

**MANUAL DE INSTALACION DE PBR Y  
EVALUACION DE DESEMPEÑO  
TENANGO DE DORIA.**

## Contenido

<b>Presentación.....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Marco Jurídico .....</b>	<b>4</b>
<b>Objetivos del Sistema de Evaluación de Dsempeño.....</b>	<b>5</b>
<b>Lineamientos del Sistema de Evaluación del Desempeño .....</b>	<b>6</b>
<b>Guía Municipal Para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.....</b>	<b>14</b>
1. Proceso de Planeación, Programación y Presupuesto .....	15
2. Metodología del Marco Lógico .....	18
3. Como Construir la Matriz de Indicadores para Resultados .....	23
4. Secuencia de la Elaboración de la MIR.....	25
<b>Glosario .....</b>	<b>45</b>
<b>Abreviaturas y siglas .....</b>	<b>49</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>49</b>

## PRESENTACIÓN

La evaluación del desempeño es obligatoria por mandato constitucional, es en el art.134 de la Constitución donde se establece que los recursos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se administren con: eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, esto para cumplir con los objetivos del uso adecuado los recursos.

A través del Sistema de Control Interno y Desempeño es una herramienta de suma importancia para la mejora continua de los servicios públicos, políticas públicas, planes y programas de la administración pública municipal.

Con la instalación y uso de indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión) estaremos en condiciones de:

- Medir el grado de cumplimiento de objetivos de Plan Municipal de Desarrollo, Políticas Públicas y de los Programas presupuestarios;
- Corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos;
- Beneficiar directamente a la población o área de enfoque;
- Medir el avance y logro en procesos y actividades;

Se busca el beneficio de los ciudadanos del Municipio de Tenango de Doria, Hgo., mediante la instalación del Sistema y de sus herramientas permitirá establecer claridad en los objetivos de los Programas Operativos del municipio y lograr la alineación con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo.

## INTRODUCCIÓN

El modelo de Gestión para Resultados ha logrado posicionarse entre los gobiernos Internacionales, nacionales y regionales de América Latina, se presenta como una opción para lograr una estrategia de gestión orientada al logro de un mejor desempeño.

El modelo de GpR (Gestión para Resultados) consiste en instaurar una cultura organizacional en los gobiernos de los tres niveles federal, estatal y municipal, observando los resultados y no solo las tareas, es decir cómo se ejecutan los programas, planes y presupuestos, atendiendo qué se hace, qué se logra y cuál es el impacto en el bienestar de la población.

La Gestión para Resultados (GpR) del municipio se compone de dos instrumentos que son el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño, de los que a continuación se hace referencia:

- El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) consiste en un conjunto de actividades y herramientas que sirven de apoyo para la toma de decisiones presupuestarias, utilizando información relevante sobre los resultados que se han obtenido del ejercicio de los recursos públicos, así mismo contribuir a la mejora del gasto público y rendición de cuentas.
- El Sistema de Evaluación del Desempeño tiene la función de apoyar en la medición, monitoreo y evaluación de los programas y planes de trabajo de las Secretarías y Direcciones de la Administración Municipal.

La Gestión para Resultados se presenta como un modelo dinámico y adaptable, el cual hace uso de herramientas útiles para la planeación, gestión de riesgos, monitoreo de progresos y la evaluación de resultados, herramientas como la Estructura Analítica del programa presupuestario, Matriz Indicadores de Resultados, Metodología de Marco Lógico, árbol de problemas, de objetivos, de estrategias y fichas técnicas de indicadores, entre otras herramientas.

La GpR se fundamenta en cinco principios, que resultan cruciales en la determinación de los programas, planes y políticas públicas:

- I. Centrar el diálogo en los resultados;
- II. Alinear la planeación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados;
- III. Promover y mantener procesos sencillos de medición e información;
- IV. Gestionar para, y no por, resultados;
- V. Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

Para que el Municipio de Tenango de Doria pueda lograr la migración del modelo de presupuestación que se utiliza actualmente, al modelo PbR y acompañarlo de un SED, de tiempo para lograr su ejecución y llegar a concretar de manera paulatina a una Gestión para Resultados (GpR); durante del ejercicio fiscal 2023 se comenzó a hacer pruebas pilotos con algunas áreas como lo son Tesorería Municipal (Recaudación), Desarrollo Social (Desarrollo Rural), Servicios Públicos Municipales y oficialía Mayor; ya que las anteriores administraciones no dejaron las bases para dar continuidad lo cual es una limitante. Para este ejercicio fiscal 2024 realizara un trabajo en conjunto con la Asamblea Municipal, los directores y/o Titulares de las unidades administrativas; así como de los responsables para dejar la base para las administraciones venideras.

## MARCO JURÍDICO

El presente Manual tiene su fundamento en el siguiente marco legal:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), art. 134;
- Constitución Política del Estado de Hidalgo, art. 108, 56 fracc. XXXI, 144 fracc. II;
- Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo, art. 40;
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, art. 95 Quinquies, fracc. IV;
- Ley General de Contabilidad Gubernamental, art. 54, 61 fracc. II, b), 64,79;
- LPCGEH, art. 16 fracc. II, 25, 26, 27 fracc. III, 93, 96, 97, 98, 99, 102 fracc. IX;
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, art. 69 fracc. IV, V y VI.

## OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

### OBJETIVO GENERAL:

Establecer una herramienta que logre seguir y evaluar las operaciones de manera ordenada, ética, eficiente y efectiva, los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo, de los programas operativos y programas municipales para la correcta toma de decisiones y aplicación eficiente de los recursos.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- I. Revisar y dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión que permitan conocer los resultados y las áreas de mejora de los planes y programas;
- II. Orientar a las áreas involucradas y puedan comprender sus objetivos, tareas y funciones diarias, así como el impacto de estas en el bienestar de los Tenanguences vinculando sus planes operativos con el Plan Municipal de Desarrollo;
- III. Fortalecer las capacidades de los servidores públicos en el aprendizaje institucional y la correcta toma de decisiones con base en información confiable, con conocimiento del diseño, aplicación y seguimiento de los indicadores del desempeño;
- IV. Vincular la Planeación, Programación y Presupuestación con el proceso de implantación y operación del Manual, ofreciendo al Gobierno Municipal y a los ciudadanos información precisa sobre el uso de los recursos;
- V. Contribuir a la rendición de cuentas y transparencia gubernamental, publicando los informes, reportes y manuales en la página electrónica del Municipio.

## LINEAMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

### A. LINEAMIENTOS GENERALES DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO “SED”.

- A.1 El Sistema que mide y evalúa las metas y objetivos de los planes y programas del Gobierno Municipal, así como al Plan de Municipal de Desarrollo con base en indicadores estratégicos y de gestión, es el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), el cual es administrado por la Tesorería Municipal y Evaluación de la Contraloría Interna Municipal;
- A.2 El SED se establece en coordinación con las Direcciones y/o Titulares de la administración pública municipal;
- A.3 Es responsabilidad de la Contraloría Municipal, promover la utilización del SED, como un instrumento para dar seguimiento a las metas y objetivos establecidos en los planes y programas operativos de la administración Municipal, así como servir en la toma de decisiones administrativas y financieras.
- A.4 Es responsabilidad de la Contraloría Interna Municipal, observar el Control Interno y Desempeño Institucional, entendiéndose este como el conjunto de procesos, mecanismos y elementos implementados por los titulares de áreas, aplicados de manera específica para poder planear, organizar, ejecutar y dirigir los procesos que permitirán cumplir con los objetivos y metas de sus propias áreas, con certidumbre en sus decisiones y en un ambiente ético, de calidad, de mejora continua, eficiencia, eficacia y cumpliendo con la normatividad aplicable.

### B. SOBRE EL PRESENTE MANUAL

- B.1 El manual de Instalación de PbR y SED debe ser revisado y/o actualizado una vez al año por la Contraloría, para verificar la vigencia de sus lineamientos y procedimientos considerando los cambios normativos, administrativos y operativos que hubiesen surgido;
- B.2 Cada vez que se actualice el manual se enviara una versión a la oficina del Presidente Municipal, Directores y/o Titulares de la administración pública municipal, así como a los enlaces para su conocimiento y aplicación;
- B.3 El presente manual debe ser publicado en la página electrónica del Municipio de Tenango de Doria, Hgo.

## C. SOBRE EL PERSONAL PARA EL MANEJO Y OPERACIÓN DEL SED

- C.1 Los Directores y/o titulares de la administración pública municipal deben nombrar a una persona como enlace para el manejo, actualización y operación de la información requerida por el SED;
- C.2 El nombramiento de los enlaces debe ser notificado mediante oficio dirigido al Contralor Municipal;
- C.3 El enlace que designe el Director y/o Titular debe cumplir con el siguiente perfil:
- I. Ser estar facultado para la toma de decisiones;
  - II. Tener conocimiento y/o experiencia en temas de planeación y evaluación del desempeño;
  - III. Poseer una visión general de las actividades que realiza en su área y/o unidad administrativa;
  - IV. Tener conocimientos básicos sobre el uso de medios informáticos y paquetería de office.
- C.4. Los enlaces tendrán las siguientes responsabilidades:
- I. Determinar y formular la Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPp), Matriz de Indicador de Resultados (MIR), Metodología de Marco Lógico (MML), Árboles de Problemas, de Objetivos, de Estrategias y Fichas Técnicas de Indicadores, herramientas con las cuales se van a medir los planes de trabajo y programas de área;
  - II. Es obligación del enlace garantizar que las herramientas (EAPp, MIR, MML, Fichas Técnicas de Indicadores) mencionadas anteriormente se capturen en los formatos establecidos por el SED;
  - III. Proponer al Director y/o Titular la adhesión, modificación o eliminación de los indicadores de desempeño a evaluar.
  - IV. Reunir la información de los indicadores de su Dirección y/o unidad administrativa, además de concentrar y analizar los datos a fin de poder identificar errores u omisiones;
  - V. Acordar con el Contralor Interno la congruencia de su plan operativo anual con lo presupuestado, los objetivos y las metas del Plan Municipal de Desarrollo;
  - VI. Asistir a las reuniones y capacitaciones que la Contraloría Interna convoque.
- C.5. El Titular de la Contraloría Interna debe mantener actualizado el directorio de enlaces del SED, el cual debe contener los siguientes datos:



## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

1. Nombre del enlace;
2. Dirección y/o unidad administrativa a la que pertenece;
3. Nombre del Director y/o titular de área;
4. Teléfono y correos electrónicos;
5. Fecha de la última actualización del directorio.

### **D. SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL SED EN LOS PLANES Y PROGRAMAS MUNICIPALES**

- D.1 Es responsabilidad de las unidades administrativas que generen los indicadores verificar que sean útiles para el seguimiento, medición y evaluación de las metas y objetivos de los planes y programas de la administración pública municipal;
- D.2 Los programas de mediano y largo plazo deben contar con indicadores estratégicos que cumplan con los criterios de elección es decir que sean: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables;
- D.3 Los Programas Operativos Anuales deben de contar con indicadores de gestión como son los de insumo, producto, eficiencia y eficacia, Adecuados y con Aportación Marginal. “de resultados o impacto”, “eficacia” y “calidad”, tomando siempre como base su utilidad, precisión, facilidad de cálculo, bajo costo de obtención de datos y su sencillez;

### **E. SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO, MIR y FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES.**

- E.1 La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta que servirá para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, el utilizar esta metodología permitirá:
1. Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa;
  2. Identificar y definir los factores externos al programa, que puedan influir en el cumplimiento de objetivos;
  3. Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño de los planes y programas en todas sus etapas.
- E.2 La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para diseñar, organizar, dar seguimiento, evaluar y mejorar los planes y programas del municipio, esta matriz resulta de un proceso de planeación elaborado con base en la metodología de un marco lógico;

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

- E.3 La Estructura Analítica del Programa Presupuestario es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica entre los mismos;
- E.4 Un Indicador de Desempeño, es la expresión cuantitativa, construida a través de variables cualitativas y cuantitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, refleja los cambios relacionados con las acciones del programa, monitorea y evalúa los resultados;
- E.5 El Indicador se debe aplicar en la Planeación y la Programación, para que sean útiles en el Seguimiento y Evaluación de Programas Presupuestales, así como los planes y programas de la administración municipal;
- E.6 Los Indicadores siempre se entenderán de Desempeño, toda vez que se busca cumplir con el cometido, estos tendrán dos Tipos: Estratégicos y de Gestión, estos a su vez con sus respectivos niveles de objetivos (de actividades, componentes, propósito y de fin);
- E.7 La Contraloría Interna presenta la metodología para el diseño y desarrollo de los indicadores de desempeño que se incorporan al SED, metodología basada en la guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, publicada por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL);
- E.8 Las dependencias municipales deben de cumplir con la metodología para la definición, construcción y desarrollo de indicadores de desempeño;
- E.9 El alta, baja, modificación y/o actualización de los indicadores de desempeño podrá ser a propuesta de la Contraloría Interna o por parte de las Direcciones de las unidades administrativas que integran la administración;
- E.10 Los indicadores que están establecidos en los POA's de las direcciones y/o unidades administrativas solo podrán sufrir modificación o eliminación durante el proceso de integración del POA, una vez autorizado por la Contraloría Interna no podrán realizarse ajustes;
- E.11 Las propuestas de Indicadores de Desempeño en primera instancia serán analizados y posteriormente se discuten en la Contraloría Interna observando los siguientes criterios para la elección de indicadores:
  - 1. **Claridad:** Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir de fácil interpretación.

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

2. **Relevancia:** Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante con sentido práctico;
  3. **Economía:** Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable;
  4. **Monitoreo:** Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente, es decir que podrán verificarse por terceros;
  5. **Adecuación:** Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ni ser tan directo ni ser tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática;
  6. **Aportación Marginal:** En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos;
- E.12 La Contraloría Interna, podrá organizar sesiones de trabajo con las Direcciones y/o unidades administrativas que propongan el alta, baja, modificación y/o actualización del indicador, además puede invitar a otras áreas vinculadas con el indicador a medir a fin de llegar a un consenso. Para lo cual es necesario que este el enlace, Director y/o titular de la Dirección y/o Unidad Administrativa responsable del indicador;
- E.13 Si el Director y/o Titular de la Unidad Administrativa pone a consideración la eliminación de un indicador de desempeño lo puede proponer a la Contraloría Municipal a través de un oficio dirigido al Contralor Municipal explicando los motivos por los que considera debe ser derogado, siempre y cuando no sea un indicador del POA;
- E.14 La Contraloría Interna, en coordinación con las direcciones y/o unidades administrativas deben revisar la vigencia y pertinencia de los indicadores de desempeño por lo menos de forma anual, con el fin de valorar si la información que es proporcionada por los indicadores es valiosa y necesaria para la toma de decisiones.

### F. SOBRE LA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER INDICADORES

- F.1 Se utilizara la información contenida en los Programas Operativos Anuales (POA's) respecto a sus objetivos, metas y líneas de acción, de cada una de las dependencias o unidades administrativas.
- F.2 Para el establecimiento de indicadores en el SED se podrán tomar como referencia los

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

lineamientos emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y la guía para la construcción de matriz para resultados, presentada en este documento, para medir los avances físicos y financieros de los recursos públicos;

- F.3 Se utilizarán los lineamientos y propuestas contenidas en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, publicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), La Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- F.4 Los indicadores serán de tipo estratégico y de gestión de acuerdo al alcance de los objetivos que se desean medir;
- F.5 Los indicadores tendrán las siguientes dimensiones de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad.

### **G. SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS**

- G.1 Las Direcciones y/o Titulares de las unidades administrativas del municipio deberán revisar las MIR de sus programas presupuestarios.
- G.2 Cada Dirección y/o Titulares de las unidades administrativas del municipio es responsable de integrar sus proyectos en una MIR a través de los formatos y anexos que emite la Contraloría Interna Municipal, a su vez cuando existe más de una dependencia o unidad administrativa por Matriz, será el coordinador quien tenga la responsabilidad de integrar la información y coordinar los trabajos a fin de generar la información de las MIR;
- G.3 Cuando la MIR se integre por varias unidades administrativas, éstas de común acuerdo designaran a una unidad administrativa que fungirá como responsable y enlace de toda la MIR, quien apoyará en: Integrar, elaborar y actualizar con la revisión de la Contraloría, así como las fichas técnicas de indicadores de acuerdo a lo establecido en el manual, dar seguimiento a las observaciones hechas a la MIR y cumplir las demás requeridas por el SED;
- G.4 Las Direcciones y/o unidades administrativas municipales que tengan a su cargo componentes que impacten directamente a la ciudadanía, deberán cuantificar la población beneficiada, así como delimitar la perspectiva de género;

### **H. SOBRE LA REVISIÓN DE LA MIR POR PARTE DE LA CONTRALORIA INTERNA MUNICIPAL**

- H.1 Una vez que se reciben en la Contraloría Interna Municipal, los formatos y anexos de cada

## MANUAL DE INSTALACION DE PBR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

MIR, se procede a su revisión, en caso de existir observaciones, se notificara al enlace de manera oficial dichas observaciones;

- H.2 La Contraloría Interna, podrá solicitar cuando lo considere pertinente y esto a través del enlace de cada una de las Unidades Administrativas a fin de recibir retroalimentación;
- H.3 La Contraloría Interna, por medio de la firma del Contralor dará su visto bueno a las MIR, cuando cumplan con todos los criterios normativos y metodológicos.

### I. SOBRE LA FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

- I.1 La Ficha Técnica de Indicadores es el documento oficial que hace constar la existencia del indicador en el SED;
- I.2 Cada uno de los indicadores registrados en el SED debe contar con una ficha técnica de indicadores, incluso los de los POA's y los de los programas presupuestarios de las direcciones y unidades administrativas del Municipio,
- I.3 La ficha técnica de Indicadores de Desempeño debe contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:
  - 1. Nombre del Indicador;
  - 2. Dimensión a medir;
  - 3. Definición;
  - 4. Método de cálculo;
  - 5. Unidad de medida;
  - 6. Frecuencia de medición;
  - 7. Dirección y/o unidad administrativa municipal responsable del indicador;
  - 8. Línea base;
  - 9. Metas;
  - 10. Sentido del Indicador;
  - 11. Parámetros de semaforización.
- I.4 La Contraloría Municipal, es responsable de la revisión, modificación y/o actualización del formato de Ficha Técnica de indicadores del desempeño, así como del instructivo de llenado;
- I.5 En el caso de inclusión de nuevos criterios o conceptos en fichas técnicas de indicadores, La Contraloría Municipal, tendrá 15 días hábiles posteriores a la inclusión del concepto para notificar a los enlaces o áreas involucradas con la medición del indicador.

### **J. SOBRE LA VERIFICACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS ENVIADOS AL SED**

- J.1 Al término de la recolección y procesamiento de datos a cargo de los enlaces, la Contraloría Municipal, inicia el periodo de verificación de resultados;
- J.2 En el caso de que uno o varios indicadores contengan errores, la Contraloría Municipal, informara al enlace correspondiente para que en un plazo de tres días se rectifique o proporcione nueva información;
- J.3 Si los datos no llegaran a ser solventados, no serán considerados para la integración de los reportes e informes y se identificarán como “no disponibles” y en estado “incompleto”;
- J.4 La contraloría Interna Municipal, llevara un registro de indicadores de desempeño no generados, registrando nombre del indicador y las causas por la que no fue procesado;

### **K. SOBRE EL ALMACENAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS**

- K.1 La Contraloría Interna Municipal, tiene la responsabilidad de controlar y resguardar cumpliendo con la Ley de Archivo del Estado De Hidalgo y la normativa municipal, toda la información relativa al SED, como son: manuales, fichas técnicas, MIR's, oficios, guías, formatos, etc., misma que formara parte del acervo documental para la entrega recepción.
- K.2 La documentación debe permanecer por lo menos durante cuatro años resguardada en sus instalaciones, posterior a este periodo se entregará al archivo municipal;

### **L. SOBRE LA ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE INFORMES**

- L.1 La Contraloría Interna Municipal, deberá publicar al menos trimestralmente en la página electrónica del municipio la información de los principales indicadores del SED;
- L.2 La Contraloría Interna Municipal, es responsable de la elaboración del reporte ejecutivo de evaluación operativa, el cual contendrá avances y resultados de los productos establecidos en los POA's, con la finalidad de que sea de utilidad en la toma de decisiones del Presidente Municipal, así como los Directores y/o titulares de las dependencias municipales.

# **GUÍA MUNICIPAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS**

## 1. PROCESO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

### 1.1 Gestión para Resultados

En los últimos treinta años, las economías de diversos países han roto paradigmas en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, principalmente por dos razones:

- La necesidad de hacer más con los mismos recursos, y
- La necesidad de rendir cuentas a los ciudadanos, cada vez más exigentes con la eficiencia, en la asignación y uso de los recursos públicos.

Como resultado, surge el enfoque de Gestión para resultados (GpR), el cual es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos, cobra mayor relevancia qué se hace, que se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población.

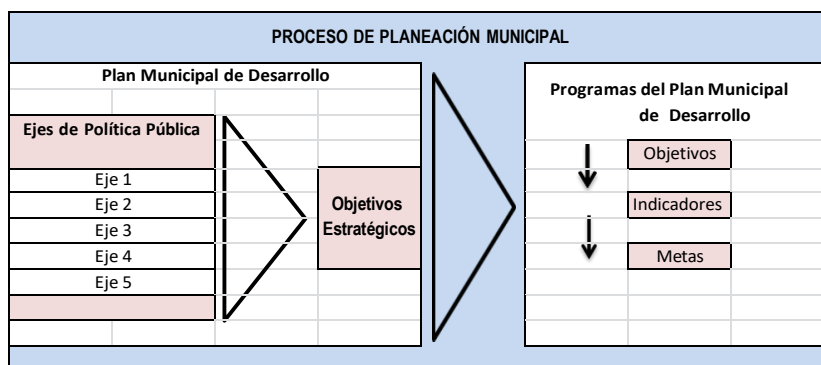
Esta Gestión cobra sentido al establecer los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos.

La Gestión para Resultados se fundamenta en cinco principios, los cuáles resultan cruciales en la determinación de la política pública, principios que se presentan a continuación:

- 1) Centrar el diálogo en resultados;
- 2) Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados;
- 3) Promover y mantener procesos sencillos de medición e información;
- 4) Gestionar para, no por, resultados;
- 5) Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

### 1.2 Presupuesto Basado en Resultados

En la siguiente figura se hace una presentación simplificada del proceso de Planeación Municipal, el cual debe alinearse a la iniciativa del Presupuesto Basado en Resultados:



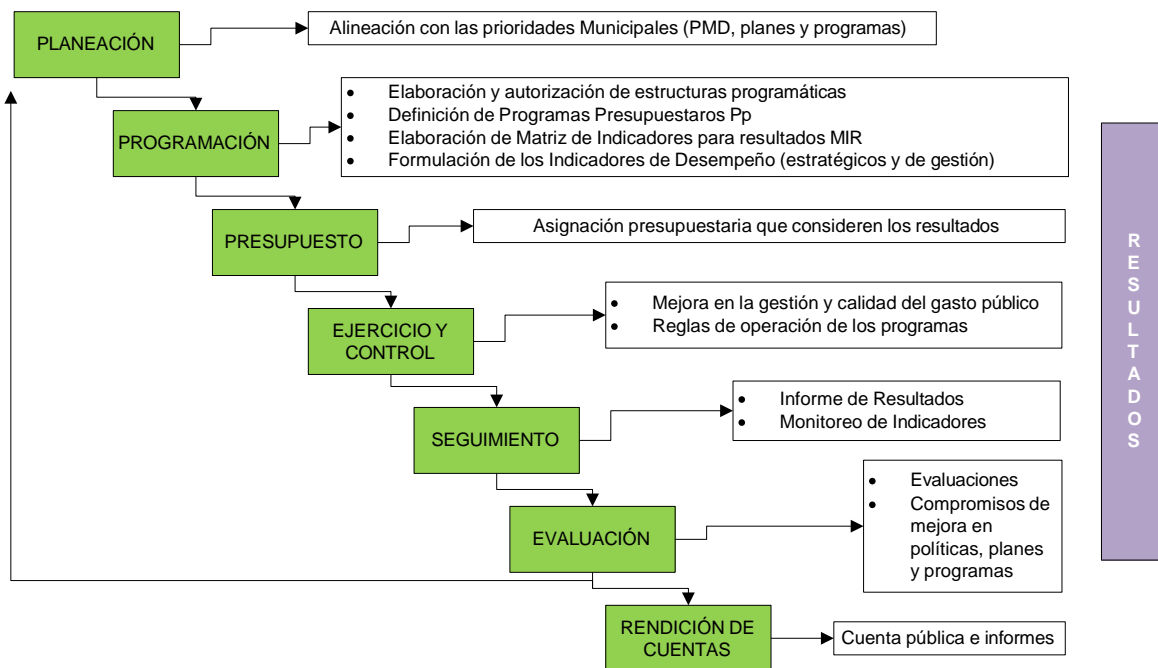


# MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

El Presupuesto Basado en resultados es el proceso que integra de forma sistemática, los resultados y el impacto de la ejecución de los recursos públicos, lo anterior con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

El PbR busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos públicos, principalmente los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.

La siguiente figura esquematiza el proceso presupuestario.



A partir de este nuevo enfoque, las estructuras programáticas se deben elaborar y autorizar con base en la información del desempeño.

## 1.3 El Seguimiento y Evaluación del Desempeño Municipal

El Seguimiento y Evaluación del Desempeño Municipal (SEDM) se define como un conjunto de elementos metodológicos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño del Plan Municipal de Desarrollo, Programas Operativos Anuales y los planes y programas de los tres órdenes de gobierno, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, esto para:

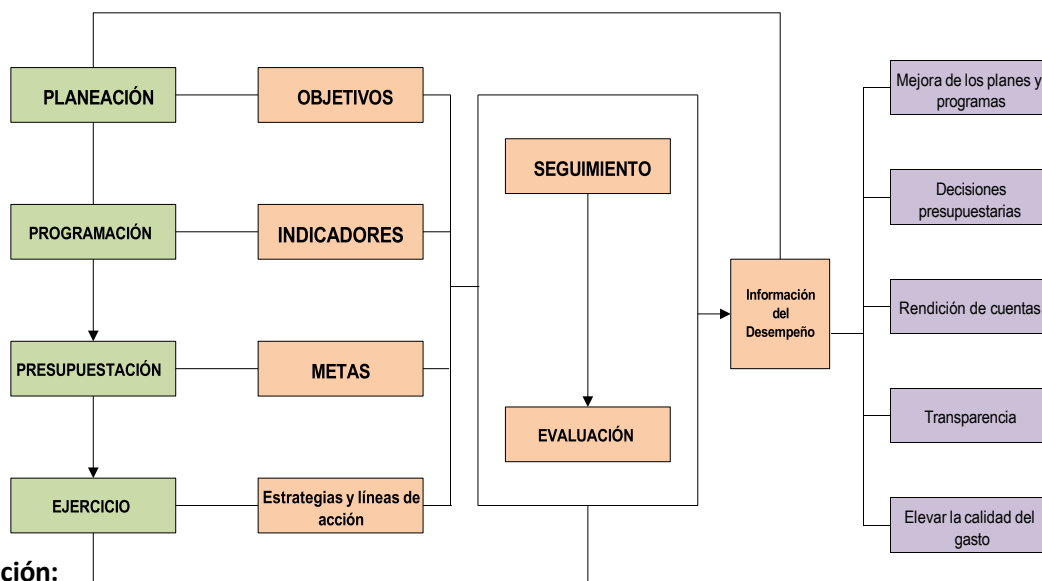
- I. Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social y económico de los programas municipales;
- II. Identificar la eficiencia, eficacia, economía y calidad del gasto;

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

El SSEDM realiza el seguimiento y evaluación constante de las políticas y programas de las Secretarías y Direcciones del municipio, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo y los programas que deriven de éste.

Los Indicadores del SEDM forman parte del presupuesto, incorporan sus resultados en la cuenta pública y son considerados para mejorar los programas y para el proceso de elaboración del siguiente presupuesto.

Uno de los principales objetivos del SEDM es verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión), a continuación, se muestran los principales elementos y objetivos del SEDM.



**Descripción:**

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo y los programas derivados de este;</li> <li>•Estratégicos de las Unidades Administrativas;</li> <li>•De los Programas presupuestarios.</li> </ul>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Estratégicos de los POA's;</li> <li>•Estratégicos y de gestión de los Programas presupuestales.</li> </ul>
<b>Metas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•De largo plazo establecidas por el Ejecutivo municipal;</li> <li>•De los indicadores de los objetivos de las Secretarías y Direcciones y del Programa Presupuestario</li> </ul>
<b>Estrategias y Líneas de Acción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Orientadas para el logro de resultados de las Direcciones de las diferentes Unidades Administrativas, así como de los Programas Presupuestarios.</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del avance del Plan Municipal de Desarrollo</li> <li>• Cumplimiento de metas de indicadores de la MIR</li> <li>• Atención a las guías de trabajo derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones a los programas</li> </ul>
<b>Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De programas y políticas públicas;</li> <li>• Del desempeño de las Direcciones y/o unidades administrativas.</li> </ul>
<b>Información del Desempeño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La que resulte del proceso de evaluación del desempeño</li> </ul>

## 2. METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

### 2.1 Descripción y ventajas de la Metodología del Marco Lógico (MML)

La metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta que facilita el proceso de la conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, el utilizarle permite:

- Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad;
- Identificar y definir los factores externos al programa que puedan influir en el cumplimiento de los objetivos;
- Evaluar el avance de la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño de los programas en todas sus etapas.

Ventajas de la Metodología del Marco Lógico:

1. Propicia una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas y planes, así como de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y planes.
2. Propicia que los involucrados en la ejecución de programas trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos de los mismos;
3. Facilita la alineación de los objetivos de los programas entre sí y con el Plan Municipal de Desarrollo;
4. Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para rendición de cuentas;
5. Proporciona una estructura para sintetizar en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: MIR.

**Figura 1.** Que refiere a los principales involucrados en la aplicación de la MML.



## 2.2 Etapas de la Metodología de Marco Lógico (MML)

Para lograr una adecuada aplicación de la MML deben seguirse las siguientes etapas:

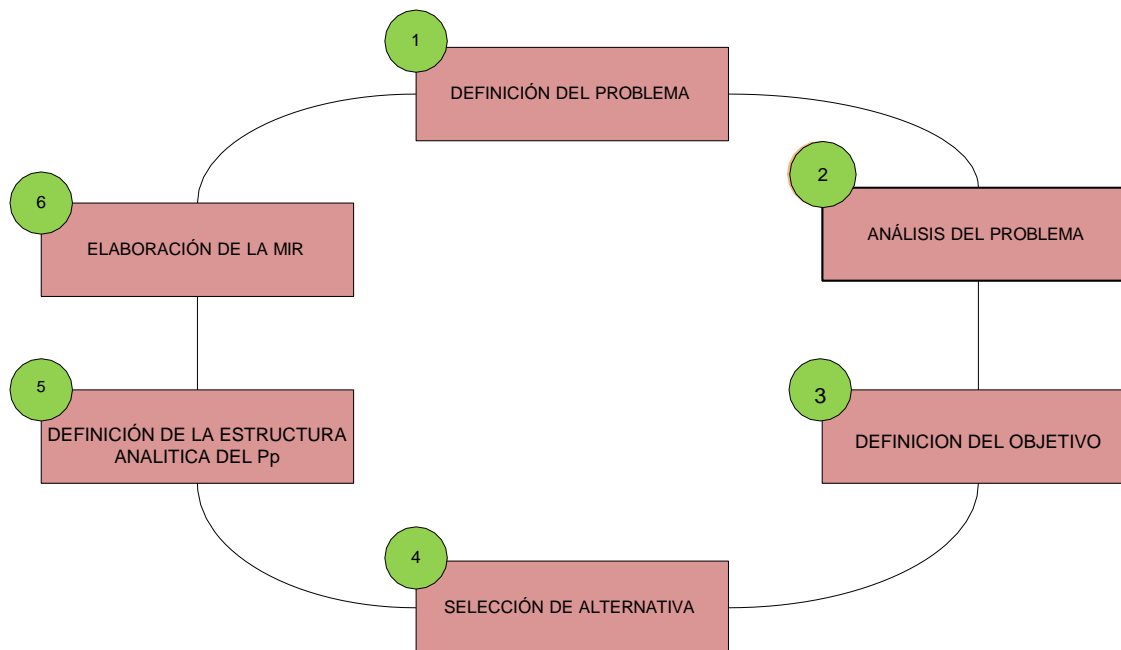


Figura 2. Etapas de MML.

1

### DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

#### ¿Cuál es el objetivo?

- Establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención de la administración municipal.
- Se debe establecer:
  1. La necesidad a satisfacer;
  2. El problema principal a solventar;
  3. El problema potencial;
  4. La oportunidad por aprovechar;
  5. La amenaza por superar
- Establecer también cuál es la población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en que magnitud lo hace.

#### ¿En qué consiste?

- En identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción de la administración municipal y que está alineada con los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y sus POA's;
- Debe incluir el análisis de los involucrados del problema;
- Este análisis debe partir de un diagnóstico de la problemática identificada.

¿Para qué se utiliza?

- Para orientar la acción de la administración municipal a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población o área de enfoque, o bien que representen oportunidades de bienestar y progreso.

## PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué problema es el que origina el programa que se está desarrollando?
- ¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor prioridad de atención?
- ¿Cuál es la población o área de enfoque que lo enfrenta?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas?
- ¿Cómo se puede beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria.

## 2 ANÁLISIS DEL PROBLEMA

---

¿Cuál es su objetivo?

- Analizar el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las causas y su dinámica, al igual que sus efectos y tendencias de cambio.

¿En qué consiste?

- Una de las alternativas para el análisis del problema consiste en el ordenamiento de las causas y efectos detectados en el Árbol de problemas;
- El análisis de problema se realiza en base a los hallazgos de un diagnóstico previo, que debe contener evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes.

¿Para qué se utiliza?

- Para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo.

## PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué causa el problema?
- ¿Cuál es la naturaleza de las causas?
- ¿Cuál es la relación entre las diversas causas?
- ¿Qué efectos tiene el problema?

## 3 DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

---

¿Cuál es su objetivo?

- Definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema.

¿En qué consiste?

- En la traducción de *causas- efectos* en *medios- fines*;
- El análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos;

¿Para qué se utiliza?

- Para identificar medios de solución a la problemática detectada;
- Para identificar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central;
- Para fortalecer la vinculación entre los medios y fines;

## PREGUNTAS CLAVE

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

- ¿Los escenarios positivos del futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?
- ¿Los medios garantizan alcanzar la solución del objetivo central?

### 4 SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

---

#### ¿Cuál es su objetivo?

- Determinar las medidas que constituirán la intervención de la administración municipal.

#### ¿En qué consiste?

- En analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados.
- Seleccionar dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando su factibilidad técnica y presupuestaria.

#### ¿Para qué se utiliza?

- Para determinar las actividades y medios que integran la estructura del programa.

#### PREGUNTAS CLAVE

- ¿Qué medios-fines tienen un vínculo directo con el resultado esperado?
- ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con la intervención de la administración municipal, en qué plazo y a qué costo?;
- ¿Qué acciones deben realizarse para lograr los objetivos?;
- ¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?

## 5

### DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

#### ¿Cuál es su objetivo?

- Asegurar la coherencia interna del programa, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que van a permitir conocer los resultados generados por la intervención de la administración municipal, con ello el éxito o fracaso de su instrumentación.

#### ¿En qué consiste?

- En analizar y relacionar la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica entre los mismos;
- Para ello se compara la cadena de *medios-objetivos-fines* seleccionada, con la cadena de *causas-problema-efecto* que le corresponde.

#### ¿Para qué se utiliza?

- Para perfilar los niveles de resumen narrativo de la MIR;
- Para definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo;
- Para construir los indicadores.

#### PREGUNTAS CLAVE

- ¿El objetivo identificado equivale a la solución del problema que origina la acción pública municipal?;
- ¿Los medios identificados son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo?;

## 6

### ELABORACIÓN DE LA MIR

#### ¿Cuál es su objetivo?

- Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención de la administración municipal;
- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que asignan recursos presupuestarios;
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción de la administración municipal, y con ello, el éxito o fracaso de la instalación.

#### ¿En qué consiste?

- En establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa;
- Generar indicadores para medir sus resultados;
- Definir los medios que permitirán verificar esos resultados;
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

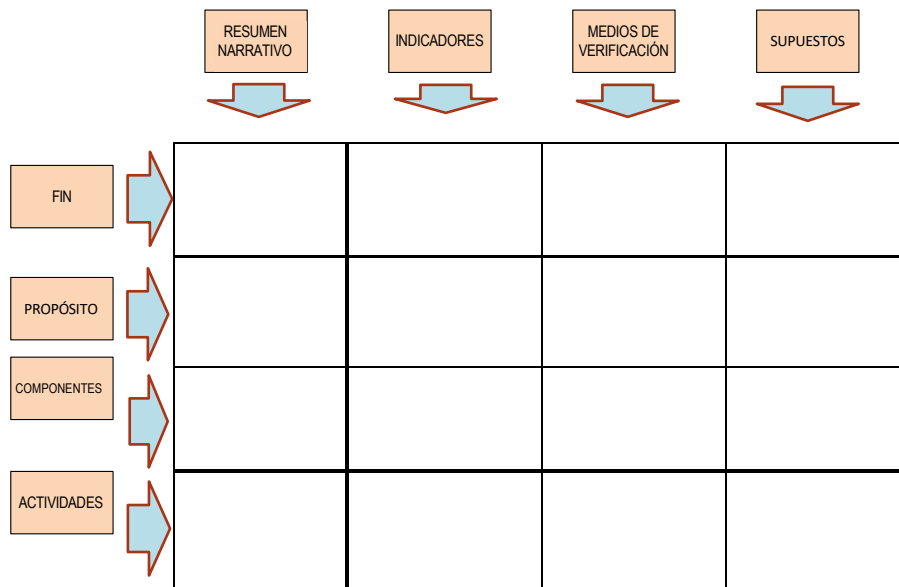


Figura 3. Elaboración de la MIR

### 3. COMO CONSTRUIR LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

3.1 Cada Dirección y/o Unidad Administrativa dentro de la Administración Municipal debe tener claridad acerca de cómo contribuye al logro de lo planteado en el Plan Municipal de Desarrollo, de manera que todos los programas constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas.

#### 3.2 Que es la Matriz de Indicadores para resultados

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta de planeación estratégica que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico, esta matriz nos permite:

- Establecer con claridad los objetivos del Programa presupuestario y su alineación con los objetivos del Plan Municipal de desarrollo;
- Incorporar los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, son también un referente para el seguimiento y la evaluación;
- Identificar los medios para obtener y verificar la información de los indicadores;
- Observar supuestos sobre riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño.



# MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

## 3.3 CONTENIDO DE LA MIR

Figura 4. Muestra grafica de los elementos que se consideran en la Matriz de Indicadores de Resultados

<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA:</b>
<b>ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS:</b>

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN Impacto</b>	↓	↓	↓	↓
<b>PROPÓSITO Resultados</b>	→			
<b>COMPONENTES Productos y Servicios</b>	→			
<b>ACTIVIDADES Procesos</b>	→			

<b>Datos de Identificación del Programa</b>	<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA:</b>																									
Este apartado contiene los datos generales del Programa Presupuestario	<b>ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS:</b>																									
<b>Alineación al Plan Municipal de desarrollo y sus programas</b>																										
En este apartado se debe de informar:																										
· Eje del Plan Municipal de Desarrollo al cual está vinculado el Pp;																										
· Objetivo del eje del PMD al cual está vinculado el Pp;																										
· Programa derivado del PMD;																										
Objetivo Estratégico de la Secretaría o Dirección al cual está vinculado el Pp.																										
	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>RESUMEN NARRATIVO</th> <th>INDICADORES</th> <th>MEDIOS DE VERIFICACIÓN</th> <th>SUPUESTOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>FIN Impacto</b></td> <td>↓</td> <td>↓</td> <td>↓</td> <td>↓</td> </tr> <tr> <td><b>PROPÓSITO Resultados</b></td> <td>→</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>COMPONENTES Productos y Servicios</b></td> <td>→</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>ACTIVIDADES Procesos</b></td> <td>→</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS	<b>FIN Impacto</b>	↓	↓	↓	↓	<b>PROPÓSITO Resultados</b>	→				<b>COMPONENTES Productos y Servicios</b>	→				<b>ACTIVIDADES Procesos</b>	→			
	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS																						
<b>FIN Impacto</b>	↓	↓	↓	↓																						
<b>PROPÓSITO Resultados</b>	→																									
<b>COMPONENTES Productos y Servicios</b>	→																									
<b>ACTIVIDADES Procesos</b>	→																									

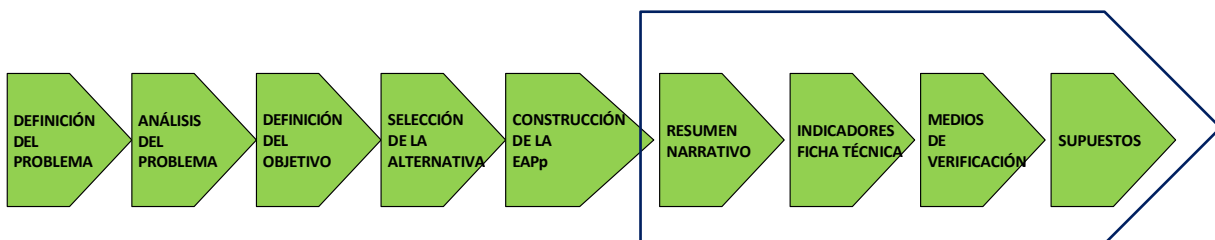
# MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

FILAS	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA:
<p><b>Fin:</b> Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior, con el que está alineado.</p> <p><b>Propósito:</b> Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.</p> <p><b>Componentes:</b> Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.</p> <p><b>Actividades:</b> Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.</p>	<p><b>ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS:</b></p>
COLUMNAS	DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA:
<p><b>Resumen narrativo u objetivo:</b> En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la matriz, el resumen narrativo u objetivos pueden ser usados de manera indistinta.</p> <p><b>Indicadores:</b> En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.</p> <p><b>Medios de verificación:</b> En la tercera columna se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.</p> <p><b>Supuestos:</b> En la cuarta columna se registran los supuestos, que son factores externos, cuya ocurrencia es importante para corroborar el logro de los objetivos del programa y que en caso de no cumplirse implican riesgos y contingencias que se deben solventar.</p>	<p><b>ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS:</b></p>

## 4. SECUENCIA DE LA ELABORACIÓN DE LA MIR

La elaboración de una Matriz de Indicadores para Resultados implica realizar ordenadamente cada una de las etapas de la Metodología del Marco Lógico para lograr un mejor proceso de planeación.

**Figura 5.** Secuencia de actividades para la elaboración de la MIR:



# MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

## Construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados

Descripción de cada etapa:

### Definición del problema



Un programa de Gobierno debe atender, una necesidad o problema de una población o área de enfoque específica, así como aprovechar un potencial o una oportunidad estratégica de desarrollo.

Características a considerar en la definición del problema:

- Resume la situación problemática de forma clara y breve;
- Se formula como un hecho negativo;
- Define la población afectada o área de enfoque;
- Describe la situación de la problemática central;
- Hace una referencia cuantitativa que permite una verificación empírica.

### ¿Qué es la población o área de enfoque?

Los beneficiarios de un Programa Presupuestario pueden ser poblaciones o áreas de enfoque, en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como poblaciones.

Las Direcciones y/o unidades administrativas deberán describir la población o área de enfoque que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justificara el programa.

## DEFINICIONES DE POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE

Población o área de enfoque potencial	Población o área de enfoque objetivo	Población o área de enfoque atendida
Se refiere al universo global de la población o área referida	Se refiere a la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población o una parte de ella.	Se refiere a la población o área que ya fue atendida por el Pp.

Los elementos mínimos que debemos establecer en la expresión del problema son:

- 1) Población o área de enfoque;
- 2) Descripción de la situación o problemática central;
- 3) Magnitud del Problema: línea base

Errores para definir un problema

- 1) Identificarlo como ausencia de solución;
- 2) Definirlo como la falta de un servicio;
- 3) Verlo como falta de un bien.

## ANÁLISIS DEL PROBLEMA



Se realiza un ejemplo con base en el diseño del **árbol de problemas**, el cual nos permite identificar a partir del problema definido, su origen, comportamiento y consecuencias, con el objeto de establecer las diversas causas que lo originaron y los efectos que genera.

- El árbol del problema se utiliza para conocer la naturaleza y el entorno del Problema, lo que nos permitirá resolverlo, se establecen las acciones para lograr solventar cada una de las causas que lo originan.
- El problema definido se ubica en el tronco del árbol;
- Las causas van del tronco hacia abajo, son las raíces del árbol;
- Los efectos se desprenden del tronco hacia arriba, son las ramas del árbol.
- 

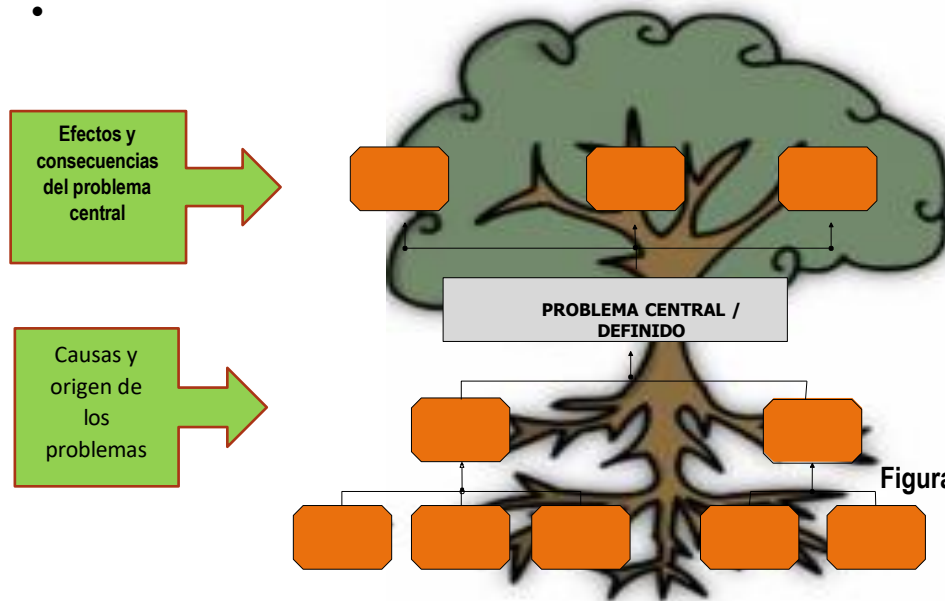


Figura 6. Árbol de Problemas.

Se debe considerar para esta estructura:

- Ubicar en un nivel adecuado causas y efectos;
- Identificar que causas pueden ser atendidas por el programa;
- Tener a la vista los problemas vinculados al problema central, que pueden establecer sinergia con otros programas.

El objetivo se define a partir del problema central identificado anteriormente, el objetivo se define para:

- Fijar claramente el resultado esperado o solución precisa a la que se debe llegar;
- Movilizar y hacer converger los diversos esfuerzos hacia dicho resultado esperado; y
- Servir de referencia para monitorear los avances y evaluar el logro alcanzado.

Los elementos mínimos que debemos establecer en la definición del objetivo son:

- 1) Población o área de enfoque.
- 2) Descripción del resultado esperado o de la solución precisa del problema a la cual se quiere llegar.
- 3) Magnitud de la nueva situación: meta.

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

La definición del objetivo se realiza con base en el diseño de un **árbol del objetivo**, este árbol nos va a permitir describir la situación que se alcanzara cuando se solucionen los problemas detectados en el **árbol del problema**.

El árbol de objetivos se construye partiendo del árbol del problema, buscando **una solución para cada uno de los recuadros de dicho árbol y con una redacción positiva**.

Al realizar este cambio, las causas que provocaban la existencia del problema y los efectos que se generaban con el problema, pasarán a ser los medios de solución y los fines que se persiguen al lograr el objetivo.

### DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

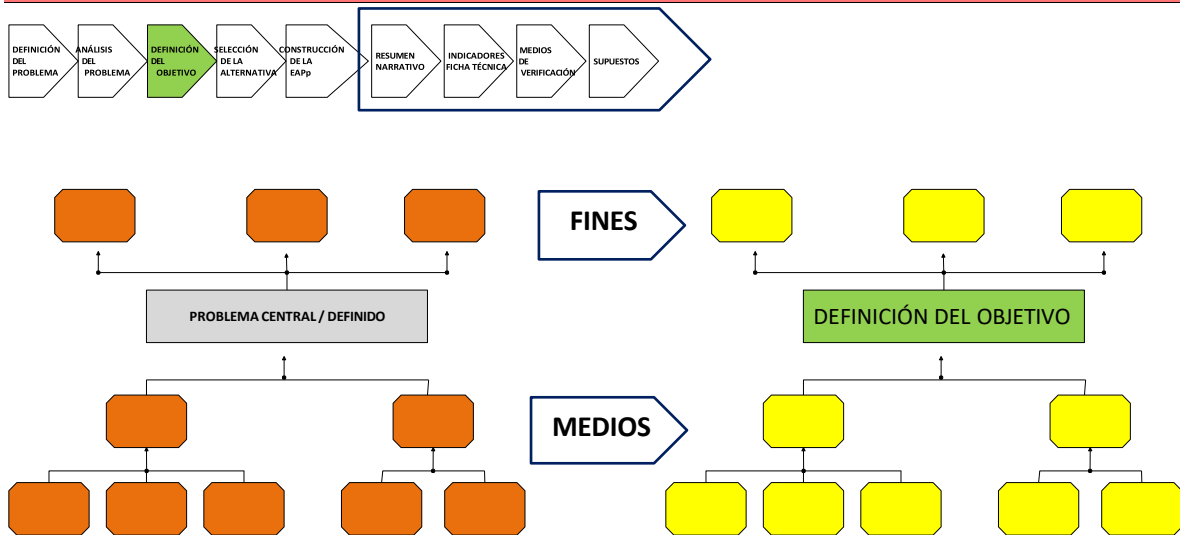


Figura. 7. Definición del objetivo

- El objetivo definido se constituye en el propósito del programa;
- Los medios a definir serán aquellos que permitan alcanzar dicho objetivo;
- Estos medios deben ser formulados para solucionar las causas del problema.
- 

### SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA



Tomando en cuenta los medios propuestos para alcanzar los objetivos, se consideran aquellos que están en el ámbito de competencia de la unidad responsable del programa.

La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

- Identificar la cadena de **medios-objetivo-fines** que pueden tener mayor incidencia sobre las **causas-problema-efecto**, que se pretende superar;
- Identificar la cadena de **medios-objetivo-fines** que tiene mayor aceptación social y consenso entre los involucrados;

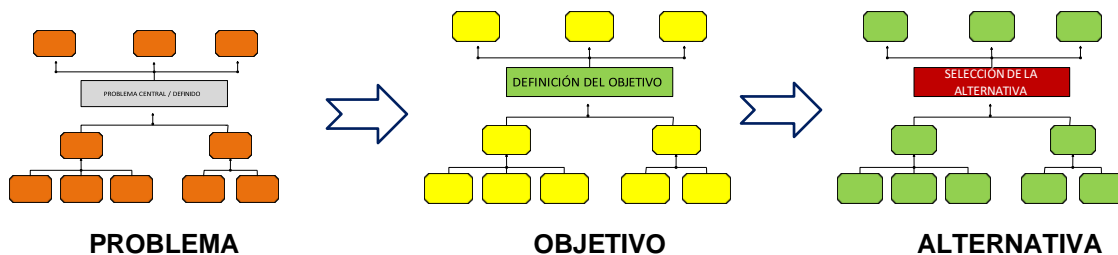
## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

- Identificar la cadena de **medios-objetivo-fines** que está dentro del ámbito de competencia de la Dirección y/o unidad administrativa de la administración municipal, responsable del programa.

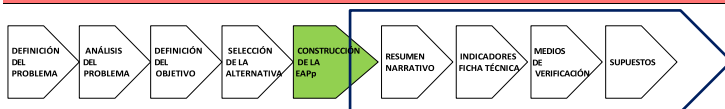
Una vez definidas las alternativas de solución, se debe analizar en forma preliminar la factibilidad de cada una, poniendo en consideración los siguientes aspectos:

- Que se cumpla con la normatividad correspondiente;
- Que exista viabilidad técnica para su construcción e implementación;
- Que la comunidad acepte la alternativa;
- Que el financiamiento corresponda a su disponibilidad;
- Que exista capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa del programa;
- Considerar el impacto ambiental entre otros.

De las alternativas identificadas se va a seleccionar la que cuente con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.



### ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO



Antes de comenzar a revisar cómo construir una MIR, es necesario repasar que es la (EAPp).

- La Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp) es la herramienta que explica la razón de ser un programa, realizando una descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (que incluye causas y efectos) y los objetivos y medios para la solución, así como la secuencia lógica vertical entre los mismos.
- La EAPp se elabora con base en el árbol del problema y el árbol de objetivos, una vez concluidos los arboles de problema y objetivo y seleccionada la alternativa viable se puede conformar la EAPp, la cuál va a comparar la cadena de **medios-objetivos-fines** seleccionada, con la cadena de **causas-problema-efectos** que le corresponde. A partir de la EAPp se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR.

## MANUAL DE INSTALACION DE PBR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Datos de identificación del programa	
Problemática (viene del árbol de problema)	Solución (viene del árbol de objetivos)
Efectos <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ .</li> <li>▪ .</li> <li>▪ .</li> </ul>	Fines <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ .</li> <li>▪ .</li> <li>▪ .</li> </ul>
Problema <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Población</li> <li>▪ Descripción del problema</li> <li>▪ Magnitud (línea base)</li> </ul>	Objetivo <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Población</li> <li>▪ Descripción del resultado esperado</li> <li>▪ Magnitud (resultado esperado)</li> </ul>
Causas	Medios

Figura 8. Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPp)

Esta estructura EAPp nos permite:

- Asegurar que el objetivo equivale a la solución del problema que origina la acción municipal;
- Constatar que los medios son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo;
- Perfilar el fin, el propósito, los componentes y las actividades de la MIR;
- Definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados;
- Construir los indicadores, que son la expresión de lo que se pretende evaluar de los resultados esperados.

### ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



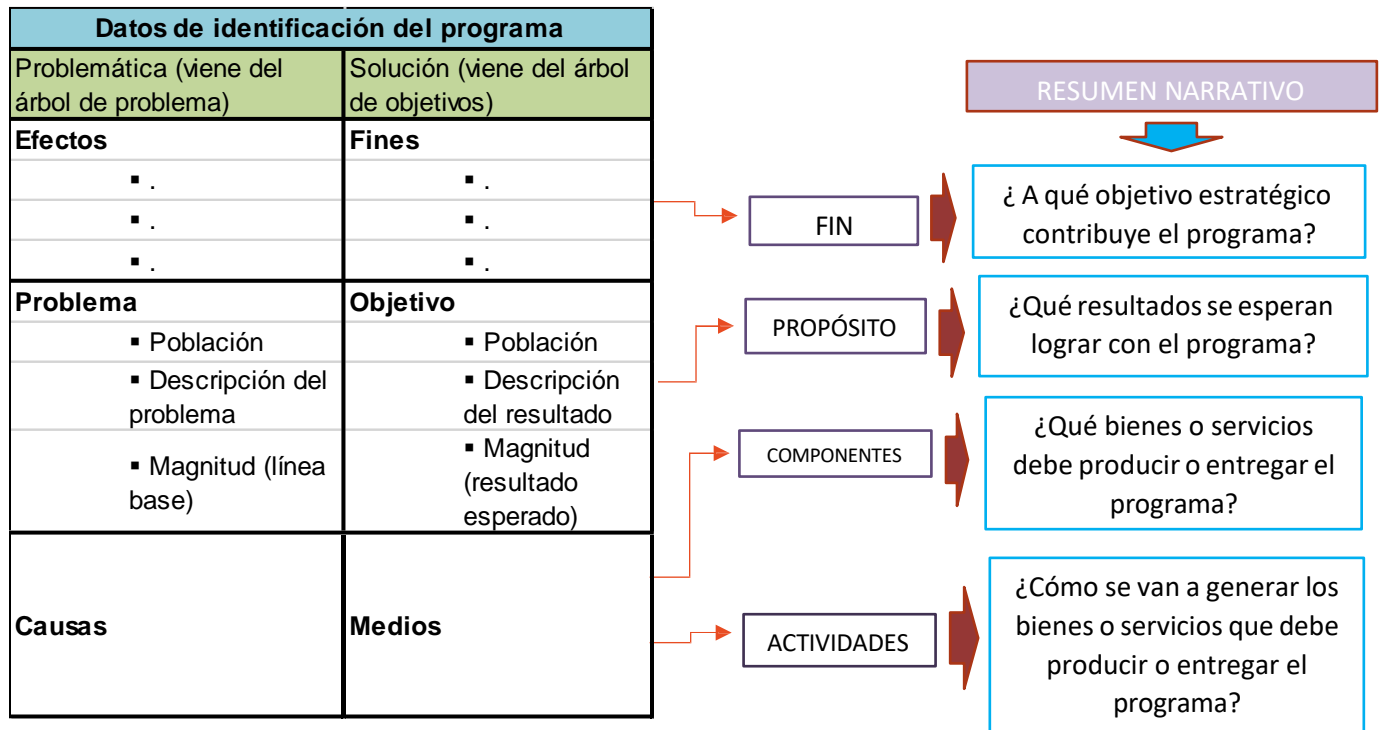
A continuación, se realiza una relatoría de la metodología para el desarrollo de los elementos que deben estar incluidos en la Matriz de Indicadores para Resultados MIR.

### RESUMEN NARRATIVO



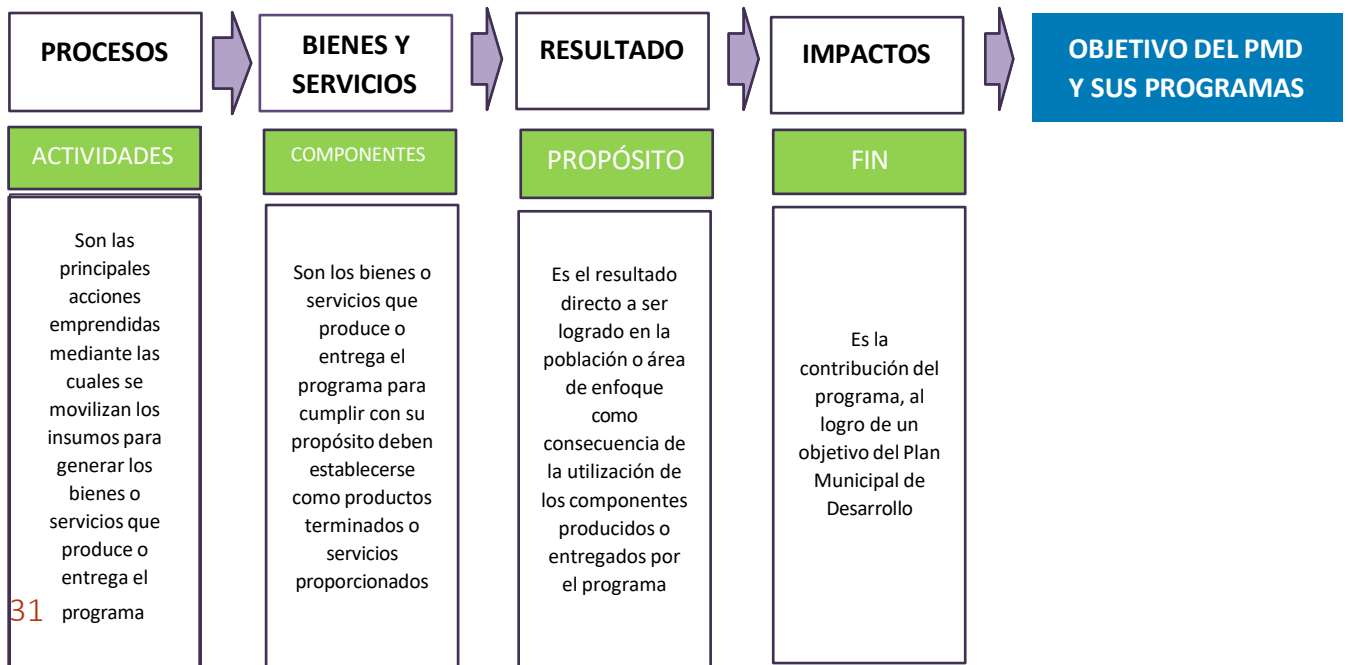
En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la Matriz, éste equivale a los objetivos que se pretenden alcanzar con el Pp y se deriva de la EAPp.

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.



**Figura 9.** Resumen Narrativo de la MIR a partir de la EAPp

En el resumen narrativo de la MIR, se deben incorporar los cuatro niveles de objetivos que corresponden a los tramos de control de control del proceso de un programa, para alcanzar los impactos esperados:

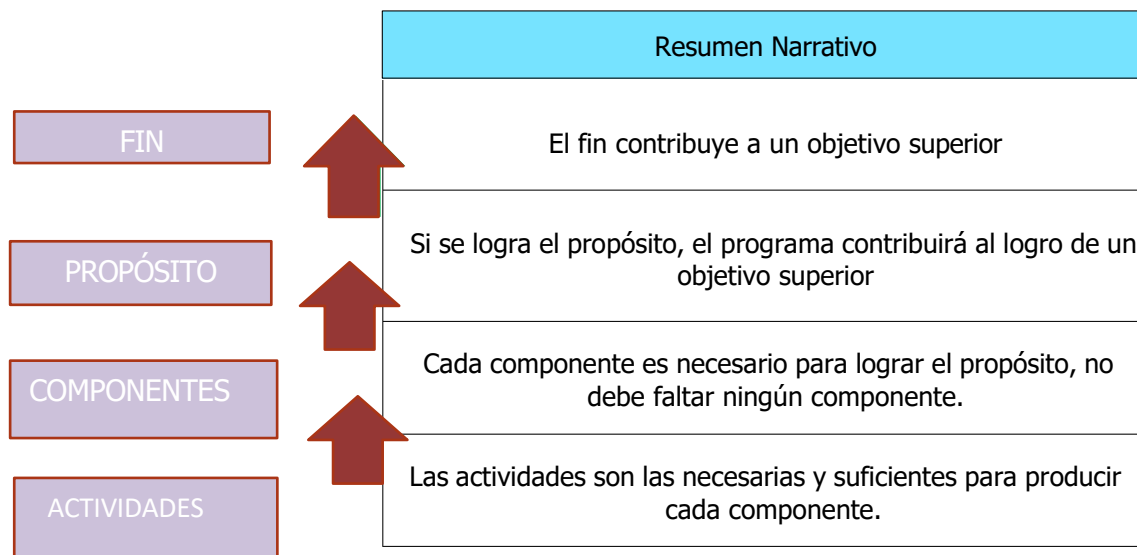


**Figura 10.** Niveles de Objetivos de la MIR



## MANUAL DE INSTALACION DE PBR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Si el programa está bien diseñado, se pueden examinar las relaciones causa- efecto entre los diferentes niveles del resumen narrativo en ascendente.



**Figura 11.** Relaciones Causa-Efecto del Resumen Narrativo de la MIR

Se recomienda que cada MIR se integre por:

- Un solo objetivo para el nivel de fin;
- Un solo objetivo para el nivel de propósito;
- A nivel de componente un solo objetivo por cada bien o servicio;
- Las actividades imprescindibles y más relevantes para generar los componentes.

Así mismo se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones al realizar las definiciones de los objetivos de la MIR:

- 1) Eliminar el uso de siglas en la redacción de objetivos;
- 2) En la descripción de los objetivos evitar el uso de términos genéricos, que no dejen claramente establecido el resultado que busca el objetivo;
- 3) En el propósito se recomienda evitar las definiciones ambiguas de la población beneficiaria, se sugiere delimitarla de la manera más breve sin dejar fuera las características específicas de quien recibirá los bienes y servicios del Programa presupuestario;
- 4) Presentar las actividades agrupadas por componente, incluyendo las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

## INDICADORES



En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los Indicadores se informan en la segunda columna de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.

Un **indicador de desempeño** es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), para reflejar cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

El indicador se debe aplicar en la planeación, la programación y el presupuesto, para utilizarse en el seguimiento y en la evaluación de Pp.

En tales términos el indicador debe entenderse que siempre es de desempeño (cumplir con el cometido).

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto				
PROPÓSITO Resultados				
COMPONENTES Productos y Servicios				
ACTIVIDADES Procesos				

### Tipos de Indicadores de la MIR

#### 1. Estratégicos

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp;
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos;
- Incluye a los indicadores de fin, propósito, y aquellos de componentes que consideran subsidios, bienes y servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque;

#### 2. Gestión

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados;
- Incluye los indicadores de actividades y aquellos de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

3. **Los indicadores de fin** miden el grado de cumplimiento del objetivo del PMD o sus programas derivados, al que contribuye el Pp.

### Recomendaciones para incluirlos en la MIR

- Las Direcciones y/o Unidades Administrativas a cargo del Pp podrán revisar si entre los indicadores contenidos en el PMD, existe alguno al que el programa contribuye directa o indirectamente, en cuyo caso podrá utilizarlo como indicador de fin.

## MANUAL DE INSTALACION DE PpR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

- Siempre que sea factible utilizar información pública disponible como las encuestas realizadas por el INEGI y otras institucionales;
- Si la medición de un indicador es muy compleja, optar por construir un indicador alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo;
- Considerar que, en los indicadores de fin, el logro del impacto esperado no necesariamente es atribuible sólo al programa;
- En la medida de lo posible, incluir los indicadores que expresen como el Pp contribuye a la consecución del objetivo superior, sin que ello signifique un impacto importante en el costo de la identificación y medición del indicador.

En los **indicadores de Propósito** se recomienda utilizar aquellos que miden resultados del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto a la misma.

Cuando un Pp entregue componentes a más de dos tipos de beneficiarios, se recomienda que:

- Se establezca un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido;
- En este caso se considerará a nivel de propósito, el indicador correspondiente al tipo de beneficiario que mejor represente el propósito del Pp, o aquel que permita contar con la visión más completa entre los tipos de beneficiario.

Sobre los **indicadores de actividades** se recomienda no incluir indicadores de presupuesto.

La construcción de los indicadores, parte de identificar el **resultado clave** para cada uno de los niveles de la MIR.

- El resultado clave es el cambio entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema;
- Se desprende directamente del análisis de la EAPP y los objetivos de la MIR;
- Puede ser utilizado como herramienta metodológica para el análisis y entendimiento de la EAPP y de los objetivos de la MIR, y de esta manera, facilitar la identificación de los indicadores asociados a los objetivos de la MIR.

**Cuadro 1.** Identificación de indicadores a partir del resultado clave.

EAPP		MIR		Resultado clave	Indicadores
Problemática	Solución	Nivel	Resumen Narrativo		
Efectos	Fines	Fin			
Problema Población: Descripción del problema: Magnitud (línea base):	Objetivo Población: Descripción del resultado esperado: Magnitud (resultado esperado):	Propósito			
Causas 1. 2. 3.	Medios 1. 2. 3.	Componentes	1. 2. 3.		
		Actividades	1.1 2.1 3.1		

## MANUAL DE INSTALACION DE P6R Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Los indicadores de desempeo, indicadores de la MIR, debern contar con una **ficha tcnica**, la cual deber contener los siguientes elementos mnimos para su adecuado seguimiento y evaluacin:

- Dimensin a medir;
- Nombre del indicador;
- Mtodo de clculo;
- Unidad de medida;
- Frecuencia de medicin;
- Lnea base;
- Metas;
- Sentido del indicador;
- Parmetro de semaforizacin.

### ELEMENTOS DE LA FICHA TCNICA

#### DIMENSIN A MEDIR

Segn el logro de los objetivos que miden se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

EFICACIA	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos	Fin, propsito, componente y actividad
EFICIENCIA	Busca medir que tan bien se ha utilizado los recursos en la poblacin	Propsito, componente y actividad
CALIDAD	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas	Componente
ECONOMIA	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros	Componente y actividad
<b>Dimensin</b>	<b>Descripcin</b>	<b>Aplica preferentemente a:</b>

#### NOMBRE DEL INDICADOR

- Es la expresin que identifica al indicador y que manifiesta lo que desea medir con l, se recomienda:
  - Que el nombre exprese lo que identifique al indicador no que repita al objetivo;
  - Debe ser claro y entendible, no presentarse como una definicin;
  - Debe ser nico y corto.
  - Debe ser consistente con el mtodo de clculo.

## MANUAL DE INSTALACION DE P6R Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

### DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Debe precisar que se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente y en términos sencillos, que es lo que mide el indicador.

### MÉTODO DE CÁLCULO

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador, se recomienda lo siguiente:

- En la expresión utilizar símbolos matemáticos, para las expresiones aritméticas no palabras;
- Expresar de manera puntual las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas;
- Si el método de cálculo del indicador contiene expresiones matemáticas complejas, se debe colocar un anexo que explique el método de cálculo.

### UNIDAD DE MEDIDA

Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se requiere expresar el resultado de la medición cuando se aplica el indicador.

- La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas.
- Si el método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y en consecuencia el valor de la meta esta expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

### FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Se refiere a la periodicidad con que se mide el indicador (periodo entre mediciones)

### LÍNEA BASE

Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

### METAS

Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas debemos:

- Asegurar que son cuantificables;
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.

La meta determinada debe:

## MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

- Estar orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional;
- Ser factible de alcanzar, debe ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.

### SENTIDO DEL INDICADOR

Se refiere a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño sea positivo o negativo, puede tener un sentido descendente o ascendente.

- Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base, si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor significa un desempeño negativo;
- Cuando el sentido es descendente, la meta será menor que la línea base, si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño y si es mayor significa un desempeño negativo.
- El sentido del indicador es distinto al comportamiento del indicador;
- Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas, se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

### PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN

Para dar seguimiento y una evaluación adecuada que nos sirva para contar con elementos para la toma de decisiones, se deben establecer parámetros de semaforización que indiquen si el cumplimiento del indicador fue adecuado o esperado.

- Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es :
  - ✓ Verde: Aceptable.
  - ✓ Amarillo: Con riesgo.
  - ✓ Rojo: Critico.
- Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta, puede ser ascendente o descendente.

# MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

**Cuadro 2.** Ejemplo de identificación de los elementos básicos:

ELEMENTOS BÁSICOS DE LOS INDICADORES											
Nombre	Método de cálculo	Sentido esperado	Frecuencia medición	Unidad de medida	Línea base		metas		Semaforización		
					valor	año	Meta del ciclo	Meta del año	verde	amarillo	rojo

## MEDIOS DE VERIFICACIÓN



Los medios de verificación se informan en la tercera columna de la matriz, representan la fuente de evidencias sobre los resultados logrados.

Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores.

Pueden incluir:

- Estadísticas
- Material publicado
- Inspección
- Encuestas
- Informes de auditoría
- Registros contables

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto				
PROPÓSITO Resultados				
COMPONENTES Productos y Servicios				
ACTIVIDADES Procesos				

## MANUAL DE INSTALACION DE PBR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.

Los medios de verificación obligan al que atiende el programa y define los indicadores a que identifique fuentes existentes de información, si no están disponibles, están obligados a incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recoger la información que sea requerida.

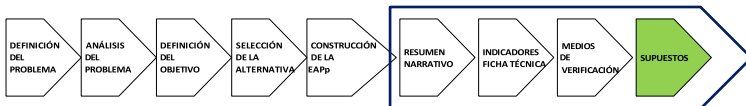
### Cuadro 3. Ejemplos:

- Estadísticas
- Material publicado
- Inspección de algún especialista
- Encuestas
- Informes de auditoría y registros contables

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Fin			
Propósito			
Componentes	1. 2. 3.		
Actividades	1.1 2.1 3.1		



**SUPUESTOS**



- Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de los responsables del programa.
- Solo se consideran los riesgos que tengan una posibilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto				
PROPÓSITO Resultados				
COMPONENTES Productos y Servicios				
ACTIVIDADES Procesos				

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos, a cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento, este se debe describir en la columna de supuestos, dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede:

- Demorarse;
- Incrementar su costo;
- Cumplir parcialmente sus objetivos;
- Fracasas del todo.

La MML obliga al equipo que prepara el programa a identificar los riesgos en cada nivel de objetivos (Actividad, componente, propósito y fin).

Si el riesgo puede ser evitado a un costo razonable, deben incorporarse a la estructura del programa componentes y actividades necesarias para evitarlo, si no se puede evitar deben identificarse las acciones que pueden solventar las contingencias y quienes pueden ejecutarlas.

**Cuadro 5 Ejemplo** de identificación de supuestos para cada nivel del resumen narrativo de la MIR:

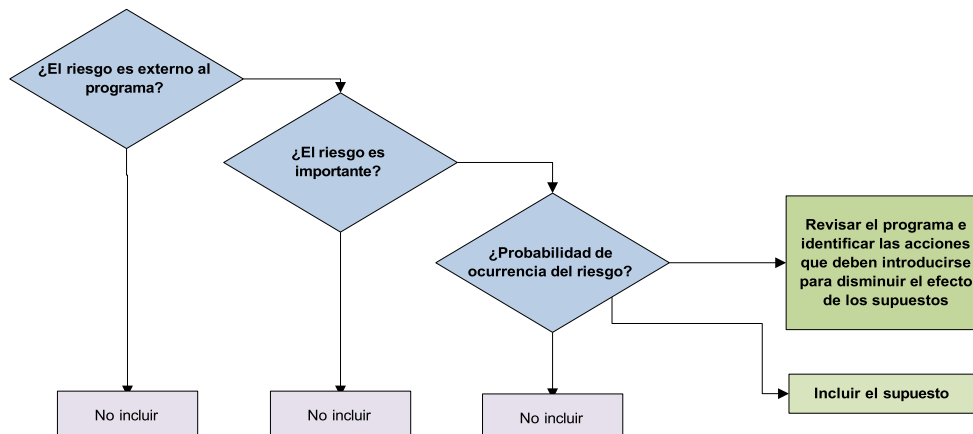
Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes	1. 2. 3.			
Actividades	1.1 2.1 3.1			

## MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

Al completar los supuestos, debemos revisar si la información de la MIR está completa y guarda consistencia. Para ello se llevan a cabo tres análisis:

- 1) Análisis de los supuestos;
- 2) Análisis de la lógica horizontal;
- 3) Análisis de la lógica vertical.

### ANÁLISIS DE SUPUESTOS



### Análisis de la lógica horizontal

Si el programa está bien diseñado, se pueden examinar las relaciones causa-efecto, analizando la lógica horizontal de la matriz, de derecha a izquierda.

La lógica horizontal se resume en los siguientes puntos:

- Se han identificado supuestos para cada nivel del resumen narrativo;
- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de indicadores;
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los problemas.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto	←	←	←	←
PROPÓSITO Resultados	←	←	←	←
COMPONENTES Productos y Servicios	←	←	←	←
ACTIVIDADES Procesos	←	←	←	←

### Análisis de la lógica vertical

La lógica vertical permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz, esta se analiza de abajo hacia arriba, para esto se realizan las siguientes preguntas de control:

- ¿Las actividades son suficientes y necesarias para lograr cada componente?

## MANUAL DE INSTALACION DE P6R Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

- ¿Los componentes son suficientes y necesarios para lograr el propósito?
- ¿El logro del propósito ayuda al logro del fin?
- ¿El fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?

### Análisis de lógica vertical

Si se complementan las actividades programadas y se cumplen los supuestos asociados a estas, se lograrán producir los componentes.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
EN Propósito				
PROPÓSITO Resultados				
COMPONENTES Productos y Servicios	←	←	←	←
ACTIVIDADES Procesos	→	→	→	→

Si se producen los componentes detallados en la MIR y se cumplen los supuestos asociados a estos, se logrará el propósito del programa.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
EN Propósito				
PROPÓSITO Resultados	←	←	←	←
COMPONENTES Productos y Servicios	→	→	→	→
ACTIVIDADES Procesos				

Si se logra el propósito del programa y se cumplen los supuestos asociados a este, se contribuirá al logro del fin.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
EN Propósito	←	←	←	←
PROPÓSITO Resultados	→	→	→	→
COMPONENTES Productos y Servicios				
ACTIVIDADES Procesos				

Si se contribuyó al logro del fin y se mantienen vigentes los supuestos asociados a este, se garantizará la sustentabilidad de los beneficios del programa.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACION	SUPUESTOS
EN Propósito	→	→	→	→
PROPÓSITO Resultados				
COMPONENTES Productos y Servicios				
ACTIVIDADES Procesos				

# MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

## CONSIDERACIONES GENERALES

La MIR se considera completa cuando cuenta con los siguientes elementos:

### Objetivos

- Uno para el nivel de fin
- Uno para el nivel de propósito
- En componente un objetivo por cada producto o servicio
- Las actividades imprescindibles y más relevantes para generar componentes

### Indicadores

Al menos un indicador por cada objetivo superior (fin y propósito) y el mínimo número para componentes y actividades que permita evaluar su logro.

**Medios de verificación** Para cada indicador

Los **Supuestos** que correspondan.

### Cuadro6. Lista de Verificación de la MIR

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MIR		
Aplique la siguiente lista de verificación sobre la MIR conforme a las siguientes instrucciones		
Marque con ✓ cuando la información contenida en la MIR cumpla con lo expresado en la oración Marque con ✗ cuando la información contenida en la MIR no cumpla con lo expresado en la oración		
<b>Identificación del programa</b>	El programa presupuestario tiene identificado clave y nombre	
<b>Alineación al Plan Municipal de Desarrollo</b>	El eje de política pública del PMD al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El objetivo del eje de política pública del PMD al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El programa derivado del PMD al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El objetivo estratégico de la Secretaría, Dirección o Dependencia vinculado al Pp está identificado	
<b>Resumen Narrativo</b>	<b>FIN:</b> Enuncia la contribución del Pp en el mediano o largo plazo al logro del objetivo del desarrollo municipal al que impacta	
	<b>PROPÓSITO:</b> Identifica la población o área de enfoque a la que va dirigido el Pp y la manera en que le impacta	
	<b>COMPONENTES:</b> Indica que bienes o servicios debe producir o entregar el Pp	
	<b>COMPONENTES:</b> Los componentes identificados son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del Pp	
	<b>ACTIVIDADES:</b> Indica las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa	
<b>ACTIVIDADES:</b> se incluyen las actividades necesarias y suficientes para la consecución de cada componente.		
<b>Indicadores</b>	<b>FIN:</b> se tienen definido indicadores para este nivel	
	<b>FIN:</b> El indicador mide el comportamiento del objetivo correspondiente: permite verificar los impactos sociales alcanzados.	
	<b>PROPÓSITO:</b> se tienen definidos indicadores para este nivel	
	<b>COMPONENTES:</b> Se tiene definido al menos un indicador para cada componente	
	<b>ACTIVIDADES:</b> Se tiene definido al menos un indicador para cada actividad	

## MANUAL DE INSTALACION DE Pbr Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

<b>Medios de Verificación</b>	<b>FIN:</b> Existen medios de verificación suficientes que permiten asegurar: el cálculo de los indicadores de fin, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas.	
	<b>PROPÓSITO:</b> existen medios de verificación suficientes para el cálculo de indicadores de propósito, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas.	
	<b>COMPONENTE:</b> existen medios de verificación suficientes para el cálculo de indicadores de componente, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas	
	<b>ACTIVIDADES:</b> existen medios de verificación suficientes para el cálculo de indicadores de cada actividad, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas	
<b>Supuestos</b>	Existen supuestos identificados para cada uno de los niveles de la MIR	
	Los supuestos identificados representan situaciones externas probables de ocurrir y contingencias a resolver	
	Si se completan las actividades programadas y se cumple con los supuestos asociados a estas, se lograrán producir los componentes	
	Si se producen los componentes detallados y se cumple con los supuestos asociados a estas, se logrará el propósito del programa presupuestario.	
	Si se logra el propósito del Pp y se cumplen los supuestos asociados a este, se contribuye al logro del fin	
	Si se contribuye al logro del fin y se mantienen vigentes los supuestos asociados a este, se garantizará la sustentabilidad de los beneficiados del programa.	

### GLOSARIO

**Actividades:** Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan las principales acciones o recursos asignados para producir cada uno de los componentes.

**Análisis del problema:** En el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo árbol, donde el tronco es problema definido, el punto de partida, las causas son las raíces y los efectos las ramas, el análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema, sus orígenes y consecuencias.

**Área de enfoque:** Ver población.

**Acciones de mejora:** Actividades determinadas e implementadas por los titulares de área y demás servidores públicos del municipio, que servirán para prevenir, disminuir, administrar o eliminar los riesgos que pudieran obstaculizar el cumplimiento de objetivos y metas.

**Áreas de oportunidad:** Situaciones, tendencias, cambios o nuevas necesidades del entorno institucional, que se pueden aprovechar o destinar para mejorar el municipio.

**Calidad:** Dimensión del indicador que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.

**Componentes:** Son los bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito, deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

**Comité:** El comité de Control Interno y Desempeño institucional es el órgano que contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales, impulsa el establecimiento y actualización del control interno Institucional, así como el análisis y seguimiento para la detección y administración de riesgos.

**Definición del indicador:** Precisa que se pretende medir del objetivo al que está asociado, debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

**Definición del objetivo:** Es la traducción de causas-efectos en medios-fines para definir la situación futura a lograr que solventara las necesidades o problemas identificados en el árbol del problema.

**Definición del problema:** Consiste en identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria, que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción municipal, y que está alineada con los objetivos del PMD y sus programas derivados.

**Dimensión del indicador:** Es el aspecto del logro de los objetivos que mide el indicador, eficacia, eficiencia, calidad y economía.

**Economía:** Dimensión del indicador que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos incurridos, ya sea de inversión o de operación. Términos y condiciones bajo las cuales se adquieren recursos, en cantidad y calidad apropiada al menor costo posible.

**Eficacia:** Dimensión del indicador que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos. Cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, en términos de oportunidad, calidad y cantidad.

## MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

**Eficiencia:** Dimensión del indicador que mide que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Logro de los objetivos y metas programadas con la menor cantidad de recursos.

**Estructura Analítica del Programa Presupuestario EAPP:** Es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad de desarrollo y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica entre los mismos.

**Fin:** Descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o la consecución de los objetivos del PMD y sus programas derivados.

**Frecuencia de medición:** Es la periodicidad de tiempo con que se realiza la medición del indicador.

**Gestión para Resultados (GpR):** Es el modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos, aunque también interesa como se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, es decir la creación del valor público.

**Indicador:** Es el instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y es un referente para el seguimiento de los avances y la evaluación de los resultados alcanzados.

**Indicador de desempeño:** Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), refleja los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorea y evalúa sus resultados, los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión.

**Indicador estratégico:** Un indicador es estratégico cuando:

- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos del PMD y sus programas.
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.
- Incluye a los indicadores de fin, propósito y aquellos de componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios, que impactan directamente a la población o área de enfoque.

**Indicador de gestión:** Un indicador de gestión es cuando:

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir sobre la forma en que los bienes y/o servicios son generados y entregados.
- Incluye los indicadores de actividades y aquellos de componentes que entregan bienes y servicios para ser utilizados por otras instancias.

**Línea base:** Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

**Lógica vertical:** Permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz (resumen narrativo), se realiza de abajo hacia arriba.

**Lógica horizontal:** Establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de la matriz y de dónde se obtendrá la información necesaria para ello, constituye la base para el seguimiento, el control y la evaluación del programa.

**Impacto o efecto:** Consecuencias que se generarían en la institución, en el supuesto de concretarse el

## MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

riesgo.

**Matriz de indicadores para resultados (MIR):** Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Pp, así como su alineación con aquellos del PMD, incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores, describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos, incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

**Medios de verificación:** Indican las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos del programa (resumen narrativo) ser lograron.

**Meta:** Permite establecer límites o niveles máximos de logro, comunica el nivel de desempeño esperado por la organización y permite enfocarla hacia la mejora.

**Método de cálculo:** Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

**Metodología de marco lógico (MML):** Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance de la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

**Nombre del indicador:** Es la expresión verbal que identifica al indicador y que expresa lo que se desea medir con él.

**Objetivo estratégico:** Se orienta a cumplir los objetivos del PMD y busca resolver problemas o necesidades de población o áreas de enfoque específicos, a través de sus programas presupuestarios.

**Parámetro de semaforización:** Son los parámetros que sirven para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con los elementos para la toma de decisiones, así como para identificar si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

**Plan Municipal de Desarrollo:** Documento que establece los ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos municipales, las metas, estrategias que rigen la acción del gobierno municipal.

**Población o área de enfoque:** La población o área que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa y por ende se ha elegido o pudiera ser elegible para ser beneficiaria del mismo. Se distingue de la manera siguiente:

- Población o área de enfoque potencial: Cuando se trata del universo global de la población o área referida.
- Población o área de enfoque objetivo: Cuando se trata de la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población o área potencial o una parte de ella.
- Población o área de enfoque atendida: Se refiere a la población que ya fue atendida por el Pp.

**Presupuesto basado en resultados (PbR):** Es el proceso que integra de forma sistemática, en las



## MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos. Lo anterior con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

**Principios de GpR:** La gestión para resultados se fundamenta en:

- 1) Centrar el dialogo en los resultados;
- 2) Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados;
- 3) Promover y mantener procesos sencillos de medición e información;
- 4) Gestionar para, no por, resultados;
- 5) Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma decisiones y rendir cuentas.

**Propósito:** resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.

**Resultado clave:** Es el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema.

**Resumen narrativo:** Son los objetivos que se pretenden alcanzar con el Pp, en el marco de la matriz de indicadores para resultados, el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la matriz.

**Riesgo:** Evento adverso e incierto (externo o interno), que derivado de la combinación de su probabilidad de ocurrencia y el posible impacto, pudiera obstaculizar o impedir el logro de los objetivos y metas.

**Selección alternativa:** Consiste en seleccionar dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria. Corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado.

**Sentido del indicador:** Se refiere al sentido que debe tener el comportamiento del indicador para medir su avance. El sentido de un indicador permite conocer cuando un resultado representa un desempeño positivo o negativo, puede tener un sentido ascendente o descendente.

**Sistema de Control Interno y Desempeño Institucional:** Es el componente clave de PbR, permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y políticas públicas a través de la verificación del cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión para:

Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas;

- 1) Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto;
- 2) Mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos municipales.

**Supuestos:** Son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

**Seguridad razonable:** Escenario en el que la posibilidad de materialización del riesgo disminuye y la posibilidad de lograr los objetivos se incrementa.

**Unidad de medida:** Es la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de

## MANUAL DE INSTALACION DE PbR Y EVALUACION DE DESEMPEÑO.

la medición al aplicar el indicador.

### ABREVIATURAS Y SIGLAS

CPEUM: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
CONAC: Consejo de Armonización Contable  
EAPp: Estructura Analítica del Programa Presupuestario  
GpR: Gestión para Resultados  
LCF: Ley de Coordinación Fiscal  
LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria  
LFTAIPG: Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental  
LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental  
MIR: Matriz de Indicadores para Resultados  
MML: Metodología de Marco Lógico  
PbR: Presupuesto Basado en Resultados  
PMD: Plan Municipal de Desarrollo  
Pp: Programa presupuestario

### BIBLIOGRAFÍA

1. Hernández-Hernández, N., & Garnica-González, J. (2015) Árbol de problemas. Conciencia Tecnológica (50), 38-46
2. Pardo, M. (2005) Servicio de Profesionalización de carrera en México: de la tradición al cambio. Foro Internacional, XLV (4), 599-634
3. Programa de Capacitación de México X. Presupuesto Basado en Resultados.
4. "Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados" disponible en el siguiente link: <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

M.F.P. ISABEL MUÑOZ GARCÍA  
COORDINADORA CONTABLE ADMINISTRATIVA

LIC. HAMMURABI MARTIN CAJERO  
CONTRALOR MUNICIPAL

ING. ERICK MENDOZA HERNÁNDEZ  
PRESIDENTE MUNICIPAL CONSTITUCIONAL