

MANUAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL



ACTUALIZACIÓN 18 DE MARZO 2025

Actualizó: L.D. V.G.P.S. – Licenciada en Derecho
Vianney Guadalupe Ponciano Solís

Revisó: L.C. A.G.M. – Licenciada en Contaduría
Anyel Garcia Mahuem

CONTENIDO

Marco Jurídico	3
Objetivos del SCIDI.....	4
Lineamientos del SCIDI	6
Sobre los Lineamientos Generales del Sistema de Control Interno y Desempeño Institucional.....	6
Sobre el Presente Manual.....	7
Sobre el Comité de Control Interno y Desempeño Institucional	8
Sobre el Personal para el Manejo y Operación del SCIDI.....	12
Sobre la Aplicación de Control Interno.....	13
Evaluación del Control Interno	19
Sobre la Integración del SCIDI en los Planes y Programas	19
Sobre las Herramientas de Seguimiento y Evaluación del Desempeño, EAPp, MIR, MML y Fichas Técnicas de Indicadores. .	19
Sobre la Metodología para establecer Indicadores	23
Sobre la Integración de la Matriz de Indicadores para Resultados .	23
Sobre la Revisión de la Mir por parte de la Contraloría Interna ...	24
Sobre la Ficha Técnica de Indicadores	24
Sobre la Verificación de Datos y Resultados enviados al SCIDI	25
Sobre el Almacenamiento de Datos y Resultados	26
Sobre la Elaboración y Difusión de Informes	26
Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultado	28
Glosario de Términos.....	58
Abreviaturas y Siglas	1

MARCO JURÍDICO

El presente Manual está fundamentado en el siguiente marco legal:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículos 6º fracción V, 115 fracciones I, II y III, 116 fracción II, sexto párrafo y 134.
- Constitución Política para el Estado de Hidalgo, Artículos 56 fracciones V y XXXI, 56 bis y 108.
- Ley de la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo, Artículo 3º.
- Ley Orgánica de la Administración Pública para el Estado de Hidalgo, Artículos 13 fracción X y 33 fracción IX y XII.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, Artículos 85, 110 y 111.
- Ley General de Contabilidad Gubernamental, Artículos 1º, 46, 54, 62, 79, 85 y 86.
- Ley de Coordinación Fiscal, Artículos 48 y 49.
- Ley de Fiscalización Superior de la Federación.
- Ley de Planeación, Artículos 13, 33 y 34.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información.
- Consejo Nacional de Armonización Contable.
- Plan Municipal de Desarrollo.
- Marco Integrado de Control Interno.

OBJETIVOS DEL SCIDI

Objetivo General:

Fungir como una herramienta que permita el seguimiento y la evaluación de las operaciones de manera ordenada, ética, eficiente y efectiva, garantizando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo, así como en los planes y programas de los ámbitos Federal, Estatal y Municipal. Esto con el fin de favorecer una toma de decisiones adecuada y una aplicación eficiente de los recursos.

Objetivos Específicos

- I. Garantizar la instalación y operación de los componentes de Control Interno en todas las Direcciones de Área que conforman el Organismo.
- II. Supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos mediante Indicadores Estratégicos y de Gestión, con el propósito de evaluar los resultados y detectar áreas de mejora en los planes y programas.
- III. Actuar como facilitador para que las áreas involucradas en el SCIDI comprendan sus objetivos, tareas y funciones diarias, así como el impacto de estas en el bienestar de la población, asegurando la vinculación de sus planes operativos con el Plan Municipal de Desarrollo.
- IV. Fortalecer las capacidades de los servidores públicos en el aprendizaje institucional y la toma de decisiones basada en información de calidad, promoviendo el conocimiento del diseño, aplicación y seguimiento de los indicadores de desempeño.
- V. Integrar la Planeación, Programación y Presupuestación con el proceso de implantación y operación del SCIDI, proporcionando al Gobierno Municipal y a la ciudadanía información precisa sobre el uso de los recursos.
- VI. Contribuir a la rendición de cuentas y la transparencia gubernamental mediante la publicación de informes, reportes y manuales en la página

electrónica del Municipio.

- vii. Fomentar la participación ciudadana en los procesos de medición y evaluación del desempeño Institucional.



LINEAMIENTOS DEL SCIDI

1. SOBRE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.

1.1 Para los efectos del presente lineamiento se entenderá por:

- I. **Comité:** Al comité de Control Interno y Desempeño Institucional.
- II. **Enlace:** Servidor público responsable de la información y envío de la misma ante la Contraloría.
- III. **Contraloría:** Dirección de Contraloría Interna.

1.2 El **Control Interno** se define como el conjunto de procesos, actividades y mecanismos implementados por los titulares y demás servidores públicos, con el propósito de garantizar certeza y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos y metas del Organismo.

1.3 El **Sistema de Control Interno y Desempeño Institucional (SCIDI)** es el mecanismo encargado de medir y evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos de los planes y programas del Organismo, con base en indicadores estratégicos y de gestión.

Su administración y promoción están a cargo de la Contraloría que lo impulsa como una herramienta para dar seguimiento a dichos objetivos y apoyar la toma de decisiones administrativas y financieras.

Su implementación se realiza en coordinación con las Direcciones de Área que conforman el Organismo, asegurando su correcta aplicación y funcionamiento.

1.4 Es **responsabilidad de la Contraloría** Interna observar el **Control Interno 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 de Gestión 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 del SCIDI debe ser revisado y/o actualizado una vez al año por el Comité del mismo y por la Contraloría, 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 al Patronato, titulares de Direcciones de Área del Organismo, así como a los enlaces para su conocimiento y aplicación;

3. SOBRE EL COMITÉ DE CONTROL INTERNO Y DESEMPEÑO INSTITUCIONAL

3.1 El Control Interno Institucional es 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 de Gestión que permitirán cumplir con los objetivos y metas de sus propias áreas, con la certidumbre en sus decisiones y en un ambiente ético, de calidad, de mejora continua, eficiencia, eficacia y cumpliendo con la normatividad;

3.2 Se deberán de entregar informes periódicos, veraces y objetivos, que permitirán supervisar e identificar las áreas de oportunidad y de confrontación de riesgos, así como el logro razonable de sus metas y objetivos institucionales, medición del desempeño y buscar con esto evitar fraudes y corrupción interna;

3.3 Componentes de Control Interno:

Ambiente de Control: Los responsables de área deberán establecer mecanismos y fomentar un entorno que promueva y motive la conducta de los servidores públicos en relación con el control de sus actividades. Para ello, deberán basarse en los principios de integridad, el cumplimiento del código de ética, el compromiso con la competencia profesional y la responsabilidad inherente a su puesto o cargo.

Evaluación de Riesgos: Proceso constante de identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos y metas de las áreas, previstos en sus POA's.

Actividades de Control: Se deberán establecer políticas y procedimientos que garanticen la eficacia de las respuestas a los riesgos, permitiendo, a su vez, el diagnóstico y la evaluación de la operación.

Información y comunicación: Se deberán de establecer medidas

conducentes para que la información relevante que se genere, sea la adecuada y que permita mantener los canales de comunicación con los servidores públicos.

Supervisión: Se deberán de realizar evaluaciones permanentes para conocer la forma en que se ejecutan las operaciones, se identifican los errores, las deficiencias, al igual que los aciertos que permiten el cumplimiento de objetivos y metas en cada una de las áreas.

- 3.4 **El comité deberá ser constituido formalmente**, mediante acta en la que así quede asentado, firmada por cada uno de sus integrantes; El comité estará integrado por:

Presidente	Presidenta del Patronato del Sistema Municipal DIF
Vocal Ejecutivo	Directora General
Vocal Especial	Directora de Recursos Humanos
Vocal	Directora de Contraloría Interna
Vocal	Directora de Asistencia Social y Atención a la Discapacidad
Vocal	Directora de Administración y Finanzas
Vocal	Directora de Educación y Atención a la Niñez

- 3.5 El comité funcionara con carácter permanente, las actividades que realicen los miembros serán honorificas, celebraran sesiones ordinarias con periodos trimestrales y extraordinarias cuando sea necesario, a solicitud de cada uno de los miembros;
- 3.6 Las decisiones se tomarán por mayoría de votos de los miembros, deberán designar a un suplente que contara con nivel jerárquico inmediato inferior;
- 3.7 El **Comité de Control Interno y Desempeño Institucional** tendrá las siguientes **atribuciones**,siendo enunciativas y no limitativas:
- a) Implementar y actualizar el Sistema de Control Interno y Desempeño Institucional;
 - b) Contribuir al cumplimiento oportuno de los objetivos y metas institucionales implementando actividades que fortalezcan el control interno;
 - c) Impulsar la eficacia, eficiencia, transparencia, calidad y normatividad en la actuaciónde las áreas del Organismo;
 - d) Dar seguimiento a los acuerdos sobre asuntos de control y demás que de estosderiven;
 - e) Dar seguimiento a las acciones establecidas para la mejora de control interno.
- 3.8 El **Presidente del Comité** tendrá las siguientes **Atribuciones**:
- a) Tendrá voto de calidad en el desarrollo de las sesiones del comité;
 - b) Definirá previo dictamen de las áreas correspondientes, las modificaciones a lasmetas institucionales.
- 3.9 El **Vocal Ejecutivo** tendrá las siguientes **funciones**:
- a) Convocar a las sesiones por lo menos con 72 horas de anticipación;
 - b) Realizar actas de los hechos que se generen en las sesiones del comité;
 - c) Comunicar a las áreas del Organismo las resoluciones tomadas en el comité;
 - d) Recibir los asuntos a tratar en las sesiones e incluirlos en el orden

del día de la sesión correspondiente;

- e) Podrá proponer temas para que se analicen y definan en las sesiones del comité;
- f) Verificar la implementación y el seguimiento de las acciones que acuerde el comité.

3.10 El Vocal Especial tendrá las siguientes funciones:

- a) Verificar el cumplimiento de objetivos y metas y emitir opinión por escrito al comité;
- b) Podrá proponer temas para que analicen y definan en las sesiones del comité;
- c) Colaborar en la implementación y aplicación de las medidas de control interno que se acuerden en el comité.

3.11 Los Vocales tendrán las siguientes funciones:

- a) Realizar informes respecto a las acciones que se implementen para mejorar el control interno;
- b) Proponer temas para que se analicen y definan en las sesiones del comité;
- c) Colaborar en la implementación y aplicación de las medidas de control interno que se acuerden en el comité.

4. SOBRE EL PERSONAL PARA EL MANEJO Y OPERACIÓN DEL SCIDI

- 4.1 Los Directores de área deben nombrar a una persona o pueden ser ellos mismos enlaces para el manejo, actualización y operación de la información requerida por el SCIDI.
- 4.2 El nombramiento de los enlaces debe ser notificado mediante oficio dirigido al Director(a) de Contraloría;
- 4.3 El **enlace** que designe el titular de la Dirección debe cumplir con el siguiente **perfil**:
- I. Ser de un nivel jerárquico que este facultado para la toma de decisiones;
 - II. Tener conocimiento y/o experiencia en temas de planeación y evaluación del desempeño;
 - III. Poseer una visión general de las actividades que realiza su Dirección;
 - IV. Tener conocimientos básicos sobre el uso de TIC's.
- 4.4 Los **enlaces** tendrán las siguientes **responsabilidades**:
- I. Determinar y formular en conjunto con las personas asignadas a su Dirección 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 SCIDI.
 - III. Proponer al director de área la modificación o eliminación de los indicadores de desempeño a evaluar.
 - IV. Reunir la información de los indicadores de su Dirección, además de

concentrar y analizar los datos a fin de poder identificar errores u omisiones.

- v. Acordar con la dirección de Contraloría Interna la evaluación para observar la congruencia de su plan operativo anual con lo presupuestado, los objetivos y las metas establecidas.
- vi. Asistir a las reuniones y capacitaciones que la Contraloría Interna convoque.

4.5 El Titular de la Contraloría Interna debe mantener actualizado el directorio de enlaces del SCIDI, el cual debe contener los siguientes datos:

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

5. SOBRE LA APLICACIÓN DE CONTROL INTERNO

5.1 El Control Interno es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas por todos los niveles jerárquicos del Organismo. Estas acciones deben aplicarse de manera eficiente y efectiva, con el objetivo de proporcionar una seguridad razonable en el cumplimiento de objetivos y metas.

Asimismo, el Control Interno permite garantizar la confiabilidad de la información financiera y de gestión, la adecuada protección de los activos y el cumplimiento de la normatividad vigente. Dado el entorno dinámico en el que opera el Organismo, el Control Interno debe adaptarse de manera continua a los cambios que enfrente.

5.2 **Elementos de apoyo para el Control Interno:**

- I. Manual de Organización;
- II. Manual de Procedimientos;

- III. Código de Ética;
- IV. Programa Operativo Anual y/o Programas de Trabajo.

5.3 **Evaluación de riesgos:** Cada Organismo enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas. La evaluación de riesgos es un proceso fundamental para su identificación y análisis, con el propósito de determinar las estrategias adecuadas para su minimización.

Para llevar a cabo esta evaluación, se deberán presentar informes periódicos sobre las actividades de cada área del Organismo. Estos informes permitirán conocer y comparar los logros alcanzados, así como evaluar el desempeño de las distintas Direcciones de Área.

Asimismo, la identificación de errores, crisis y fallas constituirá una oportunidad de mejora, permitiendo optimizar las operaciones y fortalecer la gestión del Organismo.

5.4 Tipos de Control Interno

- Preventivos
- Detectivos
- Correctivos
- Directivos

Controles Preventivos: Deben ser diseñados con el objetivo de reducir la probabilidad de ocurrencia de riesgos y eventos indeseables, evitando que su impacto afecte el logro de los objetivos del Organismo.

Estos controles deben integrarse en las actividades diarias del Organismo y aplicarse en cada área, con el propósito de evaluar el cumplimiento de objetivos, metas y el desempeño de cada servidor público.

Para su implementación, se elaborarán formatos específicos destinados al control del uso de vehículos, papelería, almacén, compras, entre otros recursos.

Controles Detectivos: Se realizan cuando ya existió una situación que afectó el curso normal de las actividades del Organismo, identifican las áreas y causas de los problemas que se presentaron, pueden ser informes de ingresos, multas, reportes de supervisión, etc.

Controles Correctivos: Sirven para corregir los resultados indeseables que se han observado y significan una oportunidad para la recuperación de fondos o de la utilidad contra pérdida o daño;

- Requiere de acciones y procedimientos que eviten la recurrencia de eventos no deseados;
- Corrigen los resultados que pueden representar observaciones;
- Permite implementar acciones para atender las deficiencias detectadas o señaladas

Los órganos de Fiscalización, como la ASEH realizan observaciones que son atendidas por el Organismo, identificando la acción y no la conducta.

Para mejorar la actuación de la administración y evitar la recurrencia de las observaciones es importante establecer controles correctivos como:

- Control para el registro de erogaciones
- Control para el pago de operaciones
- Controles para corregir acciones por las observaciones de conceptos de obrapagados no ejecutados.

Controles Directivos: Son acciones positivas que permiten el logro de los objetivos del Organismo, contribuyen al mejoramiento del control interno institucional y orientan su rumbo.

Se diseñan para asegurar que los resultados sean alcanzados y resultan especialmente relevantes cuando un evento es crítico.

Estos controles tienen la función de analizar y evaluar los informes generados por las distintas áreas, así como verificar el cumplimiento de sus objetivos conforme a los tiempos programados. Para ello, es fundamental identificar actividades,

situaciones, eventos y condiciones que puedan representar una amenaza para el cumplimiento de los objetivos y metas. Asimismo, es necesario valorar los elementos que originan el riesgo y analizar la problemática que esto representa, con el propósito de proponer acciones adecuadas para minimizar, evitar o eliminar dicho riesgo.

Algunos ejemplos de controles directivos incluyen:

- Informe de cumplimiento del Programa Operativo Anual
- Evaluación del personal
- Control de compras
- Adquisiciones
- Almacén
- Modalidades de ejecución de obra pública

5.5. Actividades de control

Una vez identificados los riesgos, el comité procede a seleccionar las actividades de control necesarias para garantizar que las respuestas a dichos riesgos se implementen de manera adecuada y oportuna.

Dichas actividades se establecen mediante políticas y procedimientos que ayuden a garantizar que los directivos mitiguen los riesgos para el logro de objetivos, se deberán efectuar en todo el Organismo, algunas actividades de control pueden ser las siguientes:

- a) **Revisión al Desempeño actual:** La Presidenta del Patronato y los Titulares de las áreas del Organismo deben identificar los principales logros y resultados, comparándolos con los planes, metas y objetivos esperados en toda la administración, analizando las diferencias significativas.
- b) **Administración del Recurso Humano:** El capital humano es el factor más importante de las actividades de control, se deberán evaluar las actividades y el plazo de cumplimiento que realiza cada uno de sus integrantes.
- c) **Controles Sobre el proceso de información:** Generación de los

documentos de fuente, hasta la obtención de los reportes e informes, así como su archivo y custodia realizando la evidencia documental con requerimientos mínimos que permitan conocer y responsabilizar el mal uso o pérdida de documentos o elementos de información.

- d) **Resguardo de Bienes:** Se debe considerar el espacio y medios necesarios para salvaguardar los bienes, acceso restringido al efectivo, inventarios, mobiliario y equipo que pueda ser vulnerable al riesgo de pérdida o uso no autorizado. Los bienes deberán ser oportunamente registrados y periódicamente comprobados físicamente con los registros.
- e) **Establecimiento y revisión de medidas e indicadores de desempeño:** Permite la comparación entre diferentes fuentes de información relacionadas y conectadas para tomarlas medidas correctivas y preventivas necesarias, contribuyen a validar los indicadores de las áreas y el desempeño institucional.
- f) **Segregación de funciones y responsabilidades:** Esta actividad permite minimizar el riesgo a cometer errores o fraudes, mediante la separación de responsabilidades para autorizar, procesar, registrar y revisar operaciones, así como para el resguardo de los principales bienes.
- g) **Ejecución adecuada de transacciones o eventos:** Las operaciones y actividades significativas deben ser autorizadas y ejecutadas solamente por el personal competente en el ámbito de sus facultades.
- h) **Acceso controlado y restringido a los bienes y registros:** El acceso a los bienes y registros debe estar limitado al personal autorizado y deberá efectuarse una comparación periódica de los registros contra los bienes disponibles, con la finalidad de reducir el riesgo de actos de corrupción, errores, fraudes, malversación de recursos o cambios no autorizados.
- i) **Apropiada documentación de las transacciones y del control interno:** El control interno, todas las transacciones y otros eventos significativos deberán ser claramente documentados, dicha documentación deberá ser administrada y resguardada adecuadamente para su consulta.
- j) **Comunicación y coordinación de tareas:** La comunicación entre áreas o

responsables de la ejecución de actividades es uno de los principales factores de la deficiencia en el control interno, se debe establecer una conexión específica entre las actividades e información que generan diferentes individuos o áreas y que influyen en actividades secuenciales.

- k) **Rotación de personal en tareas clave:** La prolongada permanencia del personal en un área en que se haya detectado un factor de riesgo, propicia que en la realización de actividades se puedan dar actos de corrupción, mecanización, vicios, omisión de procesos o falta de supervisión, por lo que se recomienda que el personal sea rotado respetando los perfiles necesarios en las funciones respectivas:

5.6. Información y comunicación

La información y comunicación es necesaria en el Organismo ya que con ello se pueden efectuar las responsabilidades de control interno que apoyan el logro de los objetivos.

La comunicación debe ser veraz, apropiada, actual, exacta, oportuna y confiable para la ejecución de los procesos y la toma de decisiones del Organismo, por lo que es recomendable que se establezcan diversos medios de comunicación formales.

5.7. Supervisión

Se utilizarán las evaluaciones en curso, evaluaciones separadas o una combinación de ambas para determinar si cada uno de los componentes de control interno, están presentes y en funcionamiento.

La realización de evaluaciones permanentes en las diferentes áreas del Organismo, proporcionan información oportuna de las condiciones en que operan y los resultados son evaluados de acuerdo con los criterios establecidos por el comité, la normatividad y junta de gobierno.

Es importante realizar evaluaciones permanentes para conocer la forma en que se realizan las operaciones, los errores y deficiencias, el momento en que se realizan las actividades y los aciertos que se tienen, lo que permite tener un panorama

certero de la actuación de cada integrante del área y en forma general del Organismo.

6. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

El modelo de control interno es un marco de referencia para impulsar y ejecutar proyectos orientados a la simplificación y optimización de los procesos de la administración pública.

Los Organismos deben conocer y evaluar la operación del Sistema de Control Interno Institucional con la finalidad de detectar las áreas de riesgo y promover la mejora continua.

7. SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL SCIDI EN LOS PLANES Y PROGRAMAS

- 7.1 Es responsabilidad de las Direcciones de Área que generen los indicadores verificar que sean útiles para el seguimiento, medición y evaluación de las metas y objetivos de los planes y programas del Organismo;
- 7.2 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;
- 7.3 Los Programas Operativos Anuales deben de contar con indicadores de gestión como son los de insumo, producto, eficiencia y eficacia, Adecuados y con Aportación Marginal, “de resultados o impacto”, “eficacia” y “calidad”, tomando siempre como base su utilidad, precisión, facilidad de cálculo, bajo costo de obtención de datos y su sencillez;

8. SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EAPp, MIR, MML y FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES.

- 8.1 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.

8.2 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 Organismo, esta matriz resulta de un proceso de planeación elaborado con base en la metodología de un marco lógico;

8.3 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;

8.4 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;

8.5 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 del Organismo;

8.6 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);

- 8.7 La Contraloría Interna presenta la metodología para el diseño y desarrollo de los indicadores de desempeño que se incorporan al SCIDI, 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;
- 8.8 Las Direcciones de Área del Organismo deben de cumplir con la metodología para la definición, construcción y desarrollo de indicadores de desempeño;
- 8.9 El alta, baja, modificación y/o actualización de los indicadores de desempeño podrá ser a propuesta de la Contraloría Interna o por parte de las Direcciones de Área del Organismo;
- 8.10 Los indicadores que están establecidos en los POA's de las Direcciones de Área, solo podrá sufrir modificación o eliminación durante el proceso de integración del POA, una vez autorizado por la Dirección de Planeación y la Contraloría Interna no podrán realizarse ajustes;
- 8.11 Las propuestas de Indicadores de Desempeño en primera instancia son analizados por la Dirección de Área correspondiente y posteriormente se discuten en la Contraloría Interna 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 tienen 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;
- 8.12 La propuesta de creación, modificación y/o actualización de los indicadores por parte de las Direcciones de Área debe cumplir con los lineamientos establecidos en el instructivo para la elaboración de fichas técnicas de indicadores y ser remitidas a la Contraloría Interna para su análisis;
- 8.13 La Contraloría podrá organizar sesiones de trabajo con las Direcciones de Área y/o enlaces que propongan el alta, baja, modificación y/o actualización del indicador.
- 8.14 Si el Director del Área pone a consideración la eliminación de un indicador de desempeño lo puede proponer a la Contraloría a través de un oficio dirigido al Director de la Contraloría Interna explicando los motivos por los que considera debe ser derogado, siempre y cuando no sea un indicador del POA;

- 8.15 La Contraloría en coordinación con las Direcciones de Área 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.

9. SOBRE LA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER INDICADORES

- 9.1 Para el establecimiento de indicadores en el SCIDI se tomarán 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;
- 9.2 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).
- 9.3 Los indicadores serán de tipo estratégico y de gestión de acuerdo al alcance de los objetivos que se desean medir;
- 9.4 Los indicadores tendrán las siguientes dimensiones de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad;

10. SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

- 10.1 Las Direcciones de Área del Organismo deberán revisar las MIR de sus programas presupuestarios.
- 10.2 Cada Dirección de Área del Organismo es responsable de integrar sus proyectos en una MIR a través de los formatos y anexos que emite la Contraloría.

- 10.3 Las Direcciones de Área del Organismo conformarán la MIR de los programas presupuestarios, incluyendo recursos federales y estatales;
- 10.4 Los Direcciones de Área del Organismo que tengan a su cargo componentes que impacten directamente a la ciudadanía, deberán cuantificar la población beneficiada, así como delimitar la perspectiva de género;

11. SOBRE LA REVISIÓN DE LA MIR POR PARTE DE LA CONTRALORIA INTERNA

- 11.1 Una vez que se reciben en la Contraloría los formatos y anexos de cada MIR, la Contraloría procede a su revisión, en caso de existir observaciones, se notificará a la dirección de área correspondiente de manera oficial dichas observaciones;
- 11.2 La Contraloría podrá solicitar cuando lo considere pertinente y esto a través del enlace, la presencia de las Direcciones de Área a fin de recibir asesoría y retroalimentación;
- 11.3 La Contraloría por medio de la firma de su Director dará su visto bueno a las MIR, cuando cumplan con todos los criterios normativos y metodológicos.

12. SOBRE LA FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

- 12.1 La Ficha Técnica de Indicadores es el documento oficial que hace constar la existencia del indicador en el SCIDI;
- 12.2 Cada uno de los indicadores registrados en el SCIDI debe contar con una ficha técnica de indicadores, incluso los de los POA's y los de los programas presupuestarios de las Direcciones de Área del Organismo,
- 12.3 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. Dirección de Área responsable del indicador;
- IX. Línea base;
- X. Metas;
- XI. Sentido del Indicador;
- XII. Parámetros de semaforización.

12.4 La Contraloría es responsable de la revisión, modificación y/o actualización del formato de Ficha Técnica de indicadores del desempeño, así como del instructivo de llenado;

12.5 Cada vez que exista una nueva versión de la ficha técnica de indicadores autorizada por la Contraloría debe ser remitida al Comité de Control Interno para su registro correspondiente;

12.6 En el caso de inclusión de nuevos criterios o conceptos en fichas técnicas de indicadores, La Contraloría tendrá 15 días hábiles posteriores a la inclusión del concepto para notificar a los enlaces o áreas vinculadas con la medición del indicador.

13. SOBRE LA VERIFICACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS ENVIADOS AL SCIDI

13.1 Al término de la recolección y procesamiento de datos a cargo de los enlaces, la Contraloría inicia el periodo de verificación de resultados;

- 13.2 En el caso de que uno o varios indicadores contienen errores, la Contraloría informara al enlace correspondiente para que en un plazo de tres días se rectifique o proporcione nueva información;
- 13.3 Si los datos no llegaran a ser solventados, no serán considerados para la integración de los reportes e informes y se identificarán como “no disponibles” y en estado “insatisfactorio”;
- 13.4 La Contraloría llevara un registro de indicadores de desempeño no generados, registrando nombre del indicador y las causas por la que no fue procesado;

14. SOBRE EL ALMACENAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS

- 14.1 La Contraloría 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 SCIDI, como son: manuales, fichas técnicas, MIR's, oficios, guías, formatos, etc., misma que formara parte del acervo documental para la entrega recepción.
- 14.2 La documentación de la Contraloría debe permanecer por lo menos durante cuatro años resguardada en sus instalaciones, posterior a este periodo se entregará al archivo municipal;

15. SOBRE LA ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE INFORMES

- 15.1 La Contraloría deberá publicar al menos trimestralmente en la página electrónica del Organismo la información de los principales indicadores del SCIDI;

- 15.2 La Contraloría 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 Patronato, así como a los Directores de las áreas del Organismo;
- 15.3 En la **página electrónica del municipio** debe difundirse la siguiente información:
- I. Dependencia responsable de la operación y administración del SCIDI;
 - II. Nombre y puesto responsable de la operación y administración del SCIDI;
 - III. Correo electrónico de los responsables de la operación y administración del SCIDI;
 - IV. Teléfono de los responsables de la operación y administración del SC

GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADO

1. PROCESO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

1.1 Gestión para Resultados

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

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

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

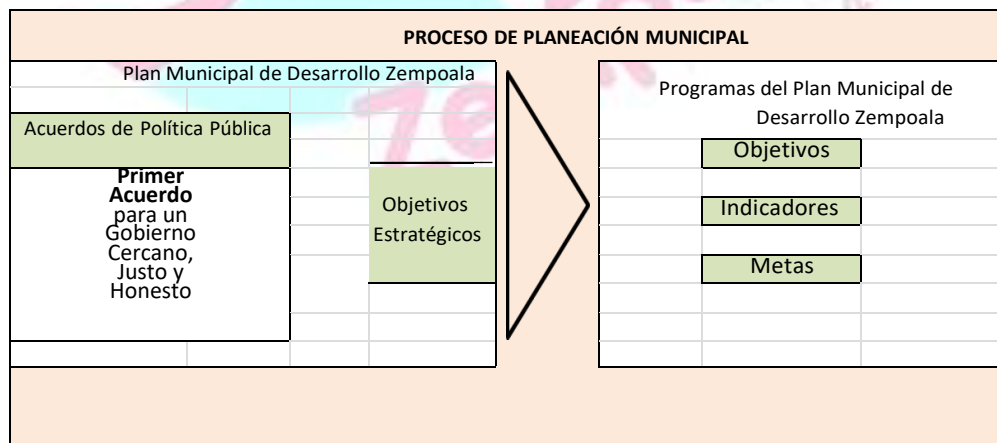
Esta Gestión cobra sentido al establecer los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos.

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

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

1.2 Presupuesto Basado en Resultados

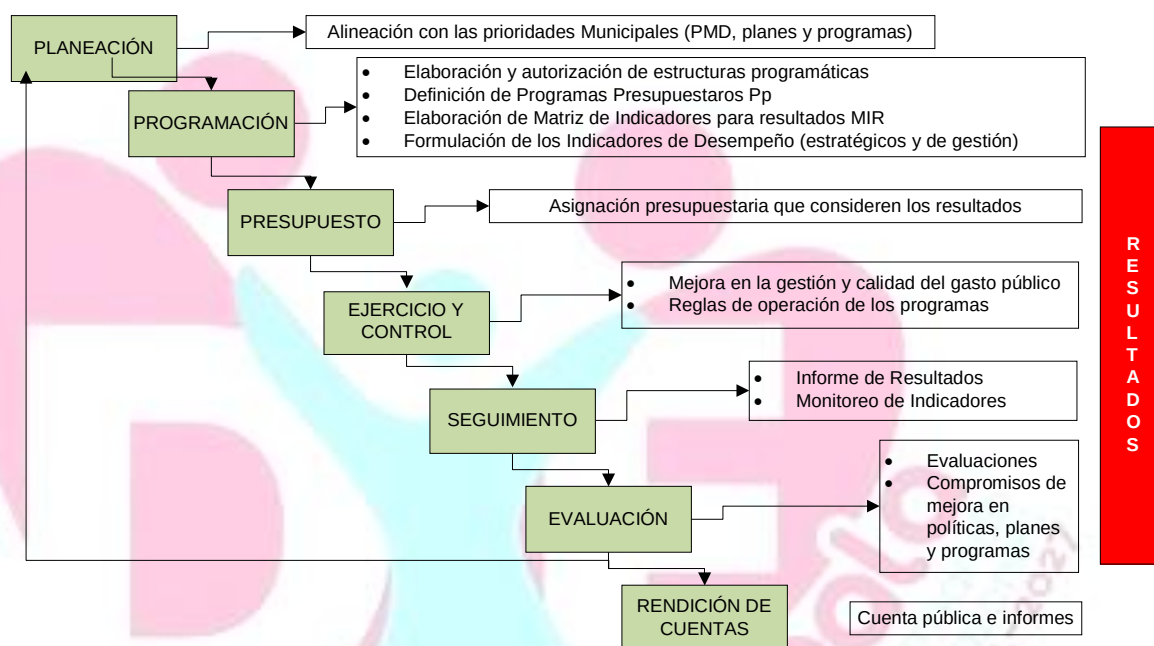
En la siguiente figura se hace una presentación simplificada del proceso de Planeación Municipal, el cual debe alinearse a la iniciativa del Presupuesto Basado en Resultados:



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

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

La siguiente figura esquematiza el proceso presupuestario.



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

1.3 El Seguimiento y Evaluación del Desempeño Municipal

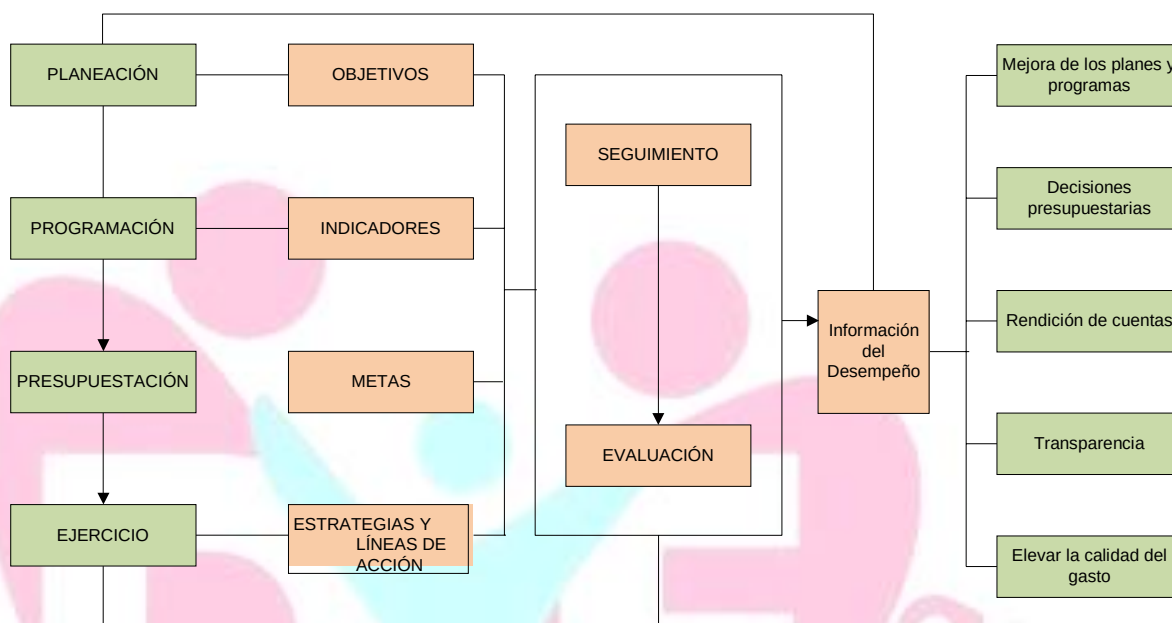
El Seguimiento y Evaluación del Desempeño Municipal (SEDM) se define como un conjunto de elementos metodológicos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño del Plan Municipal de Desarrollo, Programas Operativos Anuales y los planes y programas de los tres órdenes de gobierno, bajo los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

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

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

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

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



Descripción:

ELEMENTO	DESCRIPCIÓN
Objetivos	• Estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo y los programas derivados de este; • Estratégicos de las Direcciones de Área; • De los Programas presupuestarios.
Indicadores	• Estratégicos de los POA's; • Estratégicos y de gestión de los Programas presupuestales.
Metas	• De largo plazo establecidas por el Ejecutivo Municipal; • De los indicadores de los objetivos de las Direcciones de Áreas y del Programa Presupuestario.
Estrategias y líneas de acción	• Orientadas para el logro de resultados de las Direcciones de Área, así como de los Programas Presupuestarios.
Seguimiento	• Monitoreo del avance del Plan Municipal de Desarrollo • Cumplimiento de metas de indicadores de la MIR • Atención a las guías de trabajo derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones a los programas
Evaluación	• De programas y políticas públicas; • Del desempeño de las Direcciones de Área.
Información del Desempeño	▪ La que resulte del proceso de evaluación del desempeño

2. METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

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

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

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

Ventajas de la Metodología del Marco Lógico:

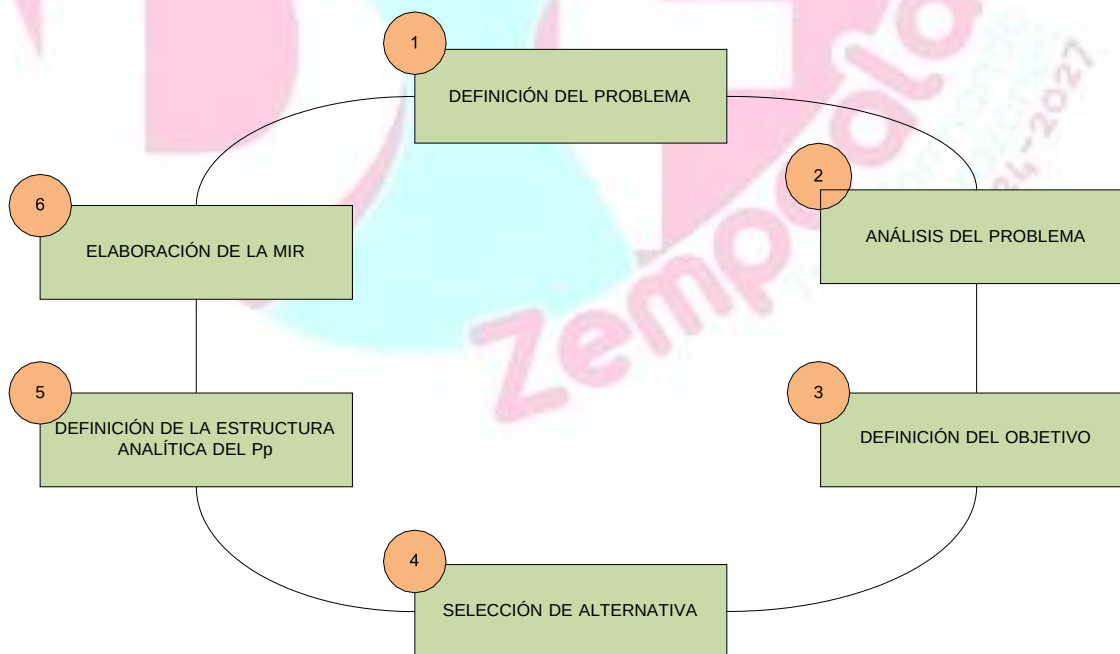
- I. Propicia una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas y planes, así como de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y planes.
- II. Propicia que los involucrados en la ejecución de programas trabajen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

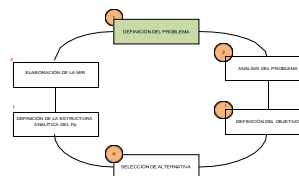
A continuación, se muestra un grafica que refiere a los principales involucrados en la aplicación de la MML.



2.2 Etapas de la Metodología de Marco Lógico (MML)

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





DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el objetivo?

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

¿En qué consiste?

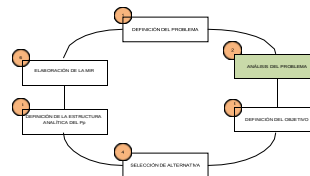
- En identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción del Organismo y que está alineada con los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y sus POA's;
- Debe incluir el análisis de los involucrados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

¿Para qué se utiliza?

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

PREGUNTAS CLAVE

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



ANÁLISIS DEL PROBLEMA

¿Cuál es su objetivo?

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

¿En qué consiste?

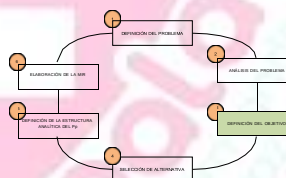
- Una de las alternativas para el análisis del problema consiste en el ordenamiento de las causas y efectos detectados en el Árbol de problemas;
- El análisis de problema se realiza en base a los hallazgos de un diagnóstico previo, que debe contener evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema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

¿Para qué se utiliza?

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

PREGUNTAS CLAVE

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



DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

¿Cuál es su objetivo?

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

¿En qué consiste?

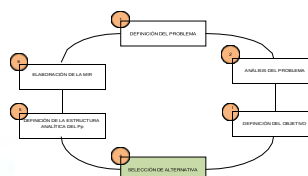
- En la traducción de *causas- efectos* en *medios- fines*;
- El análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos;

¿Para qué se utiliza?

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

PREGUNTAS CLAVE

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



SELECCIÓN DE ALTERNATIVA

¿Cuál es su objetivo?

- Determinar las medidas que constituirán la intervención del Organismo.

¿En qué consiste?

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

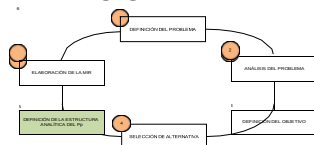
¿Para qué se utiliza?

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

PREGUNTAS CLAVE

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

DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO



¿Cuál es su objetivo?

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

¿En qué consiste?

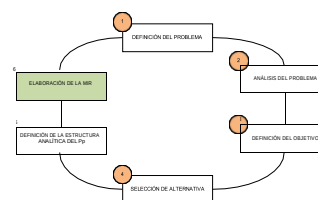
- En analizar y relacionar la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica entre los mismos;
- Para ello se compara la cadena de *medios-objetivos-fines* seleccionada, con la cadena de *causas-problema-efecto*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

¿Para qué se utiliza?

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

PREGUNTAS CLAVE

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



ELABORACIÓN DE LA MIR

¿Cuál es su objetivo?

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

¿En qué consiste?

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

3. COMO CONSTRUIR LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

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

3.2 Que es la Matriz de Indicadores para resultados

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

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

3.3 CONTENIDO DE LA MIR

Muestra grafica de los elementos que se consideran en la Matriz

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA			
ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS			

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

Datos de Identificación del Programa

Este apartado contiene los datos generales del Programa Presupuestario

Alineación al Plan Municipal de desarrollo y sus programas

En este apartado se debe de informar:

- El Primer Acuerdo para un Gobierno Cercano, Justo y Honesto del PMD Zempoala al cual está vinculado el Pp;
- Objetivo del Primer Acuerdo para un Gobierno Cercano, Justo y Honesto del PMD Zempoala al cual está vinculado el Pp;
- Programa derivado del PMD;
- Objetivo Estratégico de la Dirección de Área al cual está vinculado el Pp.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA				
ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS				
	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto	↓	↓	↓	↓
PROPÓSITO Resultados	→			
COMPONENTES Productos y Servicios	→			
ACTIVIDADES Procesos	→			

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: Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

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.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA				
ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS				
	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto	→	→	→	→
PROPÓSITO Resultados	→			
COMPONENTES Productos y servicios	→			
ACTIVIDADES Procesos	→			

COLUMNAS

Resumen narrativo u objetivo: En la primera columna se registran los objetivos por cada nivel de la matriz, el resumen narrativo u objetivos pueden ser usados de manera indistinta.

Indicadores: En la segunda columna se registran los indicadores, que son un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

Medios de verificación: En la tercera columna se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores. Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.

Supuestos: En la cuarta columna se registran los supuestos, que son factores externos, cuya ocurrencia es importante para corroborar el logro de los objetivos del programa y que en caso de no cumplirse implican riesgos y contingencias que se deben solventar.

	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA
OBJETIVO GENERAL				
OBJETIVO ESPECÍFICO				
INDICADOR				
UNIDAD DE MEDIDA				

4. SECUENCIA DE LA ELABORACIÓN DE LA MIR

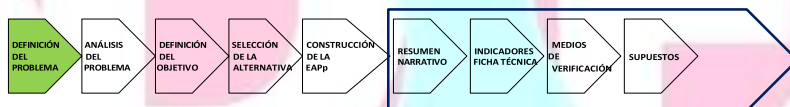
La elaboración de una Matriz de Indicadores para Resultados implica realizar ordenadamente cada una de las etapas de la Metodología del Marco Lógico para lograr un mejor proceso de planeación.

Secuencia de actividades para la elaboración de la MIR:



Descripción de cada etapa:

Definición del problema



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

Características a considerar en la definición del problema:

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

¿Qué es la población o área de enfoque?

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

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

DEFINICIONES DE POBLACIÓN O ÁREA DE ENFOQUE

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

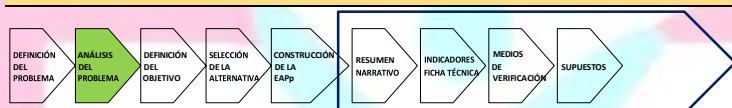
Los elementos mínimos que debemos establecer en la expresión del problema son:

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

Errores para definir un problema

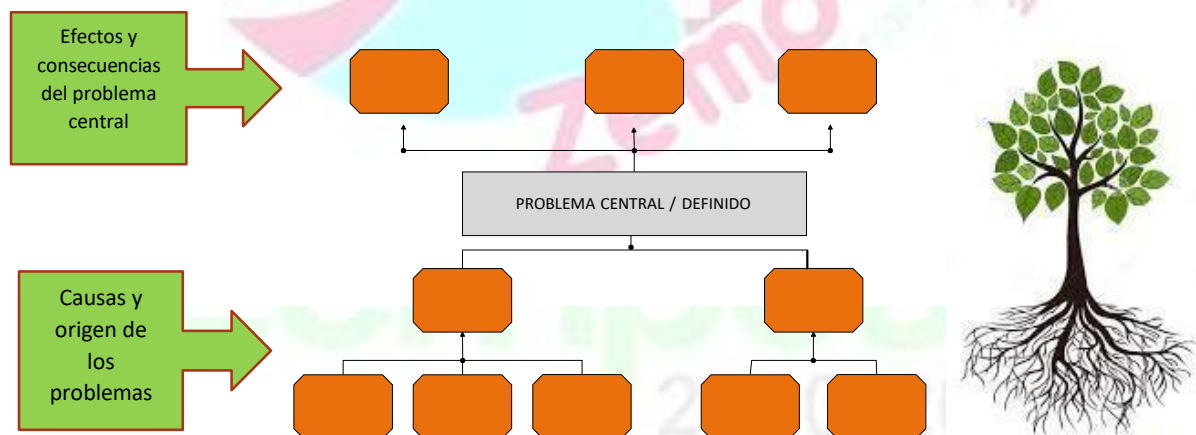
- 1) Identificarlo como ausencia de solución;
- 2) Definirlo como la falta de un servicio;
- 3) Verlo como falta de un bien.

ANÁLISIS DEL PROBLEMA



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

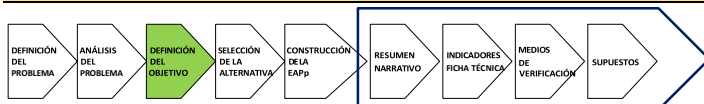
- El árbol del problema se utiliza para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que nos permitirá resolverlo, se establecen las acciones para lograr solventar cada una de las causas que lo originan.
- El problema definido se ubica en el tronco del árbol;
- Las causas van del tronco hacia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



Se debe considerar para esta estructura:

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

DEFINICIÓN DEL OBJETIVO



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

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

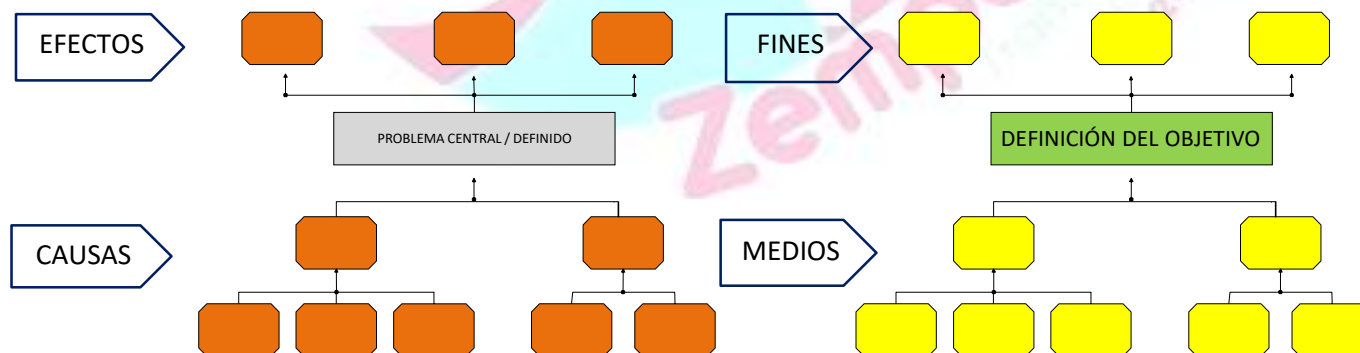
Los elementos mínimos que debemos establecer en la definición del objetivo son:

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

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

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

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



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

SELECCIÓN DE LA ALTERNATIVA



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

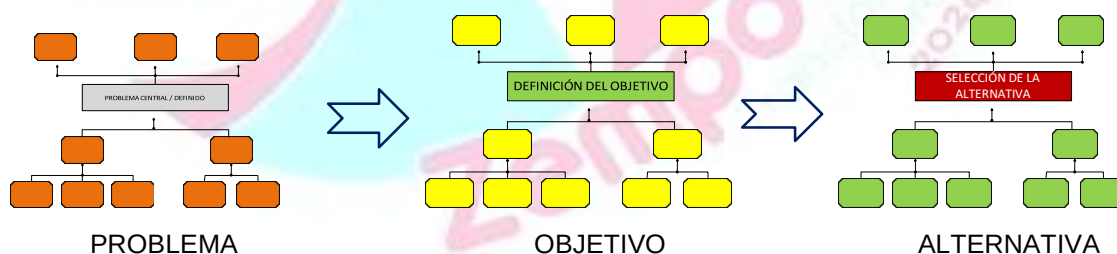
La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

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

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

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

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



ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO



Antes de comenzar a revisar cómo construir una MIR, es necesario repasar que es la Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPp)

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

Datos de identificación del programa	
Problemática (viene del árbol de problema)	Solución (viene del árbol de objetivos)
Efectos ■ . ■ .	Fines ■ . ■ .
■ . Problema ■ Población ■ Descripción del problema ■ Magnitud (línea base)	■ . Objetivo ■ Población ■ Descripción del resultado esperado ■ Magnitud (resultado esperado)
Causas	medios

Esta estructura EAPp nos permite:

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

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



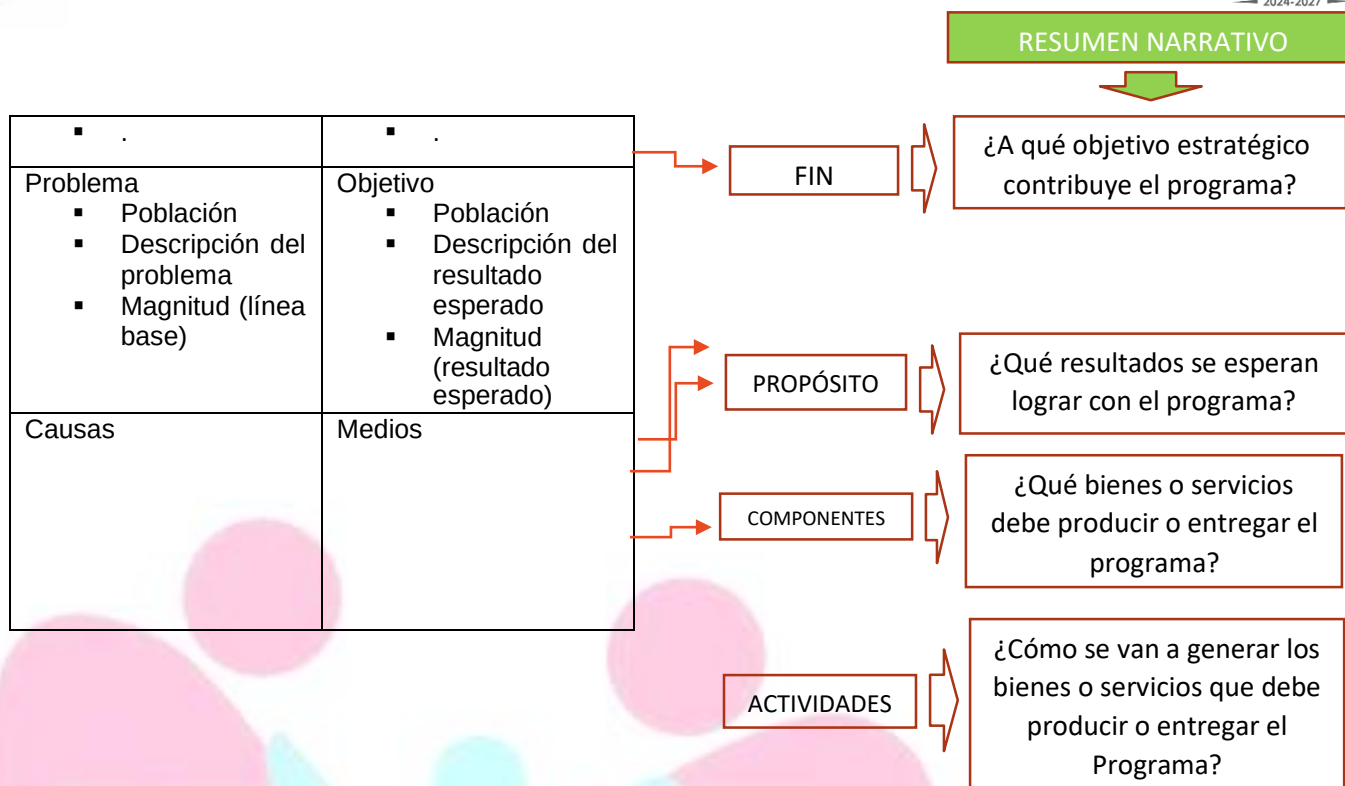
A continuación, se realiza una relatoría de la metodología para el desarrollo de los elementos que deben estar incluidos en la Matriz de Indicadores para Resultados MIR.

RESUMEN NARRATIVO



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

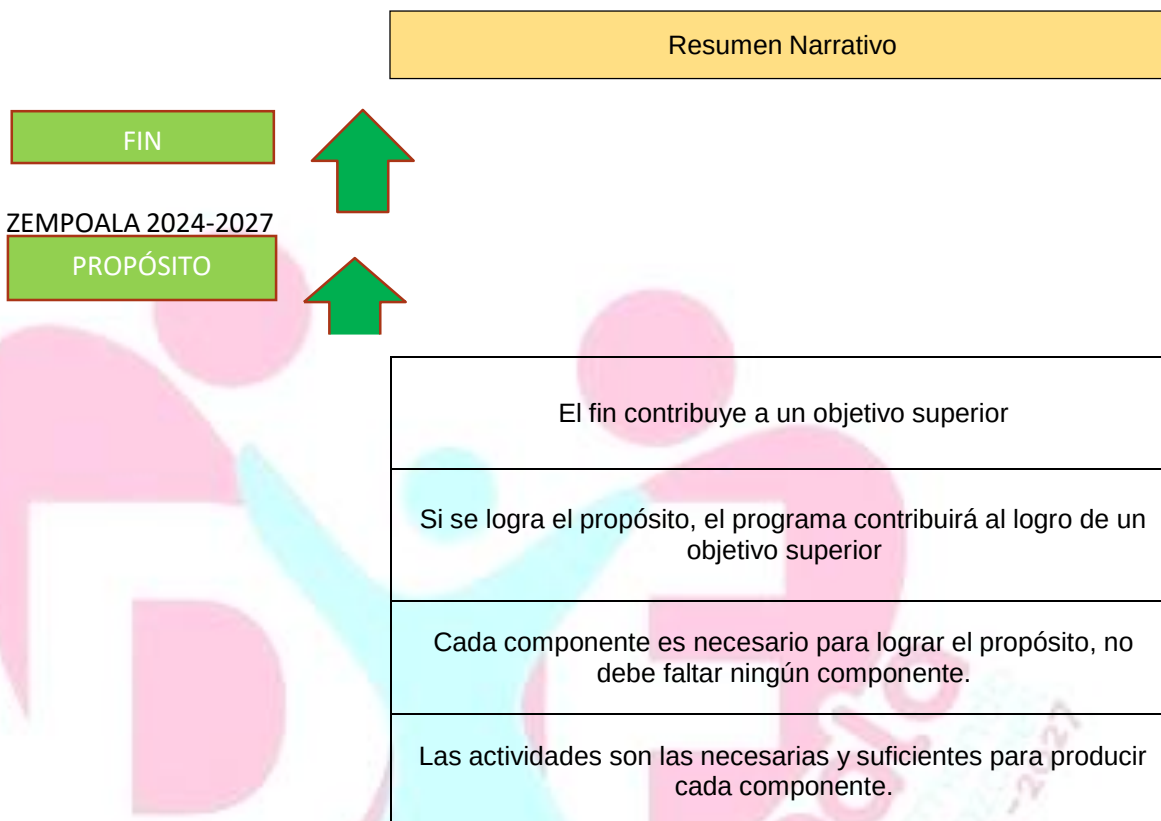
Datos de identificación del programa	
Problemática (viene del árbol de problema)	Solución (viene del árbol de objetivos)
Efectos	Fines
■ . ■ .	■ . ■ .



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



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



Se recomienda que cada MIR se integre por:

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

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

- 1) Eliminar el uso de siglas en la redacción de objetivos;
- 2) En la descripción de los objetivos evitar el uso de términos genéricos, que no dejen claramente establecido el resultado que busca el objetivo;
- 3) En el propósito se recomienda evitar las definiciones ambiguas de la población beneficiaria, se sugiere delimitarla de la manera más breve sin dejar fuera las características específicas de quien recibirá los bienes y servicios del Programa presupuestario;

- 4) Presentar las actividades agrupadas por componente, incluyendo las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

INDICADORES



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

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

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

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

Tipos de Indicadores de la MIR

Estratégicos

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

Gestión

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

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

Recomendaciones para incluirlos en la MIR

- Las Direcciones de Área a cargo del Pp podrán revisar si entre los indicadores contenidos en el PMD, existe alguno al que el programa contribuye directa o indirectamente, en cuyo

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

caso podrá utilizarlo como indicador de fin.

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

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

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

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

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

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

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

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

Los indicadores de desempeño, indicadores de la MIR, deberán contar con una **ficha técnica**, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

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

ELEMENTOS DE LA FICHA TÉCNICA

DIMENSIÓN A MEDIR

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

Dimensión	Descripción	Aplica preferentemente a:
EFICACIA	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos	Fin, propósito, componente y actividad
EFICIENCIA	Busca medir que tan bien se ha utilizado los recursos en la población	Propósito, componente y actividad
CALIDAD	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas	Componente
ECONOMÍA	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros	Componente y actividad

NOMBRE DEL INDICADOR

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que desea medir con él, se recomienda:

- Que el nombre exprese lo que identifique al indicador no que repita al objetivo;
- Debe ser claro y entendible, no presentarse como una definición;
- Debe ser único y corto.
- Debe ser consistente con el método de cálculo.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

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

MÉTODO DE CÁLCULO

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

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

UNIDAD DE MEDIDA

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

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

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

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

LÍNEA BASE

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

METAS

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

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

La meta determinada debe:

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

SENTIDO DEL INDICADOR

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

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

PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN

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

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

Ejemplo de identificación de los elementos básicos:

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

MEDIOS DE VERIFICACIÓN



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

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

Pueden incluir:

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

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

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

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

Ejemplos:

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

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

SUPUESTOS



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

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

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

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

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

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

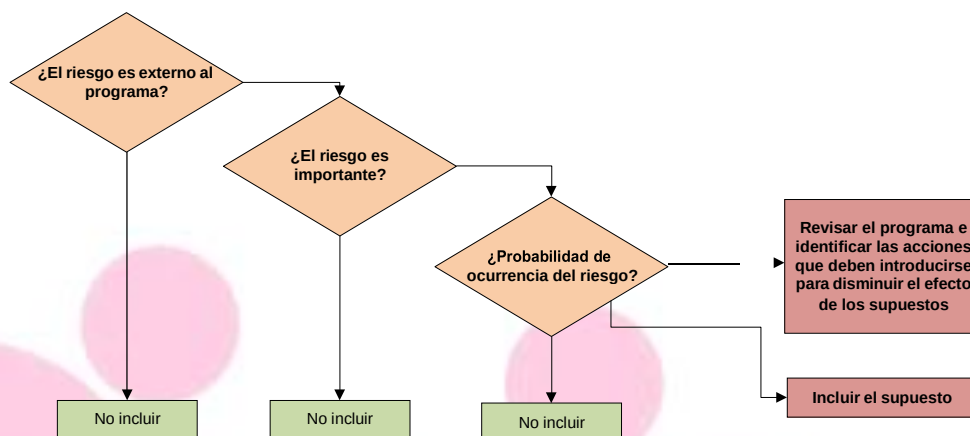
Ejemplo de identificación de supuestos para cada nivel del resumen narrativo de la MIR:

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

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

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

ANÁLISIS DE SUPUESTOS



Análisis de la lógica horizontal

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

La lógica horizontal se resume en los siguientes puntos:

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

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

Análisis de la lógica vertical

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

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

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

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto				
PROPÓSITO Resultado				
COMPONENTES Productos y Servicios	←			
ACTIVIDADES Proceso	→			

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

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto				
PROPÓSITO Resultado	←			
COMPONENTES Productos y Servicios	→			
ACTIVIDADES Proceso				

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

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto	←			
PROPÓSITO Resultado	→			
COMPONENTES Productos y Servicios				
ACTIVIDADES Proceso				

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

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Impacto	→			
PROPÓSITO Resultado				
COMPONENTES Productos y Servicios				
ACTIVIDADES Proceso				

CONSIDERACIONES GENERALES

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

Objetivos

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

Indicadores

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

Medios de verificación Para cada indicador

Los **Supuestos** que correspondan.

CHECK LIST DE VERIFICACIÓN DE LA MIR

LISTA DE VERIFICACIÓN PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MIR		
Aplique la siguiente lista de verificación sobre la MIR conforme a las siguientes instrucciones		
Marque con	cuando la información contenida en la MIR cumpla con lo expresado en la oración	
Marque con	cuando la información contenida en la MIR no cumpla con lo expresado en la oración	
Identificación del programa	El programa presupuestario tiene identificado clave y nombre	
Alineación al Plan Municipal de Desarrollo	El Primer Acuerdo para un Gobierno Cercano, Justo y Honesto del PMD Zempoala al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El objetivo del Primer Acuerdo para un Gobierno Cercano, Justo y Honesto del PMD Zempoala al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El programa derivado del PMD al cual está vinculado el Pp está identificado	
	El objetivo estratégico de la Secretaría, Dirección o Dependencia vinculado al Pp está identificado	
RESUMEN NARRATIVO	FIN: Enuncia la contribución del Pp en el mediano o largo plazo al logro del objetivo del desarrollo municipal al que impacta	
	PROPÓSITO: Identifica la población o área de enfoque a la que va dirigido el Pp y la manera en que le impacta	
	COMPONENTES: Indica que bienes o servicios debe producir o entregar el Pp	
	COMPONENTES: Los componentes identificados son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del Pp	
	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.	
INDICADORES	FIN: se tienen definido indicadores para este nivel	
	FIN: El indicador mide el comportamiento del objetivo correspondiente: permite verificar los impactos sociales alcanzados.	
	PROPÓSITO: se tienen definidos indicadores para este nivel	
	COMPONENTES: Se tiene definido al menos un indicador para cada componente	
	ACTIVIDADES: Se tiene definido al menos un indicador para cada actividad	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN	FIN: Existen medios de verificación suficientes que permiten asegurar: el cálculo de los indicadores de fin, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas.	
	PROPÓSITO: existen medios de verificación suficientes para el cálculo de indicadores de propósito, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas.	
	COMPONENTE: existen medios de verificación suficientes para el cálculo de indicadores de componente, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas	
	ACTIVIDADES: existen medios de verificación suficientes para el cálculo de indicadores de cada actividad, metas y seguimiento a los avances de cumplimiento de las mismas	
SUPUESTOS	Existen supuestos identificados para cada uno de los niveles de la MIR	
	Los supuestos identificados representan situaciones externas probables de ocurrir y contingencias a resolver	
	Si se completan las actividades programadas y se cumple con los supuestos asociados a estas, se logran producir los componentes	
	Si se producen los componentes detallados y se cumple con los supuestos asociados a estas, se lograra el propósito del programa presupuestario.	
	Si se logra el propósito del Pp y se cumplen los supuestos asociados a este, se contribuye al logro del fin	
	Si se contribuye al logro del fin y se mantienen vigentes los supuestos asociados a este, se garantizara la sustentabilidad de los beneficiados del programa.	

GLOSARIO DE TÉRMINOS

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

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

Área de enfoque: Ver población.

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

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

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

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

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

Definición del indicador: Precisa que se pretende medir del objetivo al que está

asociado, debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

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

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

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

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

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

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

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

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

Frecuencia de medición: Es la periodicidad de tiempo con que se realiza la

medición del indicador.

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

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

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

Indicador estratégico: Un indicador es estratégico cuando:

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

Indicador de gestión: Un indicador de gestión es cuando:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Presupuesto basado en resultados (PbR): Es el proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos. Lo anterior con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público

y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

ascendente o descendente.

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

- 1) Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas;
- 2) Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto;
- 3) Mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos municipales.

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

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

Unidad de medida: Es la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.



Actualización 18 de marzo de 2025

ABREVIATURAS Y SIGLAS

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