

# NORMATIVIDAD INTERNA EN MATERIA DE PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN

CIUDADANOS COMO TU



A Y U N T A M I E N T O  
V I L L A D E T E Z O N T E P E C  
2024 - 2027

VILLA DE TEZONTEPEC

## Índice

Presentación.....	3
Introducción .....	4
Marco Jurídico.....	5
Objetivos del Sistema de Evaluación de Desempeño .....	5
Lineamientos del Sistema de Evaluación de Desempeño.....	6
Guía Municipal para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados .	16
1. El proceso de Planeación, Programación y Presupuesto.....	16
2. Metodología de Marco Lógico (MML) .....	20
3. Consideraciones generales.....	44
Glosario .....	47
Abreviaturas y siglas.....	50
Bibliografía .....	50



## Presentación

La evaluación de desempeño debe ser atendida conforme a lo establecido en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual establece que deberán ser administrados los recursos económicos de manera eficiente, honrada, transparente y eficaz dentro de los tres niveles de gobierno.

Para poder lograr lo establecido por la constitución es necesario contar con un Sistema de Control Interno y Desempeño Institucional, mecanismo que garantizara una eficiencia en los programas de la administración pública de municipio, los planes de desarrollo, las políticas públicas y los servicios públicos que los pobladores de Villa de Tezontepec requieren.

Así mismo, y dando continuidad a la verificación de desempeño, es necesario la implementación de indicadores de desempeño tanto estratégico como de gestión, los cuales nos permitirán:

- Medir el avance y logro de procesos y actividades
- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos que tienen alineados al plan municipal.
- Identificar las áreas de mejora en las estrategias, y si es necesario modificarlas
- Mejora la calidad del gasto para que lleguen a la población vulnerable y/o objetivo.

La utilización de mecanismos y herramientas correctamente implementadas lograrán programas operativos en las diferentes áreas administrativas mejor centrados y una vinculación con los objetivos descritos en el Programa Municipal para un impacto social adecuado.

## Introducción

La administración pública se enfrenta al reto de gestionar de una manera eficiente, eficaz y honrada el manejo de los recursos financieros que se les asigna, es por ello que la Gestión para Resultados (GpR) es un modelo de cultura organizacional, directa y de desempeño institucional enfatizando en los resultados y estableciendo de manera clara los objetivos a partir de los cuales se organiza la gestión pública.

La GpR del municipio se conforma por dos instrumentos fundamentales que son:

- **Presupuesto Basado en Resultados (PbR):** consiste en un conjunto de actividades y herramientas que buscan elevar la cobertura y la calidad de los

bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos, especialmente a los que sean prioritarios y estratégicos para cumplir con los objetivos y contribuir a la mejora del gasto público y rendición de cuentas.

- **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED):** conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Además dicho modelo emplea herramientas como la Estructura Analítica del programa presupuestario, Metodología de Marco Lógico, Matriz de Indicadores para Resultados, árbol de problemas, árbol de objetivos, fichas técnicas de indicadores, entre otras herramientas.

La Gestión para Resultados se fundamenta en cinco principios, que son útiles en la determinación de la política pública, durante todo el proceso de gestión y en el arreglo institucional que las hace posibles.

1. Centrar el diálogo 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 de decisiones y rendir cuentas.

## Marco Jurídico

El presente Manual está fundamentado en el siguiente marco legal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, art. 134;
- Constitución Política del Estado de Hidalgo, art. 108, 56 fracc. XXXI, 144 fracc. II;
- Ley General de Contabilidad Gubernamental, art. 54, 61 fracc. II, b), 64, 79;
- Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo, art. 40;
- Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, art. 95 Quinquies, fracc. IV;

- Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo, 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 para el Estado de Hidalgo, art. 69 fracc. IV, V y VI;
- Plan Municipal de Desarrollo de Villa de Tezontepec, Hgo. 2024-2027

## Objetivos del Sistema de Evaluación de Desempeño

**Objetivo General:** Servir como 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 planes y programas municipales para la correcta toma de decisiones y aplicación eficiente de los recursos.

### Objetivos específicos:

- I. Observar 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. Ser facilitador para que las áreas involucradas comprendan sus objetivos, tareas y funciones diarias, así como el impacto de estas en el bienestar de la población, 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 de calidad, 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 Evaluación de Desempeño

### 1. SOBRE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO "SED".

1.1 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 Dirección de Planeación y Evaluación de la Contraloría Interna Municipal;

1.2 El SED se establece en coordinación con las Secretarías, Direcciones, y Coordinaciones de la administración pública municipal;

1.3 Es responsabilidad del Departamento de Planeación 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.

1.4 Es responsabilidad del Departamento de Planeación 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.

### 2. SOBRE EL PRESENTE MANUAL

2.1 El manual de Instalación de PbR SED debe ser revisado y/o actualizado una vez al año por el Departamento de Planeación Municipal para verificar la vigencia de sus lineamientos y procedimientos considerando los cambios normativos, administrativos y operativos que hubiesen surgido;

2.2 Cada vez que se actualice el manual se enviará una versión a la oficina de la Presidente, titulares de Secretarías, Direcciones y Departamentos de la Administración Pública Municipal, así como a los enlaces para su conocimiento y aplicación;

2.3 El presente manual debe ser publicado en la página electrónica del Municipio de Villa de Tezontepec, Hgo.

### 3. SOBRE EL PERSONAL PARA EL MANEJO DE Y OPERACIONES DE SED

3.1 Los Secretarios, Directores, Jefes de Departamento y Encargados de área 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;

3.2 El nombramiento de los enlaces debe ser notificado mediante oficio dirigido al Jefe de Departamento de Planeación Municipal;

3.3 El enlace que designe el titular de la Secretaría, Dirección, Departamento o área debe cumplir con el siguiente perfil:

- I. Ser de un nivel jerárquico que esté facultado para la toma de decisiones;
- II. Tener conocimiento y/o experiencia en temas de planeación y evaluación del desempeño;
- III. Poseer un visión general de las actividades que realiza cada una de las unidades administrativas de su Secretaría, Dirección o Departamento;
- IV. Tener conocimientos básicos sobre el uso de TIC's.

3.4 Los enlaces tendrán las siguientes responsabilidades:

- I. Determinar y formular en conjunto con las unidades administrativas de su Secretaría, Dirección o Departamento 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 y programas de su competencia;
- 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 Titular de la Secretaría, Dirección o Departamento la adhesión, modificación o eliminación de los indicadores de desempeño a evaluar.
- IV. Reunir la información de los indicadores de su Secretaría, Dirección o Departamento, 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 se convoquen sobre temas en materia de evaluación y desempeño.

3.5. El Titular de Planeación Municipal debe mantener actualizado el directorio de enlaces del SED, el cual debe contener los siguientes datos:

- I. Nombre del enlace;
- II. Dependencia o unidad administrativa a la que pertenece;
- III. Nombre del Titular de la dependencia o área;
- IV. Teléfono, extensión y correos electrónicos;
- V. Dirección donde se ubican las oficinas;
- VI. Fecha de la última actualización del directorio.

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

- I. 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;
- II. Los planes y 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;
- III. 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;

#### **5. SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EAPP, MIR y FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES.**

5.1 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:

- I. Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa;

- II. Identificar y definir los factores externos al programa, que puedan influir en el cumplimiento de objetivos;
- III. Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño de los planes y programas en todas sus etapas.

5.2 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 del Marco Lógico(MML);

5.3 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;

5.4 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;

5.5 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;

5.6 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);

5.7 El Departamento de Planeación Municipal 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 Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como en el Manual para la Construcción de Indicadores de Desempeño, de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Hidalgo;



5.8 Las dependencias municipales deben de cumplir con la metodología para la definición, construcción y desarrollo de indicadores de desempeño;

5.9 La alta, baja, modificación y/o actualización de los indicadores de desempeño podrá ser a propuesta del Departamento de Planeación Municipal;

5.10 Los indicadores que están establecidos en los POA's de las áreas solo podrán sufrir modificación o eliminación durante el proceso de integración del POA, una vez autorizado por el Departamento de Planeación Municipal no podrán realizarse ajustes;

5.11 Las propuestas de Indicadores de Desempeño en primera instancia son analizados por el Jefe de Departamento de Planeación Municipal correspondiente y posteriormente se discuten con la Tesorería Municipal observando los siguientes criterios para la elección de indicadores:

- I. Claridad: Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir de fácil interpretación.
- II. Relevancia: Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante con sentido práctico;
- III. Economía: Todos los indicadores tiene costos e implicaciones para su construcción y medición se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable;
- IV. Monitoreabilidad: Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente, es decir que podrán verificarse por terceros;
- V. 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;
- VI. 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;

5.12 El Jefe de Departamento de Planeación Municipal, podrá organizar sesiones de trabajo con las áreas que propongan el alta, baja, modificación y/o actualización del indicador. En estas sesiones debe estar presente por lo menos el área responsable del indicador.

5.13 Si el Secretario o Jefe de área pone a consideración la eliminación de un indicador de desempeño lo puede proponer al Departamento de Planeación Municipal a través de un oficio dirigido al Jefe del departamento de Planeación



Municipal explicando los motivos por los que considera debe ser derogado, siempre y cuando no sea un indicador del POA;

5.14 El Jefe del Departamento de Planeación Municipal en coordinación con las demás áreas 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.

## **6. SOBRE LA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER INDICADORES**

6.1 Se utilizará 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.

6.2 Para el establecimiento de indicadores en el SED se podrán tomar como referencia los 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;

6.3 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).

6.4 Los indicadores serán de tipo estratégico y de gestión de acuerdo al alcance de los objetivos que se desean medir;

6.5 Los indicadores tendrán las siguientes dimensiones de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad.

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

7.1 El Departamento de Planeación Municipal deberá revisar las MIR de los programas presupuestarios.

7.2 Las áreas administrativa del municipio son responsable de integrar sus proyectos en una MIR a través de los formatos y anexos que emite la SHCP a través del Departamento de Planeación Municipal, a su vez cuando existe más de una área administrativa por Matriz, será el Jefe del Departamento de Planeación Municipal

quien tenga la responsabilidad de integrar la información y coordinar los trabajos a fin de generar la información de las MIR;

7.3 Cada área administrativa del municipio es responsable de integrar sus proyectos en una MIR a través de los formatos y anexos que emite la SHCP a través del Jefe del Departamento de Planeación 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;

7.4 Las áreas administrativas municipales que tengan a su cargo componentes que impactan directamente a la ciudadanía, deberán cuantificar la población beneficiada, así como delimitar la perspectiva de género;

## **8. SOBRE LA REVISIÓN DE LA MIR POR PARTE DEL DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN MUNICIPAL**

8.1 Una vez que se reciben en el Departamento de Planeación Municipal, los formatos y anexos de cada MIR, se procede a su revisión, en caso de existir observaciones, se notificará al área de manera oficial dichas observaciones;

8.2 El Departamento de Planeación Municipal, podrá solicitar cuando lo considere pertinente, la presencia de las áreas administrativas a fin de recibir asesoría y retroalimentación;

8.3 El Departamento de Planeación Municipal, por medio de la firma de su Jefe, dará su visto bueno a las MIR, cuando cumplan con todos los criterios normativos y metodológicos.

## **9. SOBRE LA FICHA TÉCNICA DE INDICADORES**

9.1 La Ficha Técnica de Indicadores es el documento oficial que hace constar la existencia del indicador en el SED;

9.2 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 dependencias y unidades administrativas del Municipio,

9.3 La ficha técnica de Indicadores de Desempeño debe contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- I. Nombre del Indicador;
- II. Dimensión a medir;

- III. Definición;
- IV. Método de cálculo;
- V. Unidad de medida;
- VI. Frecuencia de medición;
- VII. Vinculación con programas;
- VIII. Dependencia o entidad municipal responsable del indicador;
- IX. Línea base;
- X. Metas;
- XI. Sentido del Indicador;
- XII. Parámetros de semaforización.

9.4 El Jefe del Departamento de Planeación 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;

9.5 En el caso de inclusión de nuevos criterios o conceptos en fichas técnicas de indicadores. El Jefe del Departamento de Planeación Municipal, tendrá 15 días hábiles posteriores a la inclusión del concepto para notificar a los enlaces o áreas vinculadas con la medición del indicador.

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

10.1 Al término de la recolección y procesamiento de datos a cargo de los enlaces, el Jefe del Departamento de Planeación Municipal, inicia el periodo de verificación de resultados;

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

11.1 El Departamento de Planeación 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 formará parte del acervo documental para la entrega recepción.

11.2 La documentación debe permanecer por lo menos durante cuatro años resguardada en sus instalaciones, posterior a este periodo se entregará al archivo municipal;

## 12. SOBRE LA ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE INFORMES

12.1 El Departamento de Planeación Municipal, deberá publicar al menos trimestralmente en la página electrónica del municipio la información de los principales indicadores del SED;

12.2 El Departamento de Planeación 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 útil en la toma de decisiones del Presidente Municipal, así como a los Secretarios y áreas administrativas municipales;

### Guía Municipal para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados

#### 1. El proceso de Planeación, Programación y Presupuesto

1.1. Gestión para resultados  
El paradigma de la administración se ha visto en la necesidad de ser más transparente y eficaz, buscando solventar las inquietudes y necesidad del ciudadano actual, a tal punto de:

- Hacer más con los mismos recursos;
- Asignación y uso de los recursos públicos, eficiente.

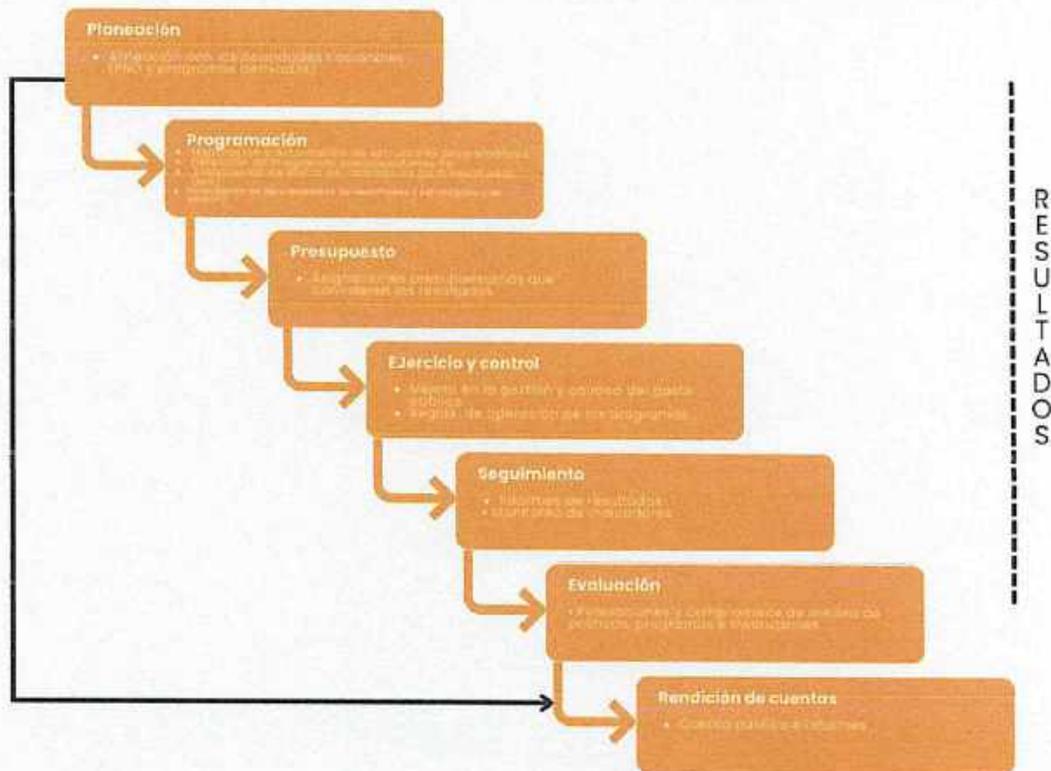
Lo anterior, ha dado paso al enfoque de Gestión para Resultados (GpR). Este modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional, se centra más en los resultados que en los procedimientos, es decir, su formación es de valor público. Por lo tanto, la Gestión para Resultados cubre sentido en el establecimiento de los objetivos, a partir de cuáles se organiza la gestión pública para cumplirlos. La GpR, está fundamentada en cinco principios:

1. Centrar el diálogo 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 de decisiones y rendir cuentas.

### 1.2 Presupuesto Basado en Resultados (PbR)

El presupuesto basado en resultados se basa en las consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de los recursos. Su aportación será de relevancia para elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, con la asignación de los recursos a lo prioritario y estratégico para lograr los resultados esperados. Cada una de las etapas de los procesos presupuestarios muestra un sentido de coherencia y de cooperación en sí. La siguiente figura esquematiza su proceso.



### Etapas del Proceso Presupuestario

### 1.3 El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el conjunto de elementos metodológicos que logra tener una valoración objetiva del desempeño de los

programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

El propósito del SED es generar el seguimiento y la evaluación constante de las políticas y programas en las entidades y dependencia de la APF, contribuyendo a la consecución de los objetivos establecidos en el PND y los programas que se derivan de este.

Es importante mencionar que uno de los objetivos del SED es verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en los indicadores de desempeño, tanto estratégicos como de gestión. A continuación se presentan los elementos y objetivos del SED:

Elementos	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégicos del PND y de los programas derivados de éste;</li> <li>- Estratégicos de las dependencias y entidades;</li> <li>- De los Programas presupuestarios.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estratégicos de los programas sectoriales;</li> <li>- Estratégicos y de gestión de Pp.</li> </ul>
Metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De largo plazo establecido por el Ejecutivo Federal;</li> <li>- De los indicadores de los objetivos de los Pp y/o de Unidades responsables de gasto.</li> </ul>
Normas de operación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientadas para el logro de resultados de los Pp y UR sujetos a estas</li> </ul>
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoreo del avance del ejercicio presupuestario, cumplimiento de las metas de los indicadores de la MIR y del Programa de Mediano Plazo(PMP);</li> <li>- Atención a las guías de trabajo derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones realizadas, a los programas y al desempeño</li> </ul>



	institucional.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De programas y políticas públicas,</li> <li>- Del desempeño de las instituciones.</li> </ul>
Información del diseño	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La resultante del proceso (integrada en el módulo correspondiente del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, PASH).</li> </ul>

Elementos y objetivos del SED

## 2. Metodología de Marco Lógico (MML)

Es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos. Su principal utilidad radica en la posibilidad de presentar de manera lógica y estructurada los objetivos de un programa, así como sus relaciones de causalidad. Además, permite identificar factores externos que podrían influir en el cumplimiento de dichos objetivos y evaluar el desempeño de todas las etapas del programa.

Entre sus ventajas destaca la claridad con la que expresa la lógica interna de los programas y los resultados esperados, lo cual ayuda a dar sentido al uso de los recursos públicos asignados. También promueve la coordinación entre los actores involucrados, facilitando la definición de objetivos, indicadores, metas y riesgos. Asimismo, contribuye a la alineación de los programas con la planeación nacional, estandariza su diseño mediante un lenguaje común y genera información clave para su ejecución, evaluación y rendición de cuentas.

Una de sus principales aportaciones es la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), que permite sintetizar en un solo cuadro la información esencial de un programa o proyecto. En términos prácticos, la MML apoya la toma de decisiones, la asignación eficiente de recursos, la planeación participativa y el seguimiento puntual de los resultados obtenidos. Es importante considerar que los involucrados deben participar en las distintas etapas de la MML, entre ellos se encuentran los responsables de la planeación institucional, responsables de la programación presupuestación,

responsables de la ejecución de los programas, responsables de la evaluación, los beneficiarios de los programas, etc.

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

### 2.1.1 Definición del problema.

#### ¿Cuál es su objetivo?

Establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental, especificando cuál es la población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad.

#### ¿En qué consiste?

En identificar las demandas sociales u oportunidades prioritarias que tienen posibilidad de resolución con la acción gubernamental, y que están alineadas con los objetivos del PND y sus programas.

Se debe incluir el análisis de los involucrados en el problema.

#### ¿Para qué se utiliza?

Para orientar la acción gubernamental a resultados específicos y concretos que mejoren los bienes y servicios ofrecidos a la población o área de enfoque.

#### Preguntas Clave

¿Qué problema es el que originó 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 u oportunidades?

¿Cómo puedo beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?

### 2.1.2 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 a

cambio

¿En qué consiste?

En el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo "árbol" (Árbol de Problemas).

El análisis del problema se basa en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias.

¿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?

### 2.1.3 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 **causa-efecto** en **medios-fines**.

Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro o estados alcanzado.

¿Para qué se utiliza?

Identificar medios de solución a la problemática detectada.

Identificar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central.

Fortalecer la vinculación entre los medios y fines.

Preguntas clave



¿Los escenarios positivos de futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?

¿Los medios garantizan alcanzar la solución del objetivo central?

#### 2.1.4 Selección de alternativa

¿Cuál es su objetivo?

Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental.

¿En qué consiste?

Seleccionar, dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando la restricción que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria.

¿Para qué se utiliza?

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

Preguntas Claves

¿Qué medios-fines tienen un vínculo directo con el resultado esperado?

¿Qué medios pueden alcanzarse con la intervención gubernamental, en qué plazo y a qué costo?

¿Cuáles serían los bienes y servicios que la intervención gubernamental debe producir para alcanzar su objetivo?

¿Qué acciones deben realizarse para generarlos?

¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?

#### 2.1.5 Estructura Analítica del Programa Presupuestario (Pp)

¿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 (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.

Para ello se compara la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde.

### ¿Para qué se utiliza?

Perfilar los niveles de resumen narrativo de la MIR.

Definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo.

Construir los indicadores.

### Preguntas clave

¿El objetivo identificado equivale a la solución del problema que origina la acción pública?

¿Los medios identificados son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo?

## 2.1.6 Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

### ¿Cuál es su objetivo?

Sintetizar en un diagrama sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.

Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.

Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental.

### ¿En qué consiste?



- 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 estos resultados.
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

Nivel	Resumen cualitativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Producto				
Componente				
Actividad				

Formato elaboración de la MIR

## 2.1.7 Cómo construir la Matriz de Indicadores para Resultados

### 2.1.7.1 Alineación de los programas presupuestarios con el PND

A través de la alineación entre el PND y los programas que de éste emanan, se busca coordinar el trabajo de las dependencias y entidades, y enfocarlo a la consecución de los objetivos y metas nacionales.

### 2.1.7.2 ¿Qué es la matriz de indicadores para resultados?

Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla. La MIR organiza los objetivos, indicadores y metas en la estructura programática, vinculados al Programa presupuestario (Pp). Con base en ello, sólo deberá existir una MIR por Pp.

### 2.1.7.3 Contenido de la MIR

#### Datos de identificación del programa

Este apartado contiene los datos generales del Programa presupuestario.

#### Alineación al PND y sus Programas

- Eje de la política pública del PND al cual está vinculado el Pp.
- Objetivo del eje de política pública del PND al cual está vinculado el

- Programa presupuestario.
- Programa derivado del PND.
  - Objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el Programa presupuestario.
  - Objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el Programa presupuestario.

### Filas

**Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado

**Propósito:** Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

**Componentes:** Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de su propósito.

**Actividades:** Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.

### Columnas

**Resumen narrativo u objetivos:** En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la Matriz.

**Indicadores:** instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas

**Medios de verificación:** se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores.

**Supuestos:** se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores.

MIR  
Matriz de Indicadores para Resultados

Nivel de jerarquía	Objetivo Responsable de la Elaboración de la MIR		Indicador	Medios de Verificación	Supuestos
	Resumen Narrativo	Indicadores			
Fin Proyecto					
Componentes					
Actividad					

Filas

Columnas

#### 2.1.7.4 Secuencia de la elaboración de la MIR



#### Definición del Problema

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 Pp 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.

- Población o área de enfoque potencial: Se refiere al universo global de la población o área referida.

- Población o área de enfoque objetivo: 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 potencial o a una parte de ella.
- Población o área de enfoque atendida: Se refiere a la población o área que ya fue atendida por el Pp.

Anexo 1			
Definición del Problema			
1. Población o área de enfoque potencial			
2. Población o área de enfoque objetivo			
3. Problemática central (propósito)			
4. Magnitud del problema			
4.1 Población potencial		4.2 Población Objetivo	
5. Análisis de los involucrados			
Beneficiarios	Opositores	Ejecutores	Indiferentes
6. Efecto superior (FIN)			

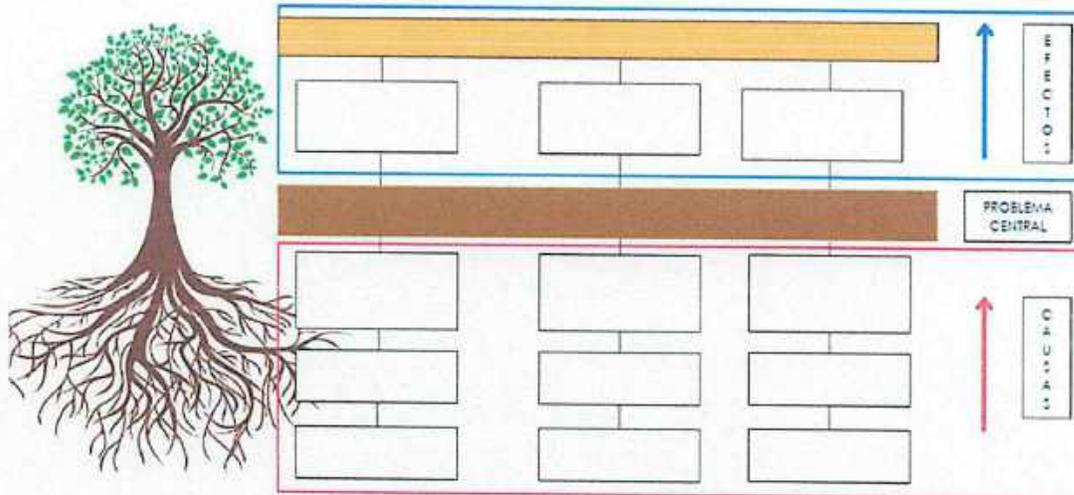
### Análisis del problema

Se elabora el árbol de problemas, permitiendo identificar el origen, comportamiento y consecuencias, con el objetivo de identificar las diversas causas que lo originaron y los efectos que genera.

- 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.

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*



Consideraciones:

- Ubicar en el nivel adecuado, causas y efectos
- Identificar qué causas pueden ser atendidas por el programa.
- Evitar definir los problemas, las causas y efectos a partir de la estructura ya establecida de un programa (objetivos, componentes y actividades).

Definición del objetivo

El objetivo se define a partir del problema central identificado. Los elementos mínimos que se deben establecer en la expresión del objetivo son:

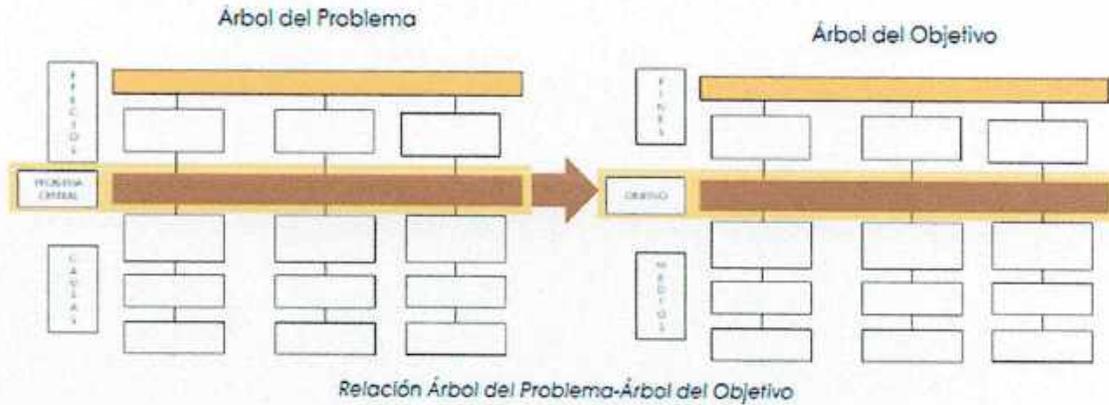
- Población o área de enfoque.
- Descripción del resultado esperado o de la solución precisa del problema a la cual se debe llegar
- Magnitud de la nueva situación: meta

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 provocan 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

*(Handwritten mark)*

*(Handwritten signature)*

*(Handwritten mark)*



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

### Selección de la alternativa

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;
- Identificar la cadena de medios-objetivo-fines que está dentro del ámbito de competencia de la Secretaría, Dirección o Dependencia de la administración municipal, responsable del programa.

**Anexo 4**  
Selección de alternativa

Alternativas (Componentes)	a) Facultad Jurídica	b) Presupuesto Disponible	c) Realizable en Corto Plazo	d) Disponibilidad al Total de Recursos Técnicos	e) Disponibilidad de Recursos Administrativos	f) Cultural y socialmente Aceptable	g) Estudio de impacto	Total
Escala:	3= Viabilidad Alta	2= Viabilidad Media	1= Viabilidad baja	N/A= No Aplica				

**Facultad Jurídica:** Implica tener la seguridad que la alternativa coincide con las facultades y atribuciones de la institución generadora del Pp.

**Presupuesto disponible:** Si no se cuenta con los recursos necesarios para ejecutar la alternativa, no tiene caso incluirla dentro del Pp.

**Realizable en corto plazo:** Los Pp coinciden con el año fiscal, por tanto, la alternativa seleccionada debe poder concretarse en ese periodo de tiempo.

**Disponibilidad Total de Recursos Técnicos:** Disponibilidad del personal suficiente para ejecutar la alternativa.

**Disponibilidad de los Recursos Administrativos:** Implica contar con procesos administrativos suficientes para implementar la alternativa, es decir, procesos de operación, control, seguimiento y evaluación de los recursos, el personal y las actividades.

**Cultural y Socialmente Aceptable:** Se debe tener la seguridad, que la alternativa seleccionada no contraviene de manera significativa las concepciones idiosincrasia, religiosas, tradicionales y demás de tal manera que su ejecución pueda generar oposición o protesta, o incluso ni siquiera se pueda llevar a cabo.

**Estudio de Impacto:** Los efectos de la alternativa seleccionada deben ser valorados teniendo en cuenta su afectación al medio ambiente, seleccionando siempre la de menor repercusión.

*\*Los aspectos a valorar son los sugeridos, más no limitativos, en función del tipo de proyecto, la dependencia o entidad podrá valorar cualquier otro aspecto no considerado anteriormente.*

#### La Estructura Analítica del Programa Presupuestario

La Estructura Analítica del Programa presupuestario es la herramienta que explica la razón de ser de un programa. La EAPP se elabora con base en el árbol del problema y el árbol de objetivos. Una vez concluidos los árboles del problema y del objetivo, y seleccionada una alternativa viable que puede constituirse en un programa, permitiendo:

- Asegurar que el objetivo equivale a la solución del problema que origina la acción pública.
- 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.
- Construir los indicadores, que son la expresión de lo que se pretende evaluar de los resultados esperados.

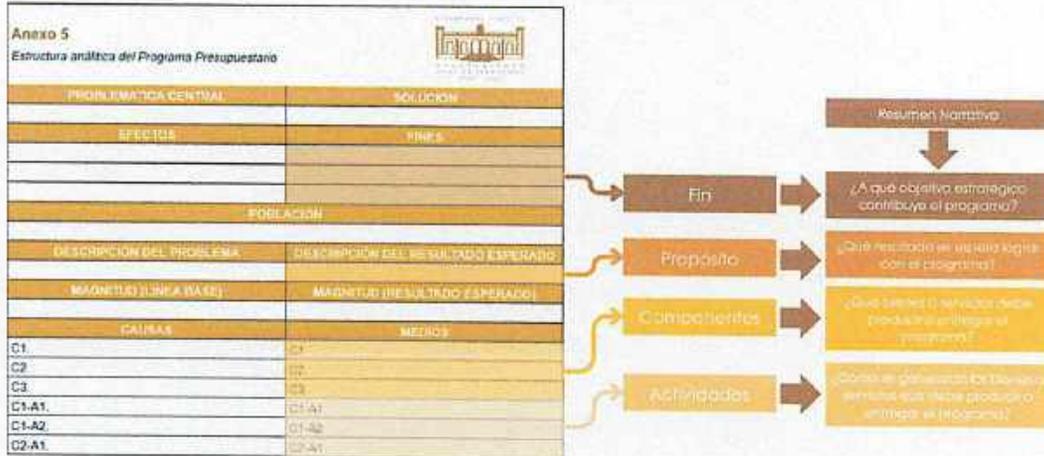
#### Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados

A continuación se muestra la metodología para el desarrollo de los elementos que deben incluirse en la Matriz de Indicadores para Resultados:



## 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



Resumen narrativo de la MIR a partir de la EAPP

Nivel			
Fin	↑	Objetivo Superior (Impacto)	Es la contribución del Programa en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo Estatal
Propósito	↑	Resultado esperado en la Población Objetivo	Es el resultado directo a ser logrado en la población o área de enfoque debido al suministro de los componentes, es decir, de los bienes y servicios entregados por el programa
Componentes	↑	Bienes y Servicios	Son los bienes/o servicios que produce o entrega el programa a fin de cumplir con su propósito
Actividades	↑	Acciones y Procesos	Son las acciones emprendidas, mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

Relaciones causa-efecto del Resumen Narrativo de la MIR

Reglas de sintaxis	
Fin	Contribuir a un objetivo superior
Propósito	Sujeto beneficiario (población objetivo o área de enfoque) + Verbo en presente + resultado logrado
Componentes	Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en participio pasado
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo + complemento (Acciones y procesos)

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 componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio
- Las actividades imprescindibles y más relevantes para generar los componentes.

Recomendaciones para definir los objetivos de la MIR:

- Evitar el uso de siglas en la redacción de objetivos.
- No usar términos genéricos o vagos; en caso de ser necesarios, deben ir acompañados de calificativos específicos (ej. "acciones de difusión completadas").
- En el Propósito, delimitar claramente a la población beneficiaria con características específicas y evitar definiciones ambiguas o demasiado generales (ej. especificar ingresos en lugar de decir "personas con necesidad económica").
- Agrupar las Actividades por componente, describiendo las principales acciones que movilizan los insumos para producir los bienes y servicios del programa.

Indicadores





programas derivados, al que contribuye el Pp. **Los indicadores de Propósito** miden resultados del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto a la misma.

**Los indicadores de actividades** parte de identificar el resultado clave para cada uno de los niveles de la MIR.

**Los indicadores de desempeño**, indicadores de la MIR, deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos

- Dimensión a medir.
- Nombre del indicador.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base.
- Metas.
- Sentido del indicador.
- Parámetros de semaforización.

### Elementos de la ficha técnica

#### Dimensión a medir

Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Dimensión	Descripción
EFICACIA	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
EFICIENCIA	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
CALIDAD	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas referenciales externas.
ECONOMÍA	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas referenciales externas.

## Clasificación de los indicadores según la dimensión que mide

### Nombre del indicador

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

- El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- Debe ser único y corto: máximo 10 palabras (sugerido). El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad.
- El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.

### Definición del indicador

Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

### Método de cálculo

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

- 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.
- En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.

### Unidad de medida

Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar 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.
- En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

#### Frecuencia de medición

Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del 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 enfocar hacia la mejora. Al establecer metas, se debe:

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

La meta que se determine debe:

- Estar orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional, es decir, debe ser retadora.
- Ser factible de alcanzar y, por lo tanto, 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.

### Parámetro de semaforización

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

- Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:
  - Aceptable (verde)
  - Con riesgo (amarillo)
  - Crítico (rojo)

Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

INDICADORES								SEMAFORIZACIÓN							
Nombre del indicador	Método de cálculo	Definición del indicador	Tipo de indicador	Dimensión	Frecuencia de medición	Línea base	Año de la línea base	Fuente de información	Estado del indicador	Riesgo del indicador superior (%)	Riesgo del indicador superior (%)	Riesgo del indicador superior (%)	Meta anual programada	Meta anual esperada	Unidad de medida de la meta anual esperada

### Medios de verificación

Los medios de verificación son las fuentes de información a 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
- Informes de resultados

The table is a grid with columns for 'Objetivo', 'Indicador', 'Medios de Verificación', 'Medios de Control', and 'Medios de Evaluación'. The 'Medios de Verificación' column is highlighted with a red dashed border. The rows are categorized by 'Objetivo' (Estratégico, Operativo) and 'Componentes' (Estratégico, Operativo).

Columna de Medios de Verificación

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recoger la información requerida.

**Supuesto**

-Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa.

-Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar

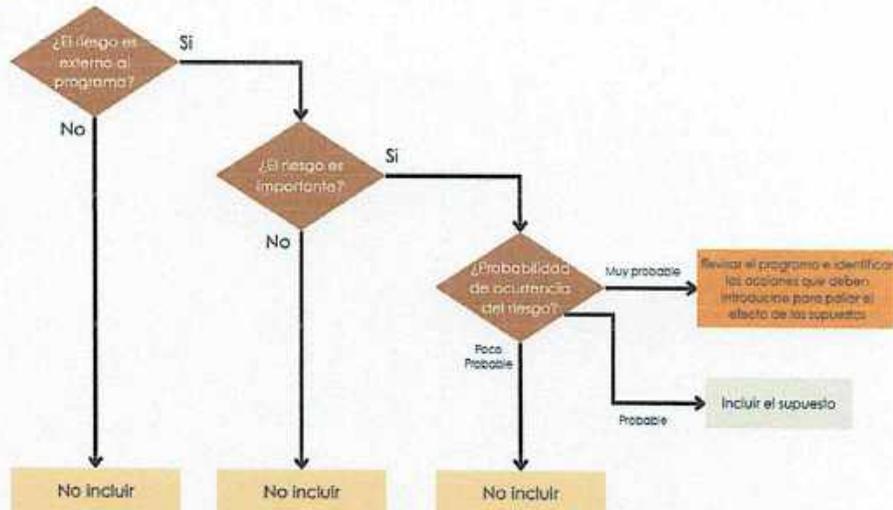
The table is a grid with columns for 'Objetivo', 'Indicador', 'Supuestos', 'Medios de Control', and 'Medios de Evaluación'. The 'Supuestos' column is highlighted with a red dashed border. The rows are categorized by 'Objetivo' (Estratégico, Operativo) and 'Componentes' (Estratégico, Operativo).

Columna de Supuestos

- Los programas se basan en escenarios futuros, por lo que deben considerar riesgos (supuestos) en cada nivel de objetivo.
- Los supuestos son factores externos que deben cumplirse para lograr los objetivos y están fuera del control directo del equipo ejecutor.
- Si un riesgo puede prevenirse razonablemente, debe integrarse al programa; si no, se deben planear acciones de contingencia.

2.1.7.5 Análisis de supuestos

*(Handwritten signatures and initials in blue ink)*



Análisis para incorporar un riesgo como supuesto a la MIR.

#### 2.1.7.6 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.

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

#### 2.1.7.7 Análisis de la lógica vertical

La lógica vertical de la matriz permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz. Se analiza de abajo hacia arriba. Para verificar la relación causa-efecto, se deberán de realizar las siguientes preguntas de control:

- ¿Las actividades son suficientes para lograr cada componente?
- ¿Todas las actividades son necesarias para lograr los componentes?
- ¿Los componentes son suficientes para lograr el propósito?
- ¿Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito?
- ¿El logro del propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?
- ¿El fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?

Si se completan las Actividades programadas y se cumplen los Supuestos asociados a éstas, se lograrán producir los Componentes.

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

Diagram showing arrows: from 'ACTIVIDADES Procesos' to 'COMPONENTES Productores y Servicios', and from 'COMPONENTES Productores y Servicios' to 'PROPÓSITO Resultados'.

Si se producen los Componentes detallados en la MIR y se cumplen los Supuestos asociados a estos, se logrará el Propósito del programa.

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

Diagram showing arrows: from 'ACTIVIDADES Procesos' to 'COMPONENTES Productores y Servicios', and from 'COMPONENTES Productores y Servicios' to 'PROPÓSITO Resultados'.

Si se logra el Propósito del programa y se cumplen los Supuestos asociados a éste, se contribuirá al logro del Fin

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

Diagram showing arrows: from 'PROPÓSITO Resultados' to 'FIN Impacto', and from 'COMPONENTES Productores y Servicios' to 'PROPÓSITO Resultados'.

Si se contribuyó al logro del Fin y se mantienen vigentes los Supuestos asociados a éste, se garantizará la sustentabilidad de los beneficios del programa.

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

Diagram showing an arrow from 'FIN Impacto' to 'SUPUESTOS' with a star next to it.

En definitiva:

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

Diagram showing arrows: from 'ACTIVIDADES Procesos' to 'COMPONENTES Productores y Servicios', from 'COMPONENTES Productores y Servicios' to 'PROPÓSITO Resultados', and from 'PROPÓSITO Resultados' to 'FIN Impacto'. A star is next to the 'FIN Impacto' row.

Handwritten signatures and initials in blue ink.

### 3. 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.

- A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado.
- A nivel de actividad los imprescindibles y más relevantes para la generación de los 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. (Se considera que se tiene la información mínima sobre indicadores cuando cumplan con los elementos mínimos requeridos por la ficha técnica. Para mayor detalle referirse a la Guía de Indicadores Estratégicos.)

-Medios de verificación para cada indicador.

-Los supuestos que correspondan.

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 oración		
Marque con (X) cuando la información contenida en la MIR no cumpla con lo expresado en la oración		
Identificación del programa	El Programa presupuestario tiene identificado clave y nombre	
	El eje de política pública del PND al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El objetivo del eje de política pública del PND al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El Programa sectorial, institucional, especial o regional derivado del PND al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el Pp está identificado	
	Alineación a la Planeación Nacional	El objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el Pp está identificado
Resumen Narrativo	FIN: enuncia la contribución del Pp en el mediano o largo plazo al logro del objetivo del desarrollo nacional al que impacta (Lógica Vertical).	
	FIN: su sintaxis corresponde con la fórmula El Qué (contribuir a un objetivo superior) + Mediante/A través de + Él Cómo (la solución del problema).	



	PROPÓSITO: identifica la población o área de enfoque a la que va dirigido el Pp y la manera en que le impacta.	
	PROPÓSITO: su sintaxis corresponde con la fórmula Sujeto (población o área de enfoque) + Verbo en presente + Complemento (resultado logrado).	
	PROPÓSITO: es razonable esperar que el logro del Propósito implique una contribución significativa al logro del objetivo superior (Lógica Vertical).	
	COMPONENTES: indica qué bienes o servicios debe producir o entregar el Pp.	
	COMPONENTES: los componentes identificados son los necesarios y suficientes para lograr el Propósito del Pp (Lógica Vertical).	
	COMPONENTES: su sintaxis corresponde con la fórmula Productos terminados o Servicios proporcionados + Verbo en participio pasado.	
	ACTIVIDADES: 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.	
	ACTIVIDADES: se incluyen las actividades necesarias y suficientes para la consecución de cada Componente (Lógica Vertical).	
<b>Indicadores</b>	FIN: se tiene definido indicador para este nivel.	
	FIN: el indicador mide el comportamiento del objetivo correspondiente: Permite verificar los impactos sociales y económicos alcanzados para los cuales contribuye el Pp (Lógica horizontal).	
	PROPÓSITO: se tiene definidos indicadores para este nivel.	
	PROPÓSITO: el indicador está directamente relacionado con lo que se quiere medir del objetivo correspondiente: Permitir verificar la cobertura y/o cambio producido en la población o área de enfoque (Lógica horizontal).	
	COMPONENTES: se tiene definido al menos un indicador para cada componente.	





	COMPONENTES: está directamente relacionado con lo que se quiere medir del objetivo correspondiente: Permite verificar la generación y/o entrega de los bienes y/o servicios del programa (Lógica Horizontal)	
	ACTIVIDADES: se tiene definido al menos un indicador para cada actividad	
	ACTIVIDADES: el indicador definido para cada ACTIVIDAD está directamente relacionado con lo que se quiere medir del objetivo correspondiente: Permite verificar la gestión de los procesos (recursos humanos, financiamiento, adquisición de insumos, e.o.) (Lógica Horizontal)	
	Para mayor especificidad aplicar la "Lista de verificación para indicadores estratégicos"	
<b>Medios de verificación</b>	FIN: Existen medios de verificación suficientes que permiten asegurar que la información requerida para: el cálculo de los indicadores de FIN, establecer sus metas y dar seguimiento a los avances en el cumplimiento de las mismas, está disponible y se puede replicar (Lógica Horizontal).	
	PROPÓSITO: Existen medios de verificación suficientes que permiten asegurar que la información requerida para: el cálculo de los indicadores de PROPÓSITO, establecer sus metas y dar seguimiento a los avances en el cumplimiento de las mismas, está disponible (Lógica Horizontal).	
	COMPONENTE: Existen medios de verificación suficientes que permiten asegurar que la información requerida para: el cálculo de los indicadores de CADA COMPONENTE, establecer sus metas y dar seguimiento a los avances en el cumplimiento de las mismas, está disponible (Lógica Horizontal).	
	ACTIVIDADES: Existen medios de verificación suficientes que permiten asegurar que la información requerida para: el cálculo de los indicadores de CADA ACTIVIDAD, establecer sus metas y dar seguimiento a los avances en el cumplimiento de las mismas, está disponible (Lógica Horizontal).	
<b>Supuestos</b>	Existen supuestos identificados para cada uno de los niveles de la MIR (Lógica Horizontal)	
	Los supuestos identificados representan situaciones externas probables de ocurrir y contingentes a solventar	
	Si se completan las Actividades programadas y se cumplen	





	con los Supuestos asociados a éstas, se lograrán producir los componentes (Lógica Vertical)	
	Si se producen los Componentes detallados y se cumplen con los Supuestos asociados a éstas, se logrará el Propósito del Pp (Lógica Vertical)	
	Si se logra el Propósito del Pp y se cumplen los Supuestos asociados a éste, se contribuirá al logro del Fin (Lógica Vertical)	
	Si se contribuye al logro del Fin y se mantienen vigentes los Supuestos asociados a éste, se garantizará la sustentabilidad de los beneficios del programa. (Lógica Vertical)	





## Glosario

**Actividades:** Acciones clave que movilizan recursos (insumos) para producir bienes y/o servicios que contribuyan al logro de los objetivos de un programa.

**Árbol de Problemas:** Herramienta gráfica que permite visualizar un problema central, sus causas (raíces) y sus efectos (ramas), facilitando su análisis.

**Árbol de Objetivos:** Derivado del árbol de problemas; traduce los problemas en objetivos positivos mediante medios (acciones) y fines (resultados).

**Calidad:** Dimensión del desempeño que evalúa si los bienes o servicios cumplen con estándares o normas establecidas.

**Componentes:** Bienes y servicios finales que entrega un programa como resultado de sus actividades. Son necesarios para lograr el propósito del programa.

**Dimensión del Indicador:** Aspecto que mide un indicador, puede ser eficacia, eficiencia, economía o calidad.

**Economía:** Evalúa la relación entre el costo de los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

**Eficacia:** Grado en que se cumplen los objetivos establecidos.

**Eficiencia:** Relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

**Ficha Técnica del Indicador:** Documento que contiene la descripción formal y metodológica del indicador, incluyendo su definición, método de cálculo, línea base, metas, sentido y semaforización.

**Fin:** Contribución del programa a un objetivo superior o de largo plazo, normalmente vinculado al PMD.

**Indicador:** Herramienta que permite medir el logro de los objetivos de un programa de manera cuantitativa y/o cualitativa.

**Indicador de Desempeño:** Expresión cuantitativa o cualitativa que mide el grado de cumplimiento de metas y objetivos de un programa.

**Indicador Estratégico:** Mide resultados o impactos de alto nivel, relacionados con los fines y propósitos del programa.

**Indicador de Gestión:** Mide la eficiencia en la ejecución de procesos, actividades e insumos que generan bienes y servicios.

**Línea Base:** Valor inicial del indicador que sirve como referencia para evaluar su evolución en el tiempo.

**Marco Lógico:** Metodología que organiza de forma sistemática los elementos clave de un programa: problema, objetivos, indicadores, riesgos y supuestos.

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** Herramienta de planeación estratégica que vincula objetivos, indicadores, metas, medios de verificación y supuestos en una estructura lógica.

**Medios de Verificación:** Fuentes de información que permiten comprobar el logro de los objetivos a través de los indicadores.

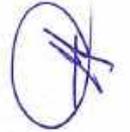
**Meta:** Permite establecer límites o niveles máximos de logro, comunica el nivel de desempeño esperado por la organización y permite enfocar hacia la mejora.

**Población o Área de Enfoque:** Grupo beneficiario al que se dirige un programa, definido con base en criterios geográficos, demográficos o temáticos.

**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.



**Propósito:** Resultado directo que se espera lograr en la población objetivo mediante los componentes del programa.

**Resumen Narrativo:** Primera columna de la MIR; describe de forma sintética los objetivos en cada uno de los niveles: fin, propósito, componentes y actividades.

**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 de Alternativa:** Proceso de elegir, dentro del árbol de objetivos, la opción más viable técnica y presupuestariamente para solucionar el problema.

**Sentido del Indicador:** Dirección esperada del comportamiento del indicador (ascendente o descendente) que indica si el desempeño fue positivo o negativo.

**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.

**Supuestos:** Condiciones externas que deben cumplirse para que los objetivos se alcancen; si no se cumplen, pueden convertirse en riesgos.

**Unidad de Medida:** Forma en la que se expresa el resultado del indicador (porcentaje, número, índice, etc.).

### Abreviaturas y siglas

APF: Administración Pública Federal

EAPp: Estructura Analítica del Programa presupuestario

GpR: Gestión para Resultados

LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental

MML: Metodología de Marco Lógico

MIR Matriz de Indicadores para Resultados

PbR: Presupuesto Basado en Resultados

PND: Plan Nacional de Desarrollo

PED: Plan Estatal de Desarrollo

Pp: Programa Presupuestario

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

TIC: Tecnologías de la Información y Comunicación

UR: Unidad Responsable



## Bibliografía

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (s.f.). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Transparencia Presupuestaria.

Disponible

en:

<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf> .

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2024). Criterios para el Registro y Actualización de la MIR 2025 (Matriz de Indicadores para Resultados). Disponible en: [https://ehacienda.hidalgo.gob.mx/Transparencia/Docs/UTED/3194/Criterios\\_para\\_el\\_Registro\\_y\\_Actualizaci%C3%B3n\\_de\\_la\\_MIR\\_2025.pdf](https://ehacienda.hidalgo.gob.mx/Transparencia/Docs/UTED/3194/Criterios_para_el_Registro_y_Actualizaci%C3%B3n_de_la_MIR_2025.pdf).

CIUDADANOS COMO TU



ELABORÓ

AYUNTAMIENTO  
VILLA DE TEZONTEPEC  
2024 - 2027

PLANEACIÓN  
MUNICIPAL

C. Ricardo Lechuga González  
Jefe del Departamento de Planeación  
Municipal

REVISÓ

CIUDADANOS COMO TU



Lic. Mario Enciso Pérez  
Contralor Municipal

CONTRALORÍA  
MUNICIPAL

AUTORIZÓ



Lic. Miguel Moisés González Bautista  
Presidente Municipal Constitucional  
de Villa de Tezontepec, Hgo.