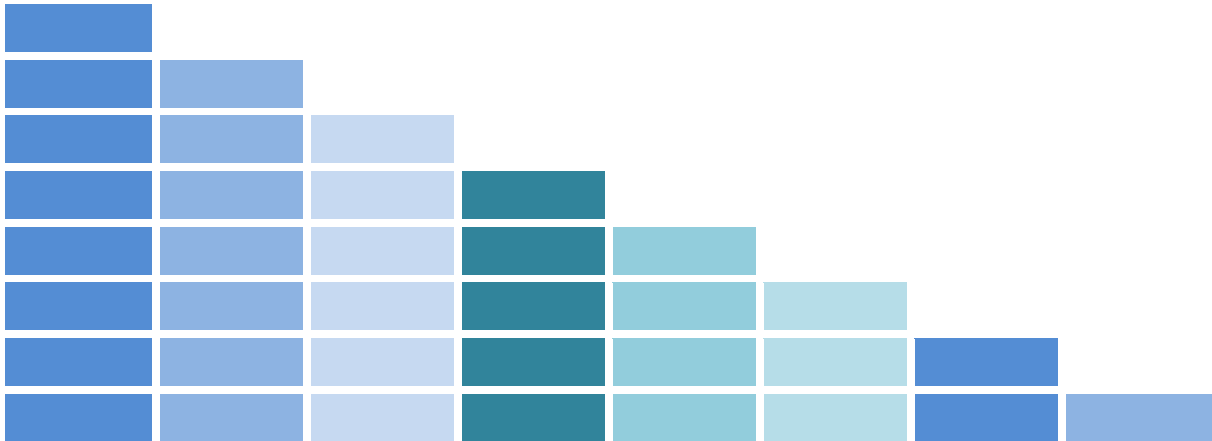




# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

## Evaluación de diseño programático al Programa presupuestario **“Promoción internacional”**, ejecutado por la Secretaría de Desarrollo Económico





# **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

## **1. Resumen ejecutivo**

El Programa presupuestario "Promoción internacional" forma parte de la estructura programática del Gobierno del Estado de México y su objetivo es "Incrementar la inversión extranjera y el comercio exterior, a través de la promoción e impulso de los sectores más competitivos de la entidad".

Se integra por cuatro proyectos: "Promoción y fomento a la inversión extranjera directa", "Seguimiento de proyectos de inversión extranjera", "Promoción para el desarrollo del comercio internacional" y "Formación y capacitación de exportadores", ejecutados por la Secretaría de Desarrollo Económico.

La evaluación de diseño al Programa presupuestario se realizó conforme a los "Términos de referencia para la evaluación de diseño programático a programas presupuestarios no sociales", proporcionados al evaluador por el Sujeto Evaluado, que fue la citada Secretaría.

La evaluación se realizó al ejercicio fiscal 2019 y su objetivo fue analizar el diseño del programa, con la finalidad de identificar si contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras.

En ese propósito, en las siguientes líneas se expresan los principales resultados, los cuales contemplan los cinco Apartados de los que se compone el presente informe de evaluación.

Respecto al Apartado de la "Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario", se tiene que el programa, efectivamente, se justifica mediante de una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que se genera a partir de un árbol del problema y de un árbol de objetivos. De igual forma, a través del documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa–" y de los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora".

Se identificó que las causas raíz que originan el problema ("Carencia de un sistema integral de apoyos para quienes decidan invertir en el Estado de México", "Baja atención a empresas interesadas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior" y "Baja participación del Estado de México en misiones y ferias de alcance internacional"), así como los efectos señalados en el árbol del problema, son escasos para la adecuada caracterización (naturaleza y entorno) del



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

problema. En este sentido, con apego a la Metodología de Marco Lógico (MML), se recomendó nutrir las causas y efectos del árbol del problema, a fin de que con mayores elementos se describa de mejor manera la demanda que origina al Programa presupuestario; incluso, para ello, podría hacerse uso del análisis FODA que presenta el documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-".

Sobre este mismo Apartado, se dio cuenta que existe justificación teórica y empírica que sustenta la intervención, dado que es una verdad evidente por sí misma el hecho de que la Inversión Extranjera Directa (IED) es uno de los principales motores del crecimiento económico, la generación de empleos y el aumento de la productividad. No obstante, esto deberá documentarse dentro del "Diagnóstico" del Programa presupuestario a incluirse en el próximo Presupuesto de Egresos o en los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora.

En el Apartado relativo a la "Contribución del Programa presupuestario a las metas estatales y planeación orientada a resultados" existe claridad de que el Propósito de la MIR del Programa presupuestario ("Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad") es afín con los objetivos del "Programa sectorial Pilar económico 2017-2023", dado que la inversión extranjera directa -como concepto común entre ambos- es producto de fomentar la inversión y mediante ella se dinamiza la economía. Asimismo, el Propósito de la MIR, por su descripción narrativa, se vincula con el Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 "Trabajo decente y crecimiento económico", el cual dicta "Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos".

3

En cuanto al Apartado "Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo" existe una oportunidad de mejora, ya que el "Reporte general de la MIR" del Programa presupuestario refiere como población de referencia, potencial y objetivo a "inversionistas potenciales" -sin que diferencie una de otra- y, por su parte, el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" define a las poblaciones potencial y objetivo como países reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y países con los que México tiene relación comercial. Al efecto, se recomendó homologar las poblaciones potencial y objetivo expresadas en ambos documentos, a fin de hacerlas coincidir, pero diferenciando la de referencia, la potencial y la objetivo.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

En el Apartado correspondiente a la "Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados" se tiene que el Programa presupuestario "Promoción internacional" cuenta con cinco renglones y cuatro niveles (Fin, Propósito, Componente y Actividad). Esta MIR, a la luz de la valoración realizada, resulta representativa de los proyectos relacionados con la inversión extranjera; sin embargo, presenta las áreas de oportunidad siguientes: precisar la identificación de los bienes y servicios que entrega programa; mejorar la sintaxis de los resúmenes narrativos; en algunos casos, afinar la formulación de los indicadores; hacer más específicos los medios de verificación; y el establecimiento de supuestos que propicie una adecuada lógica vertical y horizontal.

Finalmente, en el Apartado cinco, denominado "Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios", se identificó que, de acuerdo con la Estructura Programática del Gobierno del Estado de México, el Programa presupuestario "Promoción internacional" tiene una clara complementariedad con el Programa presupuestario "Modernización industrial" y los proyectos "Promoción industrial y empresarial" y "Fortalecimiento a la competitividad", siendo el factor común entre ellos la competitividad y la inversión productiva.

4

En general, el resultado de la evaluación al Programa presupuestario -más allá de la calificación obtenida: **3.0** puntos de **4.0** puntos posibles- sugiere que el programa está aún en proceso de perfeccionamiento.

Así, se identifican, de modo genérico, dos grandes aspectos susceptibles de mejora por atender:

- Precisar la justificación y diseño del programa, lo que implicará robustecer las causas y efectos del árbol del problema, así como homologar la definición y cuantificación de la población potencial y objetivo.
- Mejorar la MIR, que requerirá rediseñar la sintaxis de resúmenes narrativos, adecuar indicadores y hacer explícitos los medios de verificación.

No se omite expresar que en el anexo número 6 de este informe, el equipo evaluador propone una serie de adaptaciones a la MIR que creemos, puede contribuir con la Secretaría de Desarrollo Económico a medir las acciones y resultados que ejecuta en el marco del programa.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

## 2. Índice

1. Resumen ejecutivo	2
2. Índice	5
3. Introducción.	7
4. Apartado I. Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario.	10
5. Apartado II. Contribución del Programa presupuestario a las metas estatales y planeación orientada a resultados.	18
6. Apartado III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.	24
7. Apartado IV. Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	32
8. Apartado V. Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios.	63
9. Valoración del diseño del programa.	66
10. Conclusiones.	69
11. Bibliografía.	72
12. Anexos.	75

Anexo 1 "Descripción general del programa".

Anexo 2 "Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo".

Anexo 3 "Matriz de Indicadores para Resultados"

Anexo 4 "Indicadores".

Anexo 5 "Metas del programa".

Anexo 6 "Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados".

Anexo 7 "Complementariedades y coincidencias entre programas presupuestarios".



# **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

Anexo 8 "Principales fortalezas, retos y recomendaciones".

Anexo 9 "Valoración final".

Anexo 10 "Aspectos Susceptibles de Mejora"

Anexo 11 "Ficha técnica con los datos generales del evaluador externo y el costo de la evaluación".

## **3. Introducción**



# **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

## **3. Introducción**

El presente documento contiene los resultados de la Evaluación de diseño programático al Programa presupuestario "Promoción internacional", ejecutado por la Secretaría de Desarrollo Económico del Estado de México.

La evaluación se realizó para dar cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, en los artículos 327 y 327 A del Código Financiero del Estado de México y Municipios y en el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2020, emitido por la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Estado de México, bajo los "Términos de referencia para la evaluación de diseño programático a programas presupuestarios no sociales".

El objetivo general de la evaluación es "Analizar el diseño del Programa presupuestario Promoción Internacional, con la finalidad de identificar si contiene los elementos necesarios que permitan prever de manera razonable el logro de sus metas y objetivos, a efecto de instrumentar mejoras".

8

Los objetivos específicos son:

- Analizar y valorar la justificación de la creación y diseño del Programa presupuestario.
- Analizar y valorar la contribución del Programa presupuestario al cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo del Estado de México y los programas derivados de éste.
- Analizar y valorar la consistencia entre el diseño del Programa presupuestario y la normatividad aplicable.
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros programas presupuestarios de la administración pública estatal.

La evaluación se llevó a cabo conforme a los citados términos y consistió en 22 reactivos para conformar 5 apartados, como a continuación se detalla:





## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

---

<b>Apartado</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Total</b>
I. Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario.	1 a 3	3
II. Contribución del Programa presupuestario a las metas estatales y planeación orientada a resultados.	4 a 6	3
III. Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.	7 a 10	4
IV. Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	10 a 21	11
V. Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios.	22	1
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>22</b>

La evaluación tomó como punto de referencia la MIR del Programa presupuestario "Promoción Internacional", que maneja la Secretaría de Desarrollo Económico.

En este sentido, la evaluación se desarrolló con la información documental y testimonial que la Titular de Unidad de Planeación e Igualdad de Género de la Secretaría de Desarrollo Económico proporcionó al equipo evaluador, quien, además, fungió como enlace para los trabajos.

En cuanto a la estructura del informe, los cinco apartados corresponden con los señalados en los referidos términos, y dan respuesta a los cuestionamientos que sustentan el ejercicio de la evaluación; a través de ellos se describen y explican los puntos en los que el Programa presupuestario presenta fortalezas y debilidades, las oportunidades para hacerlo más robusto y, también, se prescriben algunas recomendaciones, con el propósito de mejorar su racionalidad y congruencia.

## **4. Apartado I**



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

**1. El problema o necesidad que busca resolver el Pp está identificado en un documento, y este problema o necesidad cuenta con las siguientes características:**

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida, de acuerdo con la MML.
- b) Se define la población o área de enfoque potencial y objetivo.
- c) Se define el plazo para su revisión y actualización
- d) Es relevante o prioritario para su atención por el gobierno de la entidad.

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
3	El problema o necesidad cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

Para la valoración de esta pregunta se consideraron: el "Reporte general de la MIR"; los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora" de los proyectos que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Económico; el documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-"; y el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo". Con base en ello se determinó lo siguiente:

**a) Sí cumple.** La MIR del Programa presupuestario presenta en el árbol del problema tres causas principales que originan el problema: "Carencia de un sistema integral de apoyos para quienes decidan invertir en el Estado de México", "Baja atención a empresas interesadas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior" y "Baja participación del Estado de México en misiones y ferias de alcance internacional", tales causas generan el problema, establecido como: "Los inversionistas potenciales no materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad", lo que, efectivamente, se presenta como una situación no deseada que puede ser revertida.

Además, en los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora" de los proyectos adscritos al Programa presupuestario, se establece la necesidad de ofrecer a los potenciales inversionistas extranjeros información actualizada sobre el desarrollo económico de la entidad y de los programas e incentivos vigentes con que cuenta el Gobierno del Estado de México, ya que precisan de asesoría, apoyo y acompañamiento durante los procesos de instalación de sus empresas, así como para realizar expansiones o nuevas inversiones; de lo contrario, la materialización de sus proyectos no se concreta.



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

En complemento de ello, el documento “Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-” da cuenta de las ventajas del Estado de México para la inversión; sin embargo, también expone necesidades formuladas a modo de hecho negativo que puedan ser revertidas con la instrumentación del Programa presupuestario, como: limitados medios de difusión de las ventajas que ofrece el Estado para la inversión extranjera; limitada presencia de promotores en eventos internacionales de negocios, donde se puede promover al Estado de México como el mejor lugar para hacer negocios en América; reducida oferta de terrenos e infraestructura para la instalación de empresas medianas y grandes, entre otras.

**b) No cumple.** El “Reporte general de la MIR” refiere como población de referencia, potencial y objetivo a “inversionistas potenciales” (extranjeros), sin que diferencie una de otra. Por su parte, el documento “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo” define las poblaciones total, potencial y objetivo de forma distinta: 194 países reconocidos por la ONU como población total, 50 países con los que México tiene relación comercial es la población potencial y 20 países con los que México tiene relación comercial prioritaria es la población objetivo. Si bien ambas definiciones tienen relación con el Programa presupuestario, a juzgar por la definición del problema expresada en el árbol del problema: “Los inversionistas potenciales no materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad” y por el resumen narrativo del nivel Propósito de la MIR: “Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad”, es que, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, serían los inversionistas quienes constituirán la población de referencia, potencial y objetivo.

**c) Sí cumple.** Los documentos empleados para responder a la pregunta se incluyen en el paquete presupuestal anual, por tanto, de acuerdo con los artículos 296 y 298 del Código Financiero del Estado de México y Municipios y el “Manual para la Formulación del Anteproyecto de Presupuesto de Egresos del ejercicio fiscal 2019”, deben actualizarse anualmente.

**d) Sí cumple.** De acuerdo con el formato PbR-01a “Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora” del proyecto “Promoción y fomento a la inversión extranjera directa”, la IED es uno de los principales motores del crecimiento económico, la generación de empleos y el aumento de la productividad, por ello es importante realizar acciones para incrementar la inversión directa en los sectores productivos de la economía mexicana de mayor rentabilidad y aprovechar las



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

fortalezas del Estado tales como: la ubicación estratégica, la infraestructura de comunicaciones y transportes, los incentivos y apoyos a la inversión, la enorme cercanía con los principales centros de consumo nacionales y las facilidades para la exportación.

### **Recomendaciones:**

Homologar la población total, potencial y objetivo expresada en el "Reporte general de la MIR" con la del documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo", a fin de hacerlas coincidir en ambos documentos, pero diferenciando la de referencia o total, la potencial y la objetivo.

En este sentido, dado que las poblaciones de referencia, potencial y objetivo –la atendida también-, la constituyen "inversionistas extranjeros", bien valdría referirse a ellas como un área de enfoque, en razón a que, al final, los beneficiarios de este Programa presupuestario son los mexiquenses y sus familias quienes logran emplearse.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

## 2. El diagnóstico del problema o necesidad que atiende el Pp describe de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema o necesidad estructuradas y argumentadas de acuerdo con la MML.
- b) Cuantificación y caracterización de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad.
- c) Ubicación territorial de la población o área de enfoque que presenta el problema o necesidad.
- d) Se define el plazo para su revisión y actualización.

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
3	El diagnóstico cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

Para la valoración de esta pregunta se tomaron como referencia el "Reporte general de la MIR" del Programa presupuestario, específicamente del árbol de problema; el documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-"; y el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo".

14

**a) Sí cumple.** En el árbol del problema se muestran como causas principales del problema: "Carencia de un sistema integral de apoyos para quienes decidan invertir en el Estado de México", "Baja atención a empresas interesadas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior" y "Baja participación del Estado de México en misiones y ferias de alcance internacional", que originan el problema: "Los inversionistas potenciales no materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad". Cuenta también con efectos: que es la "Baja contribución al incremento de inversión extranjera directa en el Estado de México, mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas y comparativas del territorio". Ahora bien, con base en la Metodología de Marco Lógico, se considera que las causas (raíces) y los efectos (ramas) descritos en el árbol del problema son escasos para la adecuada caracterización (naturaleza y entorno del problema).

Por su parte, en el documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-" también se manifiestan características del problema o necesidad, al expresar que los potenciales inversionistas extranjeros precisan de asesoría, apoyo y acompañamiento durante los procesos de instalación de sus empresas, así como para realizar expansiones o nuevas inversiones, por lo que es fundamental ofrecerles



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

información actualizada sobre el desarrollo económico de la entidad y de los programas e incentivos vigentes con que cuenta el Gobierno del Estado de México para materializar su instalación.

**b) No cumple.** La población a la que está dirigida la instrumentación, según el "Reporte general de la MIR" -en el apartado "Población objetivo"-, son los inversionistas potenciales, los cuales los cuantifica en 150; sin embargo, esta población es distinta a la definida y cuantificada en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo", cuyo enfoque se centra en los 194 países reconocidos por la ONU como población total, 50 países como población potencial y 20 países con los que México tiene relación comercial prioritaria es la población objetivo.

**c) Sí cumple.** Los documentos referidos en el primer párrafo de la justificación, exponen que el Programa presupuestario la población total, potencial, objetivo y por atender son los inversionistas extranjeros, quienes, al traer su capital a territorio mexiquense, benefician la población del Estado de México con empleos.

15

**d) Sí cumple.** La actualización y revisión del diagnóstico del problema, así como del árbol del problema se actualizan cada año, con la entrada en vigor del ejercicio fiscal correspondiente.

### **Recomendaciones:**

Nutrir las causas y efectos del árbol del problema, a fin de que con mayores elementos se describa de mejor manera la demanda o problema que origina al Programa presupuestario. Para ello, bien podría hacer uso del documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 -Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-", en cuya exposición se presenta un análisis FODA relativo al programa.

Homologar la población total, potencial y objetivo expresada en el "Reporte general de la MIR" con la del documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo", a fin de hacerlas coincidir en ambos documentos, pero diferenciando la de referencia o total, la potencial y la objetivo.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

### **3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Pp lleva a cabo?**

**Respuesta: No.**

Las referencias para la valoración de esta pregunta fueron: el "Reporte general de la MIR" del Programa presupuestario, específicamente del árbol de problema; los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora" de los proyectos que ejecuta la Secretaría de Desarrollo Económico; el documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-"; y el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo".

Revisados los anteriores documentos, se dio cuenta que en ninguno de ellos se establece una justificación teórica que sustente el tipo de intervención que el programa lleva a cabo, por lo que, de acuerdo con los Términos de Referencia, se considera información inexistente.

Pese a lo anterior, es posible que para nutrir el diagnóstico se puedan citar estudios como el denominado "La inversión extranjera en México" publicado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en el que explica que "La economía mexicana ha transitado por significativos cambios estructurales al menos desde finales de los ochenta. Destaca que la atracción de IED; ha sido funcional a la estrategia seguida y se ha convertido en uno de sus pilares macroeconómicos para solventar el déficit en cuenta corriente. Esta estrategia se concretiza en múltiples acuerdos bilaterales y multilaterales. Desde una perspectiva de estrategia empresarial, la creciente IED refleja la importancia de un segmento de la economía mexicana como parte de las estrategias globales de empresas extranjeras".

Para apuntalar la parte empírica pueden usarse datos de la Secretaría de Economía del gobierno federal, como que en México la IED ha pasado de 13 mil 935.8 millones de dólares en 1999 a 34 mil 78.7 millones de dólares en 2019. Particularmente, información relativa a que el Estado de México en 1999 logró atraer un mil 129.5 millones de dólares y al cierre de 2019 alcanzó los 2 mil 922.5 millones de dólares.





## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

Existe una amplia literatura académica que describe y explica cómo la inversión es indispensable para generar bienes y servicios, producir empleos y activar los sectores económicos.

Incorporar modelos teóricos ayudará a reforzar lo expresado en el formato PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora" del proyecto "Promoción y fomento de la inversión extranjera directa" y en el documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-", relativo a que "La IED es uno de los principales motores del crecimiento económico, la generación de empleos y el aumento de la productividad, por ello es importante realizar acciones para incrementar la inversión directa en los sectores productivos de la economía mexicana de mayor rentabilidad y aprovechar las fortalezas del Estado tales como; la ubicación estratégica, la infraestructura de comunicaciones y transportes, los incentivos y apoyos a la inversión, la enorme cercanía con los principales centros de consumo nacionales y las facilidades para la exportación. El reto es que nuestra entidad siga siendo el principal destino de la inversión extranjera del país, para ello es necesario intensificar las acciones de promoción y continuar mejorando la infraestructura de comunicaciones, transporte y equipamiento urbano que facilite el desplazamiento seguro y eficiente de bienes y personas".

17

### **Recomendaciones:**

Documentar dentro del "Diagnóstico" del Programa presupuestario -a incluirse en el próximo Presupuesto de Egresos o en los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora- los estudios teóricos y/o empíricos que justifiquen la intervención del programa.

## **5. Apartado II**



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

4. En virtud de que el Fin del Pp está vinculado a algunas de las metas estatales del Plan de Desarrollo Estatal (PEDEM) 2017-2023, a través del programa sectorial, (o excepcionalmente a un programa especial o institucional)

- a) ¿Existen conceptos comunes entre el Propósito y los objetivos del programa sectorial, especial o institucional, por ejemplo: población o área de enfoque objetivo?
- b) ¿El logro del Propósito aporta al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) y de alguno(s) de los objetivos del programa sectorial, especial o institucional?

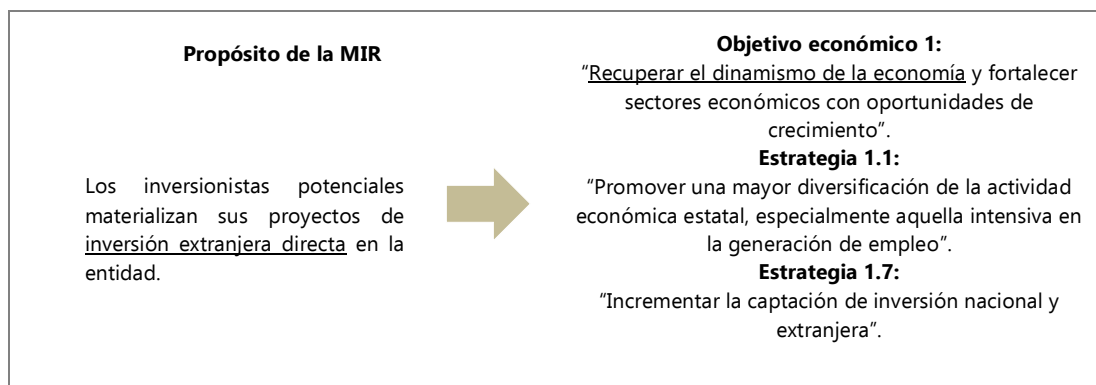
**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
3	El Pp cuenta con un documento en el que se establece la relación con objetivo(s) del programa sectorial, especial o institucional, y Es posible determinar vinculación con todos los aspectos establecidos en la pregunta.

Derivado del análisis de la información proporcionada por el Sujeto Evaluado, se desprende en el siguiente análisis respecto a los incisos señalados por la pregunta:

19

- a) **Sí cumple.** El Propósito de la MIR del Programa presupuestario es afín con los objetivos del "Programa sectorial Pilar económico 2017-2023", dado que la inversión extranjera directa, como concepto común entre ambos, es producto de fomentar la inversión y mediante ella se recupera el dinamismo de la economía.



- b) **Sí cumple.** El logro del Propósito de la MIR del Programa presupuestario "Promoción internacional" claramente contribuye con el Objetivo económico 1, que es recuperar el dinamismo de la economía; más aún, uno de los indicadores que establece el "Programa sectorial Pilar económico 2017-2023" para medir sus



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

objetivos es, precisamente, el denominado "Inversión Extranjera Directa con respecto al PIB", cuya primer variable (flujo anual de inversión extranjera directa) se genera con información de los indicadores de la MIR del programa.

Ahora bien, se determinó asignar el nivel 3, dado que el logro del Propósito no es suficiente, por sí solo, para el cumplimiento de algún objetivo del "Programa sectorial Pilar económico 2017-2023".



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

**5. ¿Con cuáles objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo 2017-2023 está vinculado el objetivo sectorial relacionado con el programa presupuestario?**

**No procede valoración cuantitativa.**

Para la valoración de esta pregunta se consideraron el "Reporte general de la MIR" del Programa presupuestario, el "Programa Sectorial Pilar Económico 2017-2023" y el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023, conforme a lo siguiente:

Programa Sectorial Pilar Económico	Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023			
Objetivo sectorial	Pilar	Objetivo	Estrategia	Línea de acción
1. Recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores económicos con oportunidades de crecimiento.	2. Económico	2.1.Promover una mayor diversificación de la actividad económica estatal, especialmente aquella intensiva en la generación de empleo.	2.1.1. Promover una mayor diversificación de la actividad económica estatal, especialmente aquella intensiva en la generación de empleo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar, estimular y fomentar la promoción comercial de las empresas mexiquenses con objeto de ampliar la exportación de sus productos.</li> <li>• Promover activamente la atracción de empresas grandes hacia el Estado de México.</li> </ul>
			2.1.7. Incrementar la captación de inversión nacional y extranjera.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar nuevos esquemas de incentivos fiscales y no fiscales para inversionistas nacionales e internacionales que hagan más atractivo al Estado de México para el establecimiento de sus empresas.</li> <li>• Promover un mejor clima de negocios en la entidad con objeto de atraer más inversión nacional y extranjera.</li> <li>• Promocionar activamente una mayor inversión privada, nacional y extranjera y posicionar a la entidad como una alternativa competitiva para la inversión.</li> <li>• Organizar ferias y foros para promover la inversión extranjera en el Estado de México.</li> </ul>

21

Fuente: Elaboración Propia con base en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

Existe una cadena lógica que vincula los resúmenes narrativos de la MIR del Programa presupuestario, el "Programa Sectorial Pilar Económico 2017-2023" y el Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

## 6. ¿El propósito del Pp se vincula con los objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030?

**Respuesta: Sí, de manera indirecta.**

No procede valoración cuantitativa.

El objetivo del Programa presupuestario "Promoción internacional" es "Incrementar la inversión extranjera y el comercio exterior, a través de la promoción e impulso de los sectores más competitivos de la entidad" y el objetivo de Propósito de la MIR es "Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad", ambos, por su descripción narrativa, son vinculables con el Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible "Trabajo decente y crecimiento económico", el cual dicta "Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos".

Bajo ese tenor, se determinó que existe una contribución indirecta del logro del Propósito del Programa presupuestario al cumplimiento de al menos uno de los Objetivos del Desarrollo Sostenible, como se muestra enseguida:

22

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Propósito del Programa presupuestario	Descripción de la contribución o aportación del Pp a la Meta del ODS	
		Meta del ODS	Contribución indirecta
<b>Objetivo 8.</b> Trabajo decente y crecimiento económico.	Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad.	<b>8.3</b> Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, <u>la creación de puestos de trabajo decentes</u> , el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.	La <u>creación de puestos de trabajo decentes</u> se puede lograr mediante el establecimiento de empresas con capital extranjero en el Estado de México, que es el Propósito del Programa presupuestario. Evidentemente, este logro no es suficiente para el cumplimiento completo de la meta del ODS, para ello se requiere, también, fortalecer el sector microempresarial y local de la economía.
		<b>8.2</b> <u>Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación</u> , entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de	La promoción y difusión de alternativas de inversión, obtención de incentivos, financiamiento y vinculación con los tres órdenes de gobierno, <u>permite el establecimiento de empresas con capital extranjero</u> ,



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Propósito del Programa presupuestario	Descripción de la contribución o aportación del Pp a la Meta del ODS	
		Meta del ODS	Contribución indirecta
		obra.	<u>principalmente en los sectores automotriz, aeroespacial, metalmecánico y biotecnología.</u> Traer y desarrollar nuevos proyectos de expansión o lograr reinversiones productivas en el Estado de México, es el logro del Propósito del Programa presupuestario "Promoción internacional", con ello se aporta al cumplimiento de esta Meta del ODS, sin que sea suficiente para conseguirla.

Fuente: Elaboración propia, con información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU y la MIR del Programa presupuestario.

## **6. Apartado III**





## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

7. Las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo están definidas en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema o necesidad y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Unidad de medida.
- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación.
- d) Fuentes de información.

**Respuesta: Sí.**

**Se correlaciona con el anexo 2.**

Nivel	Supuestos que se verifican
2	El Pp tiene definidas las poblaciones o áreas de enfoque (potencial y objetivo). Las definiciones cumplen con al menos una de las características establecidas.

Los elementos considerados para la valoración de esta pregunta fueron el "Reporte general de la MIR" del Programa presupuestario y el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo".

25

**a) Sí cumple.** En el "Reporte general de la MIR" -en el apartado "Población objetivo- del Programa presupuestario se determinan a "inversionistas potenciales" como unidad de medida de la población potencial y objetivo; y en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" se expresa como unidad de medida a países.

**b) Sí cumple.** En el "Reporte general de la MIR" -en el apartado "Población objetivo- los "inversionistas potenciales" se cuantifican en 150, mientras que en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" la población total se cuantifica en 194 países reconocidos por la ONU, la población potencial se determina en 50 países con los que México tiene relación comercial y la población objetivo con los 20 países con los que México tiene relación comercial prioritaria.

En éste último documento, la población potencial surge de restar a los 194 países reconocidos por la ONU a los 144 países con los que México no tiene relación comercial; así, los 50 países determinados son aquellos con los cuales se tiene un tratado de libre comercio, acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones y acuerdos en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración.



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

La población objetivo se determinó a partir de la población potencial, mediante la valoración de 8 variables que permitieron definir una lista total de 20 países que inciden de manera prioritaria en las variables contempladas. Los países son:

Alemania
Argentina
Australia
Bélgica
Brasil
Canadá
Chile
China
Colombia
República de Corea

España
Estados Unidos de América
Finlandia
Francia
Guatemala
India
Italia
Japón
Países Bajos
Reino Unido

**c) No cumple.** Las poblaciones en el "Reporte general de la MIR" -en el apartado "Población objetivo- no se acompañan de la metodología para su cuantificación; aunque en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" sí esté establecida la forma en que se cuantifican los países. Como se expresó en el inciso anterior, la determinación de los países que componen la población objetivo se realizó a través de 8 variables, que fueron: Variación porcentual del PIB 2018-2019 por país; Valor de la balanza comercial 2018; Número de empresas por país que presentaron IED 1999-2019; IED histórica por país de origen; Monto de exportaciones por país; PIB, FMI; Frecuencia de variables por país; y Frecuencia de 6 variables por país.

**d) No cumple.** La respuesta es similar a la del inciso anterior, en el "Reporte general de la MIR"-en el apartado "Población objetivo- no se presentan fuentes de información; pero en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" sí se manifiestan éstas, y son: Fondo Monetario Internacional, Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

### Recomendaciones:

Homologar la población total, potencial y objetivo expresada en el "Reporte general de la MIR" con la del documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo", a fin de hacerlas coincidir en ambos documentos, pero diferenciando la de referencia, la potencial y la objetivo. En ambos



# **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

documentos incluir la metodología para su cuantificación y las fuentes de información.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

**8. ¿El programa cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo? En caso de contar con estos, especifique cuáles y qué información utiliza para hacerlo.**

**No procede valoración cuantitativa.**

Sí cuenta con mecanismos para identificar su población objetivo, pero, como se ha expresado, existen dos documentos que la señalan y la cuantifican.

Por un lado el "Reporte general de la MIR" refiere como población de referencia, potencial y objetivo a "inversionistas potenciales" (extranjeros) -sin que diferencie una de otra- y, por otro, el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" define las poblaciones total, potencial y objetivo de forma distinta: señala 194 países reconocidos por ONU como población total, a 50 países con los que México tiene relación comercial como población potencial y a 20 países con los que México tiene relación comercial prioritaria como población objetivo.

En el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" se presentan las fuentes de información y el cruce de las 8 variables para determinar los 20 países prioritarios con relación comercial para el Estado de México.

28

Las variables contempladas son: Variación porcentual del PIB 2018-2019 por país; Valor de la balanza comercial 2018; Número de empresas por país que presentaron IED 1999-2019; IED histórica por país de origen; Monto de exportaciones por país; PIB, FMI; Frecuencia de variables por país; y Frecuencia de 6 variables por país.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

## 9. Existe información que permita conocer el impacto o efecto positivo que generó la implementación del Pp en la población o área de enfoque atendida y que:

- a) Incluya las características de la población o área de enfoque atendida definida en su documento normativo.
- b) Incluya el tipo de apoyo o acciones otorgadas.
- c) Esté sistematizada.
- d) Cuento con mecanismos documentados para su depuración y actualización.
- e) Se define un plazo para su revisión y actualización.

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
4	La información de la población o área de enfoque atendida cumple todas las características establecidas.

La población que atiende el Programa presupuestario, según la MIR, es la de "inversionistas extranjeros". Vale advertir que el programa no ofrece un bien o servicio que busque eliminar alguna desigual social, sino ofrece asesoría y apoyo a inversionistas para que concreten sus proyectos en la entidad y, de esta manera, se generen empleos y crezca la economía.

29

En este sentido, el registro y seguimiento que se le da a la información de la población atendida es el siguiente:

**a) Sí cumple.** El documento "Registro de atenciones a inversionistas" se concentra la información básica de las empresas atendidas: empresa, sector, tipo de atención, mes y año. Además, el "Registro de Inversión Extranjera Directa (REIED)" contiene la siguiente información: Empresa; RFC; País de origen; Monto en dólares; Trimestre de materialización; Sección; Entidad federativa; Inversión genérica; Ramo; Subsector; Sector; y Sector agrupado.

**b) Sí cumple.** El "Registro de atenciones a inversionistas" describe de manera breve el tipo de atención brindada a los inversionistas, siendo los principales: proporcionar asesoría e información de las ventajas competitivas del Estado de México, e incentivos que se ofrecen a la inversión extranjera directa; vinculación de empresarios con autoridades municipales; seguimientos a proyectos de inversión; y apoyos en las gestiones y trámites para obtener el Dictamen Único de Factibilidad.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

**c) Sí cumple.** El "Registro de atenciones a inversionistas" y el REIED, si bien se encuentran contenidos en una aplicación informática automatizada, se encuentran en una base de datos en la se pueden hacer búsquedas y reportes de la información.

**d) Sí cumple.** La actualización del "Registro de atenciones a inversionistas", de facto, se realiza cada mes, ya que con esa periodicidad se da seguimiento a las metas, tan es así que en el documento se presenta la atención de empresas de forma mensual. Estas acciones se realizan conforme al "Manual de Procedimientos de la Subdirección de Seguimiento de Proyectos", dependiente de la Dirección de Inversión Extranjera.

**e) Sí cumple.** El plazo para la revisión y actualización del "Registro de atenciones a inversionistas" y el REIED es mensual, según "Manual de Procedimientos de la Subdirección de Seguimiento de Proyectos" (Procedimiento 1: Identificación y registro de inversión extranjera directa que se materializa en el Estado de México).



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

**10. Si el Pp cuenta con mecanismos para la rendición de cuentas y la transparencia que guarda la población o área de enfoque atendida, explique el procedimiento para llevarlo a cabo, las variables que mide y la temporalidad de las mediciones.**

**No procede valoración cuantitativa.**

**Respuesta: No**

La información cuantitativa sobre los servicios que ofrece la Secretaría de Desarrollo Económico respecto al Programa presupuestario "Promoción internacional", en términos del Propósito de la MIR, es pública.

De las inversiones extranjeras logradas en el Estado de México se lleva un conteo puntual, a través del REIED. En este documento se da cuenta de las empresas que invirtieron durante el ejercicio fiscal, el tipo de inversión y sector, el monto y sus generalidades.

Pese a ello, según lo expresa el "Manual de Procedimientos de la Subdirección de Seguimiento de Proyectos", el REIED no es público, debido a que los datos sobre las empresas e inversionistas extranjeros –que actualmente constituyen la población potencial y objetivo-, sus actividades y operaciones sólo a ellos les conciernen. Es por ello que nadie, excepto quienes tengan un interés jurídico debidamente acreditado, podrá tener acceso a la información captada en el registro.

## **7. Apartado IV**





# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

*De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados*

**11. Para cada uno de los componentes de la MIR del Pp se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:**

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción,
- b) Están ordenadas de manera cronológica,
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las Actividades es prescindible para producir los Componentes,
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los Componentes.

**Respuesta: Sí.**

**Se correlaciona con el anexo 3.**

Nivel	Supuestos que se verifican
2	Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta

33

De acuerdo con el "Reporte general de la MIR", el Programa presupuestario creó dos Actividades con sus respectivos supuestos, vinculadas con un único Componente: "Empresas interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior":

Actividades	Supuestos
1.1 Participación del Estado de México en misiones y ferias de alcance internacional.	La participación del Estado de México en misiones o ferias internacionales se lleva a cabo correctamente.
1.2. Consolidación del Sistema integral, para apoyos a empresas que decidan iniciar o consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	La atención a empresas se realiza en función del interés que muestran los empresarios en la consolidación de sus proyectos de exportación.

Considerando esta información, la valoración de los incisos de esta pregunta arroja los siguientes resultados:

Inciso	Actividad 1.1	Actividad 1.2
a)	<b>No cumple:</b> la Actividad no especifica claramente quién o quiénes tienen que participar en misiones y ferias de alcance internacional.	<b>No cumple:</b> Dado que no es claro qué es el Sistema Integral para apoyos a empresas.
b)	<b>Cumple:</b> Aunque no se puede establecer con certeza si esta Actividad está relacionada con la 1.2, la antecede o es consecuencia de ésta.	<b>Cumple:</b> Aunque no se puede establecer con certeza si esta actividad está relacionada con la 1.1, la antecede o es consecuencia de ésta.



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Inciso	Actividad 1.1	Actividad 1.2
c)	<b>Cumple:</b> Su resumen narrativo sugiere que es necesaria para la generación del Componente.	<b>Cumple:</b> Su resumen narrativo sugiere que es necesaria para la generación del Componente.
d)	<b>No cumple:</b> El supuesto no expresa una situación o acción externa al control de los ejecutores del Programa presupuestario que deba cumplirse para poder generar el objetivo a nivel Componente.	<b>Cumple:</b> El supuesto está expresado como una situación externa, ajena a los ejecutores del Programa presupuestario.

Las áreas de oportunidad detectadas en las Actividades derivan de la formulación del Componente; en este sentido, una deficiente formulación en los Componentes del Programa presupuestario provoca que las Actividades esenciales para generar los bienes y/o servicios que se entregan no sean claramente identificables.

Los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados" emitidos por la Secretaría de Finanzas expresan que las Actividades son las principales acciones que se deben realizar para producir o entregar los Componentes; en el caso del Componente de este Programa presupuestario -cuyo análisis se cubre a mayor profundidad en la siguiente pregunta-, no es identificable qué bienes o servicios entrega, provocando que las Actividades para generarlo sean, a su vez, no identificables.

34

De acuerdo con lo expresado en el resumen narrativo del Componente, el Programa presupuestario entrega la "consolidación de proyectos relacionados a temas de comercio exterior" y para poder generar esto "el Estado de México debe participaren misiones y ferias de alcance internacional" y "consolidar un Sistema Integral de apoyos a empresas que decidan consolidar un proyecto en temas de comercio exterior". Tal lógica genera las siguientes inconsistencias:

1. El Sistema Integral de apoyos sugiere, más que una Actividad que deba realizarse, un conjunto de bienes o servicios que entrega el Programa presupuestario; sin embargo, no es claro en qué consiste tal Sistema y qué apoyos provee.
2. No es claro si al referirse al Estado de México como ente participante en misiones y ferias de alcance internacional, se haga referencia a servidores públicos, delegaciones de empresarios, emprendedores o algún otro agente. Si al referirse al Estado de México se hace alusión a la participación de algún beneficiario del programa, se estaría incurriendo en una incongruencia, puesto que eso significaría que los propios beneficiarios tienen que realizar Actividades para generar el bien o servicio del que a su vez son beneficiarios.



# **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

## **Recomendaciones:**

Identificar con mayor precisión los bienes y servicios que entrega el Programa presupuestario; una vez realizado esto, establecer una serie de Actividades esenciales para que la generación de estos bienes y/o servicios establezca una relación congruente en la lógica vertical de los resúmenes narrativos de la MIR.



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

### 12. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR cumplen con las siguientes características?

- a) Son los bienes o servicios que produce el Pp,
- b) Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, informes realizados o proyectos desarrollados,
- c) Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito,
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
2	Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.

La MIR del Programa presupuestario, según el "Reporte general de la MIR", registró un solo Componente para el ejercicio fiscal 2019:

Componente	Supuesto
Empresas interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	Los empresarios interesados en consolidar proyecto de exportación lo realizan adecuadamente.

Del resumen narrativo del Componente se deduce que el bien o servicio que entrega el Programa presupuestario es la atención en la consolidación de proyectos de comercio exterior, bien que pretende generar el objetivo a nivel Propósito que es: "Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad". Teniendo esto en consideración, la valoración de los incisos de esta pregunta es la siguiente:

- a) **No cumple:** La atención para la consolidación de proyectos relacionados con el comercio exterior no es un bien o servicio claro, ya que no es específico lo que se les entrega a los beneficiarios. Los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados" hacen hincapié en que los Componentes, al tratarse de los bienes y servicios que se le entregan a la población objetivo para la solución de su problemática, deben referirse a cosas tangibles y específicas.
- b) **Cumple:** La redacción del resumen narrativo del Componente expresa un resultado logrado, pero el bien o servicio entregado no es claro.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

- c) **Cumple:** La redacción utilizada en los resúmenes narrativos del Propósito y Componente del Programa presupuestario sugiere que éste último es necesario e imprescindible para lograr el objetivo del primero, aunque la atención para la consolidación de proyectos no se declara en qué consiste.
  
- d) **No cumple:** El supuesto redactado a este nivel no representa un factor externo fuera del control del programa, puesto que al atender la consolidación de proyectos se deduce que se orientará a los beneficiarios para que realicen la consolidación de sus proyectos de forma correcta, de esta manera los ejecutores del programa sí tienen cierta injerencia para que el supuesto se cumpla.

### **Recomendaciones:**

Especificar los bienes y/o servicios tangibles que entrega el Programa presupuestario y redactar los Componentes de la MIR de acuerdo con lo sugerido por la Metodología de Marco Lógico, además de establecer supuestos que concuerden con la lógica para la generación de dichos Componentes.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

## 13. ¿El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características?:

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos,
- b) Su logro no está controlado por los responsables del Pp,
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo,
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: kilómetros carreteros pavimentados o proyectos de inversión concretados.
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo.

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
3	El Propósito cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

El Propósito de la MIR, conforme a lo expresado en el "Reporte general de la MIR", es: "Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad"; para lograrlo se cuenta con el Componente: "Empresas interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior" y su correspondiente supuesto: "Los empresarios interesados en consolidar proyecto de exportación lo realizan adecuadamente". Con esta información, los resultados de la valoración son los siguientes:

- a) **No cumple:** El Propósito expresa la intención de materializar proyectos de inversión extranjera directa en la entidad, mientras que el Componente otorga un servicio de atención a la consolidación de proyectos de comercio exterior. A pesar de que las dos áreas de enfoque pueden guardar cierta relación, eso no sugiere que consolidar proyectos de comercio signifique materializar proyectos de inversión extranjera directa, es decir, que no hay una correlación precisa y mucho menos una relación causal entre ambos objetivos.
- b) **Cumple:** La sintaxis del Propósito sugiere que son necesarias acciones ajenas al control de los ejecutores del programa para que el objetivo deseado se pueda cumplir.
- c) **Cumple:** El objetivo expresado es único. Consiste en materializar proyectos de inversión extranjera en el Estado de México.
- d) **Cumple:** El Propósito está redactado como una situación alcanzada.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

e) **Cumple:** La población objetivo expresada es inversionistas extranjeros.

### **Recomendaciones:**

Establecer adecuadamente las áreas de enfoque en las que interviene el Programa presupuestario. De acuerdo con la evidencia mostrada por la instancia evaluada, estas áreas son: 1) inversión extranjera directa y 2) comercio exterior.

Teniendo en cuenta las áreas de enfoque, formular un resumen narrativo que englobe los resultados esperados a nivel Propósito y que cumpla con los sugerido por los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados": población objetivo + efecto obtenido.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

## 14. ¿El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características?:

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción,
- b) Es un objetivo superior al que el Pp contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzar el Fin,
- c) Su logro no está controlado por los responsables del Pp,
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo,
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial.

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
2	El Fin cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.

Conforme a lo expresado en el "Reporte general de la MIR", el Fin es "Contribuir al incremento de Inversión Extranjera Directa en el Estado de México, mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas y comparativas del territorio". Tomando esto como información de partida, la valoración de los incisos de la pregunta es la siguiente:

- a) **Cumple:** El resumen narrativo está claramente especificado.
- b) **No cumple:** Tanto el objetivo del Fin como el objetivo del Propósito mencionan a la inversión extranjera como logro a obtener; en este sentido, la lógica vertical de la MIR no se cumple, puesto que si el incremento de la inversión extranjera se puede lograr -en buena parte- con la intervención del programa, esto significa que hay un objetivo más grande que no se puede lograr sólo con las acciones y bienes y/o servicios que entrega el Programa presupuestario.
- c) **No cumple:** Dado que el Propósito también considera como objetivo a la inversión extranjera, la lógica vertical entre el Fin y el Propósito indica que los resultados del Fin estarían ampliamente condicionados al logro del Propósito y, por ende, al control de los ejecutores del Programa presupuestario.
- d) **Cumple:** El Fin está redactado como un objetivo único.
- e) **Cumple:** El logro del objetivo está vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sustentable: 8.3 "Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el





## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros” y 8.2 “Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra” de la Agenda 2030; así como con el Objetivo 2.1 “Recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores económicos con oportunidades de crecimiento” del Pilar Económico: Estado de México competitivo, productivo e innovador.

### **Recomendaciones:**

Establecer un Fin cuyo objetivo sea superior a la contribución del Programa presupuestario. Para ello, los responsables de la planeación del Programa presupuestario deberán hacerse la pregunta: ¿Para qué es indispensable incrementar la inversión extranjera en el Estado de México?



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

**15. ¿En el documento normativo del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?**

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
4	Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo del Pp.

En el formato PbR-01a del Proyecto "Promoción y fomento a la inversión extranjera directa" se presenta el objetivo:

"Incrementar el establecimiento de empresas con capital extranjero en el Estado de México, principalmente en los sectores automotriz, aeroespacial, metalmecánico y biotecnología, a través del acompañamiento a la industria, que permita atraer y desarrollar nuevos proyectos de expansión o lograr reinversiones productivas, por medio de la promoción y difusión de alternativas de inversión, obtención de incentivos, financiamiento y vinculación con los tres órdenes de Gobierno".

42

Los resúmenes narrativos de la MIR se encuentran ligados a este objetivo y las coincidencias se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Nivel de la MIR	Resumen narrativo	Coincidencias con el documento normativo
Fin	Contribuir al incremento de Inversión Extranjera directa en el Estado de México, mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas y comparativas del territorio.	"Incrementar el establecimiento de empresas con capital extranjero...
Propósito	Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad.	... a través del acompañamiento a la industria...
Componente	Empresas interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	... atraer y desarrollar nuevos proyectos de expansión o lograr reinversiones productivas...
Actividad 1.1	Participación del Estado de México en misiones y ferias de alcance internacional	... por medio de la promoción y difusión de alternativas de inversión...
Actividad 1.2	Consolidación del Sistema integral, para apoyos a empresas que decidan iniciar o consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	... obtención de incentivos, financiamiento y vinculación con los tres órdenes de Gobierno".

Fuente: Elaboración propia con información de la MIR del Pp y del formato PbR-01a del Proyecto "Promoción y fomento a la inversión extranjera directa".



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

*De la lógica horizontal de la Matriz de Indicadores para Resultados*

**16. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características?**

- a) Claros,
- b) Relevantes,
- c) Económicos,
- d) Monitoreables, y
- e) Adecuados.

**Respuesta: Sí.**

**Se correlaciona con el anexo 4.**

Nivel	Supuestos que se verifican
4	Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 4 y 5 características establecidas en la pregunta.

43

Para el ejercicio fiscal 2019 la MIR del Programa presupuestario (incluida en el "Reporte general de la MIR"), contó con cinco indicadores para medir sus resultados: un indicador para Fin, un indicador para Propósito, un indicador para Componente y dos indicadores para Actividades, de ellos se hace el siguiente análisis y valoración:

Nombre del indicador	C	R	E	M	A	Justificación
Tasa de variación de la Inversión extranjera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	El indicador cumple con las características requeridas por los incisos de las preguntas.
Porcentaje de los Empleos generados por inversión extranjera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Porcentaje de empresas atendidas en el año con los programas de Comercio Exterior.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior.	No	No	Sí	No	No	El indicador no se puede clasificar como estratégico, táctico u operativo, puesto que mide la cantidad de servicios que otorga el programa, pero no la eficacia, eficiencia o el resultado de estos servicios.
Porcentaje de las exportaciones por sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	El indicador cumple con las características requeridas por los incisos de las preguntas.

C: Claro, R: Relevante, E: Económico, M: Monitoreable y A: Adecuado.



# **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

## **Recomendaciones:**

Es necesario reformular el indicador "Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior" para que muestre un resultado tangible y se pueda medir cómo se revierte la necesidad o el problema que presenta la población. En este sentido, no es relevante medir cuántos servicios otorga el Programa presupuestario si no se mide el impacto de éstos en favor de la resolución al problema o necesidad que tiene el área de enfoque.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

**17. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información?:**

- a) Nombre,
- b) Definición,
- c) Método de cálculo,
- d) Unidad de Medida,
- e) Frecuencia de Medición,
- f) Sentido (ascendente, descendente, regular o nominal),
- g) Línea base,
- h) Metas.

**Respuesta: Sí.**

**Se correlaciona con el anexo 4.**

Nivel	Supuestos que se verifican
<b>4</b>	Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 6 y 8 características establecidas en la pregunta.

45

Las cinco Fichas Técnicas de los indicadores presentaron la siguiente información:

Nombre del indicador	a)	b)	c)	d)	e)	f)	g)	h)	Justificación
Tasa de variación de la Inversión extranjera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	La Ficha Técnica del indicador cuenta con la información solicitada por los incisos de la pregunta.
Porcentaje de los Empleos generados por inversión extranjera.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Porcentaje de empresas atendidas en el año con los programas de Comercio Exterior.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	
Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior.	Sí	No	Sí	No	Sí	Sí	Sí	No	No especifica en qué consiste la unidad de medida "Servicio", además la meta y línea base se miden en empresas atendidas y no en servicios, por lo que hay incongruencia en el indicador.
Porcentaje de las exportaciones por sector.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	La Ficha Técnica del indicador cuenta con la información solicitada por los incisos de la pregunta.



# **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

## **Recomendaciones:**

En cuanto al indicador de la Actividad 1.1, se sugiere reformularlo para corregir la incongruencia entre la unidad de medida, la línea base y la meta, puesto que la unidad de medida es servicio, mientras que las otras dos características están medidas en número de empresas.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

**18. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características?:**

- a) Cuentan con unidad de medida,
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas,
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Pp.

**Respuesta: Sí.**

**Se correlaciona con el anexo 5.**

Nivel	Supuestos que se verifican
4	Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 2.3 y 3 características establecidas en la pregunta.

Las metas establecidas en las Fichas Técnicas de los indicadores de la MIR consideran el incremento en la inversión extranjera directa medida en millones de dólares, el incremento en los empleos generados derivados de la inversión extranjera, la atención a empresas, el otorgamiento de servicios y el incremento de exportaciones medido en millones de dólares. De éstas se realiza el siguiente análisis y valoración:

47

Nombre del indicador	Meta	a)	b)	c)	Justificación
Tasa de variación de la Inversión extranjera.	1,666 mdd	Sí	Sí	Sí	La meta cumple con los incisos de la pregunta.
Porcentaje de los Empleos generados por inversión extranjera.	14,200 empleos	Sí	Sí	Sí	
Porcentaje de empresas atendidas en el año con los programas de Comercio Exterior.	770 empresas	Sí	Sí	Sí	
Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior.	29 servicios	No	No	Si	La unidad de medida no coincide con la línea base y la cantidad programada.
Porcentaje de las exportaciones por sector.	13,200 mdd	Sí	Sí	Sí	La meta cumple con los incisos de la pregunta.

## Recomendaciones

Reformular la meta del indicador de la Actividad 1.1, para evitar incongruencias entre ésta, la línea base y la unidad de medida.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

**19. ¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características?:**

- a) Oficiales o institucionales,
- b) Con un nombre que permita identificarlos,
- c) Permiten reproducir el cálculo del indicador,
- d) Públicos, accesibles a cualquier persona.

**Respuesta: Sí.**

Nivel	Supuestos que se verifican
2	Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en lapregunta.

La MIR del Programa presupuestario, en el ejercicio fiscal 2019, reportó los siguientes medios de verificación para los indicadores formulados:

Nombre del indicador	Medio de verificación	¿Cumple con inciso?:				Justificación
		a)	b)	c)	d)	
Tasa de variación de la Inversión extranjera.	Registros administrativos internos de la Dirección General de Industria y de la Secretaría de Economía.	Sí	No	Sí	No	No se especifica el nombre del registro al que se hace alusión y por lo tanto no se puede verificar que sea público.
Porcentaje de los Empleos generados por inversión extranjera.	Programa Anual de Trabajo Secretaría de Desarrollo Económico.	Sí	Sí	Sí	No	El Programa Anual de Trabajo que se publica en el sitio oficial de la dependencia corresponde únicamente al del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés.
Porcentaje de empresas atendidas en el año con los programas de Comercio Exterior.	Programa Anual de Trabajo Secretaría de Desarrollo Económico.	Sí	Sí	Sí	No	El Programa Anual de Trabajo que se publica en el sitio oficial de la dependencia corresponde únicamente al del Comité de Ética y Prevención de Conflictos de Interés.
Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior.	Registros propios de la Secretaría de Desarrollo Económico basados en el Programa Anual de Trabajo.	Sí	No	Sí	No	No se especifica el nombre del registro al que se hace alusión y por lo tanto no se puede verificar que sea público.





## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Nombre del indicador	Medio de verificación	¿Cumple con inciso?:				Justificación
		a)	b)	c)	d)	
Porcentaje de las exportaciones por sector.	Anuario de Inversión Extranjera Directa de la Secretaría de Economía.	Sí	Si	Sí	No	No se puede acceder a ninguna información con el nombre de Anuario de Inversión Extranjera en el sitio oficial de la dependencia.

### Recomendaciones:

Establecer medios de verificación identificables y de acceso público, que permitan reproducir con precisión el cálculo de los indicadores establecidos en la MIR. Una opción para ello puede ser difundir esta información en el portal de transparencia (IPOMEX) de la Secretaría de Desarrollo Económico.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

**20. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp ¿es posible identificar lo siguiente?:**

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

Nivel	Supuestos que se verifican
1	Uno de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del Pp tiene las características establecidas.

Para el análisis de esta información se toma como referencia el "Reporte General de la MIR" del Programa presupuestario y las fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores de ese año.

Dadas las características presentadas en la MIR, se considera que solo uno de los elementos establecidos en la pregunta se identifica de manera total en alguno de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, como a continuación se indica:

50

Renglón	¿Cumple con inciso?:			Justificación
	a)	b)	c)	
Fin	Sí	Sí	Sí	Es necesario especificar el nombre de los medios de verificación para hacerlos accesibles a cualquier persona. El indicador permite medir directamente el objetivo del Fin, sin embargo, el Fin debe mostrar un objetivo superior a la contribución que puede hacer el programa.
Propósito	Sí	No	No	El Programa Anual de Trabajo como medio de verificación es necesario, pero no suficiente para comprobar el indicador, puesto que no fue posible tener acceso a él en el sitio oficial de la dependencia o en la información transparentada en el IPOMEX. El indicador mejoraría la medición de empleo si se compara la cifra resultante del ejercicio actual con la del ejercicio inmediato anterior, en lugar de hacerlo respecto a lo programado.
Componente	Sí	No	No	El Programa Anual de Trabajo como medio de verificación es necesario, pero no suficiente para verificar el indicador, puesto que no fue posible tener acceso a él en el sitio oficial de la dependencia o en la información transparentada en el IPOMEX. El indicador mejoraría la medición de empresas atendidas si se realiza la comparación respecto a las empresas atendidas en el ejercicio fiscal inmediato anterior, en lugar de hacer una comparativa mensual.
Actividad 1.1	No	No	No	No es posible valorar positivamente los incisos a y b puesto que no se especifica con precisión el nombre de los registros de la SEDECO.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Renglón	¿Cumple con inciso?:			Justificación
	a)	b)	c)	
				El indicador no provee información relevante, puesto que no importa el número de servicios que otorgue el Programa presupuestario si no se mide la efectividad de dichos servicios.
Actividad 1.2	Sí	No	No	El medio de verificación "Anuario de Inversión Extranjera" sería suficiente si se pudiera tener a acceso a él dentro del portal oficial de la dependencia. El indicador mediría mejor el desempeño de la actividad si en lugar de hacer una proporción porcentual de las exportaciones, se midiera una variación en el nivel de exportaciones respecto al dato del año inmediato anterior.

## Recomendaciones:

Valorar la reformulación completa de la MIR para que identifique, sin ambigüedad, los bienes o servicios que otorga el Programa presupuestario, es decir, las Actividades necesarias para lograr los Componentes, Propósito y el Fin.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

**21. Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Pp o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado.**

**No procede valoración cuantitativa.**

**Se correlaciona con el anexo 6.**

Considerando las respuestas a las preguntas anteriores, se ha realizado un análisis al árbol del problema, la MIR, los objetivos de cada uno de los proyectos que integra el Programa presupuestario y el Programa Anual de Trabajo de la Dirección General de Industria, con el propósito de reorientar y reformular los renglones de cada uno de los niveles de la MIR del Programa presupuestario "Promoción internacional".

La reorientación de la MIR busca:

1. Establecer un Propósito que englobe las aspiraciones del Programa presupuestario.
2. Identificar específicamente los bienes y/o servicios que otorga el Programa presupuestario y, con ello, establecer los Componentes, evitando ambigüedades en su redacción.
3. Relacionar un conjunto de Actividades a cada uno de los Componentes que reflejen las acciones sustanciales que deben realizar los operadores del programa.
4. Formular indicadores que sean claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados, además de establecer medios de verificación específicos y accesibles para la comprobación de los indicadores.
5. Considerando los puntos anteriores, establecer un Fin que signifique un objetivo mayor al cual el Programa presupuestario contribuya, y que alcanzarlo esté fuera del alcance de los ejecutores del programa.

52

Enseguida se explica la propuesta de modificaciones a la MIR:



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

## Ren glón del Propósito

El objetivo general identificado del Programa presupuestario "Promoción internacional" se expresó como: "Incrementar la inversión extranjera y el comercio exterior, a través de la promoción e impulso de los sectores más competitivos de la entidad", de esta redacción se infiere que el programa tiene dos áreas en las que incide:

1. Inversión extranjera y,
2. Comercio exterior.

De acuerdo con los nombres de los cuatro proyectos que integran el Programa presupuestario y las áreas de atención identificadas anteriormente, se tiene:

53

### Inversión extranjera

- Promoción y fomento a la inversión extranjera,
- Seguimiento de proyectos de inversión de extranjera directa.

### Comercio exterior

- Promoción para el desarrollo del comercio internacional,
- Formación y capacitación de exportadores.

Por lo tanto, se sugiere que el Propósito descrito en la MIR exprese lo siguiente:

"El Estado de México incrementa sus flujos de inversión extranjera y exportaciones".



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

La medición de este objetivo se realizaría mediante la medición de dos flujos: 1) el de Inversión extranjera y 2) el de exportaciones.

Aquí se hacen dos propuestas. La primera consiste en integrar dos indicadores separados para medir el Propósito: el primer indicador mediría la tasa de variación anual de la IED en la entidad federativa; el segundo indicador mediría la tasa de variación anual de las exportaciones en la entidad federativa. Ambos indicadores tienen un sentido ascendente:

$$TVAIED = \left( \frac{IED_t}{IED_{t-1}} - 1 \right) 100$$

Donde:

- TVAIED: Tasa de Variación Anual de la Inversión Extranjera Directa en el Estado de México medida en dólares,
- $IED_t$ : Inversión Extranjera Directa en el año t,
- $IED_{t-1}$ : Inversión Extranjera Directa en el año t-1.

54

$$TVAEEx = \left( \frac{Ex_t}{Ex_{t-1}} - 1 \right) 100$$

Donde:

- TVAEEx: Tasa de Variación Anual de la Exportaciones del Estado de México medida en dólares.
- $Ex_t$ : Exportaciones en el año t,
- $Ex_{t-1}$ : Exportaciones en el año t-1.

La segunda propuesta es que, una vez calculadas éstas dos tasas de variación, se promedien para contar con un solo indicador en sentido ascendente:

$$TVM = \frac{TVAIED + TVAEEx}{2}$$



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Los medios de verificación de estos indicadores provendrían de dos fuentes:

1. Información estadística de flujos de IED hacia México por entidad federativa del portal de Datos Abiertos de la Secretaría de Economía y,
2. Exportaciones por entidad federativa del INEGI.

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Propósito</b>					
El Estado de México incrementa sus flujos de inversión extranjera directa y exportaciones.	<p>Tasa de Variación Promedio de la Inversión Extranjera Directa y las Exportaciones del Estado de México.</p> <p>Tasa de Variación Anual de la Inversión Extranjera Directa del Estado de México.</p> <p>Tasa de Variación Anual de las Exportaciones del Estado de México.</p>	$TVM = \frac{TVAIED + TVAEx}{2}$ <p>Donde: TVM: Tasa de Variación Promedio, TVAIED: Tasa de Variación Anual de la Inversión Extranjera Directa, TVAEx: Tasa de Variación Anual de las Exportaciones.</p> $TVAIED = \left( \frac{IED_t}{IED_{t-1}} - 1 \right) 100$ <p>Donde: IEDt: Inversión Extranjera Directa en el año t, IEDt-1: Inversión Extranjera Directa en el año t-1.</p> $TVAEx = \left( \frac{Ex_t}{Ex_{t-1}} - 1 \right) 100$ <p>Donde: Ext: Exportaciones en el año t, Ext-1: Exportaciones en el año t-1.</p>	Anual	<p>Información estadística de flujos de IED hacia México por entidad federativa del portal de Datos Abiertos de la Secretaría de Economía.</p> <p>Exportaciones por entidad federativa del INEGI</p>	El ambiente socioeconómico y político México propicia las relaciones comerciales y de inversión con otros países.



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

### *Reglones de los Componentes*

Para establecer los Componentes del Programa presupuestario se partió de la pregunta ¿Qué bienes y/o servicios entrega el programa a los beneficiarios para incrementar los flujos de inversión extranjera directa y exportaciones del Estado de México?

Para dar respuesta se prestó particular atención al Programa de Trabajo 2019 en el que especifican las actividades que se realizan en cada uno de los proyectos pertenecientes al Programa presupuestario, así como a los objetivos redactados para cada proyecto en el PbR-01a "Programa Anual: Descripción del proyecto por Unidad Ejecutora".

Del análisis de tales documentos se encontró que el Programa presupuestario entrega los siguientes servicios para incentivar la inversión:

56

1. La promoción de las ventajas que ofrece la entidad en eventos de difusión y,
2. La atención y asesoría que se ofrece a inversionistas.

Se eligió el segundo servicio como Componente representativo, debido a que se percibe como algo más tangible y se identifica con mayor precisión a un beneficiario: que es el inversionista potencial; de esta manera, el resumen narrativo del primer Componente quedaría de la forma siguiente:

"Asesorías para inversiones en la entidad otorgadas".

Para incentivar el comercio exterior, se identificó que el Programa presupuestario entrega los siguientes servicios:

1. Promoción de productos y servicios en eventos de difusión y,
2. Capacitación a exportadores.





## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

El segundo servicio es más tangible, además que presenta más facilidad para identificar a beneficiarios, por lo que el resumen narrativo del segundo Componente se establecería así:

“Capacitaciones para exportación otorgadas”

Contando con los dos Componentes más representativos de la MIR, se procede a formular un conjunto de indicadores que permitan medir el desempeño en la entrega de estos servicios.

Para el primer Componente se sugiere calcular un indicador que permita saber a cuántos inversionistas se otorgaron asesorías respecto a una cantidad programada, estableciendo la cantidad programada como un promedio de la cantidad de asesorías que se han otorgado en los ejercicios fiscales anteriores, teniendo en cuenta la mayor cantidad de datos de los que se tenga registros:

57

$$\text{Proporción de inversionistas asesorados} = \left( \frac{\text{Inversionistas asesorados}}{\text{Inversionistas programados a asesorar}} \right) 100$$

Donde:

- Inversionistas asesorados: es la cantidad de delegaciones extranjeras, empresas y personas morales que recibieron asesorías en el ejercicio fiscal.
- Inversionistas programados a asesorar: es el promedio de delegaciones extranjeras, empresas y personas morales que se han asesorado en ejercicios fiscales anteriores, entre el promedio contenga mayor cantidad de datos, mejor ajustada será la línea base.

Este indicador es de sentido ascendente y lo que busca es lograr la atención del 100%, su periodicidad de medición puede ser trimestral, semestral y anual, entendiéndose que cada trimestre se hará el cálculo con valores acumulados.

El indicador para el segundo Componente pretende medir la proporción de empresas que se capacitaron durante el ejercicio fiscal respecto a una cantidad programada, que es el promedio de empresas capacitadas en ejercicios fiscales anteriores.



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

$$\text{Proporción de empresas capacitadas} = \left( \frac{\text{Empresas capacitadas}}{\text{Empresas programadas a capacitar}} \right) 100$$

El sentido de este indicador es ascendente y la frecuencia de medición puede ser desde mensual hasta anual, considerando que la actualización del cálculo del indicador considera cantidades acumuladas.

Los medios de verificación para ambos indicadores son padrones de beneficiarios que se publiquen en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX, correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico.

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Componentes</b>					
Asesorías para inversiones en la entidad otorgadas.	Proporción de inversionistas asesorados.	$= \left( \frac{\text{Inversionistas asesorados}}{\text{Inversionistas programados a asesorar}} \right) 100$	Semestral	Padrón de inversionistas asesorados publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico.	Inversionistas interesados en invertir en el Estado de México se acercan a la Secretaría de Desarrollo Económico.
Capacitaciones para exportación otorgadas.	Proporción de empresas capacitadas.	$= \left( \frac{\text{Empresas capacitadas}}{\text{Empresas programadas a capacitar}} \right) 100$	Semestral	Padrón de empresas capacitadas publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de	Empresas con intenciones de exportar sus productos atienden a las convocatorias que realiza la Secretaría de



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
				Desarrollo Económico.	Desarrollo Económico.

### Reglones de las Actividades

Derivado de las actividades que se registraron en el Programa de Trabajo 2019, se proponen cuatro Actividades sustanciales: dos para cada Componente con sus correspondientes indicadores, medios de verificación y supuestos:

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>					
1.1 Implementar campañas de promoción para exponer ventajas de la entidad y atraer inversionistas.	Proporción de inversiones captadas.	$\text{Proporción de inversiones captadas} = \left( \frac{\text{Dólares captados en inversión}}{\text{Dólares programados a captar}} \right) 100$	Trimestral	Notas informativas publicadas en la Fracción XXXIV del IPOMEX y ficha técnica del indicador.	Se organizan eventos de difusión a los que la Secretaría de Desarrollo Económico es invitada a asistir.
1.2 Atender y proporcionar asistencia técnica a inversionistas.	Cantidad de inversionistas atendidos.	$\text{Cantidad de inversionistas atendidos} = \sum_{i=0}^n \text{Inversionista atendido}$	Trimestral	Padrón de inversionistas asesorados publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de	Inversionistas demandan los servicios de atención y asesoría de la Secretaría de Desarrollo Económico.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>					
				Desarrollo Económico y Ficha técnica del indicador	
2.1 Convocar para capacitar a exportadores potenciales.	Proporción de exportadores capacitados.	$\text{Proporción de exportadores capacitados} = \left( \frac{\text{Exportadores capacitados}}{\text{Exportadores programados a capacitar}} \right) 100$	Trimestral	Padrón de empresas capacitadas publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico y ficha técnica del indicador.	Exportadores potenciales atiende a la convocatoria de la Secretaría de Desarrollo Económico.
2.2 Apoyar a exportadores para la promoción de sus productos en eventos de difusión.	Cantidad de exportadores que asistieron a eventos de difusión.	$\text{Cantidad de exportadores que asistieron a eventos de difusión} = \sum_{i=0}^n \text{Exportadores que asistieron a eventos}$	Trimestral	Padrón de empresas capacitadas publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico y ficha técnica del	Se organizan eventos de difusión a los que exportadores apoyados por la Secretaría de Desarrollo Económico pueden asistir.



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Actividades</b>					
				indicador.	

### Reglón del Fin

Se identificó, por medio de Programa de Trabajo 2019, que los responsables del programa contabilizan el número de empleos que se generan con apoyo de la intervención del Programa presupuestario; esto es congruente con el Objetivo 8.3 de la Agenda 2030 que promueve la generación de empleo, por lo que se recomienda establecer un Fin cuyo resumen narrativo integre la generación de empleos dentro de la entidad federativa, como a continuación se muestra:

“Contribuir al crecimiento económico sostenido del Estado de México que propicie la creación de trabajos formales”

El indicador para este Fin consistiría en la medición de una proporción de empleos generados relacionados con la intervención del Programa presupuestario, respecto del total de empleos generados en el Estado de México durante el ejercicio fiscal en el que se opera el programa. Los medios de verificación consistirían en estadísticas obtenidas por la propia Secretaría de Desarrollo Económico y estadísticas oficiales de empleo -como los CUBOS de información del Instituto Mexicano del Seguro Social-. El renglón de este nivel de la MIR quedaría de la siguiente forma:

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>					
“Contribuir al crecimiento económico sostenido del Estado de México que propicie la creación de trabajos formales”	Proporción de empleos generados	$\text{Proporción de empleos generados} = \left( \frac{\text{Empleos generados con el apoyo del Programa presupuestario}}{\text{Total de empleos generados en el Estado de México}} \right)$	Anual	Registro de empleos generados con la intervención del Programa publicados en la Fracción XIV B del portal del	El panorama económico internacional y del país propicia un crecimiento económico sostenido de la nación y sus



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
				IPOMEX y CUBOS de información del IMSS	entidades federativas.

## **8. Apartado V**



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

22. ¿Con cuáles Pp y en qué aspectos el Pp evaluado podría tener complementariedad y/o coincidencias?

Se correlaciona con el anexo 7.

De acuerdo con el catálogo de objetivos de programas presupuestarios y proyectos 2019, inscrita en la Estructura Programática del Gobierno del Estado de México, el Programa presupuestario "Promoción internacional" tiene una clara complementariedad con el Programa presupuestario "Modernización industrial" y los proyectos "Promoción industrial y empresarial" y "Fortalecimiento a la competitividad", el factor común entre ellos es la competitividad y la inversión productiva.

Promoción internacional	Modernización industrial
<b>Objetivo:</b> Incrementar la <u>inversión</u> extranjera y el comercio exterior, a través de la promoción e impulso de los sectores más <u>competitivos</u> de la entidad.	<b>Objetivo:</b> Contribuir a la mejora de la cultura empresarial y la calidad de los productos y/o servicios, mediante acciones que promuevan la <u>competitividad</u> del Estado de México y la <u>inversión productiva</u> .

64

Asimismo, el objetivo de Componente de la MIR del Programa presupuestario "Promoción internacional" es complementario con el resumen narrativo de nivel Propósito de la MIR del Programa presupuestario "Modernización industrial". Estos programas atienden a empresas mexiquenses y buscan elevar la competitividad y la inversión productiva, pero ofrecen servicios distintos.

"Promoción internacional" busca que las empresas mexiquenses puedan exportar sus productos, mientras que "Modernización industrial" pretende que las empresas e industria mexiquense se modernice y sea competitiva -sin que necesariamente llegue a ser exportadora-.

En un sentido lógico, una empresa moderna y competitiva ("Modernización industrial") tiene mayores posibilidades de realizar sus productos en el mercado exterior ("Promoción internacional"), por ello son programas que se complementan.





# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Programa presupuestario Promoción Internacional	Programa presupuestario Modernización Industrial		
Resumen narrativo de Componente	Resumen narrativo de Propósito	Población Objetivo	Tipo de Apoyo
<u>Empresas</u> interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	La industria mexiquense moderna, con altas inversiones y alto nivel de competitividad, para el desarrollo económico del Estado de México	<u>Empresas mexiquenses</u>	Asesorías y foros

## **9. Valoración del diseño del programa**



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

## 9. Valoración del diseño del programa

Apartados	Promedio por Apartado	Justificación
Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del programa presupuestario	<b>3.0</b>	El Programa presupuestario se justifica mediante de una MIR generada a partir de un árbol del problema, un árbol de objetivos y de los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora". Sin embargo, en su descripción, las causas raíz que originan el problema son escasas y los efectos que produce éste son limitados para contextualizar la situación no deseada que atiende. Por otro lado, aunque hay justificación teórica y empírica que sustenta el tipo de intervención que el Programa presupuestario lleva a cabo, no se expresa en el diagnóstico respectivo.
Contribución del programa presupuestario a las Metas estatales y planeación orientada a resultados	<b>3.0</b>	La contribución del Programa presupuestario a las metas estatales es clara y sólida: la atracción de la Inversión Extranjera Directa es uno de los motores de la economía estatal y, por tanto, es prioritaria para la actual administración y los mexiquenses. Además, se vincula con el Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 "Trabajo decente y crecimiento económico".
Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	<b>3.0</b>	El "Reporte general de la MIR" refiere como población de referencia, potencial y objetivo a "inversionistas potenciales" (extranjeros), pero no distingue una de otra. En cambio, el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" define las poblaciones total, potencial y objetivo de la siguiente forma: 194 países reconocidos por la ONU como población total, 50 países con los que México tiene relación comercial es la población potencial y 20 países con los que México tiene relación comercial prioritaria es la población objetivo.
Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	<b>2.8</b>	En general la MIR presenta aspectos que deben mejorarse para que mida de mejor forma la actividad y resultados del Programa presupuestario. En este sentido, la propuesta de modificación de la MIR hecha por el equipo evaluador considera: la identificación de los bienes y/o servicios que otorga el programa en temas de inversión y de comercio



## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

Apartados	Promedio por Apartado	Justificación
		internacional; la identificación de las Actividades sustantivas para la generación de estos bienes y/o servicios; la formulación de indicadores de desempeño que permitan la medición de cada uno de los resúmenes narrativos de la MIR; el establecimiento preciso de medios de verificación para cada uno de los indicadores; la identificación de supuestos adecuados para la lógica horizontal; y, por último, la identificación de un Fin mayor al que el Programa presupuestario debe contribuir.
Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios	No aplica	Es complementario con el Programa presupuestario "Modernización industrial".
<b>Calificación final</b> (Promedio de los puntos obtenidos en los Apartados)		<b>3.0</b>

## **10. Conclusiones**



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

## 10. Conclusiones

- Se verificó que el Programa presupuestario “Promoción internacional” se justifica mediante de una MIR, generada a partir de un árbol del problema, un árbol de objetivos y de los formatos PbR-01a “Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora”. No obstante, las causas raíz que originan el problema son escasas para la adecuada caracterización (naturaleza y entorno) del problema.
- Existe justificación teórica y empírica que sustenta el tipo de intervención que el Programa presupuestario lleva a cabo, ya que la IED es uno de los principales motores del crecimiento económico, la generación de empleos y el aumento de la productividad, pero ésta no se documenta en el diagnóstico del programa o en algún otro documento.
- Quedó probado que el Programa presupuestario contribuye a las metas estatales: existe claridad de que el Propósito de la MIR del Programa presupuestario (“Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad”), es afín con los objetivos del “Programa sectorial Pilar económico 2017-2023” y que se vincula con el Objetivo 8 de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 “Trabajo decente y crecimiento económico”.
- Existe una notable oportunidad de mejora en cuanto a las poblaciones que atiende el programa, dado que el “Reporte general de la MIR” refiere como población de referencia, potencial y objetivo a “inversionistas potenciales” -sin hacer distingo entre ellas- y, por su parte, el documento “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo” define a las poblaciones potencial y objetivo como países reconocidos por la ONU y países con los que México tiene relación comercial. En este sentido, se recomendó homologar la población total, potencial y objetivo expresada en el “Reporte general de la MIR” con la del documento “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo”, a fin de hacerlas coincidir en ambos documentos, pero diferenciando la de referencia, la potencial y la objetivo; asimismo, en ambos documentos se sugirió incluir la metodología para su cuantificación y las fuentes de información.
- La MIR actual del Programa presupuestario presenta áreas de oportunidad: la identificación de los bienes y servicios que entrega programa; la identificación de un Fin mayor al que debe contribuir el programa; la redacción de los resúmenes narrativos; en algunos casos la formulación de los indicadores; la precisión en los medios de verificación; y el establecimiento de supuestos que propicie una



## **GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

adecuada lógica vertical y horizontal. Por ello, la propuesta de modificación de la MIR, derivada de esta evaluación, considera tales aspectos, los cuales se presentan en el anexo 6.

- Por último, se identificó que, de acuerdo con la Estructura Programática del Gobierno del Estado de México, el Programa presupuestario "Promoción internacional" es complementario con el Programa presupuestario "Modernización industrial" y los proyectos "Promoción industrial y empresarial" y "Fortalecimiento a la competitividad", y el factor común entre ellos es la competitividad y la inversión productiva.

## **11. Bibliografía**





# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

## 11. Bibliografía:

- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). "Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados". México, CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). "Manual para el diseño y construcción de indicadores. Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales en México". México, CONEVAL.
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). "Evaluación de programas sociales". Recuperado en el sitio web: <http://www.coneval.org.mx/Paginas/principal.aspx>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. "La inversión extranjera en México". Octubre de 2010. Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/4462-la-inversion-extranjera-mexico>
- Organización de las Naciones Unidas. Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

73

### Leyes y normatividad federal consultada:

- Gobierno de México. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en octubre de 2020, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Gobierno de México. Ley General de Contabilidad Gubernamental. Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. Recuperada en noviembre de 2020, del sitio web: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

### Leyes y normatividad estatal consultada:

- Gobierno del Estado de México. "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados". Secretaría de Finanzas del Poder Ejecutivo del Estado de México, publicados en el periódico oficial "Gaceta del Gobierno" el 1 de marzo del año 2010. Recuperado en octubre de 2020 del sitio web: <http://187.216.192.134/UIPE/evaluacion/files/Lineamientos1marzo2010.pdf>
- Gobierno del Estado de México. (2017). "Lineamientos generales para la evaluación de los Programas presupuestarios del Gobierno del Estado de México". Gaceta del Gobierno del Estado de México, de fecha 23 de febrero de 2017.



# GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

- Gobierno del Estado de México. (2019). "Manual para la formulación del anteproyecto del presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2019".
- Gobierno del Estado de México. (2017). "Programa sectorial Pilar económico 2017-2023".
- Gobierno del Estado de México. (2017). "Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023".

## **Información institucional de la Secretaría de Desarrollo Económico:**

- Reglamento Interior de la Secretaría de Desarrollo Económico.
- Manual General de Organización de la Secretaría de Desarrollo Económico.
- Manual de Procedimientos de la Subdirección de Atracción a Inversión Extranjera.
- Manual de Procedimientos de la Subdirección de Promoción Externa.
- Manual de Procedimientos de la Subdirección de Seguimiento de Proyectos.
- Actividades anuales (metas) 2019 de las unidades ejecutoras de los proyectos: "Promoción y fomento a la inversión extranjera directa", "Seguimiento de proyectos de inversión extranjera", "Promoción para el desarrollo del comercio internacional" y "Formación y capacitación de exportadores", formatos PbR-01 (serie a y b), PbR-02 (serie a y b), PbR-11 (serie a y b) y PbR-13 (serie a y b).
- "Reporte general de la MIR del Programa presupuestario "Promoción internacional" (incluido el árbol de problemas y árbol de objetivos).
- Fichas técnicas de diseño y seguimiento de indicadores del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (2019) del Programa presupuestario "Promoción internacional" y de los proyectos que lo conforman.
- "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo".
- "Registro de atenciones a inversionistas".
- "Registro de Inversión Extranjera Directa (REIED)".

## **12. Anexos**

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 1**

"Descripción general del programa"

Descripción general del programa	
<b>1. Identificación del Programa presupuestario.</b>	<p><b>Nombre:</b> Promoción internacional  <b>Clave Presupuestaria:</b> 03010101  <b>Dependencia o entidad coordinadora:</b> Secretaría de Desarrollo Económico  <b>Proyectos adscritos al Programa presupuestario:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y fomento a la inversión extranjera directa</li> <li>• Seguimiento de proyectos de inversión extranjera</li> <li>• Promoción para el desarrollo del comercio internacional</li> <li>• Formación y capacitación de exportadores</li> </ul>
<b>2. Problema o necesidad que el Programa presupuestario pretende atender, atenuar o resolver.</b>	Necesidad de que los inversionistas extranjeros materialicen sus proyectos de inversión extranjera directa en el Estado de México.
<b>3. La contribución del Programa presupuestario a las metas estatales, a través de los objetivos sectoriales.</b>	<p><b>Objetivos estatales:</b>            1. Recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores económicos con oportunidades de crecimiento.</p> <p><b>Estrategias estatales:</b>            1.1. Promover una mayor diversificación de la actividad económica estatal, especialmente aquella intensiva en la generación de empleo.            1.7. Incrementar la captación de inversión nacional y extranjera.</p> <p><b>Líneas de acción:</b>            1.1.2. Promover activamente la atracción de empresas grandes hacia el Estado de México.            1.7.2. Promocionar activamente una mayor inversión privada, nacional y extranjera, y posicionar a la entidad como una alternativa competitiva para la inversión.            1.7.4. Organizar ferias y foros para promover la inversión extranjera en el Estado de México.</p>
<b>4. Descripción de los objetivos del Programa presupuestario, así como de los bienes o servicios que ofrece (Componentes).</b>	<p><b>Componentes:</b>            Empresas interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.</p>

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

<b>Descripción general del programa</b>	
<b>5. Identificación y cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.</b>	En el "Reporte general de la MIR" la población objetivo y potencial son los "inversionistas potenciales" y se cuantifican en 150, mientras que en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" la población potencial se define como países y se cuantifica en 194 países reconocidos por la ONU y la población objetivo con los 50 países con los que México tiene relación comercial.
<b>6. Presupuesto aprobado para el ejercicio fiscal en curso.</b>	\$ 34,478,221.00, de acuerdo con el Presupuesto de Egresos del Gobierno del Estado de México para el ejercicio fiscal 2019.
<b>7. Metas de los indicadores de Fin, Propósito y Componentes.</b>	<p><b>FIN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atraer 1,666 millones de dólares de Inversión Extranjera Directa.</li> </ul> <p><b>PROPÓSITO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar 14,200 empleos derivados de la Inversión Extranjera Directa.</li> </ul> <p><b>COMPONENTES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar a 770 empresarios que pretendan exportar sus productos.</li> </ul> <p><b>ACTIVIDADES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar 28 servicios de comercio exterior.</li> <li>• Apoyar a empresas mexiquenses a exportar 13,200 millones de dólares.</li> </ul>
<b>8. Resumen de la valoración de la pertinencia del diseño del Programa presupuestario respecto a la atención del problema o necesidad</b>	En la MIR del Programa presupuestario se muestran como causas principales del problema: "Carencia de un sistema integral de apoyos para quienes decidan invertir en el Estado de México", "Baja atención a empresas interesadas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior" y "Baja participación del Estado de México en misiones y ferias de alcance internacional", que originan el problema: "Los inversionistas potenciales no materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad". Cuenta también con efectos: que es la "Baja contribución al incremento de inversión extranjera directa en el Estado de México, mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas y comparativas del territorio". Ahora bien, con base en la Metodología de Marco Lógico, se considera que las causas (raíces) y los efectos (ramas) descritos en el árbol del problema son escasos para su adecuada caracterización (naturaleza y entorno del problema).

## GRUPO CORPORATIVO DE EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.

---

### ANEXO 2

“Metodología para la cuantificación de las poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo”

Existe un documento denominado “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo” del Programa presupuestario, en él se definen y cuantifican las población total (194 países reconocidos por la ONU), potencial (50 países con los que México tiene relación potencial) y objetivo (20 países con los que México tiene relación comercial prioritaria).

La población potencial surge de restar a los 194 países reconocidos por la ONU a los 144 países con los que México no tiene relación comercial; así, los 50 países determinados son aquellos con los cuales se tiene un tratado de libre comercio, acuerdos para la promoción y protección recíproca de las inversiones y acuerdos en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración.

La población objetivo se determinó a partir de la población potencial, mediante la valoración de 8 variables que permitieron definir una lista total de 20 países que inciden de manera prioritaria en las variables contempladas. Los países son:

Alemania
Argentina
Australia
Bélgica
Brasil
Canadá
Chile
China
Colombia
República de Corea

España
Estados Unidos de América
Finlandia
Francia
Guatemala
India
Italia
Japón
Países Bajos
Reino Unido

En dicho documento se presentan las fuentes de información y el cruce de las 8 variables para determinar los 20 países prioritarios con relación comercial para el Estado de México.

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

Las variables contempladas son:

1. Variación porcentual del PIB 2018-2019 por país.
2. Valor de la balanza comercial 2018.
3. Número de empresas por país que presentaron IED 1999-2019.
4. IED histórica por país de origen.
5. Monto de exportaciones por país.
6. PIB, FMI.
7. Frecuencia de variables por país.
8. Frecuencia de 6 variables por país.

Pese a lo anterior, estas definiciones y cuantificaciones no son las mismas que las presentadas en el "Reporte general de la MIR" del Programa presupuestario.

Ahora bien, las fuentes de información para calcular las poblaciones son: Fondo Monetario Internacional, Instituto Nacional de Estadística y Geografía y Plan de Desarrollo del Estado de México 2017-2023.

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 3**

"Matriz de Indicadores para Resultados"

A continuación se presenta la Matriz de Indicadores para Resultados operada por la Secretaría de Desarrollo Económico:

Objetivo (Resumen Narrativo)	Indicador	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>					
Contribuir al incremento de Inversión Extranjera directa en el Estado de México, mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas y comparativas del territorio.	Tasa de variación de la Inversión extranjera.	$((\text{Monto de la inversión extranjera directa en el año actual} / \text{Monto de la inversión extranjera del año inmediato anterior}) - 1) * 100$	Anual	Registros administrativos internos de la Dirección General de Industria y de la Secretaría de Economía.	Las condiciones de estabilidad permiten la instalación de nuevas empresas con capital extranjero.
<b>Propósito</b>					
Los inversionistas potenciales materializan sus proyectos de inversión extranjera directa en la entidad.	Porcentaje de los Empleos generados por inversión extranjera.	$(\text{Número de empleos generados en el periodo} / \text{Número de empleos programados en el periodo}) * 100$	Semestral	Programa Anual de Trabajo Secretaría de Desarrollo Económico	Los inversionistas al materializar sus proyectos de inversión extranjera generan nuevos empleos.
<b>Componentes</b>					
Empresas interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	Porcentaje de empresas atendidas en el año con los programas de Comercio Exterior.	$(\text{Empresas atendidas mensualmente} / \text{Empresas programadas en el año}) * 100$	Trimestral	Programa Anual de Trabajo Secretaría de Desarrollo Económico	Los empresarios interesados en consolidar proyecto de exportación lo realizan adecuadamente.
<b>Actividades</b>					
Participación del Estado	Tasa de incremento	$((\text{Número de servicios})$	Trimestral	Registro propios de la	La participación del Estado de



**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

Objetivo (Resumen Narrativo)	Indicador	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
de México en misiones y ferias de alcance internacional	de los servicios otorgados en materia de comercio exterior.	otorgados en materia de comercio exterior en el periodo / Número de servicios otorgados en materia de comercio exterior en el periodo del año anterior )-1)*100		Secretaría de Desarrollo Económico basados en el Programa Anual de Trabajo.	México en misiones o ferias internacionales se lleva a cabo correctamente.
Consolidación del Sistema integral, para apoyos a empresas que decidan iniciar o consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	Porcentaje de las exportaciones por sector.	( Exportaciones mexiquenses por sector (Automotriz, químico-farmacéutico, alimentos y bebidas, textil y de la confección) / Exportaciones totales del Estado de México ) * 100	Trimestral	Anuario de Inversión Extranjera Directa de la Secretaría de Economía.	La atención a empresas se realiza en función del interés que muestran los empresarios en la consolidación de sus proyectos de exportación.

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 4  
"Indicadores"**

**Programa presupuestario:** Promoción internacional  
**Unidad Responsable:** Secretaría de Desarrollo Económico  
**Unidad Ejecutora:** Dirección General de Industria  
**Tipo de Evaluación:** Diseño  
**Año de la Evaluación:** 2019  
**Ejercicio fiscal en que comienza la evaluación:** 2020

Nivel	Indicador	Fórmula	C	R	E	M	A
Fin	Tasa de variación de la Inversión extranjera.	$((\text{Monto de la inversión extranjera directa en el año actual} / \text{Monto de la inversión extranjera del año inmediato anterior}) - 1) * 100$	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propósito	Porcentaje de los Empleos generados por inversión extranjera.	$(\text{Número de empleos generados en el periodo} / \text{Número de empleos programados en el periodo}) * 100$	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Componente	Porcentaje de empresas atendidas en el año con los programas de Comercio Exterior.	$(\text{Empresas atendidas mensualmente} / \text{Empresas programadas en el año}) * 100$	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Actividad	Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior.	$((\text{Número de servicios otorgados en materia de comercio exterior en el periodo} / \text{Número de servicios otorgados en materia de comercio exterior en el periodo del año anterior}) - 1) * 100$	No	No	Sí	No	No
	Porcentaje de las exportaciones por sector.	$(\text{Exportaciones mexiquenses por sector (Automotriz, químico- farmacéutico, alimentos y bebidas, textil y de la confección)} / \text{Exportaciones totales del Estado de México}) * 100$	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

**Dónde:**

**C:** Claros; el indicador es preciso e inequívoco.  
**R:** Relevante; el indicador reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.  
**E:** Económico; la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable.  
**M:** Monitoreable. Sujetarse a una verificación independiente.  
**A:** Adecuados. Aportará una base suficiente para evaluar o valorar el desempeño.

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 5  
"Metas del programa"**

**Programa presupuestario:** Promoción internacional

**Unidad Responsable:** Secretaría de Desarrollo Económico

**Unidad Ejecutora:** Dirección General de Industria

**Tipo de Evaluación:** Diseño

**Año de la Evaluación:** 2019

**Ejercicio fiscal en que comienza la evaluación:** 2020

Nivel de Objetivo	Nombre del Indicador	Meta	Unidad de Medida	Justificación	Factible	Justificación	Propuesta de mejora de la meta
<b>FIN</b>	Tasa de variación de la Inversión extranjera.	1,666 mdd*	Sí	Es congruente	Sí	Asequible con los recursos empleados para conseguir la meta.	Las propuestas de mejora de los indicadores se presentan en el anexo 6.
<b>PROPÓSITO</b>	Porcentaje de los Empleos generados por inversión extranjera.	14,200 empleos	Sí	Es congruente	Sí	Asequible con los recursos empleados para conseguir la meta.	
<b>COMPONENTE</b>	Porcentaje de empresas atendidas en el año con los programas de Comercio Exterior.	770 empresas	Sí	Es congruente	Sí	Asequible con los recursos empleados para conseguir la meta.	
<b>ACTIVIDAD</b>	Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior.	29 servicios	No	La unidad de medida no es coincidente con la línea base y la cantidad programada.	Si	Asequible con los recursos empleados para conseguir la meta.	
	Porcentaje de las exportaciones por sector.	13,200 mdd*	Sí	Es congruente	Sí	Asequible con los recursos empleados para conseguir la meta.	

- Millones de dólares.

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 6**

"Propuesta de mejora de la Matriz de Indicadores para Resultados"

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
<b>Fin</b>					
"Contribuir al crecimiento económico sostenido del Estado de México que propicie la creación de trabajos formales".	Proporción de empleos generados	$\text{Proporción de empleos generados} = \left( \frac{\text{Empleos generados con el apoyo del Programa presupuestario}}{\text{Total de empleos generados en el Estado de México}} \right)$	Anual	Registro de empleos generados con la intervención del Programa publicados en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX y CUBOS de información del IMSS.	El panorama económico internacional y del país propicia un crecimiento económico sostenido de la nación y sus entidades federativas.
<b>Propósito</b>					
El Estado de México incrementa sus flujos de inversión extranjera directa y exportaciones.	<p>Tasa de Variación Promedio de la Inversión Extranjera Directa y las Exportaciones del Estado de México.</p> <p>Tasa de Variación Anual de la Inversión Extranjera Directa del Estado de México.</p> <p>Tasa de Variación Anual de las Exportaciones del Estado de México.</p>	$TVM = \frac{TVAIED + TVAEx}{2}$ <p>Donde: TVM: Tasa de Variación Promedio, TVAIED: Tasa de Variación Anual de la Inversión Extranjera Directa, TVAEx: Tasa de Variación Anual de las Exportaciones.</p> $TVAIED = \left( \frac{IED_t}{IED_{t-1}} - 1 \right) 100$ <p>Donde: IEDt: Inversión Extranjera Directa en el año t, IEDt-1: Inversión Extranjera Directa en el año t-1.</p> $TVAEx = \left( \frac{Ex_t}{Ex_{t-1}} - 1 \right) 100$ <p>Donde: Ext: Exportaciones en el año t, Ext-1: Exportaciones en el año t-1.</p>	Anual	<p>Información estadística de flujos de IED hacia México por entidad federativa del portal de Datos Abiertos de la Secretaría de Economía.</p> <p>Exportaciones por entidad federativa del INEGI.</p>	El ambiente socioeconómico y político México propicia las relaciones comerciales y de inversión con otros países.
<b>Componentes</b>					
1. Asesorías para inversiones en la entidad otorgadas.	Proporción de inversionistas asesorados	$\text{Proporción de inversionistas asesorados} = \left( \frac{\text{Inversionistas asesorados}}{\text{Inversionistas programados a asesorar}} \right) 100$	Semestral	Padrón de inversionistas asesorados publicado	Inversionistas interesados en invertir en el Estado

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
				en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico y Ficha técnica del indicador.	de México se acercan a la Secretaría de Desarrollo Económico.
2. Capacitaciones para exportación otorgadas.	Proporción de empresas capacitadas.	$\text{Proporción de empresas capacitadas} = \left( \frac{\text{Empresas capacitadas}}{\text{Empresas programadas a capacitar}} \right) 100$	Semestral	Padrón de empresas capacitadas publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico y ficha técnica del indicador.	Empresas con intenciones de exportar sus productos atienden a las convocatorias que realiza la Secretaría de Desarrollo Económico.
<b>Actividades</b>					
1.1 Implementar campañas de promoción para exponer ventajas de la entidad y atraer inversionistas.	Proporción de inversiones captadas.	$\text{Proporción de inversiones captadas} = \left( \frac{\text{Dólares captados en inversión}}{\text{Dólares programados a captar}} \right) 100$	Trimestral	Notas informativas publicadas en la Fracción XXXIV del IPOMEX y ficha técnica del indicador.	Se organizan eventos de difusión a los que la Secretaría de Desarrollo Económico es invitada a asistir.
1.2 Atender y proporcionar asistencia técnica a inversionistas.	Cantidad de inversionistas atendidos.	$\text{Cantidad de inversionistas atendidos} = \sum_{i=0}^n \text{Inversionista atendido}$	Trimestral	Padrón de inversionistas asesorados publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico y Ficha técnica del indicador	Inversionistas demandan los servicios de atención y asesoría de la Secretaría de Desarrollo Económico.

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

Resumen narrativo	Indicadores	Descripción de la fórmula	Periodicidad	Medios de verificación	Supuestos
2.1 Convocar para capacitar a exportadores potenciales.	Proporción de exportadores capacitados.	$\text{Proorción de exportadores capacitados} = \left( \frac{\text{Exportadores capacitados}}{\text{Exportadores programados a capacitar}} \right) 100$	Trimestral	Padrón de empresas capacitadas publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico y ficha técnica del indicador.	Exportadores potenciales atiende a la convocatoria de la Secretaría de Desarrollo Económico.
2.2 Apoyar a exportadores para la promoción de sus productos en eventos de difusión.	Cantidad de exportadores que asistieron a eventos de difusión.	$\text{Cantidad de exportadores que asistieron a eventos de difusión} = \sum_{i=0}^n \text{Exportadores que asistieron a eventos}$	Trimestral	Padrón de empresas capacitadas publicado en la Fracción XIV B del portal del IPOMEX correspondiente a la Secretaría de Desarrollo Económico y ficha técnica del indicador.	Se organizan eventos de difusión a los que exportadores apoyados por la Secretaría de Desarrollo Económico pueden asistir.

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 7**

**“Complementariedades y coincidencias entre programas presupuestarios”**

**Programa presupuestario:** Promoción internacional  
**Unidad Responsable:** Secretaría de Desarrollo Económico  
**Unidad Ejecutora:** Dirección General de Industria  
**Tipo de Evaluación:** Diseño  
**Año de la Evaluación:** 2019  
**Ejercicio fiscal en que comienza la evaluación:** 2020

Nivel de Objetivo del Pp Promoción Internacional	Unidad Responsable	Propósito del Pp Modernización Industrial	Población Objetivo	Tipo de Apoyo	Cobertura Geográfica	Fuentes de Información	Programas con coincidencia	Programas Complementarios	Justificación
<b>Fin</b> Contribuir al incremento de Inversión Extranjera directa en el Estado de México, mediante el ofrecimiento de ventajas competitivas y comparativas del territorio.	Secretaría de Desarrollo Económico	La industria mexiquense moderna, con altas inversiones y alto nivel de competitividad, para el desarrollo económico del Estado de México	Empresas mexiquenses	Asesorías y foros	Estado de México	MIR del Pp Modernización industrial del año 2019	---	Modernización industrial	Son complementarios porque atienden a empresas mexiquenses y buscan elevar la competitividad y la inversión productiva, pero ofrecen servicios distintos.
<b>Propósito</b>									
<b>Componente</b> Empresas interesadas atendidas en consolidar un proyecto en temas relacionados con el comercio exterior.	Secretaría de Desarrollo Económico	La industria mexiquense moderna, con altas inversiones y alto nivel de competitividad, para el desarrollo económico del Estado de México	Empresas mexiquenses	Asesorías y foros	Estado de México	MIR del Pp Modernización industrial del año 2019		Modernización industrial	Son complementarios porque atienden a empresas mexiquenses y buscan elevar la competitividad y la inversión productiva, pero ofrecen servicios distintos.
<b>Actividad</b>									

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 8**

"Principales fortalezas, retos, y recomendaciones"

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario.	<p><b>Fortaleza 1</b></p> <p>El Programa presupuestario y sus proyectos se justifican a través de un "Reporte general de la MIR" y de los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora" de los proyectos que ejecutan la Secretaría de Desarrollo Económico.</p>	1-2	
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del Programa presupuestario.	<p><b>Amenaza 1</b></p> <p>La crisis económica generada a partir del COVID-19 afecta la capacidad para invertir su capital en el Estado de México por parte de las empresas extranjeras.</p>		
	<p><b>Debilidad 1</b></p> <p>El "Reporte general de la MIR" refiere como población de referencia, potencial y objetivo a "inversionistas potenciales" (extranjeros), sin que diferencie una de otra. Por su parte, el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo" define las poblaciones total, potencial y objetivo de forma distinta: 194 países reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) como población total, 50 países con los que México tiene relación comercial es la población potencial y 20 países con los que México tiene relación comercial prioritaria es la población objetivo.</p>	1-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Homologar la población total, potencial y objetivo expresada en el "Reporte general de la MIR" con la del documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo", a fin de hacerlas coincidir en ambos documentos, pero diferenciando la de referencia o total, la potencial y la objetivo. En este sentido, dado que las poblaciones de referencia, potencial y objetivo –la atendida también-, la constituyen "inversionistas extranjeros", bien valdría referirse a ellas como un área de enfoque, en razón a que, al final, los beneficiarios de este Programa presupuestario son los mexicanos y sus familias quienes logran emplearse.</li> </ul>



**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

	<p><b>Debilidad 2</b> Con base en la Metodología de Marco Lógico, se considera que las causas (raíces) y los efectos (ramas) descritos en el árbol del problema son escasos para su adecuada caracterización (naturaleza y entorno del problema).</p>	1-2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nutrir las causas y efectos del árbol del problema, a fin de que con mayores elementos se describa de mejor manera la demanda o problema que origina al Programa presupuestario. Para ello, bien podría hacer uso del documento "Diagnóstico del Estado de México para el presupuesto 2019 –Promoción y fomento a la inversión extranjera directa-", en cuya exposición se presenta un análisis FODA relativo al programa.</li> </ul>
	<p><b>Debilidad 3</b> En los documentos normativos del programa nose establece una justificación teórica quesustente el tipo de intervención que lleva a cabo,por lo que, de acuerdo con los Términos deReferencia, se considera información inexistente.</p>	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentar dentro del "Diagnóstico" del Programa presupuestario -a incluirse en el próximo Presupuesto de Egresos o en los formatos PbR-01a "Programa anual: Descripción del proyecto por unidad ejecutora - los estudios teóricos y/o empíricos que justifiquen la intervención del programa.</li> </ul>

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Contribución del Programa presupuestario a las metas estatales y planeación orientada a resultados.	<p><b>Fortaleza 2</b> La contribución del Programa presupuestario a las metas estatales es clara y sólida: la atracción de la Inversión Extranjera Directa es uno de los motores de la economía estatal y, por tanto, es prioritaria para la actual administración y los mexicanos.</p>	4-6	

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo.	<p><b>Debilidad 4</b> En el "Reporte general de la MIR" del Programa presupuestario se determinan a "inversionistas potenciales" como unidad de medida de la población potencial y objetivo –sin diferenciarla-.</p>	7	<ul style="list-style-type: none"> <li>Homologar la población total, potencial y objetivo expresada en el "Reporte general de la MIR" con la del documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo", a fin de hacerlas coincidir en ambos documentos, pero diferenciando la de referencia,</li> </ul>

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

	Pese a ello, en el documento “Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo” se expresa como unidad de medida a países.		la potencial y la objetivo. En ambos documentos incluir la metodología para su cuantificación y las fuentes de información.
--	--	--	---

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
<b>Fortaleza y Oportunidad</b>			
Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	<b>Fortaleza 3</b> El Programa presupuestario se mide a través de una MIR integra por un indicador de Fin, uno de Propósito, uno de Componente y dos de Actividad.	11-20	
	<b>Fortaleza 4</b> En los documentos normativos del Programa presupuestario se identifican los resúmenes narrativos de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades).	15	
	<b>Fortaleza 5</b> Las Fichas Técnicas de los indicadores del Programa presupuestario cuentan con nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base y metas.	17	
	<b>Fortaleza 6</b> La mayoría de las metas de los indicadores de la MIR del Programa presupuestario cuentan con unidad de medida, están orientadas a impulsar el desempeño y son factibles de alcanzar.	18	
<b>Debilidad o Amenaza</b>			
Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).	<b>Debilidad 5</b> En general la MIR presenta aspectos que deben mejorarse para que mida de mejor forma la actividad y resultados del Programa presupuestario. A lo largo del Apartado respectivo se describen las áreas que presentan debilidades	11-21	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar con mayor precisión los bienes y servicios que entrega el Programa presupuestario; una vez realizado esto, establecer una serie de Actividades esenciales para que la generación de estos bienes y/o servicios establezca una relación congruente en la lógica vertical de los resúmenes narrativos de la MIR.</li> </ul>

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

	<p>y se sugiere cómo reforzarlas para ajustar la MIR. Asimismo, en el anexo 6 se proponen los ajustes a la matriz.</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Especificar los bienes y/o servicios tangibles que entrega el Programa presupuestario y redactar los Componentes de la MIR de acuerdo con lo sugerido por la Metodología de Marco Lógico, además de establecer supuestos que concuerden con la lógica para la generación de dichos Componentes.</li><li>• Establecer adecuadamente las áreas de enfoque en las que interviene el Programa presupuestario. De acuerdo con la evidencia mostrada por la instancia evaluada, estas áreas son: 1) inversión extranjera directa y 2) comercio exterior. Teniendo en cuenta las áreas de enfoque, formular un resumen narrativo que englobe los resultados esperados a nivel Propósito y que cumpla con los sugerido por los "Lineamientos y reglas para la implementación del Presupuesto basado en Resultados": población objetivo + efecto obtenido.</li><li>• Establecer un Fin cuyo objetivo sea superior a la contribución del Programa presupuestario. Para ello, los responsables de la planeación del Programa presupuestario deberán hacerse la pregunta: ¿Para qué es indispensable incrementar la inversión extranjera en el Estado de México?</li><li>• Es necesario reformular el indicador "Tasa de incremento de los servicios otorgados en materia de comercio exterior" para que muestre un resultado tangible y se pueda medir cómo se revierte la necesidad o el problema que presenta la población. En este sentido, no es relevante medir cuántos servicios otorga el Programa presupuestario si no se mide el impacto de éstos en favor de la resolución al problema o necesidad que tiene el área de enfoque.</li><li>• En cuanto al indicador de la Actividad 1.1, se sugiere reformularlo para corregir la incongruencia entre la unidad de medida, la línea base y la meta, puesto que la unidad de medida es servicio, mientras que las otras dos características están medidas en número de empresas.</li><li>• Reformular la meta del indicador de la Actividad 1.1, para evitar incongruencias entre ésta, la línea base y la unidad de medida.</li><li>• Valorar la reformulación completa de la MIR para que identifique, sin ambigüedad, los bienes o servicios que</li></ul>
--	--	---

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

			otorga el Programa presupuestario, es decir, las Actividades necesarias para lograr los Componentes, Propósito y el Fin.
--	--	--	--

Apartado de la evaluación:	Fortaleza y Oportunidad / Debilidad y amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
Fortaleza y Oportunidad			
Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios.	<p><b>Oportunidad</b></p> <p>Si bien el Programa presupuestario "Promoción internacional" es único en la Estructura Programática del gobierno estatal, guarda estrecha relación con el Programa presupuestario "Modernización industrial", cuyo Propósito es complementario con el Fin y el Componente del programa evaluado. En este sentido, la oportunidad consiste en compartir información y metas, a fin de que ambos programas se ejecuten a manera de proceso.</p>	22	

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**ANEXO 9**

"Valoración final".

<b>Apartados</b>	<b>Preguntas</b>	<b>Puntos máximos</b>	<b>Puntos obtenidos</b>	<b>Promedio por Apartado</b>
Justificación de la creación o modificación sustancial, así como del diseño del programa presupuestario	1	4	3	<b>3.0</b>
	2	4	3	
	3	No aplica	No aplica	
Contribución del programa presupuestario a las Metas estatales y planeación orientada a resultados	4	4	3	<b>3.0</b>
	5	No aplica	No aplica	
	6	No aplica	No aplica	
Poblaciones o áreas de enfoque potencial y objetivo	7	4	2	<b>3.0</b>
	8	No aplica	No aplica	
	9	4	4	
	10	No aplica	No aplica	
Valoración y análisis de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	11	4	2	<b>2.8</b>
	12	4	2	
	13	4	3	
	14	4	2	
	15	4	4	
	16	4	4	
	17	4	4	
	18	4	4	
	19	4	2	
	20	4	1	
	21	No aplica	No aplica	
Complementariedades y coincidencias con otros programas presupuestarios	22	No aplica	No aplica	No aplica
			<b>Promedio total</b>	<b>3.0</b>

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

**Anexo 10**

"Aspectos Susceptibles de Mejora"

<b>Aspectos Susceptibles de Mejora</b>				
<b>Núm.</b>	<b>ASM</b>	<b>Núm. de pregunta de la evaluación que lo sustenta</b>	<b>Tipo de ASM</b>	<b>Actividad a realizar</b>
1	Duplicidad en la definición de la población objetivo del Programa presupuestario.	1-2	Institucionales: aquéllos que requieren de la intervención de una o varias áreas de la Unidad Responsable (UR) a la que pertenece el Pp.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se definirá una sola población total, potencial y objetivo y se expresará en el "Reporte general de la MIR" y en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo". Además, incluirá la metodología para su cuantificación y las fuentes de información.</li> </ul>
2	Las causas (raíces) y los efectos (ramas) descritos en el árbol del problema son escasos para su adecuada caracterización (naturaleza y entorno del problema).	1-2		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se robustecerá el árbol del problema del Programa presupuestario y se incorporará en el "Reporte General de la MIR".</li> </ul>
3	En los documentos normativos del programa no se establece una justificación teórica que sustente el tipo de intervención que lleva a cabo.	3		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se generará un documento que describa los estudios teóricos y/o empíricos que justifiquen la intervención del programa.</li> </ul>
4	Duplicidad en la cuantificación de la población objetivo del Programa presupuestario.	7		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se definirá una sola población total, potencial y objetivo y se expresará en el "Reporte General de la MIR" y en el documento "Metodología para la cuantificación de las poblaciones potencial y objetivo". Además, incluirá la metodología para su cuantificación y las fuentes de información.</li> </ul>
5	Adecuar la MIR del Programa presupuestario, conforme a los criterios de la Metodología de Marco Lógico.	11-21		<ul style="list-style-type: none"> <li>Se adecuará la MIR del Programa presupuestario conforme a las recomendaciones expresadas en la presente evaluación, a fin de que mida de mejor forma su desempeño.</li> </ul>

**GRUPO CORPORATIVO DE  
EJECUTIVOS CONSULTORES S.C.**

---

**Anexo 11**

"Ficha técnica con los datos general del evaluador externo y el costo de la evaluación"

<b>Ficha Técnica con los datos generales de la evaluación</b>	
Nombre del programa evaluado	Promoción internacional.
Tipo de evaluación	Diseño programático
Año del Programa Anual de Evaluación (PAE) a la que corresponde la evaluación	2020
Año del ejercicio fiscal que se evalúa	2019
Fecha en que se concluyó la evaluación	30/11/2020
Unidad responsable de la operación del Pp	Secretaría de Desarrollo Económico
Servidor(a) público(a) responsable del programa	Lic. Enrique González Hernández, Director General de Industria
Nombre de la unidad administrativa responsable de dar seguimiento a la evaluación	Unidad de Planeación e Igualdad de Género.
Nombre de la instancia evaluadora (Sólo evaluaciones externas)	Grupo Corporativo de Ejecutivos Consultores S.C.
Nombre del coordinador(a) de la evaluación	C.P.C. Eladio Valero Rodríguez. Lic. Ricardo Daniel Gutiérrez López.
Forma de contratación de la instancia evaluadora	Adjudicación
Costo total de la evaluación con IVA incluido.	\$185,600.00
Fuente de financiamiento	Recursos de gestión