



TALLER DE LIDERAZGO PARA  
EL DESARROLLO **MUNICIPAL 2024**

# Retos de la Hacienda municipal

Juan Diego Omar Martínez Delgado  
Octubre 2024

# Responsabilidades de servidores públicos que manejen recursos públicos.

- **Responsabilidades Penales**
- **Responsabilidades Administrativas**
- **Responsabilidades Civiles**
- **Responsabilidad Patrimonial.**

**\* Un misma conducta (delito) puede originar la concurrencia de responsabilidades.**

**¿Qué es la hacienda municipal?**

**¿Cuáles deberían ser sus objetivos?**

# LO QUE HACE EL ESTADO

- Cada uno puede tener una visión distinta, marcada por relación que prioriza con el estado
- Las personas se relacionan con el estado de diversas maneras:
  - Como ciudadanos
  - Como contribuyentes
  - Como clientes
- Detrás de cada una de estas relaciones se ubica una dimensión del estado:
  - Expresión de la sociedad organizada
  - Estructura de poderes públicos
  - Un agente económico importante
  - Un proveedor de servicios

# EL ESTADO COMO ORGANIZACION

- Las organizaciones son sistemas que se caracterizan por tres elementos:
  - División de funciones
  - Un objetivo común
  - Cohesión interna
- Las organizaciones requieren sistemas básicos que las estructuren, generen coordinación y las hagan efectivas
  - Estructura organizacional (funciones, jerarquía, mecanismos de coordinación)
  - Gestión de recursos (financieros, humanos, conocimiento)
  - Sistemas de control y retroalimentación

# EL ESTADO COMO ORGANIZACION

- Peculiaridades del estado como organización:
  - Objetivos múltiples, ambiguos, definidos externamente
  - Relación con usuarios intermediadas por el sistema político
  - Generación de recursos por ley, provisión monopólica de servicios
  - Exigencias de transparencia y predictibilidad mayores que a la empresa privada
  - Red de organizaciones, funciones se cumplen a través de terceros (servicios públicos, municipalidades, empresas privadas, regulación del comportamiento ciudadano): problema agente-principal
  - Motivaciones distintas de autoridades políticas, directivos, funcionarios
- Esto hace que lo que funciona en gestión empresarial no necesariamente lo haga en gestión pública

# ¿Para qué?

- Existe una clara desvinculación entre las necesidades de las personas y lo que gasta el Estado
- El objetivo del Estado es mejorar la vida de los ciudadanos al proporcionar un marco legal y social que proteja sus derechos y promueva el bienestar común (Rousseau, 1762; Hobbes, 1651; Locke, 1689). Con los resultados de gasto y los indicadores sociales que se muestran se puede cuestionar la función efectiva de algunos estados y municipios mexicanos.
- Evaluar no es solo medir, sino medir cuestiones que contengan métricas que pueden cambiar para bien la vida de los ciudadanos, que son la base del Estado.

# Estructura de la Hacienda Pública Municipal

## Concepto de Hacienda Pública

La *Hacienda Pública* ha sido definida **tradicionalmente** como la parte de la Economía que se ocupa del estudio de la **actividad financiera** del sector público; es decir, del **conjunto de las decisiones económicas** que se manifiestan en la realización de **ingresos y gastos públicos** y la mutua relación entre ellos.

### ***Hacienda Pública:***

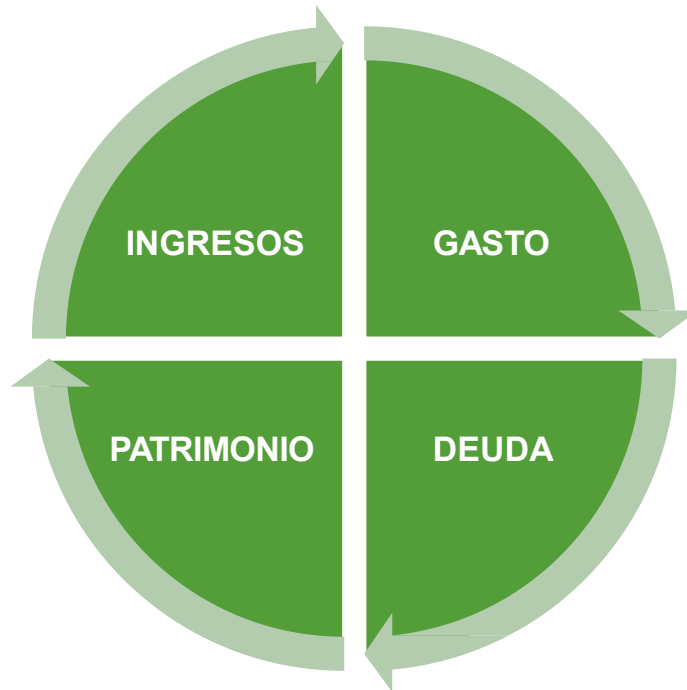
- *Punto de vista constitucional*
- *Punto de vista financiero*
- *Punto de vista económico*
- *Punto de vista administrativo*

“Los problemas básicos (de la hacienda pública) no son cuestiones financieras, ...son problemas de asignación de recursos, de distribución de renta, de pleno empleo, de estabilidad de nivel de precios y de desarrollo”

*Musgrave, R; 1969; Teoría de la Hacienda Pública. Edición Castellana de edit. Aguilar.*



## ÁREAS DE LA HACIENDA PÚBLICA



**“La hacienda pública no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar los fines del Estado”**

# Problemática General de la Hacienda Pública Municipal



# PATRIMONIO PÚBLICO MUNICIPAL

---

**El patrimonio público municipal puede concebirse como el conjunto de bienes (muebles e inmuebles), derechos y activos financieros (inversiones), valorados pecuniariamente y que ha venido acumulando el municipio a través del tiempo para el desarrollo de sus funciones y cumplimiento de sus objetivos.**

# Artículo 115 Constitucional

- **II. Los municipios estarán investidos de personalidad jurídica y manejarán su patrimonio conforme a la ley**

**CPEUM**



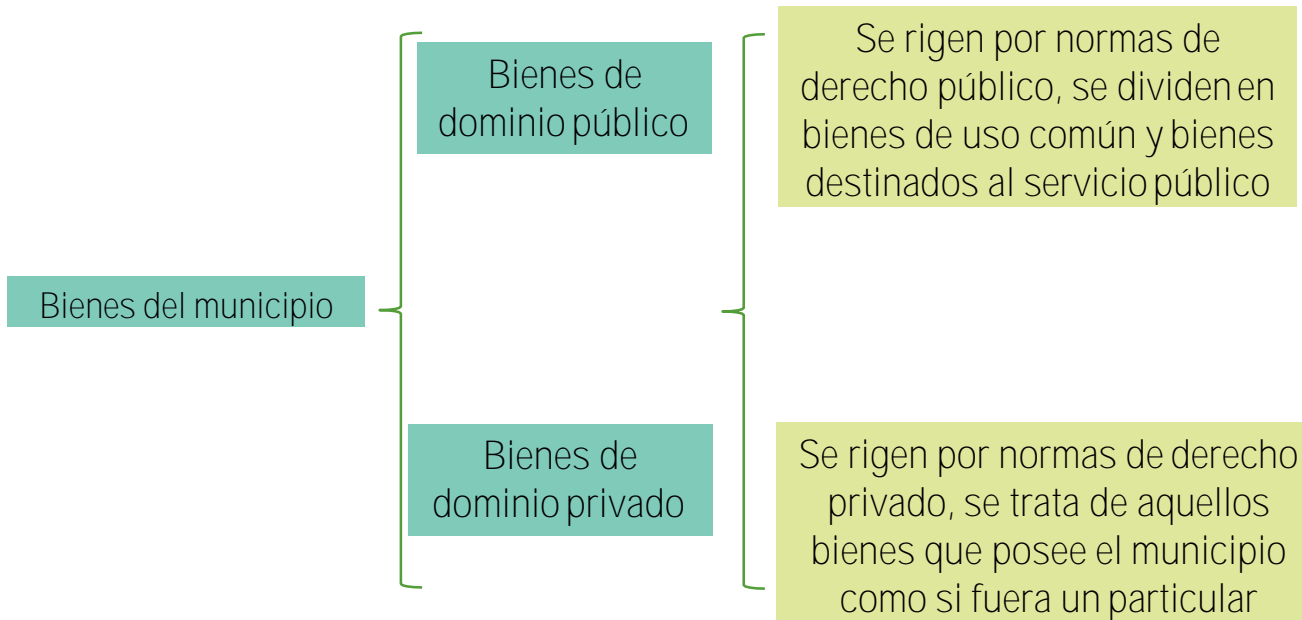
Artículo 23.-

**Los entes públicos  
deberán registrar en  
su contabilidad los  
bienes muebles e  
inmuebles**

# Legislación Local



# Clasificación jurídica de los bienes



# CARACTERÍSTICAS DE LOS BIENES MUNICIPALES

BIENES MUNICIPALES



**INALIENABLES**

**IMPREScriptIBLES**

**INEMBARGABLES**

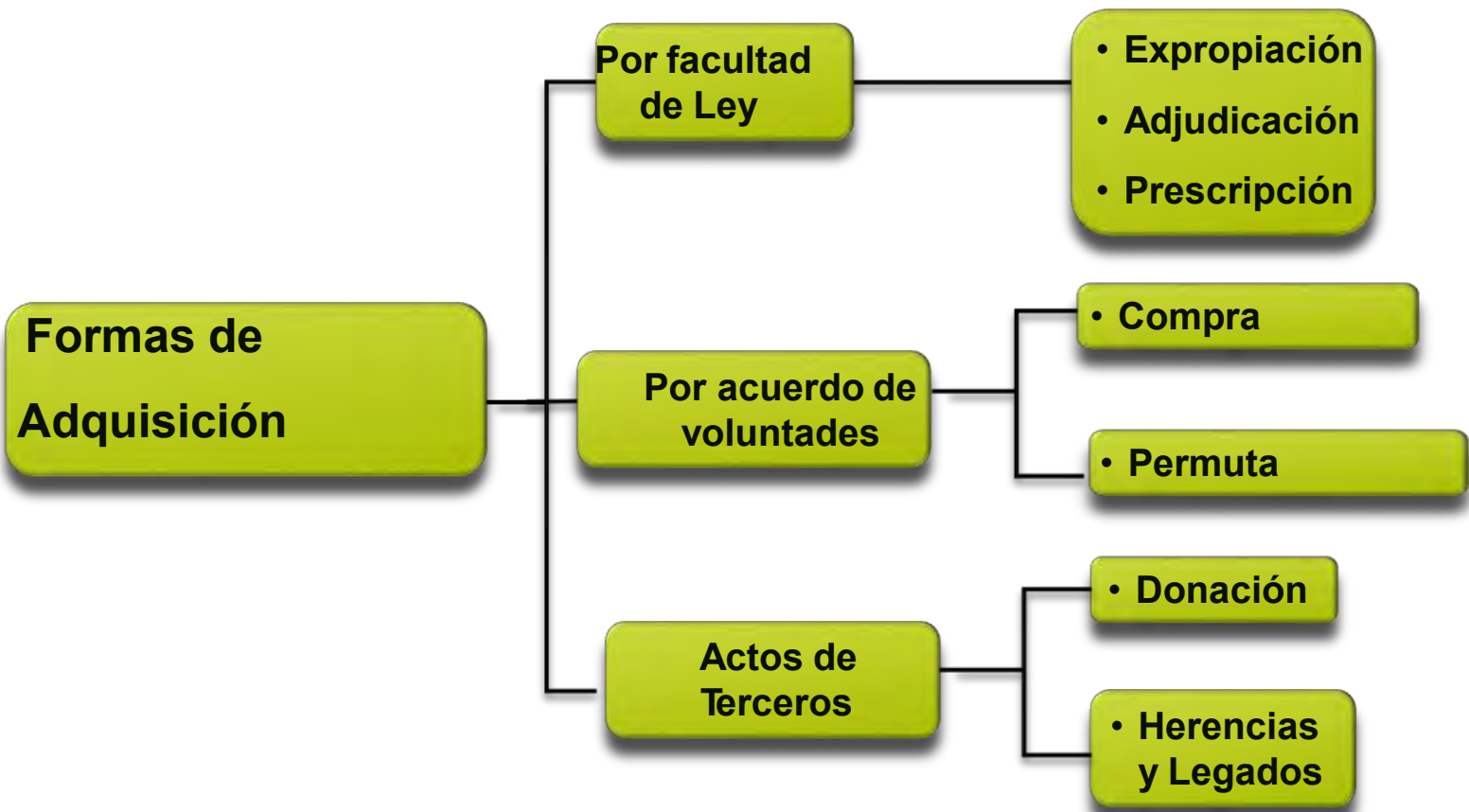
**ENAJENABLES**

**PRESCRIPTIBLES**

**INEMBARGABLES**

DEL DOMINIO PRIVADO





# Control, uso y aprovechamiento de los bienes patrimoniales

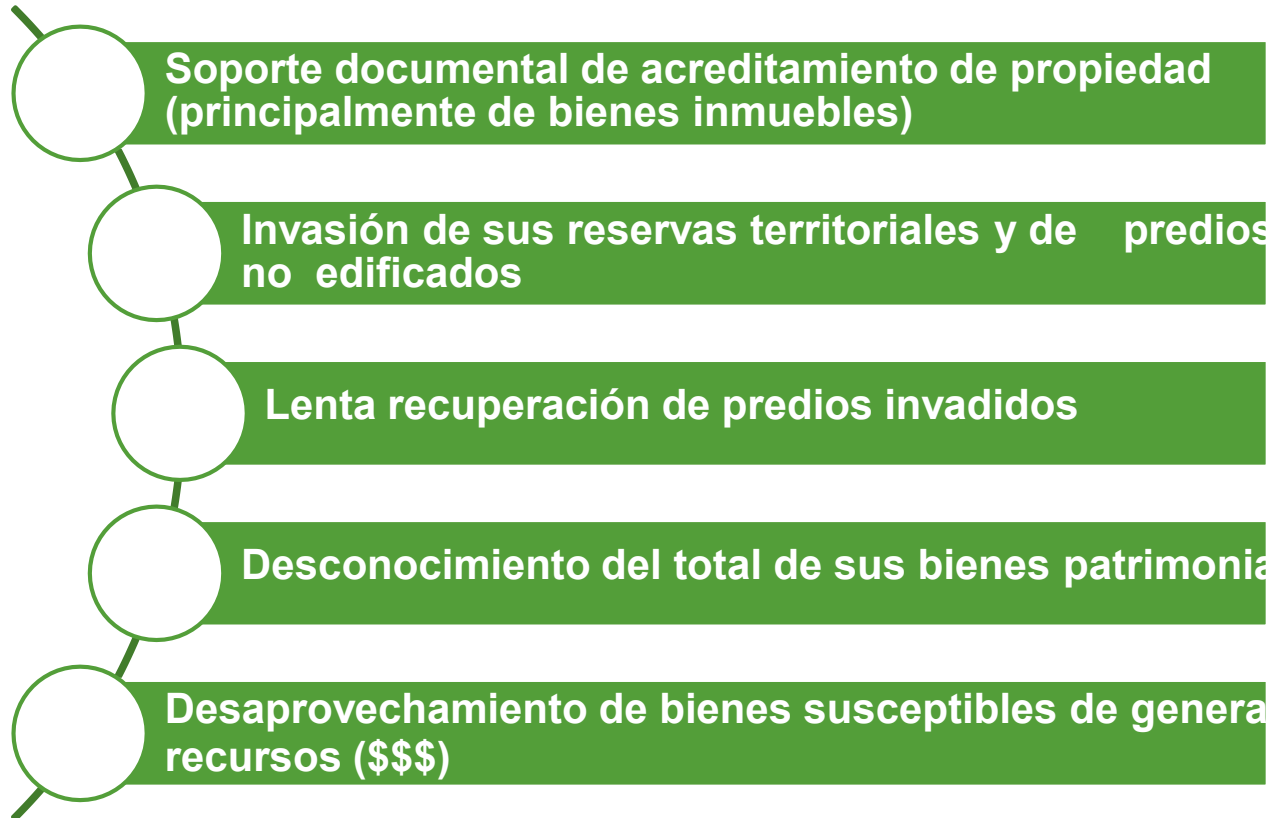
## Control

- Elaboración de catálogo de bienes
- Integración y actualización del inventario patrimonial
- Formulación de Cartas y Tarjetas de resguardo
- Integración de expedientes

## Uso y aprovechamiento

- Vigilancia y conservación del patrimonio
- Programa de mejora
- Uso de bienes en el desempeño de las funciones y SP
- Aprovechamiento de bienes susceptibles de generar ingresos vía directa o indirecta

# PROBLEMÁTICA PRINCIPAL CON RELACIÓN AL PATRIMONIO MUNICIPAL



19

Fuente: INDETEC

CEHP

Centro de Estudios de la Hacienda Pública



TALLER DE LIDERAZGO PARA  
EL DESARROLLO MUNICIPAL 2024

# Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios

## ¿Cuáles son los cinco principales componentes de la reglamentación secundaria?

Aspectos  
principales  
de la  
Ley de  
Disciplina  
Financiera

\*



- a. **Reglas de disciplina hacendaria y financiera:** Estas reglas promueven el sano desarrollo de las finanzas públicas mediante principios de responsabilidad hacendaria.
- b. **Sistema de Alertas:** Este sistema, de nueva creación, mide oportunamente el nivel de endeudamiento, el servicio de la deuda y las condiciones de liquidez para que se detecte cualquier riesgo ante los endeudamientos de los entes públicos.
- c. **Contratación de deuda y obligaciones:** Son los principios que garantizan que se contraten deuda y obligaciones al menor costo financiero, de manera eficiente y transparente, bajo un límite de afectación de participaciones y que el destino sea inversión pública.
- d. **Deuda Estatal Garantizada:** A través de esta figura, el Gobierno de la República, con autorización constitucional, otorga su aval crediticio con el propósito que los estados y municipios accedan a un financiamiento más barato, a cambio de que suscriban convenios de disciplina financiera.
- e. **Registro Público Único:** El registro sirve para inscribir y transparentar la totalidad de las obligaciones (deuda de corto y largo plazo, Asociaciones Público-Privadas y emisiones bursátiles).

19

(\*) Fuente: Cámara de Diputados; LXIII Legislatura; Comisión Especial de Vigilancia del Gasto y Deuda Pública de Estados y Municipios; Volumen I; 2016.

CEHP

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

Definiciones de la ley;  
reglas generales y  
ejercicio del gasto

Criterios a que debe  
sujetarse el manejo de los  
recursos públicos  
federales

Tratamiento del  
excedente de  
recursos

Del equilibrio presupuestario

Principios de  
responsabilidad  
hacendaria

Contenido mínimo de la LIF y  
del PEF

Presupuesto con base  
a resultados (PbR)



## Legislación Estatal

### Constitución Política del Estado

- **Capítulo sobre los Municipios del estado: integración y desintegración de los ayuntamientos; facultades y obligaciones; los servicios públicos; integración de la Hacienda Municipal; etc.**

### Ley Orgánica del Congreso del Estado

- **Facultades del Congreso para legislar en materia hacendaria**

### Ley de Coordinación Fiscal del Estado y sus Municipios

- **Organismos de la coordinación; facultades y obligaciones; Fondos de Participaciones y Aportaciones; Bases, criterios y fórmulas de distribución; colaboración administrativa.**

### Ley de Catastro del Estado

- **Definición, finalidad y funciones del catastro; autoridades y sus facultades y obligaciones; de las operaciones catastrales; de la valuación y revaluación catastral; medios de impugnación.**

## Comparativo de Eficiencia Recaudatoria: Derechos de Agua / Impuesto Predial 2018

Tomas por Cobrar 7,227,666  
24.45%

DERECHOS DE AGUA



Total de tomas:  
29,560,470

■ Tomas por Cobrar ■ Tomas Pagadas

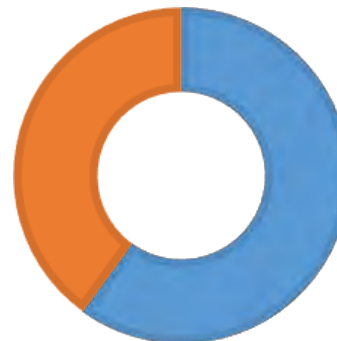
Tomas Pagadas 22,332,804

**75.55%**

Fuente: INDETEC

Cuentas por Cobrar 16,741,625  
40.03%

IMPUESTO PREDIAL



Total de cuentas:  
41,822,943

■ Cuentas Pagadas ■ Cuentas por Cobrar

Cuentas Pagadas 25,081,318

**59.97%**

23

# POLÍTICA FISCAL Vs CARTERA VENCIDA

## Niveles de Eficiencia Recaudatoria en el Impuesto Predial

### *Las 10 entidades de mayor recaudación predial 2018 (\*)*

|          | Entidad Federativa | Rec Predial Mpal 2018 (pesos) | Potencial total (pesos) | % Eficiencia recaudación | Ingresos No Percibidos (pesos) | Saldo de la Deuda 2018 (Millones de pesos) | Ingresos no percibidos / saldo deuda (%) |
|----------|--------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|--------------------------------|--|--|
| 1        | EDOMEX             | 5,529,162,707                 |                         |                          |                                | 5,188.4                                    |  |
| <b>2</b> | <b>Jalisco</b>     | <b>3,607,779,611</b>          | <b>11,614,632,020</b>   | <b>31.1</b>              | <b>8,006,852,409</b>           | <b>7,376.8</b>                             | <b>108.5</b>                             |
| 3        | Nuevo León         | 3,314,378,996                 | 7,376,103,693           | 44.9                     | 4,061,724,697                  | 4,450.4                                    | 91.3                                     |
| 4        | Guanajuato         | 2,130,461,052                 | 4,024,892,945           | 52.9                     | 1,894,431,893                  | 2,122.9                                    | 89.2                                     |
| 5        | Chihuahua          | 1,925,937,187                 | 4,266,528,772           | 45.1                     | 2,340,591,585                  | 211.6                                      | 1106.1                                   |
| 6        | Querétaro          | 1,898,517,038                 | 5,282,613,531           | 35.9                     | 3,384,096,493                  | 173.8                                      | 1947.1                                   |
| 7        | Sinaloa            | 1,585,022,431                 | 4,753,534,471           | 33.3                     | 3,168,512,040                  | 1,382.3                                    | 229.2                                    |
| 8        | Baja California    | 1,556,202,808                 | 7,557,942,584           | 20.6                     | 6,001,739,776                  | 4,815.3                                    | 124.6                                    |
| 9        | Quintana Roo       | 1,355,631,425                 |                         |                          |                                | 2,216.7                                    |  |
| 10       | Puebla             | 1,102,921,494                 | 2,963,314,254           | 37.2                     | 1,860,392,760                  | 307.3                                      | 605.4                                    |

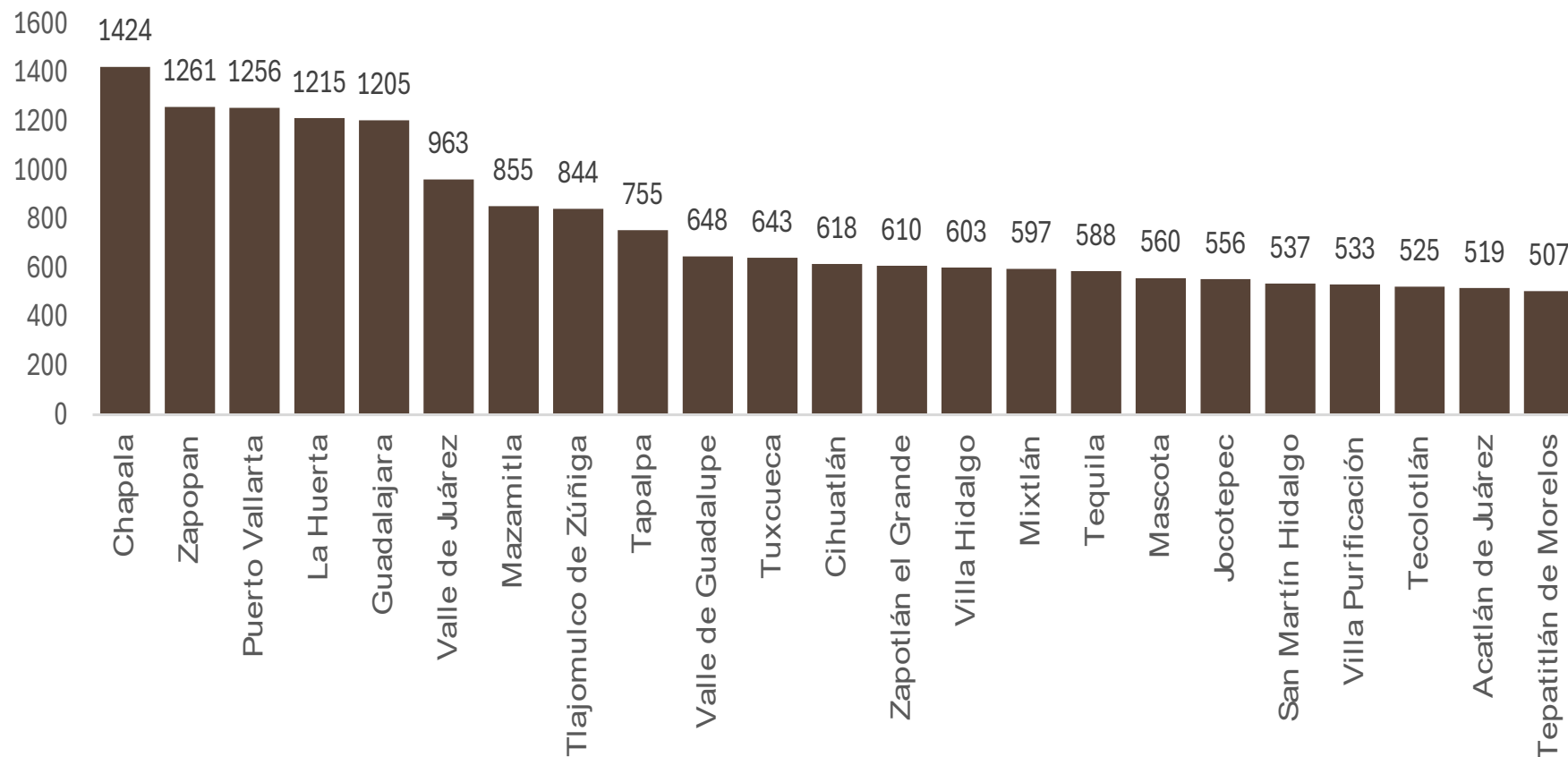
Fuente: elaborado por INDETEC

CEHP





# Recaudación de impuesto Predial por habitante 2023



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP

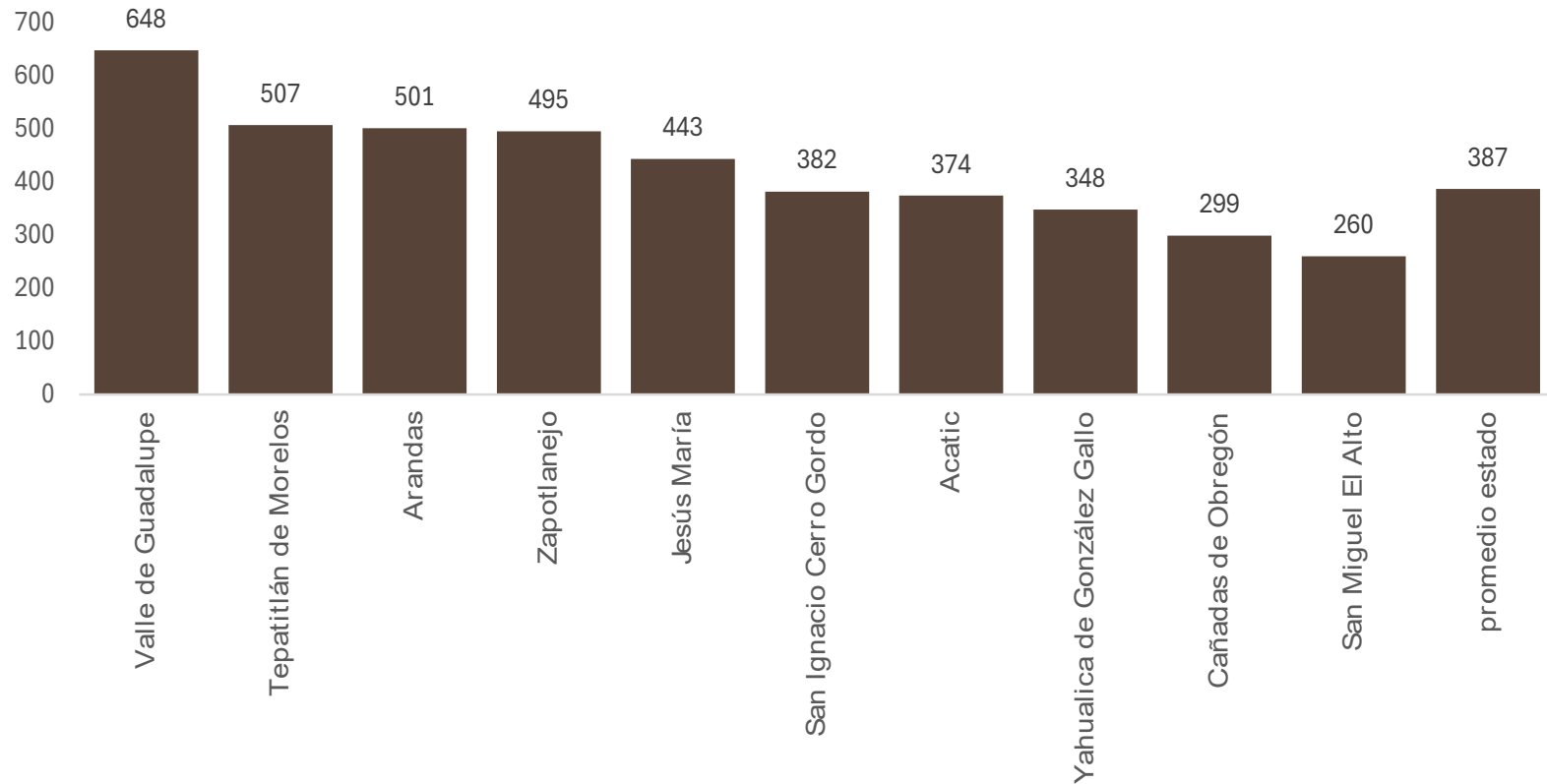
CEHP

Centro de Estudios de la Hacienda Pública



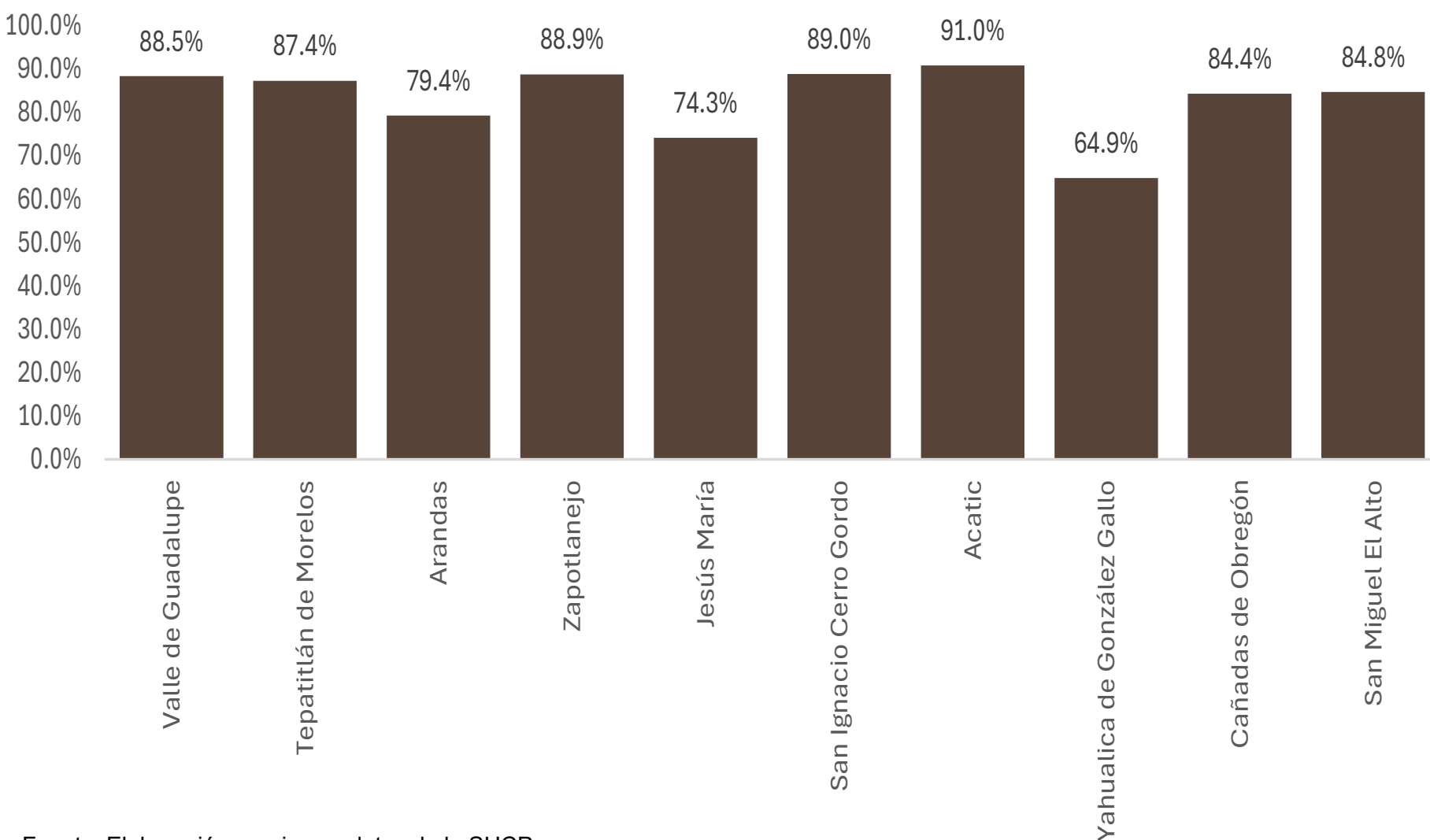
TALLER DE LIDERAZGO PARA  
EL DESARROLLO MUNICIPAL 2024

# Predial por habitante



Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP

# Predial porcentaje de efectividad



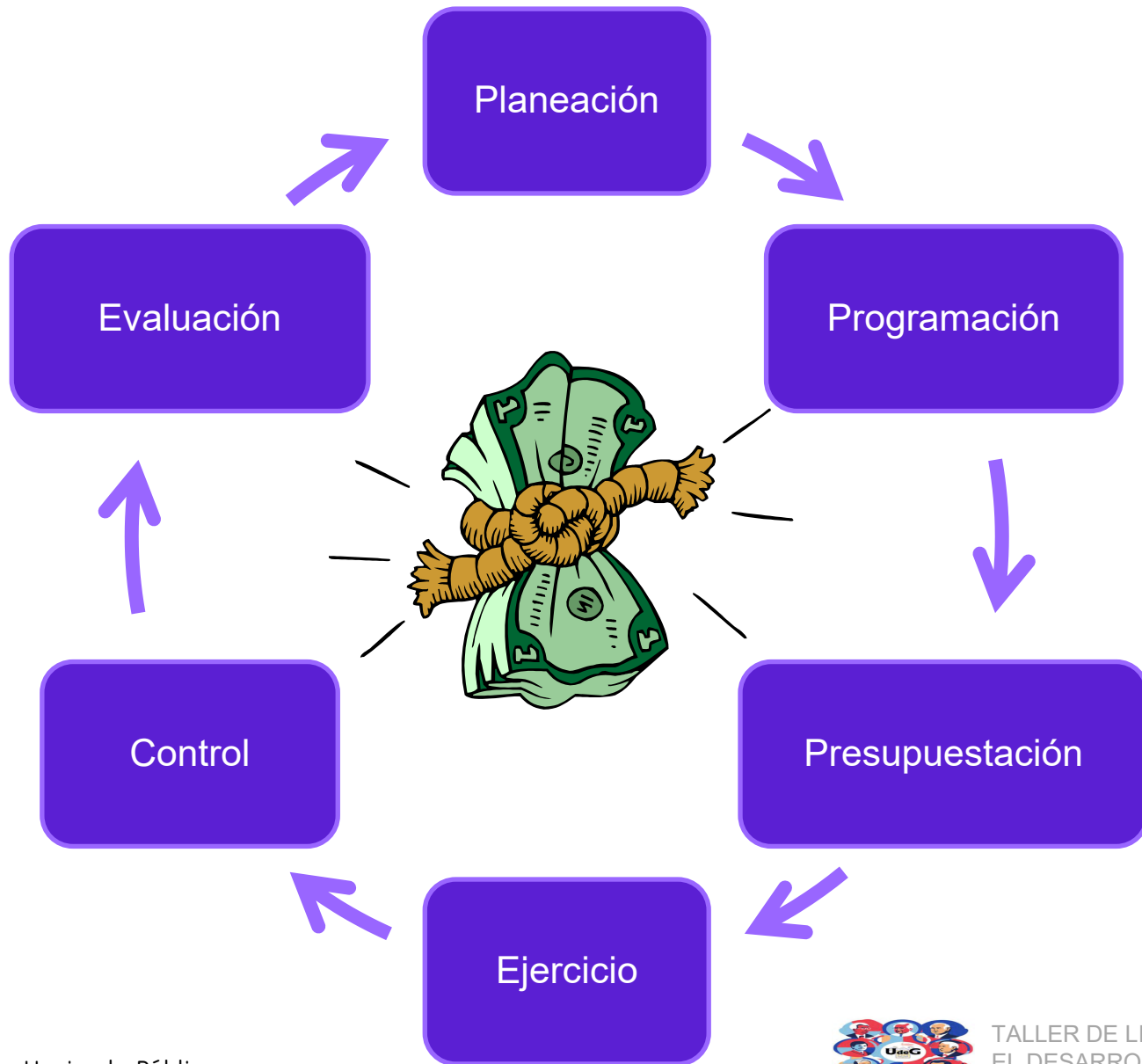
Fuente: Elaboración propia con datos de la SHCP

# Retos de la Hacienda

- Lo que hacemos es **política fiscal....**
- Ingreso que sea suficiente
  - Gestiones estatales y federales
- Gasto
  - nómina
- Deuda
- Balance
  - Listado de retos de corto, mediano y largo plazo que se heredaron. (hacerlo nuevamente)
- Gestión de recursos

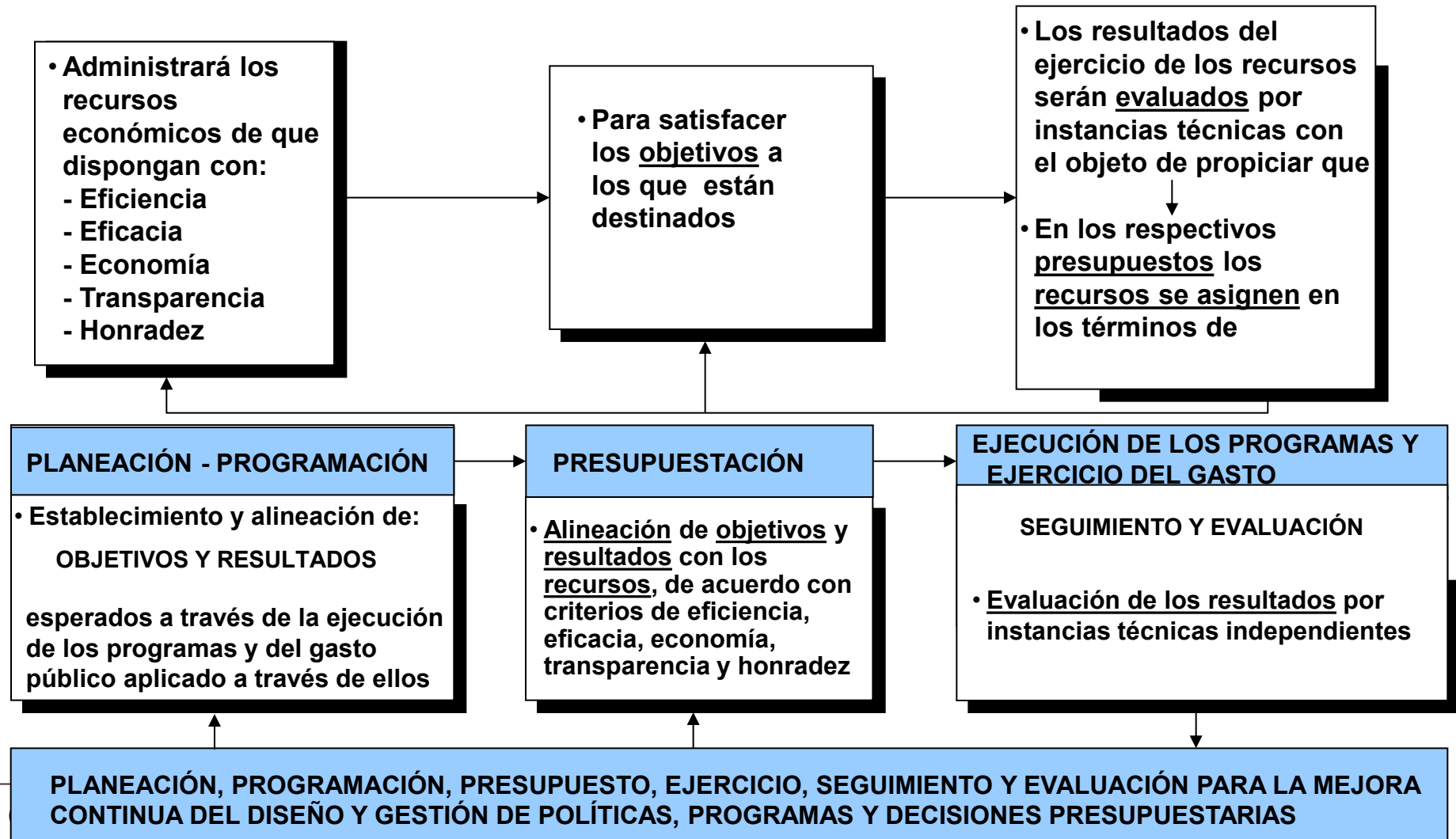
- **El presupuesto puede definirse como un instrumento de la política económica que abre el camino para alcanzar las metas y objetivos económicos y sociales del país.**
- **El presupuesto público generalmente presenta un resumen de los gastos programados y del nivel previsto de ingresos para un determinado ejercicio fiscal.**
- **El presupuesto comprende la totalidad de las actividades gubernamentales en sus diferentes clasificaciones: administrativa, económica, funcional, y los montos asignados para financiarlas.**
- **El presupuesto establece también un medio para informar el grado en que se han realizado dichas actividades y para controlar las erogaciones.**

# El proceso presupuestario?



# Presupuesto y Evaluación en el Art. 134 Constitucional

La Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales:



# ***Variables relevantes para los ingresos, base del gasto***





# Información que se Obtiene del Presupuesto



# Conceptos que Comprometen el Gasto Disponible?

**Gastos por Disposición Legal:**

- Seguridad Social
- Educación
- Deuda Pública
- Remuneraciones a Servidores Públicos
- Cuotas a Organismos Internacionales

**Deuda Pública**

**Participaciones a Estados y Municipios**

**Gasto Público**



**Entidades Paraestatales estratégicas:**

- Servicio Postal Mexicano
- Petróleos Mexicanos
- Comisión Federal de Electricidad
- Luz y Fuerza del Centro
- IMSS
- ISSSTE

**Compromisos Contractuales ya suscritos:**

- Adquisiciones
- Arrendamientos
- Servicios
- Obras públicas

**Nuevas Leyes o Tratados**

## Determinación del Techo del Gasto



Meta para el Balance Público

Estimación de los ingresos públicos en función de las proyecciones de las variables macroeconómicas y de las políticas tributaria y de precios y tarifas

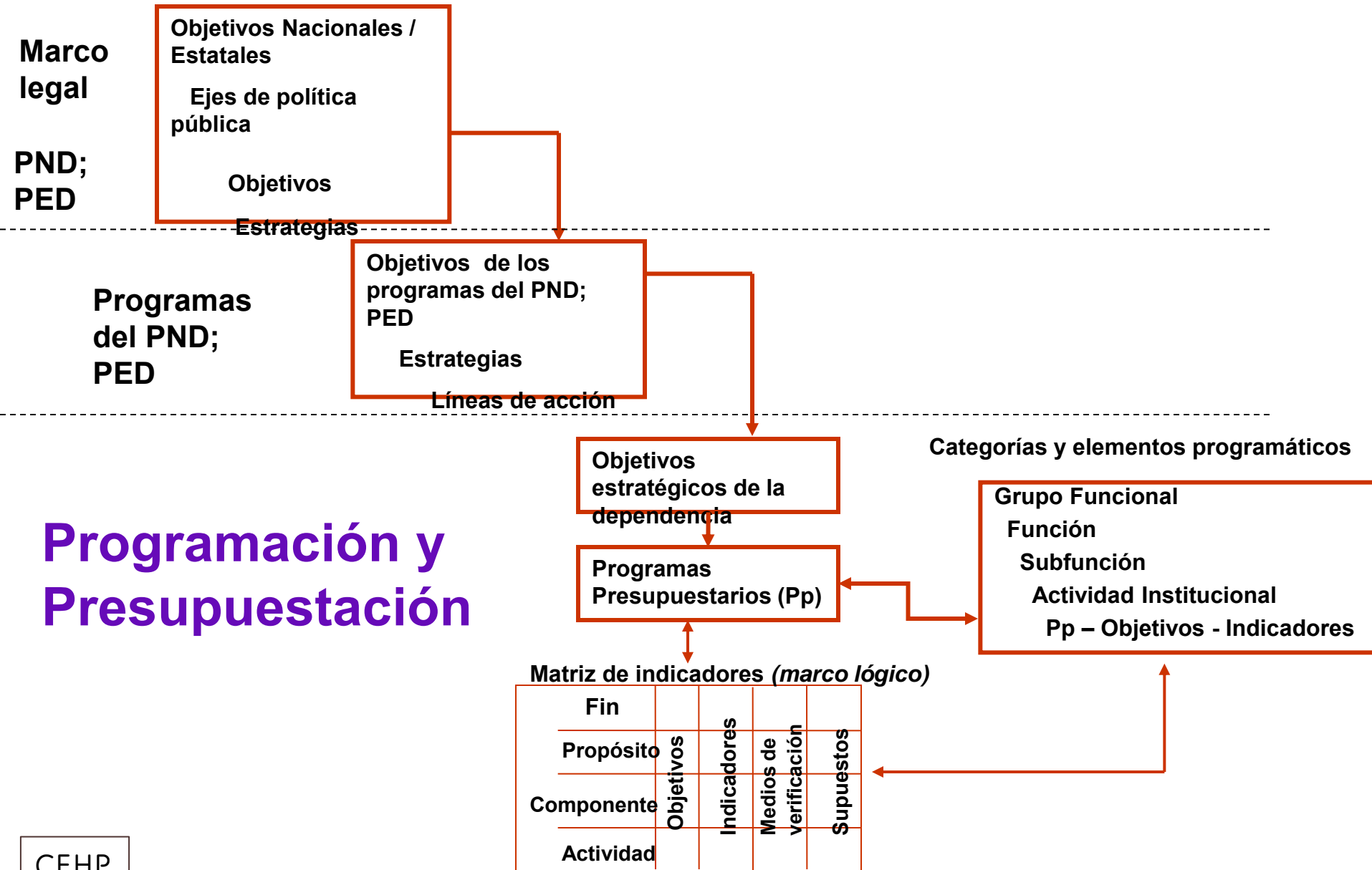
Determinación del Gasto Neto Total

Techo para el Gasto PROGRAMABLE

Determinación del Gasto NO PROGRAMABLE:

- Costo Financiero
- Participaciones Fed.
- Adefas

# La Planeación Estratégica y el PbR



# Etapas de la Metodología de Marco Lógico



# Ejes temáticos del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo



## Desarrollo Sostenible del Territorio

- Medio Ambiente y desarrollo Territorial
- Transporte
- Infraestructura y obra pública
- Gestión integral del agua



## Desarrollo Económico

- Turismo
- Desarrollo económico
- Agricultura y desarrollo rural
- Trabajo y Previsión social



## Desarrollo Social

- Salud
- Cultura
- Igualdad
- Asistencia social
- Procuraduría social



## Seguridad, Justicia y Estado de Derecho

- Fiscalía del estado
- Secretaría de seguridad
- Secretaría judicial y de justicia



## Gobierno Efectivo e Integridad Pública

- Gobernanza
- Corrupción
- Transparencia
- Impunidad
- Participación ciudadana
- Fortalecimiento de instituciones públicas

Fuente: Elaborado por la Secretaría de Planeación y Participación Ciudadana, 2019.

# Marco legal

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;  
Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria;  
Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios;  
Ley General de Contabilidad Gubernamental;  
Ley de Coordinación Fiscal;  
Ley General de Desarrollo Social;  
Constitución Política del Estado de Jalisco;  
Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Jalisco;  
Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Jalisco;  
Ley de Deuda Pública y Disciplina Financiera del Estado de Jalisco y sus Municipios;  
Ley de Austeridad y Ahorro del Estado de Jalisco y sus Municipios;

Centro de Estudios de la Hacienda Pública

Ley de Fiscalización Superior y Rendición de cuentas del Estado de Jalisco y sus Municipios;  
Ley de Planeación Participativa para el Estado de Jalisco y sus Municipios;  
Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Jalisco y sus Municipios;  
Ley de Obra Pública del Estado de Jalisco;  
Ley de Compras Gubernamentales, Enajenaciones y Contratación de Servicios del Estado de Jalisco y sus Municipios;  
Ley de Desarrollo Social para el Estado de Jalisco;  
Ley de la Comisión Estatal de Derechos Humanos;  
Ley Estatal para la Igualdad entre Mujeres y Hombres;  
Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo Jalisco 2019-2024;  
Planes Institucionales de las

Dependencias y Entidades Públicas del Poder Ejecutivo;  
Lineamientos para el Diseño y Priorización de los Programas Presupuestarios;  
Lineamientos para la Revisión, Actualización, Mejora, Programación y Seguimiento de los Indicadores del Desempeño de los Programas Presupuestarios;  
Lineamientos Presupuestales para la Administración Pública del Estado de Jalisco;  
Clasificador por Objeto del Gasto y Tipo del Gasto para la Administración Pública del Estado de Jalisco;  
Manual del Sistema Estatal de Presupuesto basado en Resultados (SEPbR) para la elaboración del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos 2021; y  
Reglamentos y normatividad



# Relación de las temáticas con los Ejes del PEGD 2019 – 2024

## Eje 1. Seguridad, justicia y estado de derecho

1. Gobernabilidad
2. Seguridad
3. Previsión Social del Delito
4. Procuración de justicia
5. Impartición de justicia
6. Reinserción social
7. Protección civil
- A. Derechos humanos
- B. Igualdad de género
- D. Cultura de paz
- G. Femicidios
- H. Personas Desaparecidas

## Eje 2. Desarrollo social

1. Pobreza y desigualdad
2. Educación
3. Protección a la salud
4. Grupos prioritarios
5. Cultura
6. Deporte y activación física
7. Acceso a la justicia para todos
- I. Niñas, niños y Adolescentes

## Eje3. Desarrollo Económico

1. Desarrollo rural
2. Industria
3. Energía
4. Comercio y servicios
5. Turismo
6. Competencias y capacidades del capital humano
7. Ciencia y tecnología
8. Innovación
9. Financiamiento para el desarrollo



# Relación de las temáticas con los Ejes del PEGD 2019 – 2024

## Eje 4. Desarrollo sostenible del territorio

1. Desarrollo metropolitano
2. Gestión integral del agua
3. Infraestructura para el desarrollo
4. Desarrollo integral de movilidad
5. Protección y gestión ambiental
6. Gestión de ecosistemas y biodiversidad
7. Gobernanza territorial y desarrollo regional
8. Procuración de la justicia ambiental

E Cambio climático

J. Recuperación integral del Río  
Santiago

## Eje 5. Gobierno efectivo e integridad pública

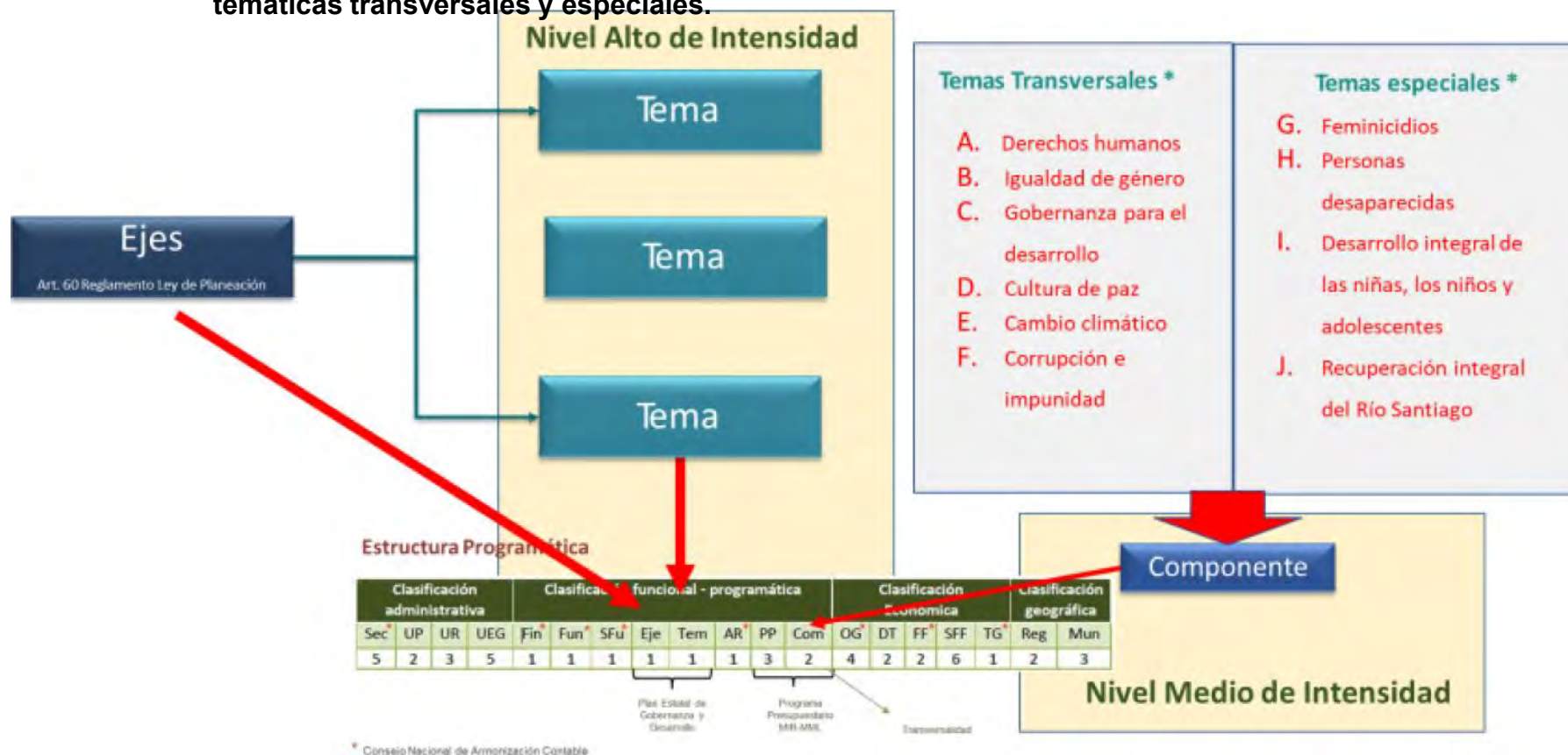
1. Hacienda pública
  2. Administración pública
  3. Innovación gubernamental
  4. Acceso a la información, transparencia y protección de datos personales
  5. Política de integridad y sistema de control interno
- C. Gobernanza para el desarrollo
- F. Corrupción e impunidad

# Proyectos estratégicos regionales del Plan Estatal de Gobernanza y Desarrollo

- Paisaje agavero
- Costalegre
- Sierra Tapalpa
- Rivera de Chapala
- Sierra Occidental
- Sierra Mazamitla
- Zona Norte

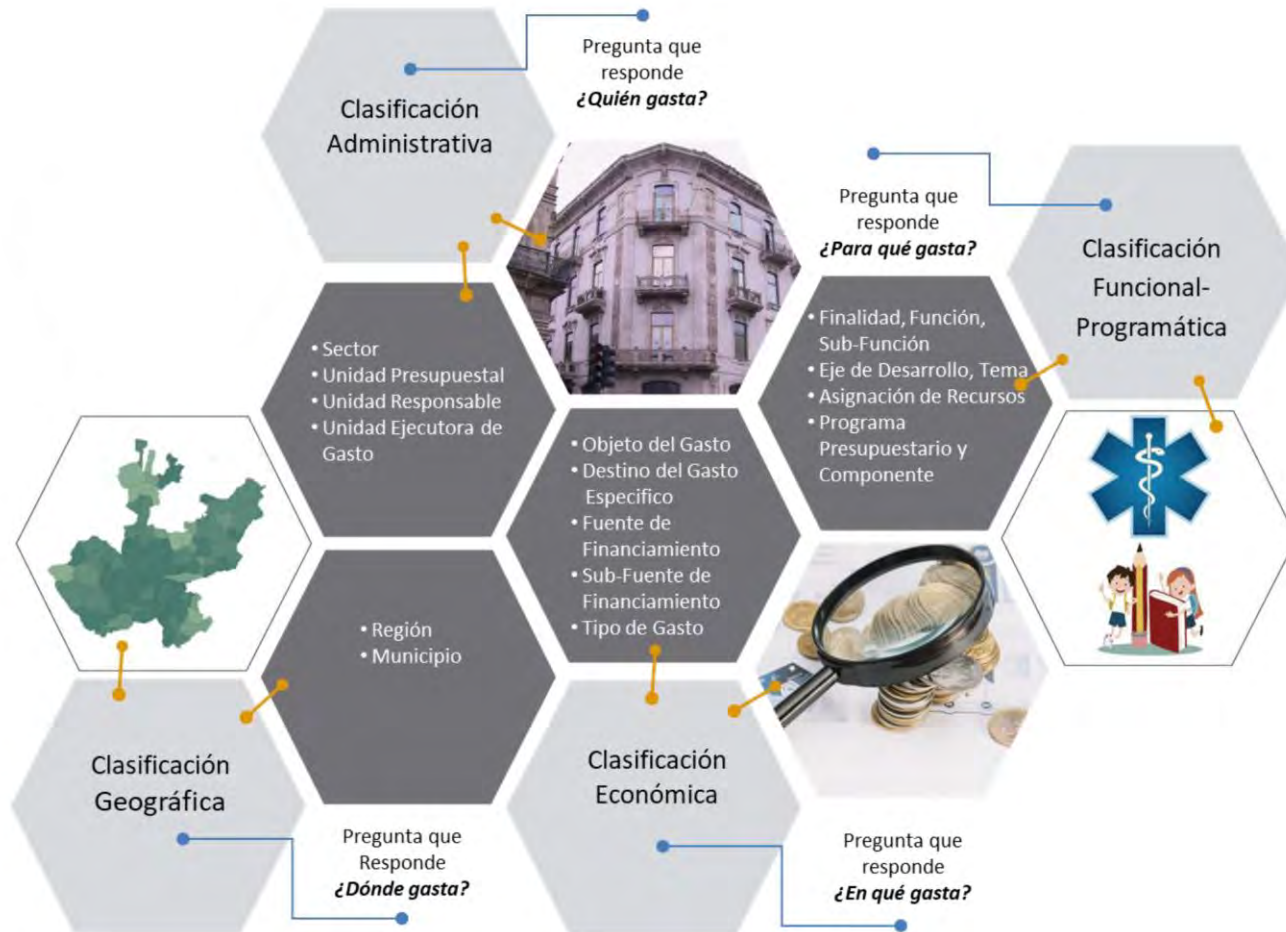
# Identificación de las temáticas transversales y especiales en la estructura programática de los Programas Presupuestarios

Las funciones y obligaciones de la Unidad Responsable atienden al 100% los objetivos de las temáticas transversales y especiales.



Los objetivos de las temáticas t y e se identifican a nivel de Componente en el Programa Presupuestario. Alguno (s) de los productos, B o S que atiende la UR, pero que no es la razón o función principal del Programa.

# Dimensiones y componentes de la Clave Presupuestaria



# Proceso Presupuestario

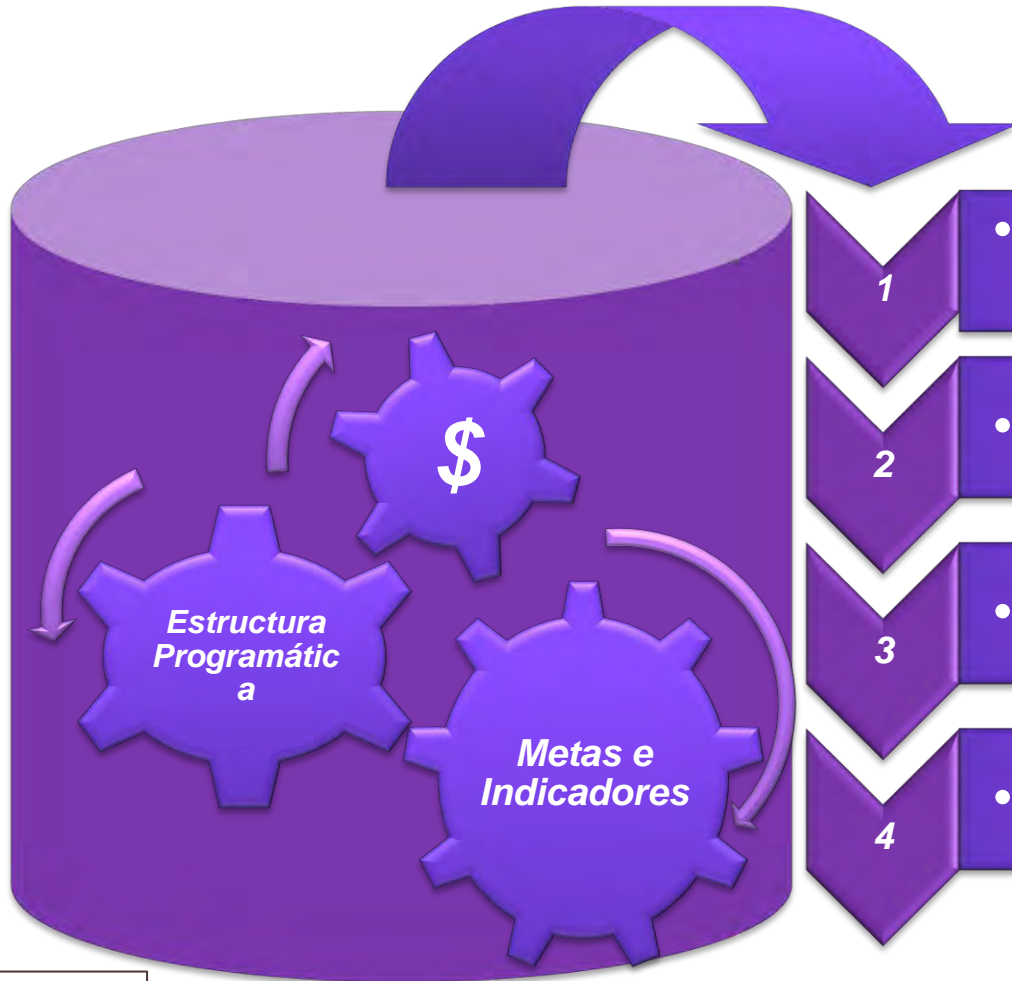
(Planeación–Programación–Presupuesto–Ejercicio–Seguimiento–Evaluación–Rendición de Cuentas)

Matriz de Indicadores

|             |           |             |  |  |
|-------------|-----------|-------------|--|--|
| FIN         |           |             |  |  |
| Propósito   | Objetivos | Indicadores |  |  |
| Componentes |           |             |  |  |
| Actividades |           |             |  |  |

Reglas de Operación  
Programas Presupuestarios

RESULTADOS



1

• *Información para la toma de decisiones*

2

• *Evaluación de Resultados*

3

• *Reasignación de Recursos*

4

• *Transparencia*



TALLER DE LIDERAZGO PARA  
EL DESARROLLO MUNICIPAL 2024

# Retos de la Hacienda municipal

Gracias por su atención  
Juan Diego Omar Martínez Delgado  
[juandiego.mar@gmail.com](mailto:juandiego.mar@gmail.com)