participación temprana de los actores relevantes permitirá generar consensos en la planeación y favorecer la viabilidad de la intervención.

#### 4.- Identificación, definición y descripción del problema.

Con base en los antecedentes y en el análisis de la situación actual del municipio, se identifican diversos problemas relacionados con la gestión de los recursos públicos, particularmente en los procesos de recaudación, administración financiera y rendición de cuentas. Entre los principales se encuentran la baja recaudación de ingresos propios, especialmente del impuesto predial, la existencia de procesos administrativos ineficientes y parcialmente manuales, la débil planeación

presupuestaria orientada a resultados, así como limitaciones en los mecanismos de transparencia y control interno. A ello se suma una cultura contributiva limitada y una percepción ciudadana de bajo impacto del gasto público, lo cual incide negativamente en el cumplimiento de las obligaciones fiscales.

Para determinar el problema principal se aplicaron criterios de prioridad selectiva, considerando su gravedad, extensión, persistencia y posibilidad de intervención pública. Se observó que las deficiencias identificadas afectan de manera directa la capacidad institucional del municipio para captar, administrar y reportar el uso de los recursos públicos, con impacto transversal en todas las áreas de gobierno. Asimismo, se trata de una problemática recurrente y estructural que puede ser atendida mediante un programa presupuestario específico. Con base en ello, se define como problema central la baja eficiencia en la gestión hacendaria municipal, en la administración de los recursos públicos y en la rendición de cuentas.

Este problema genera diversos efectos negativos. De manera directa, se presenta una insuficiencia de recursos financieros propios, un uso poco eficiente del presupuesto y un aumento en los riesgos administrativos y financieros. Estas situaciones derivan, a su vez, en efectos de mayor alcance, como la reducción en la cobertura y calidad de los servicios públicos municipales, una menor capacidad de inversión en infraestructura y proyectos estratégicos, el deterioro de la confianza ciudadana en el gobierno municipal y, en consecuencia, un rezago en el desarrollo económico y social del municipio.

El problema central tiene su origen en múltiples causas interrelacionadas. En el ámbito técnico y administrativo, se identifican padrones catastrales desactualizados, rezago en la cartera vencida, sistemas de información no integrados y procesos operativos manuales o parcialmente digitalizados. En el plano organizacional, se observan limitaciones en la capacitación del personal responsable de las funciones hacendarias, así como una débil coordinación entre áreas como Tesorería, Catastro, Planeación y Contraloría. Desde la perspectiva de gestión, existe una planeación presupuestaria poco vinculada a resultados, escaso seguimiento sistemático de indicadores y limitada evaluación del desempeño de los programas municipales. Finalmente, desde el ámbito social, se advierte una baja cultura contributiva, asociada a percepciones de poca transparencia y escasa claridad sobre el destino de los recursos públicos.

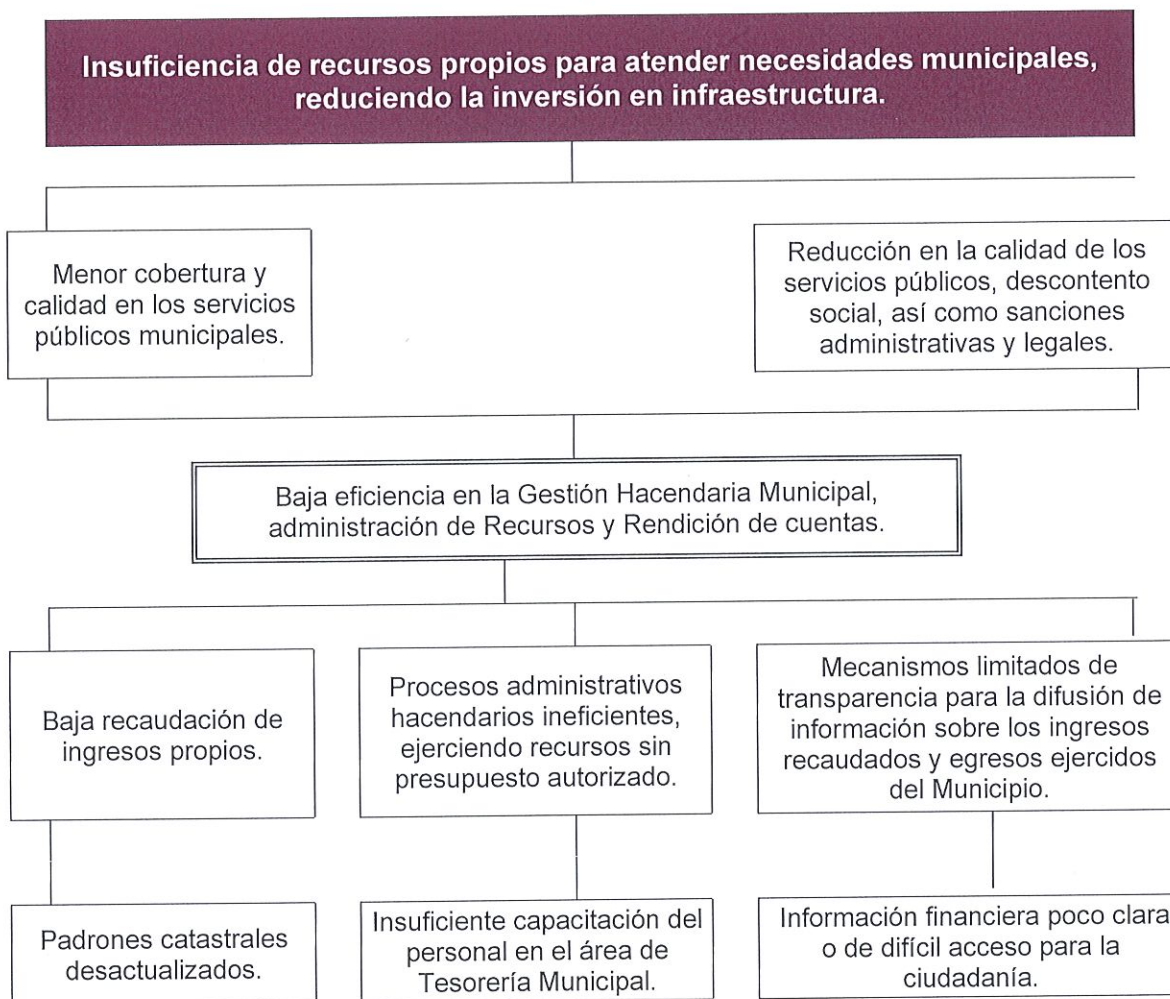
A partir de la identificación del problema central, sus causas y efectos, se construyó el árbol de problemas, el cual permite representar de manera jerárquica y esquemática la situación negativa existente. En la parte central se ubica la baja eficiencia en la gestión hacendaria municipal; en la parte inferior se localizan las causas que la originan, relacionadas con debilidades técnicas, organizacionales, de gestión y sociales; mientras que en la parte superior se sitúan los efectos que impactan en las finanzas públicas municipales y en la calidad de los servicios que recibe la población.

La revisión de la lógica interna del árbol confirma que el problema central se encuentra correctamente formulado como una situación negativa existente y que las relaciones entre causas y efectos mantienen coherencia causal. Las deficiencias en los procesos de recaudación, administración financiera y rendición de cuentas generan directamente una gestión hacendaria ineficiente, lo cual se traduce en restricciones presupuestarias, bajo desempeño institucional y afectaciones en el bienestar de la población. Esta estructura permite sustentar la necesidad de una intervención pública orientada a fortalecer integralmente la gestión hacendaria municipal y optimizar el uso de los recursos públicos.

**Problema:**

Baja eficiencia en la Gestión Hacendaria Municipal, administración de Recursos y Rendición de cuentas.

## Árbol de problemas



### 4.1 Estado actual de problema

La baja eficiencia en la gestión hacendaria municipal, administración de recursos y rendición de cuentas constituye una problemática estructural en los municipios mexicanos. De acuerdo con las Estadísticas de Finanzas Públicas Estatales y Municipales del INEGI, la mayoría de los municipios del país obtiene más del 70 % de sus ingresos totales a través de participaciones y aportaciones federales, mientras que los ingresos propios (impuestos, derechos y aprovechamientos) representan una proporción reducida.

En el ámbito nacional, la recaudación del impuesto predial en México se ubica alrededor del 0.3 % del PIB, muy por debajo del promedio de los países de la OCDE, que supera el 1 % del PIB, lo que evidencia un amplio margen de mejora en la recaudación local. Esta brecha refleja deficiencias en los padrones catastrales, en los mecanismos de cobro y en la cultura contributiva.

A nivel estatal, Hidalgo presenta un patrón similar: alta dependencia de transferencias federales y limitada generación de ingresos propios, particularmente en municipios de tamaño medio con vocación industrial, como Atitalaquia. Estas características se asocian con:

- Padrones catastrales parcialmente actualizados.
- Procesos administrativos con bajo nivel de digitalización.
- Rezago en cartera vencida.
- Uso limitado de herramientas de planeación y evaluación presupuestaria.

En términos de rendición de cuentas, aunque los municipios cumplen con obligaciones mínimas de publicación de información financiera conforme a la normatividad del CONAC, persisten retos en la calidad, accesibilidad y utilidad de la información para la ciudadanía, lo cual incide en la percepción pública sobre el manejo de los recursos.

Esta situación afecta directamente a la población al restringir la capacidad del municipio para financiar servicios públicos, infraestructura y programas sociales, generando brechas entre las necesidades ciudadanas y la capacidad institucional para atenderlas.

## 4.2 Evolución del problema

La problemática de la baja eficiencia en la gestión hacendaria municipal tiene su origen en un proceso histórico de centralización de los ingresos públicos y en un modelo de financiamiento municipal altamente dependiente de transferencias federales. A partir de las reformas al federalismo fiscal de finales del siglo XX, si bien se fortalecieron los mecanismos de distribución de recursos, no se desarrollaron en igual medida las capacidades recaudatorias locales.

Durante las últimas décadas, el crecimiento del gasto público municipal no ha estado acompañado por un incremento proporcional en los ingresos propios. La tendencia nacional muestra que, mientras el gasto municipal ha aumentado de manera sostenida, la recaudación del predial y otros impuestos locales se ha mantenido estancada en términos relativos al PIB.

En el ámbito local, esta problemática se ha manifestado en:

- Persistencia de padrones incompletos o desactualizados.
- Procesos administrativos tradicionales con baja incorporación de tecnologías.
- Planeación presupuestaria orientada al cumplimiento normativo más que a resultados.
  
- Débil evaluación del desempeño de los programas municipales.

La introducción del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) a nivel nacional buscó revertir estas tendencias; sin embargo, su adopción en los municipios ha sido gradual y con limitaciones operativas, principalmente por falta de capacidades técnicas y cultura organizacional.

La evolución del problema muestra una tendencia de persistencia, con mejoras parciales, pero no estructurales, lo que justifica la necesidad de una intervención pública específica. La prioridad de su atención radica en que la debilidad hacendaria impacta transversalmente en todos los servicios

públicos municipales, afectando a la población en su conjunto, especialmente a los sectores con mayor dependencia de los servicios públicos básicos.

### **4.3 Experiencias de atención.**

A nivel nacional, diversas entidades federativas han implementado políticas orientadas al fortalecimiento de la gestión hacendaria municipal, principalmente mediante:

- Modernización de catastros.
- Digitalización de procesos de recaudación.
- Implementación de sistemas integrales de administración financiera.
- Programas de capacitación técnica al personal municipal.

Destacan experiencias en entidades como Jalisco, Querétaro y Guanajuato, donde la actualización catastral y el uso de plataformas electrónicas de pago han permitido incrementos sostenidos en la recaudación del impuesto predial y mejoras en la eficiencia administrativa. Los principales logros observados en estas experiencias son:

- Incremento en la recaudación de impuestos locales.
- Reducción de la cartera vencida.
- Mejora en los tiempos de atención al contribuyente.
- Mayor disponibilidad de información financiera.

Entre los principales desafíos identificados se encuentran:

- Resistencia al cambio organizacional.
- Costos iniciales de implementación.
- Necesidad de capacitación continua del personal.
- Requerimiento de acompañamiento técnico estatal o federal.

Estas experiencias evidencian que el fortalecimiento de la gestión hacendaria requiere un enfoque integral que combine modernización tecnológica, fortalecimiento institucional y mejora en los mecanismos de rendición de cuentas, elementos que pueden ser adaptados al contexto del Municipio de Atitalaquia.

## 5. Definición de los objetivos.

Se establece como objetivo general revertir esta situación mediante el fortalecimiento integral de las capacidades institucionales del municipio en materia hacendaria. En este sentido, el objetivo central es incrementar la eficiencia en la gestión hacendaria municipal, en la administración de los recursos públicos y en la rendición de cuentas, con el propósito de mejorar el desempeño financiero y la calidad del ejercicio del gasto público.

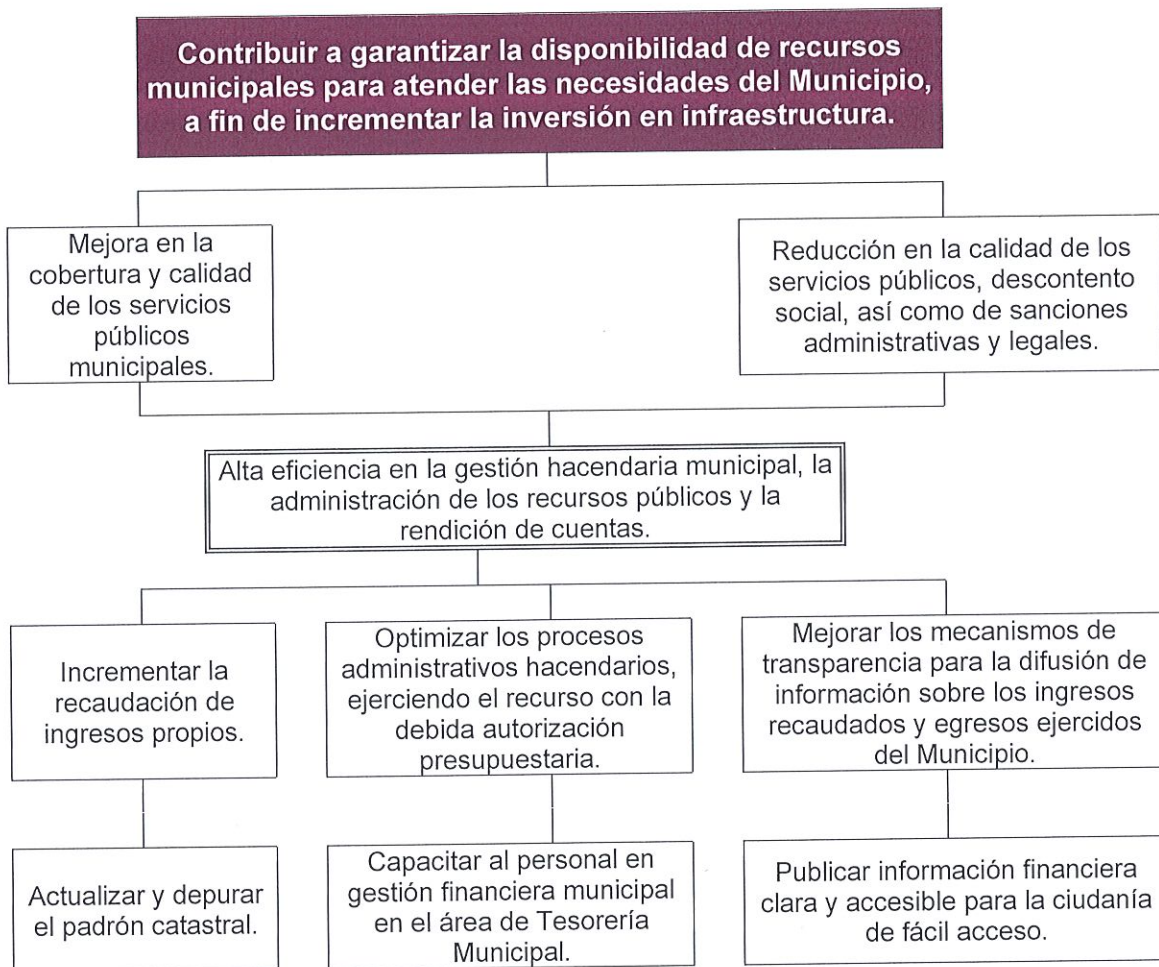
El logro de este objetivo permitirá generar efectos positivos directos, tales como el aumento de los ingresos propios municipales, particularmente del impuesto predial y derechos; la mejora en la eficiencia del uso del presupuesto; y la reducción de riesgos administrativos y financieros. Estos resultados inmediatos contribuirán a efectos de mayor alcance, entre los que destacan el fortalecimiento de la capacidad financiera del municipio, la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios públicos, el incremento de la inversión en infraestructura y proyectos estratégicos, así como el fortalecimiento de la confianza ciudadana en el gobierno municipal. En el mediano y largo plazo, estos efectos se traducirán en un mayor nivel de desarrollo económico y social del municipio.

Para alcanzar el objetivo central, se establecen objetivos específicos asociados a la atención de las causas identificadas. En el ámbito técnico y administrativo, se plantea actualizar y depurar los padrones catastrales, reducir el rezago en la cartera vencida, modernizar los procesos de recaudación y administración financiera mediante el uso de tecnologías de la información, e integrar los sistemas de gestión hacendaria. En el ámbito organizacional, se busca fortalecer las capacidades del personal responsable de las funciones hacendarias a través de procesos de capacitación y profesionalización, así como mejorar la coordinación interinstitucional entre Tesorería, Catastro, Planeación y Contraloría.

Desde la perspectiva de la gestión pública, se propone consolidar una planeación presupuestaria orientada a resultados, fortalecer el seguimiento sistemático de indicadores y ampliar la evaluación del desempeño de los programas municipales, con el fin de mejorar la toma de decisiones y el uso estratégico de los recursos públicos. Asimismo, en el ámbito social, se pretende impulsar una mayor cultura contributiva mediante acciones de comunicación, sensibilización y transparencia, así como mejorar la calidad, oportunidad y accesibilidad de la información financiera pública, con el propósito de fortalecer la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.

En conjunto, estos objetivos conforman una estructura lógica que articula medios y fines: las acciones orientadas al fortalecimiento de los procesos técnicos, organizacionales y de gestión constituyen los medios para lograr una gestión hacendaria más eficiente, mientras que el incremento de la capacidad financiera, la mejora en los servicios públicos y el fortalecimiento de la confianza social representan los fines últimos de la intervención pública. Esta estructura constituye el árbol de objetivos que sustenta el diseño del programa presupuestario "Eficiencia en la Recaudación, administración, ejercicio y Transparencia de los recursos que forman parte de la Hacienda Pública".

## Árbol de Objetivos



## 5.1 Análisis de corresponsabilidad

EFICIENCIA EN LA RECAUDACIÓN, ADMINISTRACIÓN, EJERCICIO Y TRANSPARENCIA DE LOS RECURSOS QUE FORMAN PARTE DE LA HACIENDA PÚBLICA	
Problemática (Árbol de problemas)	Soluciones (Árbol de objetivos)
Efectos	Fines
Insuficiencia de recursos propios para atender necesidades municipales, reduciendo la inversión en infraestructura.	Contribuir a garantizar la disponibilidad de recursos municipales para atender las necesidades del Municipio, a fin de incrementar la inversión en infraestructura.
Menor cobertura y calidad en los servicios públicos municipales.	Mejora en la cobertura y calidad de los servicios públicos municipales.
Problema	Objetivo
Baja eficiencia en la Gestión Hacendaria Municipal, administración de Recursos y Rendición de cuentas.	Mejorar la eficiencia en la gestión hacendaria municipal, la administración de los recursos públicos y la rendición de cuentas.
Población objetivo	Población objetivo
29 áreas administrativas del Municipio de Atitalaquia	29 áreas administrativas del Municipio de Atitalaquia
Descripción del problema	Descripción del resultado esperado
Las deficiencias en los procesos de recaudación, administración financiera y rendición de cuentas generan directamente una gestión hacendaria ineficiente, lo cual se traduce en restricciones presupuestarias.	Incrementar la eficiencia en la gestión hacendaria municipal, en la administración de los recursos públicos y en la rendición de cuentas.
Magnitud (Línea base)	Magnitud (Resultado esperado)
100%	100%
Causas	Medios
1. Baja recaudación de ingresos propios (impuestos, derechos, productos y aprovechamientos)	1. Incrementar la recaudación de ingresos propios (impuestos, derechos, productos, aprovechamientos) de manera más efectiva
1.1 Padrones catastrales desactualizados obteniendo menor recaudación.	1.1 Actualizar padrón catastral para obtener mayor recaudación.
2. Procesos administrativos hacendarios ineficientes, ejerciendo recursos sin presupuesto autorizado.	2. Optimizar los procesos administrativos hacendarios, ejerciendo el recurso con la debida autorización presupuestaria.
2.1 Insuficiente capacitación del personal en el área de Tesorería Municipal.	2.1 Capacitar al personal en gestión financiera municipal en el área de Tesorería Municipal
3. Mecanismos limitados de transparencia para la difusión de información sobre los ingresos recaudados y egresos ejercidos del Municipio.	3. Mejorar los mecanismos de transparencia para la difusión de información sobre los ingresos recaudados y egresos ejercidos del Municipio.
3.1 Información financiera poco clara o de difícil acceso para la ciudadanía.	3.1 Publicar información financiera clara y accesible para la ciudadanía de fácil acceso.

## **5.2 Aportación del programa de objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estatal de Desarrollo (PED), Plan Municipal de Desarrollo (PMS y ODS).**

El Programa Presupuestario “**Eficiencia en la recaudación, administración, ejercicio y Transparencia de los recursos que forman parte de la Hacienda Pública**” se encuentra alineado a los instrumentos de planeación vigentes en los ámbitos nacional, estatal y municipal, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al contribuir al fortalecimiento institucional, a la eficiencia administrativa y a la transparencia en el manejo de los recursos públicos.

El programa se vincula con los principios y objetivos del **Plan Nacional de Desarrollo 2025–2030**, Eje General 1. Gobernanza con justicia y participación ciudadana.

Objetivo: 1.4 Asegurar el uso honesto, responsable y eficiente de los recursos públicos bajo los principios de austeridad republicana, mientras se fortalecen los ingresos del sector público.

Estrategia: 1.4.1 Optimizar la distribución de los recursos públicos, mediante una política de gasto eficiente, equitativa y sustentable, asegurando que el presupuesto se ejecute con eficacia para mejorar el bienestar de la población.

La implementación del programa contribuye al logro de las prioridades nacionales al generar capacidades institucionales en el ámbito municipal para un manejo más ordenado, transparente y eficaz de los recursos públicos.

El programa se alinea con el **Plan Estatal de Desarrollo del Estado de Hidalgo 2024–2028**

Acuerdo 1. Acuerdo para un Gobierno Cercano, Justo y Honesto.

Objetivo: 1.3.2. Fomentar la austeridad en la administración pública.

1.6.1. Fortalecer la hacienda pública de la entidad.

Estrategia: 1.3.2.1. Asegurar la eficiente administración y aplicación de los recursos asignados en la totalidad de la administración pública, combatiendo los dispendios de los Gobiernos del pasado.

El programa se articula con el **Plan Municipal de Desarrollo de Atitalaquia 2024-2027**

Acuerdo. Acuerdo para la transformación de un gobierno de puertas abiertas, justo y ordenado.

Objetivo: 1.3. Gestionar los recursos económicos públicos con transparencia, eficiencia, y responsabilidad, priorizando la atención de las necesidades ciudadanas y promoviendo la equidad, la justicia social y el desarrollo sostenible.

Estrategia: 1.3.1. Optimizar la administración de los recursos públicos.

1.3.2. Fortalecer la hacienda pública municipal.

Vinculación con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)**

El programa contribuye principalmente a los siguientes ODS de la Agenda 2030:

- ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas
  - Meta 16.6: Crear instituciones eficaces, responsables y transparentes que rindan cuentas.
  - 16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.

A través del fortalecimiento de la gestión hacendaria y la rendición de cuentas, el programa impacta de manera indirecta en otros ODS al asegurar una mejor asignación de recursos para políticas sociales, infraestructura y servicios públicos.

## **6.- Cobertura**

### **6.1 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial**

La población o área de enfoque potencial del programa corresponde al conjunto de procesos, unidades administrativas y actores vinculados con la gestión hacendaria municipal, así como a la base de contribuyentes del municipio, que presentan necesidades relacionadas con la baja eficiencia en la recaudación, administración de recursos y rendición de cuentas.

En este sentido, el área de enfoque potencial está integrada por:

- **Unidades administrativas responsables de la gestión hacendaria del Municipio de Atitalaquia**

### **6.2 Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo**

La población o área de enfoque objetivo corresponde al conjunto de áreas administrativas y procesos hacendarios del Municipio de Atitalaquia que serán intervenidos directamente por el programa, así como a los contribuyentes municipales que serán atendidos mediante acciones de mejora recaudatoria.

En específico, el programa se orienta a:

- **Áreas administrativas** que ayudaran a;
  - Recaudación del impuesto predial.
  - Cobro de derechos y aprovechamientos.
  - Registro y control presupuestario.
  - Seguimiento del ejercicio del gasto.
  - Publicación de información financiera.

### **6.3 Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo**

Para el primer ejercicio fiscal de operación del programa, se estima atender:

- **100 % de las áreas administrativas hacendarias del municipio**, integradas por las unidades responsables de la gestión financiera y presupuestaria.
- **El total del padrón catastral municipal** como universo de intervención potencial para acciones de actualización, depuración y control.
- **La totalidad de los procesos clave de la gestión hacendaria**, que incluyen:
  - Recaudación.
  - Registro contable.
  - Programación y ejercicio del gasto.
  - Rendición de cuentas.

En términos de contribuyentes, la población objetivo está conformada por el número total de propietarios registrados en el padrón catastral vigente, así como por los usuarios sujetos al pago de derechos municipales, cuya cuantificación se actualizará conforme a los registros administrativos de la Tesorería y Catastro.

#### 6.4 Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo

La identificación, caracterización y cuantificación de la población o área de enfoque potencial y objetivo se actualizará con una periodicidad anual, en congruencia con:

- La actualización del padrón catastral.
- La revisión del padrón de contribuyentes.
- La programación presupuestaria anual.
- Los informes de avance del programa.

Adicionalmente, se podrán realizar actualizaciones semestrales cuando se detecten modificaciones relevantes en:

- El número de contribuyentes.
- La estructura administrativa.
- La cobertura territorial de los servicios municipales.

Esta periodicidad permitirá ajustar las metas del programa a la dinámica real de la población y a las condiciones operativas del municipio.

Tipo	Definición	Descripción	Cuantificación	Justificación	Fuente
<b>Población total / de referencia</b>	Número de unidades administrativas de influencia identificada.	Habitantes del Municipio de Atitalaquia, Hidalgo, con actividad urbana e industrial, demandantes de servicios públicos municipales financiados con recursos de la hacienda pública.	29 de áreas administrativas hacendarias.	Constituye el universo poblacional que depende de la adecuada gestión de los recursos públicos municipales para la provisión de servicios.	Registros administrativos de Tesorería Municipal.
<b>Población potencial / Universo / afectada</b>	Parte de la población de referencia que representa el problema, que justifique la existencia del programa y es susceptible para su atención.	Áreas administrativas municipales encargadas de la gestión hacendaria (Treasurería, Catastro, Ingresos, Egresos, Planeación, Contraloría) y contribuyentes municipales (propietarios de predios y usuarios de servicios sujetos a pago).	29 de áreas administrativas hacendarias.	Presentan directamente la problemática de baja eficiencia en recaudación, administración financiera y rendición de cuentas, por lo que requieren fortalecimiento institucional.	Registros administrativos de Tesorería Municipal.

<b>Población objetivo</b>	Parte de la población universo que cumple con las características necesarias para ser apoyada por la intervención pública.	Procesos y áreas hacendarias del Municipio de Atitalaquia que serán intervenidos por el programa (recaudación, control presupuestario, rendición de cuentas) y contribuyentes incluidos en el padrón vigente.	29 de las áreas administrativas hacendarias municipales.	Son los sujetos directos de intervención del programa y concentran las causas del problema identificado en el árbol de problemas.	Registros administrativos de Tesorería Municipal..
<b>Beneficios directos (población atendida)</b>	Es la parte de la población objetivo que será beneficiada por el programa presupuestario en un periodo específico y bajo cierta disponibilidad de recursos.	Personal de las áreas hacendarias y contribuyentes atendidos mediante procesos mejorados (actualización catastral, cobro, transparencia y control del gasto).	366 Total del personal adscrito a áreas hacendarias y contribuyentes atendidos durante el ejercicio fiscal mediante los procesos modernizados.	Reciben de manera directa los efectos del fortalecimiento institucional: mejores procesos, mayor eficiencia administrativa y mayor claridad en el manejo de los recursos.	Registros administrativos del programa, Tesorería Municipal, informes de operación.

## 7.- Análisis de Alternativas

Criterios de valoración	Alternativa (Incrementar la recaudación de ingresos propios (impuestos, derechos, productos, aprovechamientos) de manera más efectiva)	Alternativa (Optimizar los procesos administrativos hacendarios, ejerciendo el recurso con la debida autorización presupuestaria)	Alternativa (Mejorar los mecanismos de transparencia para la difusión de información sobre los ingresos recaudados y egresos ejercidos del Municipio.)
Facultad Jurídica	3	3	3
Presupuesto disponible	3	3	3
Realizable en corto plazo	3	3	3
Disponibilidad de recursos	3	3	3
Disponibilidad de recursos técnicos	3	3	3
Disponibilidad de recursos administrativos	3	3	3
Cultural y socialmente aceptable	3	2	2
Estudio de impacto ambiental	N/A	N/A	N/A

**Escala: 3 = Viabilidad Alta, 2 = Viabilidad Media, 1 = Viabilidad Baja, N/A= No Aplica.**

El análisis de alternativas se realizó considerando su viabilidad para fortalecer la gestión hacendaria municipal, evaluando cada una con base en los criterios de facultad jurídica, presupuesto disponible y disponibilidad de recursos técnicos y administrativos.

En primer término, la alternativa de incrementar la recaudación de ingresos propios resulta jurídicamente viable, ya que el municipio cuenta con facultades establecidas en la normatividad vigente para la recaudación de impuestos, derechos, productos y aprovechamientos. En cuanto al presupuesto, su implementación es factible debido a que no requiere grandes inversiones iniciales, sino más bien el fortalecimiento de acciones de fiscalización, actualización de padrones y mejora en los mecanismos de cobro. Respecto a los recursos técnicos y administrativos, se considera viable, aunque puede requerir capacitación del personal y el uso de herramientas tecnológicas para hacer más eficiente la recaudación.

Por otra parte, la alternativa de optimizar los procesos administrativos hacendarios también presenta alta viabilidad jurídica, al enmarcarse dentro de las atribuciones de la administración pública municipal para la correcta aplicación del gasto. En términos presupuestales, es una alternativa sostenible, ya que se enfoca en hacer más eficiente el uso de los recursos existentes, sin implicar necesariamente costos adicionales significativos. En cuanto a los recursos técnicos y administrativos, su implementación es altamente factible, dado que se puede llevar a cabo mediante la mejora de procedimientos internos, controles presupuestarios y fortalecimiento de la disciplina financiera.

Finalmente, la alternativa de mejorar los mecanismos de transparencia es plenamente viable desde el punto de vista jurídico, ya que responde a las obligaciones de acceso a la información y rendición de cuentas establecidas en la legislación aplicable. En relación con el presupuesto, esta alternativa es de bajo costo, pues principalmente implica la sistematización y difusión de información ya generada por la administración. En cuanto a la disponibilidad de recursos técnicos y administrativos, es viable, aunque puede requerir la implementación o mejora de plataformas digitales y la capacitación del personal responsable de la publicación de la información.

Derivado de este análisis, se concluye que las tres alternativas son viables y complementarias entre sí, ya que atienden distintas dimensiones de la gestión hacendaria: el fortalecimiento de los ingresos, la eficiencia en el ejercicio del gasto y la transparencia en la rendición de cuentas, contribuyendo de manera integral al uso responsable y eficaz de los recursos públicos municipales.

## **8.- Diseño de la Intervención**

El diseño del programa se fundamenta en la problemática identificada de baja eficiencia en la gestión hacendaria municipal, así como en los objetivos orientados a mejorar los procesos de recaudación, administración financiera y rendición de cuentas. La intervención se concibe como un programa de fortalecimiento institucional de carácter integral.

### **Tipo de intervención**

La intervención será de tipo no monetaria, orientada al fortalecimiento de capacidades institucionales y a la mejora de procesos administrativos.

Mecanismo de operación:

- Implementación de acciones técnicas, administrativas y tecnológicas.
- Capacitación del personal.
- Actualización y depuración de padrones.
- Mejora de procesos de planeación, ejercicio del gasto y transparencia.

Tipo de apoyo:

- Herramientas tecnológicas.
- Capacitación.
- Procesos estandarizados.

Condiciones (corresponsabilidad):

- Participación activa de las áreas involucradas.
- Cumplimiento de lineamientos internos.
- Uso de sistemas y procedimientos definidos por el programa.

Unidad responsable de operación:

- Tesorería Municipal, en coordinación con Catastro, Planeación, Contraloría Interna y Dirección de Tecnologías de la Información.

### **Etapas de la intervención**

#### Planeación y diagnóstico operativo

- Levantamiento de información de procesos actuales.
- Identificación de brechas técnicas y administrativas.
- Definición del plan de trabajo anual.

#### Implementación

- Actualización y depuración del padrón catastral.
- Capacitación del personal.
- Fortalecimiento de mecanismos de transparencia.

#### Seguimiento y evaluación

- Monitoreo de indicadores.
- Evaluación de avances en recaudación, procesos y rendición de cuentas.
- Ajustes operativos.

#### Cobertura:

- 100 % de las áreas hacendarias municipales.
- Totalidad del padrón de contribuyentes como universo de intervención.

#### Mecanismo de selección de beneficiarios:

- No aplica selección individual; se intervienen áreas administrativas y procesos institucionales.

### **Previsiones para la integración y operación del Padrón de Beneficiarios**

#### El padrón de beneficiarios estará conformado por:

- Personal de las áreas hacendarias municipales.
- Contribuyentes atendidos mediante procesos modernizados.

#### Estrategia de integración:

- Uso de registros administrativos de Tesorería y Catastro.
- Actualización anual del padrón.
- Validación interna por la unidad responsable del programa.

#### Objetivo anual:

- Cobertura del 100 % de las áreas hacendarias y del padrón de contribuyentes vigente.

## Matriz de Indicadores (Resumen narrativo)

NIVEL	RESUMEN NARRATIVO
Fin	Contribuir a garantizar la disponibilidad de recursos municipales para atender las necesidades del Municipio, a fin de incrementar la inversión en infraestructura.
Propósito	Mejorar la eficiencia en la gestión hacendaria municipal, la administración de los recursos públicos y la rendición de cuentas.
Componente 1	Incrementar la recaudación de ingresos propios (impuestos, derechos, productos, aprovechamientos) de manera más efectiva
Componente 2	Optimizar los procesos administrativos hacendarios, ejerciendo el recurso con la debida autorización presupuestaria.
Componente 3	Mejorar los mecanismos de transparencia para la difusión de información sobre los ingresos recaudados y egresos ejercidos del Municipio.
Actividad 1	Actualizar padrón catastral para obtener mayor recaudación
Actividad 2	Capacitar al personal en gestión financiera municipal en el área de Tesorería Municipal.
Actividad 3	Publicar información financiera clara y accesible para la ciudadanía de fácil acceso.

### Estimación del Costo Operativo:

Estimación general: El costo operativo será moderado, al aprovechar la infraestructura y el personal existentes, destinándose principalmente a capacitación, tecnología y procesos de mejora continua.

### Presupuesto y fuentes de financiamiento

**Presupuesto propuesto:** El programa se financiará con recursos del presupuesto municipal asignados a la Tesorería Municipal y áreas vinculadas a la gestión hacendaria.

### Fuentes de financiamiento:

- Recursos propios municipales.
- Participaciones federales (Ramo 28).
- Aportaciones federales, en su caso, conforme a normatividad aplicable.

### Partidas presupuestales:

- Servicios profesionales.
- Capacitación.
- Sistemas informáticos.
- Materiales y suministros.

## 9.- Relación con otros Programas Presupuestarios

El programa presupuestario no presenta relación directa con otros programas presupuestarios de la Administración Pública Municipal, ya que sus objetivos, componentes y acciones están enfocados

de manera específica en el fortalecimiento de la gestión hacendaria, la administración eficiente de los recursos públicos y la mejora en los procesos de recaudación, ejercicio y rendición de cuentas.

En este sentido, su diseño y operación son de carácter transversal y autónomo, orientados a brindar soporte institucional a las distintas áreas administrativas sin depender de la ejecución conjunta con otros programas.

**Elaboró:**

L.C. Benito Hernández Cerón  
Tesorero Municipal de Atitalaquia, Hidalgo.



**Autorizó:**

Lic. Claudia Arisbee Sandoval Ramírez  
Presidenta Municipal Constitucional de Atitalaquia,  
Estado de Hidalgo. 2024-2027

