

Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025

3. FORMATO CONAC

Evaluación del desempeño, de tipo
“Específica, con énfasis en la valoración
del desempeño”,
para el ejercicio 2024.

**Sujeto Obligado:
Instituto Electoral del
Estado de México (IEEM), Programa presupuestario
“Electoral”.**

FORMATO PARA LA DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES

1. DESCRIPCIÓN DE LA EVALUACIÓN

1.1. Nombre de la evaluación: "Evaluación externa de tipo específica, con énfasis en la valoración del desempeño, del Programa presupuestario Electoral", correspondiente al ejercicio fiscal 2024

1.2 Fecha de inicio de la evaluación: 15 de octubre de 2025

1.3 Fecha de término de la evaluación: 05 de diciembre de 2025

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre:	Unidad administrativa:
Maestra Araceli Hernández Ramírez.	Coordinadora de Enlace Institucional de la Secretaría Ejecutiva del Instituto Electoral del Estado de México (IEEM).

1.5 Objetivo general de la evaluación:

"Contar con una valoración del desempeño del Pp durante el ejercicio fiscal 2024, con base en la información respaldada y entregada por las Unidades Responsables de su ejecución adscritas al IEEM, para generar información que contribuya a la toma de decisiones institucionales".

1.6 Objetivos específicos de la evaluación:

- Valorar el diseño del Pp vigente en 2024.
- Analizar los indicadores de la MIR del Pp.
- Examinar el avance de las metas de los indicadores de la MIR del Pp durante el ejercicio fiscal 2024 y de años anteriores.
- Revisar el nivel de cumplimiento de las disposiciones en materia de transparencia y rendición de cuentas aplicables al Pp.
- Reportar los resultados y productos del Pp, bajo los formatos y/o anexos establecidos en la metodología de evaluación que corresponda.
- Determinar el avance de la implementación de los ASM derivados de evaluaciones externas aplicadas al Pp en ejercicios anteriores.
- Identificar los principales ASM y generar recomendaciones que permitan mejorar el desempeño del Pp en el corto y mediano plazo.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La evaluación se desarrolló con la información documental y testimonial que el IEEM proporcionó al equipo evaluador, a través de sus diferentes unidades administrativas.

1.8 Instrumentos de recolección de información:

Cuestionarios ___ Entrevistas ___ Formatos X Otros ___ Especifique:

1.9 Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Se emplearon las técnicas de investigación documental. El trabajo constó en compilar y analizar información en documentos y portales de información pública, relativa al trabajo.

2. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

- Existe una desalineación formal y documental en la planificación estratégica del Pp. El "Reporte general de la MIR Ejercicio 2024" omite la vinculación explícita con el PDEM 2023-2029, lo cual incumple el principio de planeación estatal. Esta falta de referencia formal debilita la justificación de la relevancia estratégica del programa y su contribución a los objetivos prioritarios de gobernanza ante las autoridades centrales.
- La función de planeación, programación y evaluación está dispersa orgánicamente debido a la ausencia de una UIPPE. Esta fragmentación ha generado prácticas institucionales atípicas (como la rúbrica de fichas técnicas por áreas dos áreas especializadas y una no especializada) y ha comprometido la calidad técnica y la centralización de la validación de la información de desempeño, afectando la institucionalización del ciclo GpR.
- Se ha identificado un rezago crítico y prolongado en el cumplimiento de las obligaciones de mejora continua, al no existir evidencia de atención y solventación de los ASM derivados de las evaluaciones externas a los ejercicios fiscales 2020, 2021, 2022 y 2023. Esta interrupción de cuatro años consecutivos detiene el ciclo de la GpR y es un factor que contribuye directamente al incumplimiento de metas.

2.2.1 Fortalezas:

- F1. El Propósito del Pp demuestra una contribución directa y esencial al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 16: Paz, Justicia e Instituciones Sólidas, fortaleciendo la legitimidad y la eficacia de las instituciones democráticas en el Estado de México.
- F2. El diseño del Pp es sólido al abordar, simultáneamente, los dos pilares esenciales de la democracia: la promoción de la cultura cívica (IEEM) y la garantía de la constitucionalidad y legalidad, lo que asegura una intervención integral.
- F3. La elaboración del PAA es un proceso institucionalizado y formal, sustentado en las atribuciones y el manual de organización de cada área, y sus adecuaciones son aprobadas por el Consejo General, lo que le otorga validez y legitimidad interna.
- F4. Existe un procedimiento formal para el seguimiento del PAA, mediante la emisión de oficios y formatos que homologan la información, garantizando que el reporte se realice de forma sistemática y conocido por los responsables.
- F6. El proceso de planeación establece una periodicidad clara: el seguimiento operativo es mensual (informe de avance al PAA) y la captura de indicadores y actividades estratégicas en el SPP es trimestral, asegurando un flujo de datos constante y predecible.
- F7. El IEEM utiliza sistemas internos como el Sistema de Registro del PAA y el SPP que permiten el ordenamiento de líneas programáticas y la revisión de datos mensuales y acumulados de las metas.
- F8. La evaluación de los indicadores de desempeño se integra en una MIR que se publica en la página institucional trimestralmente, asegurando la transparencia y acceso público a los resultados.
- F9. Las actividades estratégicas reportadas están plasmadas en los programas anuales aprobados y se llevan a cabo a través de procesos operativos conocidos y probados por las áreas, lo que minimiza la improvisación y sustenta el cumplimiento de las metas.
- F10. Los resultados de los indicadores (estratégicos) de Fin y Propósito del ejercicio 2024 fueron positivos (superaron o alcanzaron las metas programadas), ya que la participación ciudadana en la elección local fue mayor que la esperada.
- F11. Se formalizó la mejora del desempeño mediante la celebración de Convenios para la Mejora del Desempeño y Resultados, que establecieron fechas límite y mecanismos para la implementación de los ASM, demostrando un compromiso institucional con la corrección de las deficiencias del programa.

- F12. Se cuenta con evidencia de que el Pp ha institucionalizado la atención de los ASM en ejercicios anteriores (2018 y 2019), demostrando la voluntad de las áreas operativas de usar la evaluación externa para la mejora de su gestión.

2.2.2 Oportunidades:

- O1. Ante la debilidad interna en la función de planeación (falta de UIPPE), el IEEM puede aprovechar la experiencia y los recursos metodológicos existentes en las instituciones del Gobierno del Estado, como la Secretaría de Finanzas y las áreas de coordinación de evaluación. Esto incluye solicitar asesoría técnica o capacitación especializada para la Secretaría Ejecutiva, utilizando la infraestructura del SPP y los modelos de GpR que manejan las dependencias, a fin de formalizar y estructurar rápidamente la función de planeación interna con base en las mejores prácticas estatales.
- O2. El IEEM puede trascender el simple reporte a la Secretaría de Finanzas al aprovechar su sitio web. La oportunidad es publicar los datos programáticos clave de forma proactiva y en formatos abiertos, permitiendo a la ciudadanía y a organizaciones externas la revisión y validación de la información de desempeño, fortaleciendo así la confianza ciudadana y la imagen institucional.
- O3. El IEEM, como promotor de la cultura cívica, tiene la oportunidad de establecer alianzas formales con universidades y organizaciones de la sociedad civil especializadas en metodología de evaluación e investigación social. Esto permitiría diseñar y ejecutar Evaluaciones de Impacto robustas y con alto rigor técnico para medir la eficacia de las campañas y capacitaciones cívicas. La participación de entidades académicas en la medición de resultados dota al IEEM de credibilidad externa y garantiza la objetividad metodológica, elementos difíciles de lograr con personal interno.

2.2.3 Debilidades:

- D1. Existe una desalineación formal y documental en la planificación estratégica del Pp. El "Reporte general de la MIR Ejercicio 2024" omite la vinculación explícita con el PDEM 2023-2029, lo cual incumple el principio de planeación estatal. Esta falta de referencia formal debilita la justificación de la relevancia estratégica del programa y su contribución a los objetivos prioritarios de gobernanza ante las autoridades centrales.
- D2. La función de planeación, programación y evaluación está dispersa orgánicamente debido a la ausencia de una UIPPE. Esta fragmentación ha generado prácticas institucionales atípicas (como la rúbrica de fichas técnicas por dos áreas especializadas y una no especializada) y ha comprometido la calidad técnica y la centralización de la validación de la información de desempeño, afectando la institucionalización del ciclo GpR.
- D3. Se ha identificado un rezago crítico y prolongado en el cumplimiento de las obligaciones de mejora continua, al no existir evidencia de atención y solventación de los ASM derivados de las evaluaciones externas a los ejercicios fiscales 2020, 2021, 2022 y 2023. Esta interrupción de cuatro años consecutivos detiene el ciclo de la GpR y es un factor que contribuye directamente al incumplimiento de metas.

2.2.4 Amenazas:

- La naturaleza de órgano autónomo del IEEM, cuya principal fuente de financiamiento es el subsidio estatal, lo hace vulnerable a las decisiones presupuestarias del Poder Legislativo y la Secretaría de Finanzas. La amenaza consiste en la posibilidad de recortes significativos al presupuesto solicitado, particularmente en años no electorales o en contextos de austeridad gubernamental. Estos recortes, que a menudo son motivados por decisiones políticas más que por razones técnicas (como lo demostró el antecedente de reducción presupuestal en otras entidades), impactarían directamente la capacidad operativa del

programa. Un desfinanciamiento de las actividades de cultura cívica afectaría la promoción de la vida democrática (Propósito).

- El entorno político nacional y estatal se caracteriza por una creciente polarización y campañas de desinformación (fake news), las cuales buscan activamente desacreditar a las instituciones electorales autónomas. Esta amenaza externa se traduce en una erosión de la confianza ciudadana en la imparcialidad del IEEM, independientemente de la calidad técnica de sus procesos. El efecto directo es la dificultad para lograr el Fin del programa (fomentar la participación ciudadana) y para generar la aceptación de los resultados electorales. La injerencia constante de actores políticos externos en el debate sobre la autonomía y el costo de la democracia puede socavar la legitimidad institucional y minar los resultados del Pp, haciendo más difícil lograr sus objetivos estratégicos.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DE LA EVALUACIÓN

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación:

Esta evaluación de desempeño es un instrumento fundamental que va más allá de un ejercicio de cumplimiento normativo; representa una hoja de ruta estratégica para la mejora sistémica del IEEM y la optimización de su Pp.

El impacto más significativo de esta evaluación es la oportunidad de restaurar la credibilidad en su ciclo de GpR. Al utilizar las recomendaciones como mandato para solventar el rezago de cuatro años de ASM y formalizar una estructura de planeación (UIPPE), el IEEM demostrará ante el OSFEM y la Secretaría de Finanzas un compromiso genuino con la mejora continua y la rendición de cuentas. En última instancia, el beneficio se traduce en mayor legitimidad y eficiencia. La alineación formal con el PDEM 2023-2029 y la mejora en la medición de la eficacia cívica reforzarán la justificación política del gasto, asegurando una asignación más eficiente de los recursos públicos. Así, esta evaluación contribuye directamente a blindar la autonomía técnica del IEEM y a asegurar que el Pp cumpla plenamente su rol esencial en el fortalecimiento de la vida democrática estatal.

A. Análisis del diseño y consistencia del programa. Se comprobó que la MIR del Pp se encuentra vinculada con los documentos normativos rectores del IEEM, como los son su manual de organización, reglamento interno y el CEEM, asegurando la coherencia entre la planificación y las atribuciones internas. Se corroboró que el diseño del programa es estructuralmente sólido al enfocarse en la cultura cívica y la promoción de la democracia, alineándose con el ODS 16.

B. Planeación y orientación a resultados. Se constató la planificación institucionalizada dentro del IEEM, dado que el PAA es elaborado y modificado con la aprobación formal del Consejo General, otorgándole máxima legitimidad. Se verificó que la gestión del programa se apoya en procesos operacionales internos, los cuales están documentados y se llevan a cabo a través de procesos probados por las áreas responsables. No obstante, se identificó una desalineación formal en la documentación de la MIR con el PDEM 2023-2029, lo que representa un incumplimiento del principio de planeación estatal y debilita la justificación estratégica del gasto ante las autoridades centrales.

C. Generación y uso de la información de desempeño. Se corroboró la existencia de una dispersión orgánica de la función de GpR debido a la carencia de una UIPPE formal o funcional con las atribuciones plenas de la ley. Se observó que esta dispersión genera la atipicidad de que la validación técnica (rúbrica de fichas) recaiga en dos áreas especializadas y una no especializada. A pesar de ello, se comprobó que el Instituto utiliza sistemas informáticos internos para el control presupuestal y se verificó que, en ejercicios fiscales

anteriores (2018 y 2019), la información de desempeño fue utilizada de manera consensuada para la atención de los ASM.

D. Análisis del cumplimiento y avance de indicadores de desempeño. Se evidenció la interrupción del ciclo de mejora continua, al registrarse un rezago de cuatro años (2020 a 2023) sin evidencia de solventación de los ASM derivados de las evaluaciones externas. En contraste, se verificó que las actividades realizadas por las áreas institucionales están plasmadas en los programas anuales aprobados y se llevan a cabo a través de procesos operativos conocidos y probados.

E. Medición de resultados. Se concluyó que los indicadores a nivel de Fin y Propósito se alcanzaron para el periodo evaluado, demostrando el cumplimiento de las metas superiores del programa. Finalmente, se comprobó que el proceso de publicación de la MIR se realiza trimestralmente en el portal institucional, asegurando la transparencia en la rendición de cuentas.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo con su relevancia:

- Recomendación 1: Vincular el Pp en su "Reporte General de la MIR 2025" y subsecuentes, con el Plan de Desarrollo del Estado de México 2023-2029, específicamente con el Eje I - Cero Corrupción y Gobierno del Pueblo y para el Pueblo.
- Recomendación 2: Valorar la creación, orgánica o funcional, de una UIPPE (o su equivalente) dependiente de la Secretaría Ejecutiva. Esta nueva figura se encargaría de coordinar y validar (incluyendo la rúbrica de la documentación técnica respectiva) todos los procesos del ciclo de la GpR, asegurando la especialidad técnica y la alineación normativa.
- Recomendación 3: Solventar la totalidad de los ASM pendientes, derivados de las evaluaciones externas a los ejercicios fiscales 2020, 2021, 2022 y 2023. Para garantizar la rendición de cuentas y la institucionalización de la mejora, se sugiere: garantizar la publicación anual obligatoria del PAE en el portal institucional y documentar y asegurar que los ASM sean incorporados y reflejados en los documentos programáticos del Pp.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación:

Jaime Romero Becerril

4.2 Cargo:

Líder evaluador

4.3 Institución a la que pertenece:

Delling S.C.

4.4 Principales colaboradores:

Karina Jiménez Mata

Artemio Colín S.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación:

asesoresdelling@gmail.com

4.6 Teléfono (con clave lada):

722.389.45.62

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)

5.1 Nombre del (los) programa(s) evaluado(s):

"Electoral"

5.2 Siglas:

Pp "Electoral"

5.3 Ente público coordinador del (los) programa(s):	
Instituto Electoral del Estado de México (IEEM)	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Órgano autónomo	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) programa(s):	
Estatal	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s):	
Secretaría Ejecutiva	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) programa(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono)	
Nombre:	Unidad administrativa: Dirección
Maestro Javier López Corral	Secretaría Ejecutiva

6. DATOS DE CONTRATACIÓN DE LA EVALUACIÓN	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa <input checked="" type="checkbox"/> 6.1.2 Invitación a tres <input type="checkbox"/> 6.1.3 Licitación Pública Nacional <input type="checkbox"/> 6.1.4 Licitación Pública Internacional <input type="checkbox"/> 6.1.5 Otro: (Señalar) <input type="checkbox"/>	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación:	
Dirección de Administración	
6.3 Costo total de la evaluación:	
\$170,000.00	
6.4 Fuente de Financiamiento:	
Recurso propio	

7. DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN	
7.1 Difusión en internet de la evaluación:	
https://www.ieem.org.mx/gestion_para_resultados/2025/gestion-para-resultados.html	
7.2 Difusión en internet del formato:	
https://www.ieem.org.mx/gestion_para_resultados/2025/gestion-para-resultados.html	