



# PERIÓDICO OFICIAL

## DEL GOBIERNO CONSTITUCIONAL DEL ESTADO DE MICHOACÁN DE OCAMPO

Fundado en 1867

Las leyes y demás disposiciones son de observancia obligatoria por el solo hecho de publicarse en este periódico. Registrado como artículo de 2a. clase el 28 de noviembre de 1921.

**Directora: Lic. Jocelyne Sheccid Galinzoga Elvira**

Juan José de Lejarza # 49, Col. Centro, C.P. 58000

SEXTA SECCIÓN

Tels. y Fax: 3-12-32-28, 3-17-06-84

**TOMO CLXXXI**

**Morelia, Mich., Jueves 15 de Septiembre de 2022**

**NÚM. 21**

**Responsable de la Publicación**  
**Secretaría de Gobierno**

### DIRECTORIO

**Gobernador Constitucional del Estado  
de Michoacán de Ocampo**  
Mtro. Alfredo Ramírez Bedolla

**Secretario de Gobierno**  
Lic. Carlos Torres Piña

**Directora del Periódico Oficial**  
Lic. Jocelyne Sheccid Galinzoga Elvira

Aparece ordinariamente de lunes a viernes.

Tiraje: 40 ejemplares

Esta sección consta de 44 páginas

Precio por ejemplar:

\$ 31.00 del día

\$ 40.00 atrasado

**Para consulta en Internet:**

[www.periodicooficial.michoacan.gob.mx](http://www.periodicooficial.michoacan.gob.mx)

[www.congresomich.gob.mx](http://www.congresomich.gob.mx)

**Correo electrónico**

[periodicooficial@michoacan.gob.mx](mailto:periodicooficial@michoacan.gob.mx)

## C O N T E N I D O

### H. AYUNTAMIENTO CONSTITUCIONAL DE MORELIA, MICHOACÁN

#### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

##### Exposición de motivos

En cumplimiento a lo dispuesto en los artículos 1º, 73 fracción V y 76 fracción VIII, de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo; artículo 96 fracción III de la Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo; artículo 4 de la Ley de Periódico Oficial del Estado de Michoacán de Ocampo; artículo 9 del Código de Justicia Administrativa del Estado de Michoacán de Ocampo; artículos 8, 25, 26 fracción I, VI y VIII, 27 fracción I incisos a), c), f) y g) del Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia; artículos 19 fracción I, II, III, IV, V, VI y XI del Reglamento Interior de la Tesorería Municipal de Morelia. Por lo cual, en ejercicio de sus funciones la Tesorería Municipal y la Contraloría Municipal, han elaborado el presente Manual cuyo objetivo es lograr que las dependencias cuenten con un instrumento que les permita la "Operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)".

El presente documento apuesta también a colaborar en la armonización del que hacer de las dependencias mediante los criterios generales que rigen la contabilidad gubernamental y la emisión de la información financiera de los entes públicos, conforme a lo establecido en el artículo 1º de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, que es de obligatoriedad para todos los órdenes de gobierno.

En el Ayuntamiento de Morelia se han implementado desde 2013 acciones para impulsar la nueva gestión pública, introduciendo el modelo de Gestión para Resultados (GpR) mediante el Presupuesto basado en Resultados (PbR), cuyo objetivo es "que los recursos públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan más beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquéllos que no están funcionando correctamente".<sup>1</sup> Estas modificaciones requieren de la puesta en marcha del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Todo ello como herramientas de planeación, análisis y evaluación, conforme a lo estipulado por la normatividad.

<sup>1</sup> Lineamientos para el ejercicio, control y evaluación del presupuesto de egresos 2022

## Introducción

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su artículo 134 establece que los recursos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para cumplir los objetivos a los que están predestinados. Para poder medir estas características la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)<sup>2</sup> en su artículo 110, establece que la evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos federales mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño, el cual es obligatorio para los ejecutores del gasto.

Por otra parte, en la Ley General de Contabilidad Gubernamental<sup>3</sup> en su artículo 61, fracción II, Inciso C) Párrafo segundo, se determina como se llevará a cabo la contabilidad de los tres órdenes de gobierno y refiere que la información financiera para la elaboración de los presupuestos se deberá incorporar a los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), establecidos en términos del artículo 134 de la CPEUM.

Así, las exigencias de ordenamiento del gasto y su encauzamiento con estos enfoques, implica la Metodología de Marco Lógico (MML) con el fin de generar, homologar, actualizar y publicar los indicadores de desempeño de los programas operados por los entes públicos, los cuales deberán considerar la MML a través de la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) dentro del proceso de armonización contable. Dicha disposición se encuentra en los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico; establecidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) a los cuales se apega este Manual.

En este mismo sentido, el Proyecto de Presupuesto de Egresos para el ejercicio vigente se elabora a efecto de cumplir con la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, en la cual se establecen conceptos metodológicos para la formulación de Programas Presupuestarios.

Así como la vinculación con el Clasificador Funcional del Gasto emitido por el ente público antes mencionado.

Para una correcta comprensión de la GpR y sus instrumentos es necesario establecer los principales conceptos y nivel de aplicación de cada uno de los componentes de este modelo.

La Gestión para Resultados es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos. Aunque también interesa cómo 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<sup>4</sup>.

El Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) y el Banco Mundial (BM) señalan las siguientes características de la GpR<sup>5</sup>.

- ▶ El resultado es lo clave.
- ▶ Implica la adquisición de responsabilidad de los directivos sobre el resultado obtenido.
- ▶ Interconecta los componentes de la gestión para optimizar su funcionamiento.
- ▶ Promueve una cultura que hace énfasis en los resultados y no en los procesos y procedimientos.

Todo esto representa un cambio de paradigma en el ejercicio de la administración pública en México, pasar de la tarea al logro y del esfuerzo al resultado; cambiando del ¿Cómo hacer? al ¿cómo lograr? como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 1. Cambio de paradigma en el ejercicio de la Administración pública**



<sup>2</sup> Última reforma DOF 06-11-2020.

<sup>3</sup> Última reforma DOF 30-01-2018.

<sup>4</sup> Cédula: Conceptos básicos del Presupuesto basado en Resultados- Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), SHCP.

<sup>5</sup> Taxonomía en Gestión para Resultados y Monitoreo y Evaluación; Proyecto: «Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe, a través del aprendizaje Sur-Sur y del intercambio de conocimientos», Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), Banco Mundial (BM).

En este paradigma la Gestión para Resultados tiene como instrumentos el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). La articulación de estas diferentes dimensiones, y la consecución de mayor transparencia en la rendición de cuentas, se realiza a través de la Metodología del Marco Lógico, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2. Articulación de los elementos de la GpR**



El Presupuesto basado en Resultados (PbR), como instrumento de la GpR, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos y que motiven a las dependencias y entidades a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público federal y la rendición de cuentas.

El objetivo de operar con un PbR es mejorar la eficacia, eficiencia y calidad del gasto público; cubrir las necesidades y cumplir las prioridades municipales a través de la asignación responsable y eficiente de recursos; y finalmente facilitar los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.

Para ello, el PbR utiliza la Metodología de Marco Lógico (MML) en el diseño de los programas presupuestarios y la alineación de los mismos a los ejes estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo vigente, así como la elaboración de la Matriz de Indicadores para cada uno de ellos.

Tal metodología es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas<sup>6</sup>, enriquece a su vez la información sobre las decisiones presupuestarias, favorece la transparencia y accesibilidad de la información como insumo para el seguimiento, la efectividad y eficiencia de los programas.

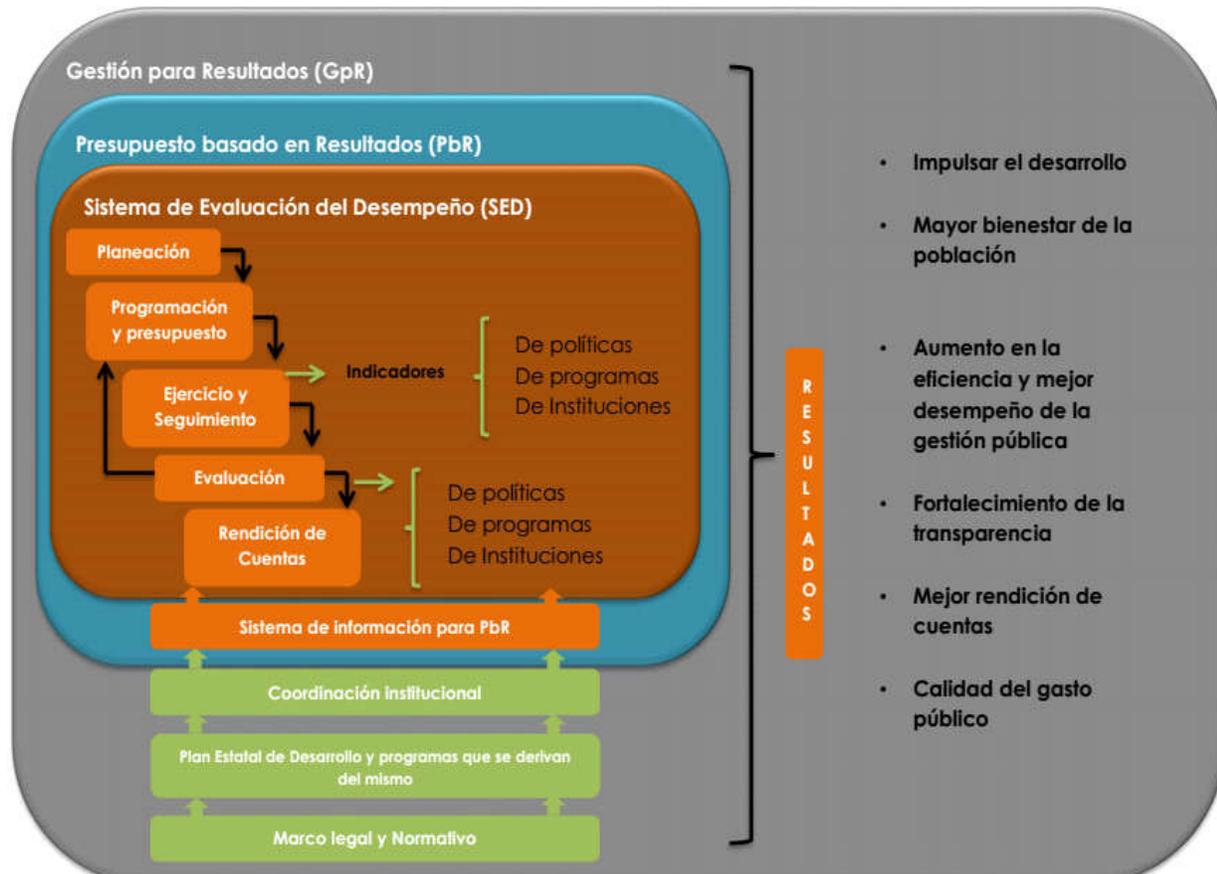
A su vez, el Sistema de Evaluación del Desempeño: es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos<sup>7</sup>.

Todo este proceso podemos observarlo en la siguiente figura:

<sup>6</sup> Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, CONAC.

<sup>7</sup> Fracción LI, del artículo 2 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Figura 3. Modelo de Gestión para Resultados



De esta manera, la implementación de la GpR implica la convergencia tanto de actores como de los instrumentos de Política Pública, los cuales están orientados hacia el bienestar de la población mediante la aplicación de sus instrumentos (PbR y SED), dando a la Administración Pública una fuente para el fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

**Esquema general**

Para darle seguimiento a la implementación del Sistema de Evaluación del Desempeño y al Presupuesto basado en Resultados, se asigna a las áreas responsables facultadas para este fin, con base en lo establecido en el artículos 96, fracción III y 99 de la Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo; 55 fracción V y 59 fracción II de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo.

Con el sustento anterior se establece que las áreas involucradas para este proceso son:

- Tesorería Municipal (Dirección de Programación y Presupuesto).
- Contraloría Municipal (Dirección de Auditoría y Evaluación Municipal).
- Las diferentes dependencias, encargadas de sus programas presupuestarios a través de las Secretarías Técnicas o equivalente.

En este mismo sentido y conforme a la Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo, en su Segundo Capítulo del Seguimiento y Evaluación, en su artículo 96 fracción III, establece "En los municipios del Estado y sus organismos descentralizados, estarán a cargo de las Tesorerías y Contralorías, así como de los órganos administrativos competentes respectivamente en los términos previstos en Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo.

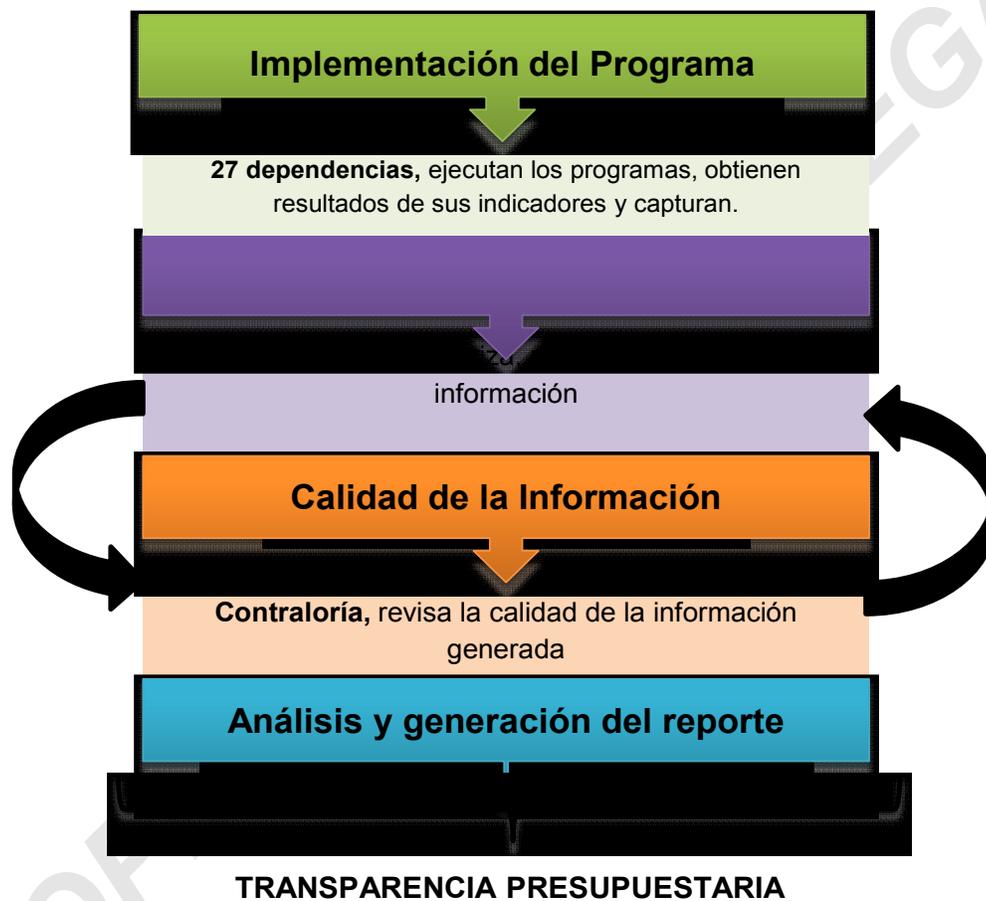
En correlación con el artículo señalado anteriormente, el artículo 59 fracción II de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo, establece que dentro de las atribuciones del Contralor Municipal estará proponer y aplicar normas y criterios en materia de control y evaluación que deban observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.

Por su parte el artículo 99 de la Ley de Planeación Hacendaria, Presupuesto, Gasto Público y Contabilidad Gubernamental del Estado de Michoacán de Ocampo, establece que la Coordinación de Contraloría, las Contralorías Municipales y los Órganos Administrativos, en el ámbito de sus respectivas competencias, verificarán periódicamente, al menos cada trimestre, los resultados de recaudación y de ejecución de los programas y presupuestos, con base en el Sistema de Evaluación del Desempeño, entre otros, para identificar la eficiencia, economía, eficiencia, y la calidad de la Administración Pública y el impacto social del ejercicio del gasto público, así como aplicar las medidas conducentes.

Por último en apego al numeral cuarto del Acuerdo Administrativo mediante el cual se emite la Guía Técnica para la Formulación, Aprobación y Presentación de la Cuenta Pública Anual y los informes trimestrales de los Municipios del Estado de Michoacán emitida por la Auditoría Superior del Estado de Michoacán, en la que se establece que la Contraloría Municipal con base en el estudio y análisis de la cuenta pública, será la responsable de emitir opiniones sobre la formulación y elaboración de los documentos contables, detallando las causas de las variaciones y su correspondiente efecto económico. Así como de la evaluación del desempeño, esto último con el fin de comprobar la eficiencia y eficacia de los programas ejecutados por las diferentes Unidades Programáticas Presupuestales, lo anterior mediante el control, seguimiento y evaluación de los indicadores estratégicos y de gestión que formen parte del presupuesto de egresos.

Con lo anterior señalado tenemos como resultado de la participación de todos los involucrados en el flujo y tratamiento de la información que inicia con los resultados arrojados por las dependencias, los cuales serán recabados y capturados por la propia área emisora. En seguida la Tesorería revisará y autorizará; y posteriormente cada una de las Dependencias turnará a la Contraloría los reportes de avance generados por el sistema debidamente firmados por los titulares para su revisión y en caso de observar inconsistencias notificará al área emisora para su verificación. Todo lo anterior bajo la premisa de transparencia presupuestaria; como se observa en la siguiente figura:

Figura 4. Nivel de participación de las áreas



Fuente. Elaboración propia con base en el Reglamento

Todo este proceso de reorganización administrativa parte del objetivo de mejorar el desempeño, lo que implica grandes esfuerzos y voluntades, para posicionar al Ayuntamiento de Morelia en la implementación de la Gestión para Resultados.

### Macroprocesos para la implementación de la GpR

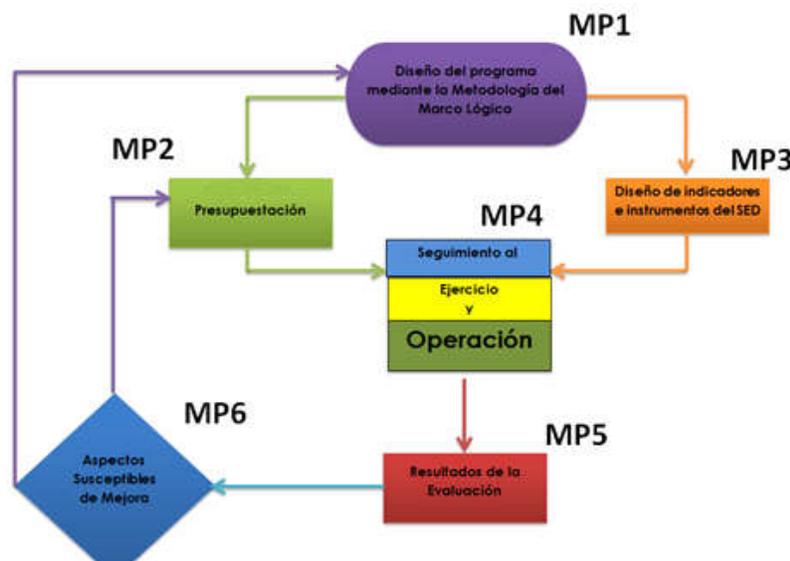
Como se mencionó en el capítulo anterior, los instrumentos de la GpR son el PbR y el SED, por lo que es importante señalar que la implementación de ellos requiere ubicar y desarrollar un conjunto de macroprocesos (MP); es decir, identificar los temas medulares que componen dichos instrumentos.

De manera general a continuación, se señalan estos macroprocesos:

- ▶ MP 1 Diseño de programas con base en la Metodología del Marco Lógico (MML).
- ▶ MP 2 Programación y Presupuestación.
- ▶ MP 3 Diseño de indicadores e instrumentos del SED.
- ▶ MP 4 Seguimiento al Ejercicio y a la Operación.
- ▶ MP 5 Evaluación de los Resultados.
- ▶ MP 6 Aspectos Susceptibles de Mejora.

La implementación de ellos requiere de la colaboración de las áreas involucradas, ya que al término de cada uno hay un vínculo que los concatena, por lo cual es necesario observar el funcionamiento global de la implementación, como se plasma en la figura siguiente:

Figura 5. Macroprocesos para la implementación de PbR y SED

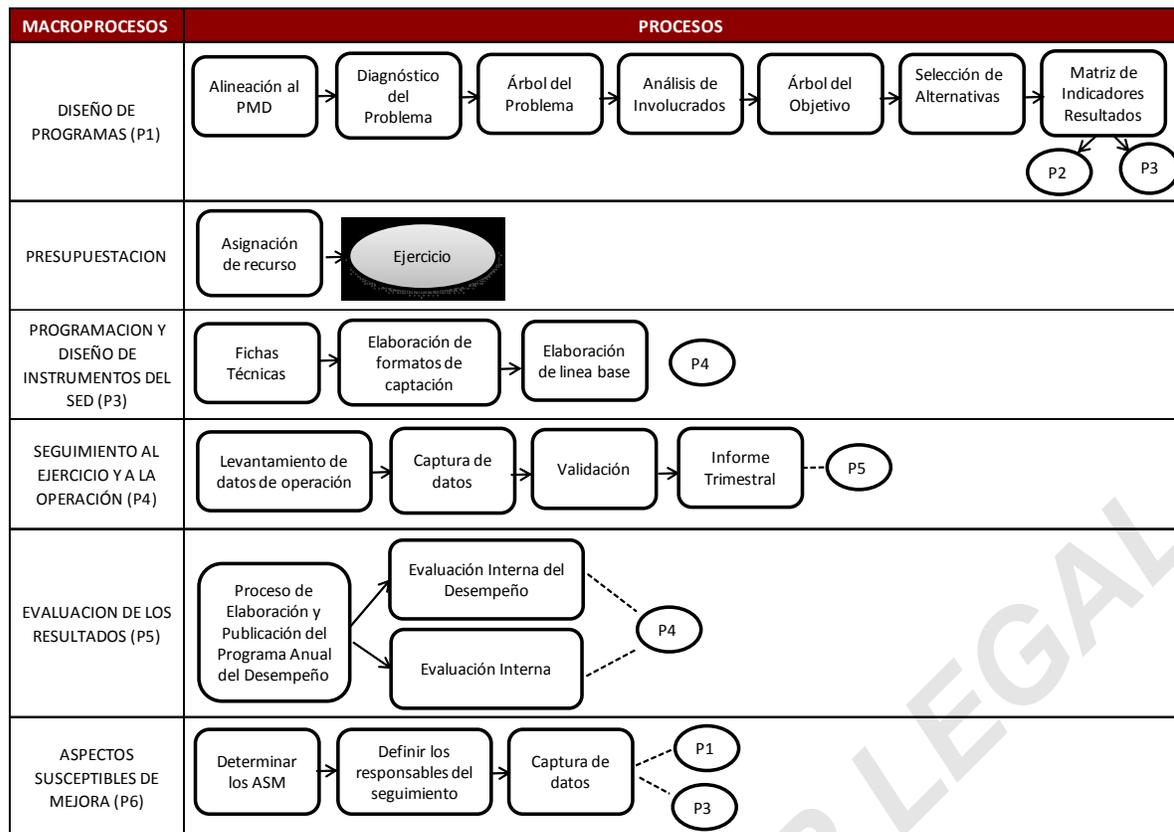


Cabe señalar que los elementos anteriores se componen a su vez por una cadena de procesos<sup>8</sup>, es decir, una serie de tareas que deberán lograr un producto específico; así, también entender la complejidad que implica llevarlos a cabo.

En la siguiente figura se puede observar cuáles procesos corresponden a cada macroproceso:

<sup>8</sup> Se entenderá como proceso a la serie de tareas definibles, repetibles, predecibles y medibles que llevan a un resultado o producto útil para el usuario. *Manual de lineamientos y procedimientos para el ejercicio, control y evaluación del presupuesto de egresos vigente.*

Figura 6. Macroprocesos y procesos para la implementación de PbR y SED



Fuente. Elaboración propia.

Un punto que se debe aclarar es que para cada proceso se desarrolla una serie de procedimientos<sup>9</sup> específicos los cuales se describen a lo largo de este documento.

A continuación, se explica de forma muy general la lógica encadenada de dicha implementación (Ver figura 6). El punto inicial es la vinculación al Plan Municipal de Desarrollo vigente, para el posterior Diseño de Programas mediante la Metodología del Marco Lógico, para el cual las unidades responsables de los programas deberán conformar un equipo de trabajo donde colabore personal responsable de la planeación hasta el personal operativo necesario para su desarrollo.

Una vez concluido el diseño de programas, se da paso a dos macroprocesos que se desarrollarán en paralelo: el Diseño de indicadores e instrumentos del SED y la Programación y Presupuestación; los cuales desembocarán en la Operación del Programa de un Ejercicio Fiscal determinado.

Una vez operados los programas en el ejercicio fiscal correspondiente, se deberán realizar evaluaciones de las cuales se derivarán los Aspectos Susceptibles de Mejora.

Para tener una visión de los procesos que integran cada macroproceso (ver figura 3) a continuación se describen cada uno de ellos.

Respecto al Diseño de Programas mediante la Metodología del Marco Lógico, se deben desarrollar los siguientes instrumentos: Vinculación al Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo, Diagnóstico del Problema, Árbol del Problema, Análisis de Involucrados, Árbol del Objetivo, Selección de Alternativas y Matriz de Indicadores para Resultados y Listado de Responsables de la Matriz de Indicadores. Como se mencionó anteriormente se desarrollarán dos macroprocesos simultáneamente a partir de éste, uno

<sup>9</sup> «...entenderemos por procedimiento la sucesión cronológica o secuencial de actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática la forma de realizar una función o un aspecto de ella.» *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Oficialía Mayor. Dirección general de programación, organización y presupuesto. Dirección de organización. SRE, DGPOP-612 06/07/2009.

de ellos es el Diseño de indicadores e instrumentos del SED, en el cual se elaborarán las fichas técnicas, formatos de captación de los datos de las variables y la línea base para cada indicador plasmado en la MIR y por último los rangos de semaforización.

El siguiente macroproceso simultáneo es la Presupuestación cuyos procesos se refieren a la elaboración del calendario de pagos donde se plasman el monto asignado para poder ejercer el presupuesto.

En cuanto a la presupuestación se deberán consultar los Lineamientos de Presupuestación de Recursos Financieros para la Integración del Presupuesto de Egresos bajo el Modelo basado en Resultados vigente, emitido por la Tesorería Municipal del Ayuntamiento de Morelia.

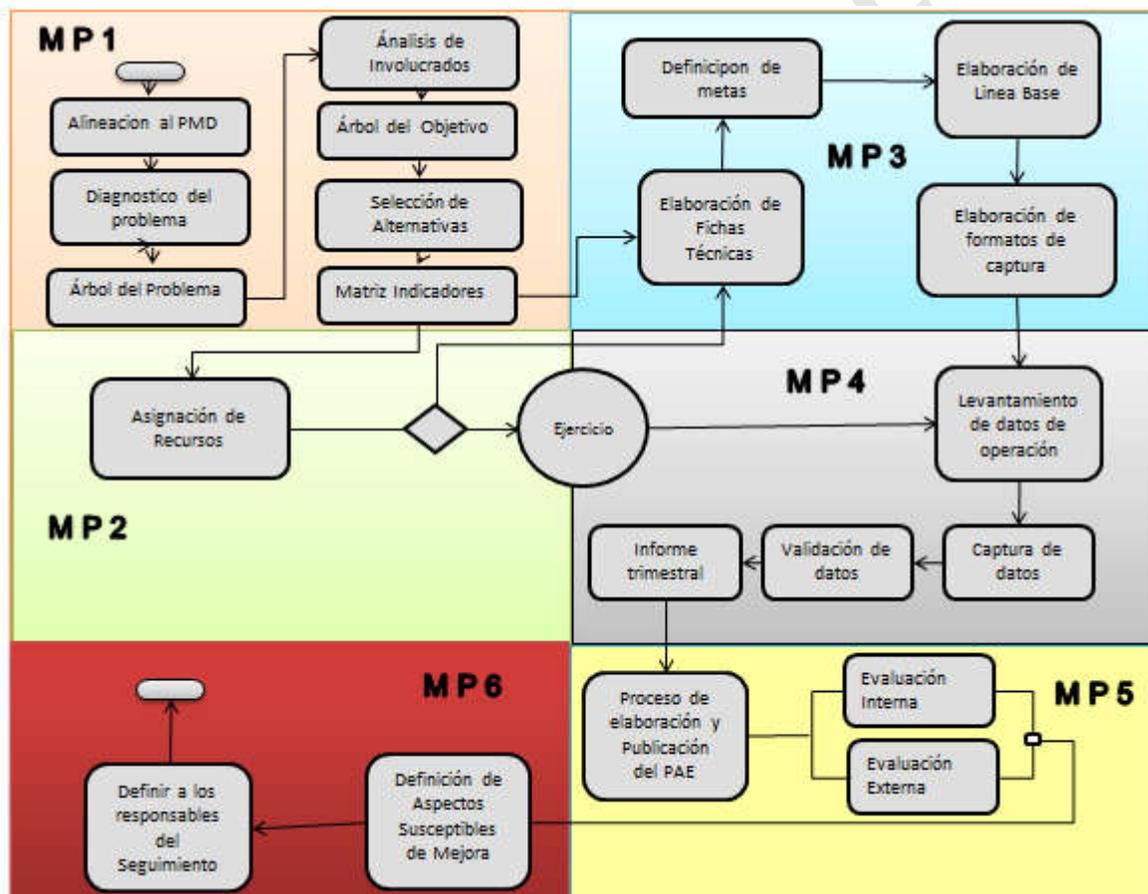
Los macroprocesos anteriores son importantes ya que dan paso al Seguimiento del Ejercicio y a la Operación. En dicho proceso operativo se realiza el levantamiento, captura, procesamiento y validación de la información de los datos de los indicadores; ello con la finalidad de presentar un informe trimestral que permita revisar la operación de cada programa.

Una vez que los programas han operado durante el ejercicio fiscal, se desarrolla el proceso de Evaluación. Dicho proceso está mencionado en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en su artículo 78 que establece que: "las dependencias, o las entidades a través de su respectiva dependencia coordinadora de sector, deberán realizar una evaluación de resultados de los programas [...] Las evaluaciones se realizarán conforme al programa anual que al efecto se establezca. Las dependencias y entidades deberán reportar el resultado de las evaluaciones en los informes trimestrales que correspondan [...]".

Una vez realizadas las evaluaciones, se deben identificar de ellas los Aspectos Susceptibles de Mejora conforme a lo establecido en el numeral décimo séptimo de la "Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los recursos federales ministrados a las entidades federativas". Si se observó un adecuado Diseño del Programa se dará continuidad con el macroproceso de Programación y Presupuestación, de lo contrario se rediseñarán los programas que implican la ejecución del primer macroproceso.

De tal modo que la correcta implementación del PbR y el SED, responden a la conexión de los procesos anteriormente descritos. Por ello, en el siguiente esquema se detalla el flujo de éstos:

Figura 7. Flujo de procesos para la implementación de PbR y SED



En los siguientes capítulos se explica a detalle cada uno de ellos, así como sus reglas y pasos para la correcta implementación de estos instrumentos.

Para la lectura de los diagramas de flujo, donde se presentan los procesos y procedimientos involucrados para la Operación del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, se presenta a continuación la simbología utilizada:

Cuadro 1. Simbología de los Diagramas de Flujo

Simbología

Símbolo	Significado
	Inicio de Proceso
	Proceso o Actividad
	Conector con otros procesos
	Toma de decisión
	Documento o formato
	Proceso Alterno
	Información para complementar PROCESOS
	Operación Manual
	Flujo del Diagrama
	"0"

Cabe señalar que los macroprocesos y procesos fueron enumerados consecutivamente conservando un orden de implementación. Por lo que dentro de los diagramas de cada macroproceso se distinguirán los procesos mediante un recuadro color negro con el número del proceso correspondiente. Como se muestra a continuación:

1= Macroproceso de Diseño del programa mediante la MML

140

4= Proceso de MIR  
0= Procedimiento

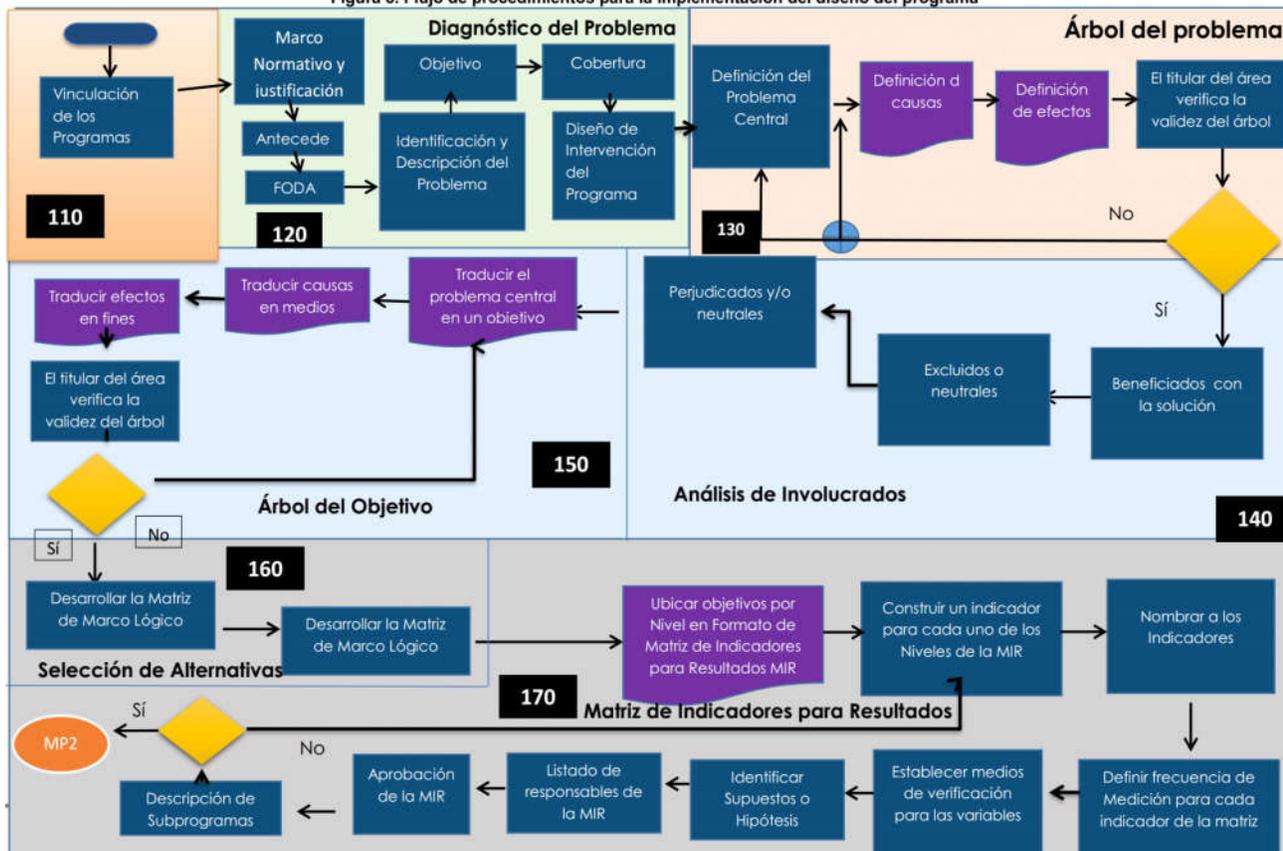
Elaboración del Marco Lógico

Como se observó en la figura 2, iniciaremos con la revisión a detalle de los procesos para la implementación de la GpR. Para ubicar al lector abordaremos en una primera mirada el proceso global que culmina con la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

La intención del uso de diagramas es que quienes consulten este documento puedan ubicar con facilidad procesos y procedimientos al tiempo que sean capaces de observar en perspectiva amplia lo que se pretende lograr dentro de cada programa y sus conexiones con los objetivos de política pública en sus diferentes niveles.

A continuación, presentamos el primer macroproceso y sus procesos de conjunto. En el desarrollo a detalle de cada procedimiento resaltaremos las reglas y pasos que deberían permitir el encadenamiento procesual que permita obtener los logros o resultados proyectados.

Figura 8. Flujo de procedimientos para la implementación del diseño del programa



**110. Vinculación al Plan Municipal de Desarrollo**

El Plan Municipal de Desarrollo (PMD), se presenta en cumplimiento al artículo 107 de la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán, en el cual se precisan los objetivos, estrategias y prioridades del desarrollo municipal.

Por lo anterior, el PMD establece los ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos y metas que rigen la acción gubernamental.

Derivados del PMD se encuentran los Programas Estratégicos, de estos los Subprogramas Sectoriales, y de estos los Proyectos Institucionales que definen el objetivo de cada Dependencia y Entidad ha establecido para atender en el trienio. A partir de los Proyectos Institucionales, en el marco de su objetivo trianual, se definen los Programas Presupuestarios, mismo que tendrán claramente definidos los resultados a lograr.

A través de la alineación entre el PMD y los Programas Presupuestarios que de este emanan, se busca coordinar el trabajo de las dependencias y entidades, y enfocarlo a la consecución de los objetivos y metas municipales.

Cada una de las dependencias y entidades que integran la presente administración pública, debe tener claridad acerca de cómo contribuye al logro de lo planeado en el PMD, de manera que todos los programas constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas.

**120. Diagnóstico del Problema**

Uno de los elementos indispensables para el diseño robusto de cualquier política pública es la identificación y caracterización del problema que se quiere resolver.

Por ello, uno de los elementos fundamentales es contar con un diagnóstico, previo a la implementación, en el que además definir el problema se justifique porqué es un problema público.

Por ello, el diagnóstico es uno de los instrumentos dirigidos a los programas que pretende brindar elementos de análisis para la asignación de presupuesto, de esta manera contribuir a la toma de decisiones.

### 121. Marco Normativo

Se deberá indicar de manera general el origen de la propuesta y su justificación, así como, el marco jurídico por el cual se regirá el programa Presupuestario.

### 122. FODA

Es de suma importancia que la dependencia evalúe, a través del estudio del FOD el panorama de la situación por medio de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera, planificar una estrategia para atender la problemática actual definida.

Así mismo, durante el estudio de lo antes indicado se debe determinar los siguientes puntos:

- ¿Cómo se pueden resaltar las fortalezas?
- ¿Cómo se pueden aprovechar las oportunidades?
- ¿Cómo se puede amparar la dependencia de las debilidades?
- ¿Cómo se enfrentan las amenazas?

La importancia de la matriz de FODA es que permite analizar todos los elementos que envuelven la dependencia y, de esta manera realizar una estrategia que cumpla con el objetivo planteado.

### 123. Identificación y descripción del Problema

A partir de los antecedentes, se definirá el problema central o necesidad a la que atienda el programa presupuestario o con cambios sustanciales, las causas del problema o necesidad, su entorno, así como sus efectos. Los elementos que integran este apartado son;

- Definición del problema
- Estado actual del problema
- Evaluación del problema
- Experiencia de atención.

### 124. Objetivo

En esta sección se delimitará la intervención a la cual habrá de enfocarse y vincularse con el objetivo establecido en el Plan Municipal de Desarrollo, con la finalidad de determinar la manera en que éste contribuye al cumplimiento de los objetivos relacionados con las prioridades municipales, incluyendo la aportación marginal del programa al objetivo del Plan Municipal de Desarrollo.

### 125. Cobertura.

El objetivo de este apartado es proveer información que permita identificar el área de intervención y las características socioeconómicas de la población o área de enfoque, que atenderá con el fin de definir una estrategia de atención que corresponda a las particulares de los grupos de atención.

En este sentido se deberá presentar los siguientes elementos:

- Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial: identificación del total de la población que presenta la necesidad y/o problema que justifica la intervención gubernamental, incluyendo sus características socioeconómicas y demográficas.
- Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo. Identificación de la población que se tiene planeado o programado atender en un período dado de tiempo; se deberá especificar su localización geográfica y sus características socioeconómicas y demográficas.
- Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo. Se deberán proporcionar estimados del total de población que se planea atender durante el ejercicio presupuestal.
- Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo.

### 126 Diseño del programa propuesto o con cambio sustancial.

En este apartado se muestra la propuesta inicial del diseño del programa propuesto o con cambios sustanciales, guardando congruencia con la intervención proporcionada en las secciones previas del diagnóstico, para ello deberá de tener lo siguiente:

- Modalidad del programa
- Diseño del programa

- o La relación de las Unidades Responsables
- o Las principales características de operación del programa
- o Acciones de atención
- o Reglas de operación
- o Solicitud de intervención
- o Proceso de intervención
- o Previsión para la integración y operación del padrón de beneficiarios.

### 130. Árbol del problema.

El desarrollo del Marco lógico tienen la finalidad de establecer un orden para solucionar problemas, para ello es necesario determinar un punto de partida claro acerca de que se va a atender y quien será el responsable de resolverlo. Para determinar el problema central se tendrá que referir a una situación concreta.

### 131. Definición del Problema Central.

Para que la definición del problema sea concreta y específica, deben especificarse tres elementos primordiales: El problema o situación actual, en la que una parte de la población no logra el desarrollo o avance hacia una situación mejor; la situación deseada, que son las condiciones idóneas de bienestar hacia donde se intenta llevar a esa parte de la población; y los obstáculos, que serán todas aquellas barreras que impiden lograr ese desarrollo entre la situación actual y la deseada.

En esta primera etapa, es fundamental realizar el proceso de manera consensuada, ya que un planteamiento erróneo del problema seguramente terminará en el planteamiento de soluciones no adecuadas. Es por ello que en el planteamiento del problema debe presentar las siguientes características.

- Resume el problema de forma clara y breve conforme a un objetivo del Plan Municipal de Desarrollo.
- Se formula como hecho negativo, o como una situación que debe ser revertida.
- Define la población específica que sufre la problemática.
- Describe la situación de problemática central.

### 132. Definición de causas.

Una vez definido el Problema, se deben identificar su origen. Todo problema tiene por lo menos una causa u origen. Estas causas se clasifican en causas directas y causas profundas. Las causas directas son aquellas que representan el origen directo del problema, mientras que las causas profundas son el origen de una causa directa.

### 133. Definición de efectos.

Ya definidas las causas, se identifican los efectos. Estos se clasifican en Efectos Inmediatos, Efectos Secundarios, y Efectos Superiores. Los Efectos Primarios son la consecuencia directa del Problema, mientras que los Efectos Secundarios representan una consecuencia de los Efectos Primarios. Los Efectos Superiores serán aquellos que tienen el mayor impacto posible, es decir, las últimas y más graves consecuencias que se derivan del Problema.

### 134. El titular del área verifica la validez del árbol.

Al término del Árbol del Problema el responsable del programa deberá validar el diagrama en su conjunto, esto es, revisar si los distintos niveles del árbol mantienen una relación causal clara; ello da paso al siguiente proceso.

### 140. Análisis de involucrados.

Los involucrados en el Problema se clasifican en dos tipos generales: Población Objetivo y Áreas de Enfoque. La Población Objetivo se refiere a las personas físicas, mientras que las Áreas de Enfoque representan a las personas morales, ya sean formales o informales.

Una vez identificado el tipo de involucrados se deberá realizar un análisis de acuerdo al impacto que el Problema que tiene en ellos.

### 141. Beneficiados con la solución.

Se deberá identificar aquellos involucrados que se benefician directamente con la ejecución de un programa presupuestario.

### 142. Excluidos y neutrales.

Identificar aquellos que a los que les es indiferentes si opera o no el programa presupuestario, ya que no son beneficiados con el programa o bien no tienen el problema que se atacando.

#### **143. Perjudicados y/o Neutrales.**

Determinar aquellas personas físicas o morales que se resisten a la solución del problema, ya que podrían verse afectados con el programa presupuestario.

#### **150. Árbol del objetivo.**

La manera más simple de definir el objetivo de un Programa Presupuestario es a través de la identificación de la situación deseada, es decir cuando el problema central está resuelto.

El objetivo central es una proyección a verificarse en el tiempo futuro de determinado fenómeno y que los afectados considerarían como una situación deseable, el Objetivo central es una hipótesis central o propósito hacia el cual se orientan, los esfuerzos del Programa Presupuestario.

#### **151. Traducir el Problema Central un Objetivo.**

Para la elaboración del árbol de objetivos, habrá que hacer una traducción del árbol de problemas, este proceso se lleva a cabo cambiando las condiciones adversas del árbol de problemas en condiciones deseables y posibles de ser logradas.

#### **152. Traducir causas en medios.**

Una vez identificado el objetivo central se realiza el cambio de las causas que provocan la existencia del problema pasándolas a ser medio de solución, con lo cual estos medios a definir serán aquellos que permitan alcanzar dicho objetivo.

#### **153. Traducir efectos en fines.**

Identificados los medios del árbol del objetivo, es necesario convertir los efectos reflejados en el árbol del problema en fines, es decir en situaciones deseables.

#### **154. El titular del área verifica la validez del árbol.**

Al término del Árbol del Objetivo el responsable del programa deberá validar el diagrama en su conjunto, esto es, revisar si los distintos niveles del árbol mantienen una relación medios-fines clara y si mantienen correspondencia con lo planteado en el Árbol del Problema; ello da paso al siguiente proceso.

#### **160. Selección de Alternativas.**

Una vez traducidos los aspectos negativos en positivos, hemos obtenido nuestro árbol de objetivos, sin embargo, es necesario realizar una depuración tanto de las actividades y componentes, así como de los Fines. Esto con la finalidad de poder elaborar nuestra MIR.

#### **161. Depuración de medios y fines.**

De los fines seleccionados en el árbol del objetivo se deberá seleccionar aquellos que se puedan contribuir conforme a las competencias municipales, y seleccionar los medios conforme a los bienes y servicios proporcionados por el Ayuntamiento.

#### **162. Desarrollar la Matriz de Marco Lógico (MML).**

Como un paso previo para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los objetivos seleccionados del Árbol del Objetivo deberán ser trasladados textualmente a la Matriz del Marco Lógico.

Una vez traducidos los aspectos negativos en positivos, hemos obtenido nuestro árbol de objetivos, sin embargo, es necesario realizar una depuración tanto de las actividades y componentes, así como de los Fines. Esto con la finalidad de poder elaborar nuestra MIR.

#### **170. Matriz de Indicadores para Resultados.**

#### **171. Ubicar objetivos por Nivel en Formato de Matriz de Indicadores para Resultados MIR.**

Una vez que se ha realizado la Matriz de Marco Lógico (MML), se deben ubicar el Nivel, los objetivos y los supuestos en el formato de

Matriz de Indicadores para resultados (MIR) tal como se muestra en la siguiente figura. La diferencia entre la MML y la MIR es que en esta última se establece cómo se medirá el objetivo del programa.

Deberá existir un solo FIN el cual deberá contribuir a un objetivo superior, en caso de que existan dos o más alternativas en los "efectos" se debe realizar una sola descripción, el cual debe ser redactado con las siguientes características: Contribuir (el qué) + objetivo superior + mediante o a través de + solución del problema (cómo).

Toda MIR contará únicamente con un propósito el cual será idéntico al objetivo del programa, el cual deberá contribuir al logro del objetivo del objetivo superior. Respetando la siguiente estructura: Sujeto (población o área de enfoque) + Verbo en presente + Complemento (resultado logrado).

Redactar los componentes que sean necesarios para el cumplimiento del objetivo establecido en el propósito, los cuales deberán reflejarse como productos o servicios que genera el programa, deben redactarse de la siguiente manera: Producto terminado o servicio proporcionado + Verbo en pasado participio (ado, ido).

Crear las actividades necesarios y suficientes para producir los bienes y servicios establecidos en los componentes, respetando la siguiente estructura: Sustantivo derivado de un verbo (acción, terminación en "ión") + complemento.

**Figura 14. MML en la MIR**

Nivel	Resumen Narrativo	Supuestos
F28	Contribuir a la implementación en localidades marginadas de un modelo de atención integral, ampliando la cobertura de los servicios para satisfacer las necesidades inmediatas, a través del apoyo a sujetos que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas, económicas o sociales lo requieran.	Asociaciones civiles, privadas o programas de gobierno Estatal y /o Federal que implementen acciones sociales en favor de personas en estado vulnerable.

**Matriz de Indicadores de Resultados**

Nivel	Resumen Narrativo	Nombre del Indicador	Método de Cálculo	Frecuencia de medición	Medios de verificación	Supuestos
F28	Contribuir a la implementación en localidades marginadas de un modelo de atención integral, ampliando la cobertura de los servicios para satisfacer las necesidades inmediatas, a través del apoyo a sujetos que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas, económicas o sociales lo requieran.					Asociaciones civiles, privadas o programas de gobierno Estatal y /o Federal que implementen acciones sociales en favor de personas en estado vulnerable.

La MIR es "una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico".<sup>10</sup>

Por su parte los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) establecen que la MIR "es la herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con aquellos de la planeación nacional, estatal, municipal y sectorial; 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; e incluye supuestos que son factores externos al programa que influyen en el cumplimiento de los objetivos".<sup>11</sup>

<sup>10</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados. México, Última actualización 14-Oct-16.

<sup>11</sup> Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. CONAC, 16-May-13.

El objetivo principal de la Matriz de Indicadores para Resultados es sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución lo que permite orientar la intervención gubernamental; además, se establecen los objetivos y resultados esperados de los programas que tienen asignados recursos presupuestarios. De igual manera se definen los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental.

A continuación, se explicará el procedimiento para construirla. Cabe señalar, que su construcción implica un proceso de análisis mediante el cual el Resumen Narrativo (objetivo), que representa una cualidad, debe concretizarse en un elemento cuantitativo (indicador) que permitirá la medición del logro planteado.

El primer paso, como ya dijimos, será establecer en las filas de la Matriz, el Fin, el Propósito, los Componentes y las actividades conforme lo previsto en la Matriz del Marco Lógico.

#### 172. Construir un indicador para cada uno de los Niveles de la MIR.

- ▶ Método de cálculo, se refiere a la expresión algebraica del indicador, es decir la explicación de cómo se relacionan las variables o a la metodología para calcular el indicador; por ejemplo, para elaborar el método de cálculo del indicador del Componente 1 "Aumentar la participación de los hogares en la separación de residuos sólidos", se deberá identificar la acción específica que se pretende medir y la población involucrada. Esto es, que la acción específica corresponde a "aumentar la participación", mientras que la población corresponde a los "hogares"; así, se tiene la base para la definición de las variables que comprenderá el indicador.

Por lo tanto, las variables se definirán de la siguiente manera:

- Número de hogares que separan sus residuos sólidos del año actual (Intervención del programa)
- Número de hogares que separan sus residuos sólidos del año anterior (base de definición)

Para la correcta expresión algebraica del método de cálculo, el denominador corresponde a la base de definición y el numerador a la intervención del programa, así tenemos que:

Porcentaje de aumento de la participación de los hogares =  $((\text{Número de hogares que separan sus residuos sólidos del año actual} / \text{Número de hogares que separan sus residuos sólidos del año anterior}) - 1) * 100$

Tomando en cuenta que lo se pretende medir es el "aumento" el indicador deberá referirse a una relación en el tiempo, para poder observar su comportamiento.

A continuación, se describen a detalle algunos elementos a considerar para la definición de los indicadores.

Como ya se mencionó, la construcción de la MIR implica la generación de indicadores para medir el logro de cada objetivo planteado. Si la medición de un indicador es muy compleja o costosa se podrá buscar un indicador aproximado".<sup>12</sup>

Desde otra perspectiva, se puede plantear que los Indicadores son "una expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados".<sup>13</sup>

El Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) emite los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, y establece que los indicadores deberán ser de dos tipos:

- ▶ Estratégicos: Deberán medir el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios y deberán contribuir a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos los cuales se deberán ver reflejados a nivel Fin y Propósito de la Matriz de Indicadores.
- ▶ Gestión: Deberán medir el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Incluyen los indicadores que dan seguimiento a las actividades y aquellos que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias, el cual se deberá ver reflejado en el nivel de componente en la Matriz de Indicadores.

<sup>12</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Anexo Dos, al Oficio circular 307-a.-1593. Metodología para la elaboración de la Matriz de Indicadores de los Programas Presupuestarios de la Administración Pública Federal. Disponible en <http://www.coneval.gob.mx/rw/resource/coneval/normateca/2331.pdf>.

<sup>13</sup> Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico.

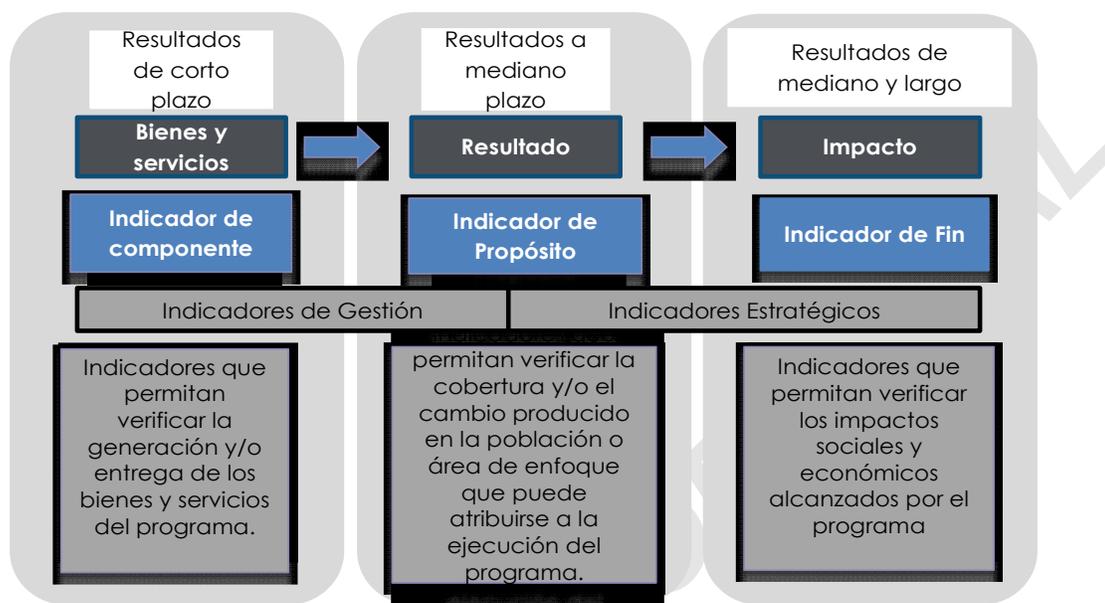
Además, los indicadores deberán cumplir los criterios de claridad, relevancia, economía, ser monitoreables y adecuados.

También define algunas dimensiones del indicador:

- ▶ Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos.
- ▶ Eficiencia: Mide la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados.
- ▶ Economía: Mide la capacidad del programa o de la institución para generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros.
- ▶ Calidad: Mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa.

Una vez que se conozcan los aspectos antes mencionados se determinará un indicador para cada nivel de objetivo como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 15. Indicadores por nivel de objetivo**



Fuente: Elaboración propia con base en datos de Secretaría de Hacienda y Crédito Público

El método de cálculo deberá ser formulado de manera que se tendrá que multiplicar por cien (\*100) en caso de mediciones porcentuales, así como, en caso de mediciones decimales en resultado arrojado deberá ser menor a uno, por último, en caso de mediciones en entero deberá ser igual o mayor a uno.

### 173. Nombrar a los Indicadores.

Nombre del indicador, expresa al indicador en términos de su significado conceptual, también se puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen, e iniciar con verbo en infinitivo.

El nombre del indicador deberá estar desarrollado en base al diseñado del método del cálculo de manera que sea un porcentaje, promedio simple, razón o tasa, conforme a los siguiente.

**Porcentaje:** Es la proporción de variable respecto a otra, representa una cantidad dada como una fracción en cien partes que representa un todo.

**Promedio Simple:** Es el valor representativo de un conjunto de cantidades de las mismas variables respecto al número de observaciones consideradas.

**Razón:** Es el resultado de la división entre 2 variables con distintas unidades de medida dentro de un mismo periodo, para obtener un número de unidades distribuidas equitativamente por cada unidad del denominador.

**Tasa:** Representa el cociente de dos observaciones de una misma variable en dos periodos por lo que expresa un cambio porcentual en el tiempo. por ejemplo:

Nivel	Resumen narrativo	Nombre del indicador
F27	Contribuir a la implementación en localidades marginadas de un modelo de atención integral, ampliando la cobertura de los servicios para satisfacer las necesidades inmediatas, a través del apoyo a sujetos que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas, económicas o sociales lo requieran.	Porcentaje de localidades marginadas que han recibido atención integral por parte del SMDIF procurando un modelo de atención.

**174 Definir frecuencia de Medición para cada indicador de la Matriz.**

- Frecuencia de medición, es el periodo de tiempo en el cual se calcula el indicador (trimestral, semestral, anual, bianual, etc.), por ejemplo:

Nivel	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Frecuencia de medición
F27	Contribuir a la implementación en localidades marginadas de un modelo de atención integral, ampliando la cobertura de los servicios para satisfacer las necesidades inmediatas, a través del apoyo a sujetos que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas, económicas o sociales lo requieran.	Porcentaje de localidades marginadas que han recibido atención integral por parte del SMDIF procurando un modelo de atención.	Anual

Una vez que los indicadores queden definidos para cada nivel se deberá establecer la frecuencia de medición; por lo que se recomienda que la periodicidad<sup>14</sup> con la que se reporte el indicador sea la siguiente:

- Indicadores de Fin: mínimo debe medirse una vez en el año.
- Indicadores de Propósito: mínimo debe medirse dos veces al año (semestral).
- Indicadores de Componente: mínimo debe medirse cuatro veces al año (trimestral o mensual). Con excepción de aquellos que por la naturaleza de su información no permite obtener un avance de resultado conforme a los parámetros establecidos.
- Indicadores de Actividad: De preferencia se miden de manera mensual.

Quien diseña los programas y define los indicadores del mismo, deberá corroborar la existencia de fuentes de información (las cuales podrían ser estadísticas, encuestas informes administrativos o información de campo) que serán utilizadas para medir los indicadores, en caso de no existir tales fuentes deberán orientar ciertas actividades para recopilar dicha información.

De esta manera se podrá elaborar la MIR de cada programa presupuestario para dar paso al siguiente proceso.

**175. Establecer medios de verificación para las variables.**

- Medios de verificación son las fuentes de información para el cálculo de los indicadores, las cuales permiten tener confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada, por ejemplo:

Nivel	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Frecuencia de medición	Medios de verificación
F28	Contribuir a la implementación en localidades marginadas de un modelo de atención integral, ampliando la cobertura de los servicios para satisfacer las necesidades inmediatas, a través del apoyo a sujetos que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas, económicas o sociales lo requieran.	Porcentaje de localidades marginadas que han recibido atención integral por parte del SMDIF procurando un modelo de atención.	Anual	Bitácora que contenga el desglose de las localidades que integran las zonas prioritarias marginadas del Municipio de Morelia en donde se despliegue cada uno de los apoyos y servicios que se les han otorgado a dicha localidad/ Listado de localidades de zonas prioritarias de media, alta y muy alta marginación del Municipio de Morelia, según información oficial CONEVAL.

<sup>14</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). «Criterios para la Revisión y actualización de la Matriz de Indicadores para Resultados del Presupuesto de Egresos de la Federación 2011». Ofc. Circular 307-A.-0580. Disponible en: [http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/SED/anexo\\_oficio\\_criterios.pdf](http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/SED/anexo_oficio_criterios.pdf)

**176. Identificar Supuestos o Hipótesis.**

Son escenarios o situaciones, las cuales harán que no logremos llegar a la meta del indicador, pero que atacan al problema que buscamos combatir, por lo que 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.

Nivel	Resumen narrativo	Nombre del indicador	Frecuencia de medición	Medios de verificación	Supuestos
F28	Contribuir a la implementación en localidades marginadas de un modelo de atención integral, ampliando la cobertura de los servicios para satisfacer las necesidades inmediatas, a través del apoyo a sujetos que por sus condiciones físicas, mentales, jurídicas, económicas o sociales lo requieran.	Porcentaje de localidades marginadas que han recibido atención integral por parte del SMDIF procurando un modelo de atención.	Anual	Bitácora que contenga el desglose de las localidades que integran las zonas prioritarias marginadas del Municipio de Morelia en donde se despliegue cada uno de los apoyos y servicios que se les han otorgado a dicha localidad/ Listado de localidades de zonas prioritarias de media, alta y muy alta marginación del Municipio de Morelia, según información oficial CONEVAL.	Asociaciones civiles, privadas o programas de gobierno Estatal y /o Federal que implementen acciones sociales en favor de personas en estado vulnerable.

Todo lo anterior nos lleva a una distinción entre filas y columnas; lo cual permite identificar la lógica vertical y la lógica horizontal, partes medulares para el análisis de la MIR; es decir, elementos que dan cuenta de la coherencia y consistencia del diseño operativo del programa.

Cuando nos referimos a la Lógica Vertical<sup>15</sup>, se debe revisar la causalidad de cada uno de los niveles de objetivos del programa.

Esta técnica de análisis permite identificar si sobran o faltan componentes para la solución de la problemática que el programa aborda; lo anterior permitirá definir el número de componentes idóneos; es decir, la entrega de los bienes y servicios, lo cual ayudará al logro del propósito, y así sucesivamente.

Dicho análisis se llevó a cabo en la revisión y validación de los árboles de problemas y objetivos; de encontrar en este punto la falta o alguna inconsistencia en los componentes se deberá regresar hasta el árbol de problemas.

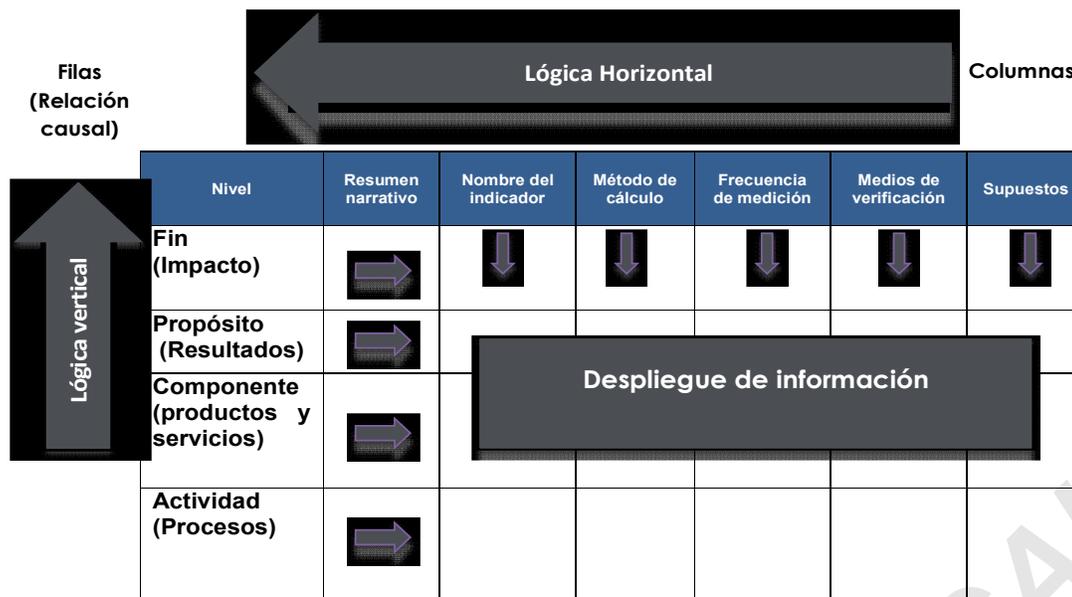
Con respecto a la Lógica Horizontal<sup>16</sup>, es importante mencionar que se compone de los elementos de monitoreo y evaluación, ya que su análisis se efectúa a partir de los supuestos hacia el resumen narrativo, identificando si estos en su conjunto arrojarán los resultados de cada indicador lo que hace posible determinar si éstos cumplen con los objetivos del programa. Por lo anterior, al considerar en forma conjunta la lógica vertical y la horizontal se obtiene la MIR.

A continuación, se ilustran estas lógicas de análisis:

<sup>15</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

<sup>16</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Figura 16. Lógica Horizontal y Vertical en el formato MIR



**177. Listado de responsables de la MIR.**

Una vez construida la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), será necesario determinar quiénes serán los responsables de la información contenida en dicho formato, de acuerdo a las atribuciones del nivel que corresponda en la estructura jerárquica, relacionada con la misma.

**178. Aprobación de la MIR.**

Al término de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) el responsable del programa deberá validarla, esto es, revisar la lógica vertical y horizontal descrita anteriormente; una vez validada; se deberá turnar a la Tesorería a través de la Dirección de Programación y Presupuesto para su aprobación.

**150. Descripción de los subprogramas.**

Es la subdivisión del programa presupuestario en áreas específicas, según su función y mediante metas parciales, el cual se redacta respondiendo:

¿Qué, cómo y cuándo se hará parcialmente?

**Presupuestación**

Como siguiente Macroproceso simultáneo a la elaboración de fichas y de la línea base, se encuentra la Presupuestación. Dado que el Presupuesto basado en Resultados, que se apoya en la Metodología del Marco Lógico, busca asignar eficientemente los recursos para lograr la transparencia y la rendición de cuentas en el Ayuntamiento, resulta importante la descripción de los procedimientos que ayudarán a la asignación de recursos en un presupuesto determinado.

Dicho Macroproceso consta de un proceso:

Asignación de Recursos: este proceso se vincula conforme a los "Lineamientos de Presupuestación de Recursos Financieros para la Integración del Presupuesto de Egresos bajo el Modelo basado en Resultados vigente" del Ayuntamiento de Morelia, que se tiene que consultar para mejor desarrollo del mismo.

Cabe señalar que este apartado se debe desarrollar a partir de que los instrumentos de planeación correspondientes se encuentren claramente definidos.

A continuación, se ilustra el flujo de procedimientos para el desarrollo de la Presupuestación.

Figura 17. Flujo de Procedimientos para la implementación de la Presupuestación



### 230. Presupuestación

Una vez determinadas las metas para las Matriz de Indicadores para Resultados, se inicia la Presupuestación, la cual consiste en asignar a cada actividad el monto que se requiere para realizarla.

**231. Asignación de Recursos:** Los montos se turnarán al área correspondiente, misma que dará a conocer el techo presupuestal disponible para cada área. (Ver Lineamientos de Presupuestación de Recursos Financieros para la Integración del Presupuesto de Egresos bajo el Modelo basado en Resultados vigente" del Ayuntamiento de Morelia).

Con base en el presupuesto definido, se deberá identificar si éste es menor para realizar los ajustes pertinentes a las metas de los indicadores. En caso de que el presupuesto sea el solicitado, se procederá al ejercicio. En caso contrario, se deberán replantear las acciones y metas para ajustar el presupuesto.

### Programación Diseño de indicadores e instrumentos del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

A fin de conocer la eficacia y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos fijados por la Administración Pública Federal y para mejorar los instrumentos de política pública y alcanzar las metas programadas, se requiere medir el avance en la operación de las actividades del sector público. Este es uno de los objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

Para implementarlo correctamente es necesario desarrollar un conjunto de elementos metodológicos que permitan realizar una valoración objetiva del desempeño de programas. Como ya se revisó en páginas anteriores, la instrumentación del SED tiene como base la Metodología del Marco Lógico, la cual contempla la construcción de herramientas de monitoreo y evaluación.

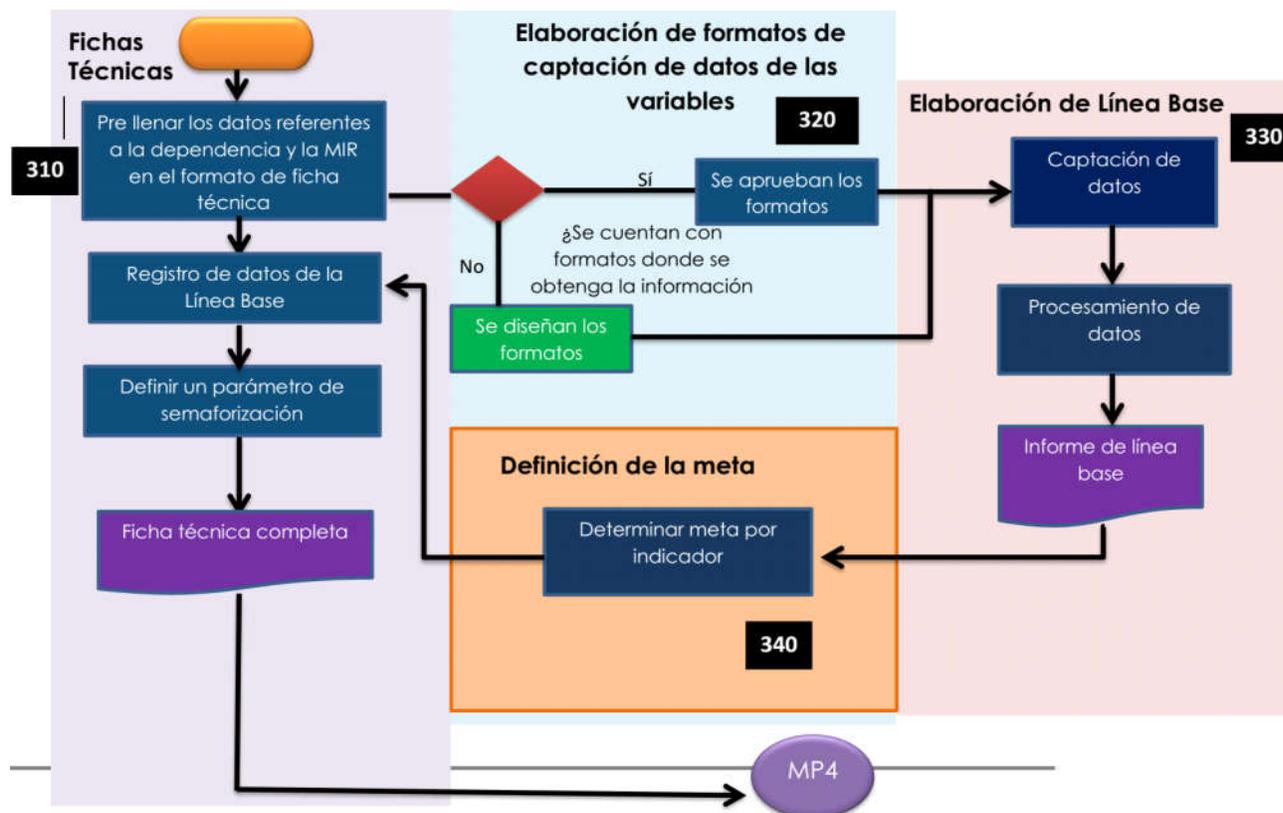
Es por ello que, en esta parte del Manual, se desarrollará un instrumento fundamental en el Diseño del SED, la Ficha Técnica y definición de las metas de los indicadores. Para su desarrollo contempla la elaboración de una línea base; ésta a su vez determinará la elaboración de formatos de captación o utilizará formatos preexistentes para su levantamiento.

Para el caso de Fichas Técnicas, se deberá recuperar la información vertida en la MIR, así como la revisión de las disposiciones normativas existentes en cuanto a los elementos mínimos que se deben cubrir.

En tanto que definir la línea base es un procedimiento que alimentará la ficha técnica y que permitirá establecer la meta del indicador; a continuación, se detallan estos dos instrumentos:

COPIA SIN VALOR LEGAL

Figura 19. Flujo de Procedimientos para la implementación de los Instrumentos del SED



**310. Elaboración de Fichas técnicas.**

La ficha técnica es un instrumento de transparencia para hacer pública la forma en que se calculan los valores del indicador y comunicar los detalles técnicos que facilitan su comprensión.

La información que debe contener la ficha, según los lineamientos vigentes aplicables, es la siguiente:

- ▶ Nombre del indicador: es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen.
- ▶ Definición del indicador: es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- ▶ Método de cálculo: se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables.
- ▶ Frecuencia de medición: hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.
- ▶ 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.
- ▶ Metas: establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.
- ▶ Criterios CREMAA: Hace referencia a los requisitos o características con los que cuentan los indicadores los cuales deben ser claros, relevantes, económicos, monitoreables, adecuados y con una aportación marginal.

**311. Prellenar con los datos referentes a la Dependencia y a la MIR en el formato de Ficha Técnica.**

Para iniciar, se deberá solicitar a la unidad responsable el formato de Ficha Técnica que utiliza el SSED. En seguida, se iniciará con el prellenado el cual consiste en vaciar información de la Unidad Responsable del programa, así como transcribir la información referente a la MIR.

**312. Registro de datos de la línea base.**

El resultado obtenido se deberá plasmar en el apartado correspondiente para que este tome el lugar del valor inicial del indicador; además, sirve de parámetro para medir el avance hacia la meta. En el llenado se debe incluir la fecha desagregando año y periodo, como lo muestra el siguiente ejemplo:

4. LINEA BASE		
LINEA BASE	VALOR	FECHA
2017	79,19	Semestral
	TEXTO	FECHA TENTATIVA DE PRIMERA MEDICIÓN
	En materia turística fue un año atípico por virificar internacional y de gran impacto así como no contar con información de años anteriores al considerarse para el cálculo del mismo.	Junio 2018

- Línea base: Escriba el valor inicial del indicador.
- Valor: Escribir el parámetro de medición de avance hacia la meta.
- Fecha: Escribir la fecha de desagregación año y periodo.

### 313. Definir un parámetro de semaforización

Una vez establecida la línea base se procede a definir el parámetro de semaforización de los indicadores, el cual debe tomar en cuenta la tipificación de éstos (resultados o gestión); para el caso de indicadores de resultados se deberán tomar los estándares definidos por alguna instancia competente ya sea de carácter nacional, internacional o especializada en el tema, y para los indicadores de gestión se deberán tomar series históricas y estadísticos.

En este apartado se describirá el margen de variación permitido para resultado el indicador con respecto a la meta. Por lo cual se deberá establecer una semaforización del indicador al fijar los límites (generalmente porcentajes) de desviación con respecto a la meta, como lo muestra el siguiente ejemplo:

5. PARAMETRO DE SEMAFORIZACION		
VERDE	AMARILLO	ROJO
100% - 90%	89% - 60%	< 60%
100% - 110%	111% - 140%	> 140 %

- La meta se encontrará en el color Verde si este indicador se ha desviado del 0% al 10%.
- La meta se encontrará en el color Amarillo si el indicador se ha desviado del 11% al 40%.
- La meta se encontrará en el color Rojo si el indicador se ha desviado un 41% o más.

En caso de una meta descendente debe tomarse como punto de partida la meta establecida para realizar la semaforización. La meta siempre será menor que la línea base, si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

#### 313.1. Definir rango de medición en la semaforización.

Es importante determinar los rangos de cumplimiento de los indicadores, con respecto a la programación de su meta, como herramienta para la toma de decisiones; tomando en consideración la justificación de las posibles contingencias que pudieran generar una variación a la alta o a la baja del indicador.

### 320. Elaboración de formatos de captación de datos de las variables.

En caso de que la dependencia no cuente con formatos para el levantamiento de la línea base, se deberán realizar los siguientes procedimientos para su elaboración:

#### 321. Se diseñan los formatos.

Para comenzar con el diseño de los formatos de captación es necesario tener clara la diferencia entre medio de verificación y fuente de información, ello cobra importancia pues a partir de esto se podrá definir el rumbo del formato.

Un medio de verificación se refiere al (los) documento(s) donde se plasma la acción de logro. Es decir, son aquellos elementos en donde se tenga registro de cada resultado de la implementación del programa. Cabe señalar que deben sustentar lo obtenido para cada variable de los indicadores de la MIR y para cada actividad programada.

Mientras que la fuente de información se puede referir a dos aspectos:

- ▶ Al lugar de donde se obtiene el dato (formato, libro, publicación, página web, etc.)
- ▶ A la institución, empresa, persona proveedora o responsable de integrar la información.