

Elaboración de Programas Presupuestarios con Enfoque de Resultados

Octubre 2021



IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y
Fortalecimiento Municipal
del Estado de Morelos



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Objetivo

Establecer la implementación y Operación del **Presupuesto Basado en Resultados (Pbr)** a través del establecimiento de base técnicas y metodológicas que las dependencias de la Administración Pública Municipal deben observar en el Diseño de los ***Programas Presupuestarios***.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Contexto Internacional

Durante los últimos 40 años diversos países Cambiaron el enfoque de la Administración de los Recursos públicos, por dos razones principales:

- ✓ La necesidad de hacer mas con los mismos recursos.
- ✓ La necesidad de Rendir Cuentas a los ciudadanos.

México

Como resultado, en 2006-2008 se implementó en México el enfoque para resultados (GpR), el *Presupuesto Basado en Resultados (Pbr)* y el *Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)*.



Consolidación del Pbr-SED con base al ciclo de vida de los Programas Presupuestarios

2006

Artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

2007

Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Federal

2008

Reforma al Artículo 134 de la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos. Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos



- ✓ El **SED** es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una **valoración objetiva del desempeño de los programas**, bajo los principios de verificación del grado de **cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión** que permitan conocer el impacto social de los programas y proyectos.



PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

- ✓ El (Pbr), tiene como finalidad fortalecer las **políticas públicas**, programas públicos y desempeño institucional con el fin de mejorar la asignación de recursos y garantizar buenos resultado en el ejercicio del gasto público.
- ✓ Para ello se busca medir el **volumen y calidad** de los **bienes y servicios públicos** con el propósito de contar con mejores elementos para **determinar la asignación de recursos hacia aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos** y que generen mayor impacto en la sociedad.
- ✓ El (Pbr) esta basado en la **Metodología del Marco Lógico (MML)**, la cual es una herramienta que facilita el proceso de concpetualización, diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los PPS.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos



Es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una **valoración objetiva del desempeño** de los Pps, bajo los principios de verificación del grado de **cumplimiento de metas y objetivos**, con base en **indicadores** estratégicos y de gestión que nos permitan evaluar el **impacto social de dichos Programas**

- Conocer los resultados de la aplicación de los recursos público, así como el impacto social de los mismos.
- Identificar la eficiencia, economía, eficacia, cobertura, equidad y calidad del gasto público.
- Proveer de información de desempeño para la toma de decisiones.
- Vincular la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, ejercicio de los recursos y la evaluación de las políticas públicas de los Programas presupuestarios. y las Transferencias Federales.
- Impulsar el Presupuesto basado en Resultados (PbR).



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

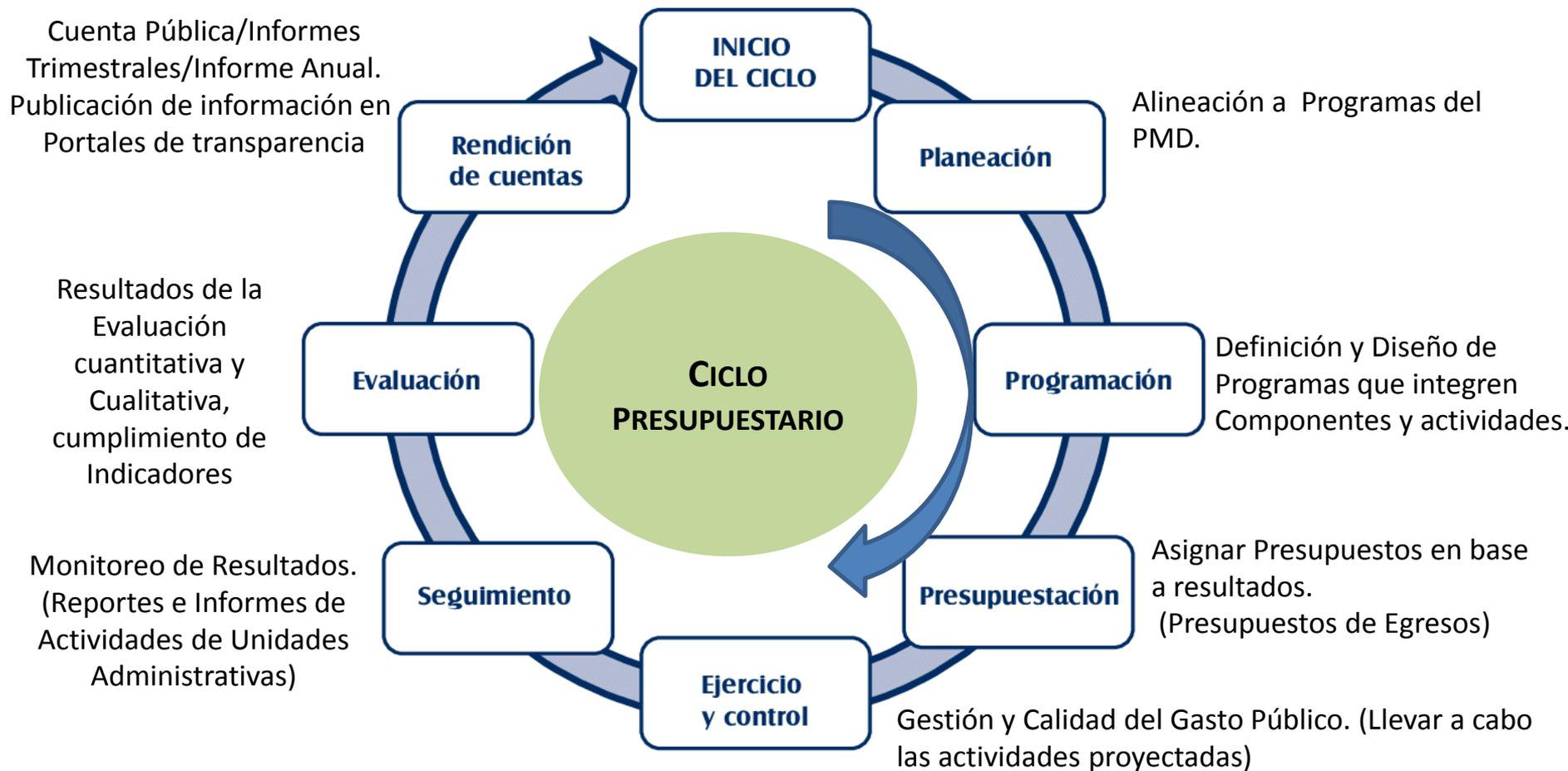
El objetivo del Pbr, es la entrega de bienes y servicios públicos de calidad a la población, elevar la calidad del gasto público, promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.



- Orientar el gasto público hacia el logro de los resultados.
- Promover la mejora de los programas públicos.
- Establecer un Sistema Municipal de Planeación para el Desarrollo Municipal.
- Fomenta la rendición de cuentas.
- Introduce la información de desempeño al ciclo presupuestario.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos





Marco Jurídico del Pbr SED

CPEUM

Artículo 134
Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Constitución Política del Estado de Morelos

El artículo 81
De la administración de los ingresos y egresos del Estado, se efectuará con base en los principios de legalidad, honestidad, honradez, eficacia, eficiencia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Ley General de Contabilidad Gubernamental

Artículo 54
Artículo 61

Ley Estatal de Planeación Del Estado de Morelos

Artículo 33

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Morelos

Artículos 23 y 25



Ley General de Contabilidad Gubernamental.

Artículo 54.- La información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos.

Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo. Adicionalmente se deberá presentar información por dependencia y entidad, de acuerdo con la clasificación establecida en la fracción IV del artículo 46 de esta Ley.

Artículo 61.- Además de la información prevista en las respectivas leyes en materia financiera, fiscal y presupuestaria y la información señalada en los artículos 46 a 48 de esta Ley, la Federación, las entidades federativas, los municipios, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, apartados específicos con la información siguiente:

Presupuestos de Egresos:

a) Las prioridades de gasto, los programas y proyectos, así como la distribución del presupuesto, detallando el gasto en servicios personales, incluyendo el analítico de plazas y desglosando todas las remuneraciones; las contrataciones de servicios por honorarios y, en su caso, provisiones para personal eventual; pensiones; gastos de operación, incluyendo gasto en comunicación social; gasto de inversión; así como gasto correspondiente a compromisos plurianuales, proyectos de asociaciones público privadas y proyectos de prestación de servicios, entre otros;



Ley General de Contabilidad Gubernamental.

El listado de programas así como sus **indicadores estratégicos y de gestión aprobados**, y

La aplicación de los recursos conforme a las **clasificaciones administrativa, funcional, programática, económica** y, en su caso, geográfica y sus interrelaciones que faciliten el análisis para valorar la eficiencia y eficacia en el uso y destino de los recursos y sus resultados.

En el proceso de integración de la información financiera **para la elaboración de los presupuestos se deberán incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados** y del **sistema de evaluación del desempeño**, establecidos en términos del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ley Estatal de Planeación

Artículo *33.- Las dependencias encargadas de la ejecución del Plan Estatal y de los Municipios así como de los programas sectoriales, institucionales, sub.-regionales, municipales y especiales, elaborarán programas operativos anuales o programas presupuestarios que incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social correspondientes. Estos programas operativos anuales o programas presupuestarios, que deberán ser congruentes entre sí, regirán durante el año respectivo las actividades de la administración pública en su conjunto, y servirán de base para la integración de los proyectos de presupuesto anuales que las propias Dependencias, Municipios y Entidades deberán elaborar conforme a la normativa aplicable.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Marco Jurídico de los Programas Presupuestarios (LPCGP)

Artículo 5. El Poder Ejecutivo, a través de la Secretaría y los **Municipios**, a través de las **Tesorerías Municipales**, coordinarán, conforme lo establece la presente Ley, las actividades de **planeación, programación, presupuestación, control, seguimiento y evaluación del Gasto Público.**

Artículo 6. Las Dependencias y los Municipios orientarán y coordinarán la **planeación, programación, presupuestación, control y evaluación del gasto** de las Entidades Paraestatales o Paramunicipales, agrupadas en su sector conforme al acuerdo que dicte el Titular del Poder Ejecutivo Estatal, o los Ayuntamientos, en sus respectivas competencias.

Lo anterior atendiendo lo previsto en esta Ley, así como la concordancia de sus actividades con los principios y directrices del Plan Estatal y **Municipal de Desarrollo**, correspondiente.

Las disposiciones de gasto de las Entidades Paraestatales y Paramunicipales, se presentarán a la Secretaría y a las Tesorerías Municipales, por conducto de la Dependencia coordinadora del sector al que correspondan.



LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO DEL ESTADO DE MORELOS

OBSERVACIONES GENERALES: Se reforman los artículos 11 párrafo segundo y sus fracciones I y II, 19 párrafos segundo y tercero; 21 fracciones I y II; 38 párrafos primero y segundo; 39 párrafo segundo y se adiciona el párrafo tercero recomendándose el actual párrafo tercero para ser cuarto; y 46 en su párrafo segundo, por artículo único del Decreto No. 722 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4404, de fecha 2005/07/27.
Se reforman los artículos 11 segundo párrafo, 17 primer párrafo, 18 primer párrafo, 20 fracción VI, 30 primer párrafo, 32, 38 primero y segundo párrafos y 39 segundo párrafo; se adicionan los artículos 20 fracción VI bis, 30 segundo y tercer párrafos y 35 segundo párrafo; y se deroga el artículo 18 segundo párrafo; por artículo primero del Decreto No. 825 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4625, de fecha 2008/07/16.
- Se reforma el artículo 11 y el párrafo tercero del artículo 39 por artículo quinto del Decreto No. 986 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4654, de fecha 2008/1/05.
- Se reforma el artículo 20 por artículo primero del Decreto No. 125 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4788, de fecha 2010/03/10.
- Se reforman los artículos 2, 3, 5, 19, 20 28 y 32 por artículo primero del Decreto No. 215 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 5061, de fecha 2013/01/23. Vigencia 2013/01/24.
- Se adicionan tres párrafos al artículo 31 por artículo Único del Decreto No. 378 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 5076, de fecha 2013/03/20. Vigencia 2013/03/21.
- Se reforman el segundo párrafo del artículo 4, los artículos 8, 11, el primer párrafo del 35, así como el tercer párrafo del 39 por artículo único del Decreto No. 2624, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 5312, de fecha 2015/07/29. Vigencia: 2015/07/30.

Aprobación: 1995/01/21
Permisión: 1995/02/06
Publicación: 1995/02/09
Vigencia: 1995/02/09
Ejemplar: 28/VI Legislatura
Periódico Oficial: 3730 "Tierra y Libertad"



www.morelos.gob.mx



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Marco Jurídico de los Programas Presupuestarios (LPCGP)

Artículo 7. En los Entes Públicos, los encargados de ejecutar los programas serán los responsables del **avance de los mismos y deberán informar periódicamente sobre los resultados obtenidos a la Secretaría, Tesorerías Municipales y unidades equivalentes.**

Artículo 23. El Gasto Público se basará en presupuestos que se formularán con apoyo en **programas** que señalen **objetivos, metas, beneficios y Unidades Responsables de su Ejecución (URG)**, con base en objetivos, parámetros cuantificables e **indicadores del desempeño.** (LPCGP)

Los programas deberán elaborarse de acuerdo con las prioridades establecidas en los **Planes Estatales y Municipales de Desarrollo**, según el caso, y unirse a la disponibilidad de recursos financieros, materiales y humanos; se observará la **Ley General de Contabilidad Gubernamental** y las normas que para tal efecto emita el **Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)**, así como la **Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios.**



LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO DEL ESTADO DE MORELOS

OBSERVACIONES GENERALES: Se reforman los artículos 11 párrafo segundo y sus fracciones I y II, 19 párrafos segundo y tercero; 21 fracciones I y II, 38 párrafos primero y segundo; 39 párrafo segundo y se adiciona el párrafo tercero reconvirtiéndose el actual párrafo tercero para ser cuarto; y 46 en su párrafo segundo, por artículo único del Decreto No. 722 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4454, de fecha 2005/07/27.
Se reforman los artículos 11 segundo párrafo, 17 primer párrafo, 20 fracción VI, 30 primer párrafo, 32, 38 primero y segundo párrafos y 39 segundo párrafo; se adicionan los artículos 20 fracción VI bis, 30 segundo y tercer párrafos y 35 segundo párrafo; y se deroga el artículo 18 segundo párrafo; por artículo primero del Decreto No. 825 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4625, de fecha 2008/07/16.
Se reforma el artículo 11 y el párrafo tercero del artículo 39 por artículo quinto del Decreto No. 986 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4654, de fecha 2008/11/05.
Se reforma el artículo 20 por artículo primero del Decreto No. 125 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 4788, de fecha 2010/03/10.
Se reforman los artículos 2, 3, 5, 19, 20 28 y 32 por artículo primero del Decreto No. 215 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 5061, de fecha 2013/01/23. Vigencia 2013/01/24.
Se adicionan tres párrafos al artículo 31 por artículo único del Decreto No. 378 publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 5076, de fecha 2013/03/20. Vigencia 2013/03/21.
Se reforman el segundo párrafo del artículo 4, los artículos 5, 11, el primer párrafo del 35, así como el tercer párrafo del 39 por artículo único del Decreto No. 2624, publicado en el Periódico Oficial "Tierra y Libertad", No. 5312, de fecha 2015/07/29. Vigencia: 2015/07/30.

Aprobación
Promulgación
Publicación
Vigencia
Exposición
Periódico Oficial

1995/01/31
1995/02/06
1995/02/06
1995/02/26
XLV Legislatura
3730 "Tierra y Libertad"



www.morelos.gob.mx



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Marco Jurídico de los Programas Presupuestarios (Ley Estatal de Planeación)

ARTÍCULO *26.- Los Planes Municipales de Desarrollo precisarán los objetivos generales, estrategias, líneas de acción, indicadores así como metas vinculadas a éstos, además de las prioridades del desarrollo integral del Municipio, contendrán **previsiones sobre los recursos** que serán asignados a tales fines; **determinarán los instrumentos y responsables de su ejecución**, preverán un mecanismo de seguimiento basado en **indicadores de impacto** o resultado para los objetivos generales y establecerán los lineamientos de política de carácter global, sectorial y de servicios municipales. Sus previsiones se referirán al conjunto de la actividad económica y social y regirán el contenido de los anual ***programas operativos anuales o programas presupuestarios***, siempre en concordancia con el Plan Estatal y con el Plan Nacional de Desarrollo. (LEP)

ARTICULO *33.- Las dependencias encargadas de la ejecución del Plan Estatal y de los **Municipios** así como de los programas sectoriales, institucionales, sub.-regionales, municipales y especiales, **elaborarán programas operativos anuales o programas presupuestarios** que incluirán los aspectos administrativos y de política económica y social correspondientes. Estos **programas operativos anuales o programas presupuestarios**, que deberán ser congruentes entre sí, regirán durante el año respectivo las actividades de la administración pública en su conjunto, y servirán de base para la integración de los proyectos de **presupuesto anuales** que las propias Dependencias, Municipios y Entidades deberán elaborar conforme a la normativa aplicable.

ARTICULO *36.- El Plan y los Programas son los instrumentos legales mediante los que el Ejecutivo del Estado, provee en la esfera administrativa, la exacta observancia de la Ley de Planeación. En tal virtud, tendrán el carácter de Reglamentos que **deberán ser expedidos por la autoridad que corresponda** y publicados en el **Periódico Oficial del Estado**.

ARTICULO 37.- Los Planes Municipales y los programas que de ellos se desprendan **serán publicados en el Periódico Oficial del Estado.**





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Portada

El Programa Presupuestario (Pps)

Se elegirá en la portada el nombre de la dependencia correspondiente (De acuerdo a la Estructura Administrativa de cada Ayuntamiento)

En el apartado de “**Responsable de la integración**” deberá aparecer el nombre, cargo y firma de la persona encargada de integrar el **Programa Anual** (Titular del área administrativa donde se integran los PPs). (*Director de Área/Tesorero Municipal*)

En el apartado de “**Aprobación**” se agregará el nombre, cargo y firma del titular de la dependencia. (*Presidente Municipal*)

Cabe señalar que por ser un documento que será entregado al Congreso del Estado deberá estar **aprobado por el titular de cada Dependencia** y no un suplente.





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Resumen de Recursos Financieros

Primeramente **se relacionarán las unidades y sus respectivas claves presupuestales**, y posteriormente **se registrarán los recursos autorizados para financiar estos proyectos, clasificando estos recursos como a continuación se detalla:**

Gasto corriente y social: Es el gasto destinado al pago de remuneraciones al personal y la adquisición de bienes y servicios que realiza el sector público durante el ejercicio fiscal.

Engloba los recursos presupuestados por las **Unidades Responsables de Gasto** en los siguientes rubros: Servicios personales (Capítulo 1000), Materiales y suministros (Capítulo 2000) y Servicios generales (Capítulo 3000). *Esto de acuerdo a la Clasificación Económica emitida por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Clasificador por Objeto de Gasto.*

Gasto de inversión: Son los gastos destinados a la formación de capital fijo, al incremento de existencias, a la adquisición de objetos valiosos y las inversiones financieras. Cabe señalar que el presupuesto registrado en los PP's deberá ser congruente con el Presupuesto de Egresos autorizado para el ejercicio fiscal 2022 tanto de gasto corriente como de inversión.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Recursos Financieros por Programa Presupuestario

En este formato se deberá determinar el presupuesto que se destinará a cada PP.

Por ello, cada unidad administrativa registrará el o los proyectos que llevará a cabo, seleccionará el PP al que contribuye y registrará los recursos presupuestados en cada proyecto, diferenciando los de **gasto corriente y de inversión** por fuente de financiamiento. Cabe recordar que los proyectos sólo deben registrar gasto corriente o de inversión pero no ambos rubros.

Para cuantificar los montos destinados a cada PP, cada dependencia registrará en este formato la **relación de Unidades Responsables de Gasto con sus respectivos recursos financieros presupuestados para el ejercicio fiscal 2022** (en miles de pesos).





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Clasificación del Presupuesto por Capitulo y Fuente de Financiamiento

En este apartado se clasificarán los recursos contemplados para llevar a cabo el programa presupuestario por capítulo, de acuerdo al Clasificador por objeto de Gasto; así como también por **“Fuente de financiamiento”** de acuerdo al **“Clasificador por fuente de financiamiento”**; ambos clasificadores emitidos por el **Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)**.



CLASIFICADOR POR OBJETO DEL GASTO

- 1000 **SERVICIOS PERSONALES**
- 2000 **MATERIALES Y SUMINISTROS**
- 3000 **SERVICIOS GENERALES**
- 4000 **TRANSFERENCIAS, ASIGNACIONES, SUBSIDIOS Y OTRAS AYUDAS**
- 5000 **BIENES MUEBLES, INMUEBLES E INTANGIBLES**
- 6000 **INVERSION PUBLICA**
- 7000 **INVERSIONES FINANCIERAS Y OTRAS PROVISIONES**
- 8000 **PARTICIPACIONES Y APORTACIONES**
- 9000 **DEUDA PUBLICA**





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Diagnóstico del Sector

El Diagnóstico es vital en el diseño de **política pública**, y determinará en buena medida el éxito o fracaso de la **intervención pública** ya que a partir de dicho elemento se determinarán las características que permitirán atender adecuadamente la problemática.

A partir de los antecedentes, se identificará el problema central o necesidad a la que responde la intervención pública, sus causas, su evolución en tiempo y espacio, así como sus efectos

Definición del problema

Se identificará y describirá el problema o necesidad que se pretende atender a través del programa presupuestario propuesto o con cambios, esto mediante la utilización de la **Metodología de Marco Lógico (MML)**. Es importante entender que el problema o situación problemática se refiere a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población.

Por lo que será necesario que en la definición del problema, se identifique la población afectada o también denominada población potencial de la cual deriva la población objetivo o área de enfoque.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Definición del problema...

Consiste en establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema o necesidad no atendida que origina o motiva la intervención gubernamental. En otras palabras, en la definición del problema se busca establecer la necesidad a satisfacer, el problema central a solventar, el problema potencial, la oportunidad por aprovechar y/o la amenaza por superar.

Elementos Estructurales para la expresión del problema central

Población afectada o área de enfoque: Niños indígenas, población indigente, niñas y niños de 0 a 10 años de edad, población con discapacidad, población de más de 60 años de edad, madres solteras, adultos sin estudios básicos, etc.

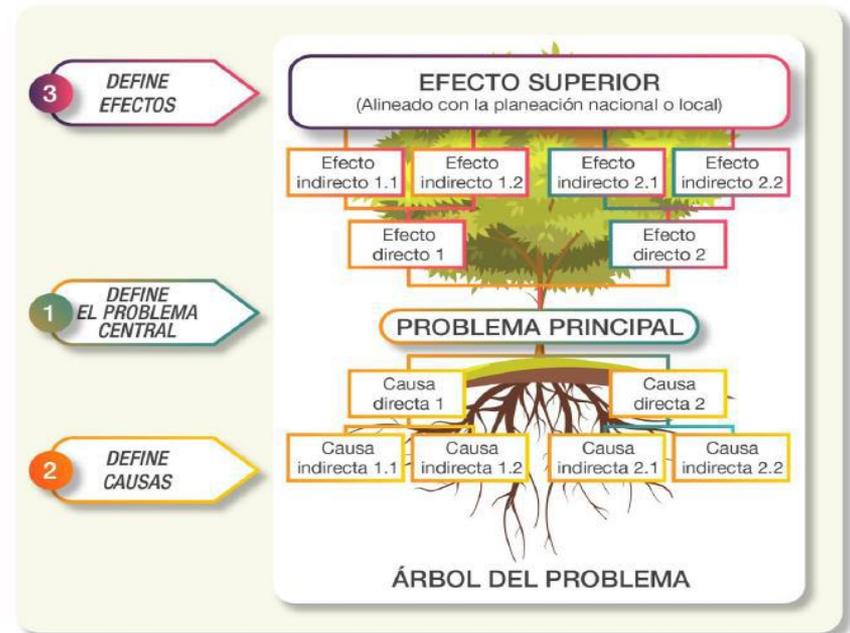
Descripción de la situación de la problemática central: falta de cobertura de un servicio agua potable, drenaje, alumbrado, alta morbilidad y/o mortalidad, alta incidencia delictiva, deficiencia nutricional en menores de edad, alta incidencia de deserción escolar, altos índices de pobreza.

Referencia Cuantitativa: Se refiere a cuantificar la magnitud de la situación descrita, índice de pobreza, porcentaje de cobertura de servicios, índices de morbilidad/mortalidad, índice de incidencia delictiva, porcentajes de deserción escolar.

Análisis de Causas (raíces del árbol de problemas)

Una vez identificado el **problema central**, primero se deben definir las **causas** que le dan origen, es decir las condiciones negativas que están determinando que el problema exista o suceda. En el cuadro siguiente se presentan algunas recomendaciones a considerar para la **construcción del análisis de causas**.

El **paso inicial**: Es posicionar el problema principal definido previamente en la etapa anterior en el centro del árbol que se está construyendo y cuestionar las causas que lo están generando.



Ejemplo:

Si se identifica que una de las causas del problema central es la **“falta de agua”**, la solución sería la **provisión de este servicio**. En cambio, si planteamos la causa como **“mala distribución del agua potable”**, tenemos más herramientas para analizar el problema a profundidad ya que de esta forma podremos indagar sobre las razones por las cuales se presenta esta mala distribución.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Análisis de Efectos (copa del árbol de problemas)

Como **segundo paso** del análisis del problema, se debe construir la parte de los efectos que corresponde a la copa del árbol. En esta parte se definen las consecuencias que resultan de la existencia del problema central y la relación que estas tienen con las causas identificadas.

En otras palabras se definen aquellas condiciones negativas que sucederán en caso que no se resuelva el problema central.

Esto servirá para tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

Criterio 1	Preferentemente, definir los efectos como condiciones negativas. Sin embargo, pueden ser también faltas de ausencias.
Criterio 2	Se puede incluir el número de “ramas” (efectos directos e indirectos) que sean necesarios. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola rama.
Criterio 3	No necesariamente se tendrán que construir el mismo número de ramas con las raíces. Tampoco necesitan estar vinculadas las ramas con las raíces ya que el análisis de efectos se lleva a cabo de forma independiente al de las causas.
Criterio 4	Se recomienda que se tenga mínimo dos y máximo tres niveles de efectos. El último nivel debe englobar el impacto que la existencia del problema podría generar.
Criterio 5	Es necesario verificar que no se estén repitiendo los efectos, incluso cuando la redacción de las mismas sea un tanto distinta.
Criterio 4	Antes de dar por terminado el análisis de los efectos será necesario confirmar por medio de la “lógica vertical” que causalidad del árbol es correcta y que no se tienen efectos en la parte de causas y causas en la parte de los efectos.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Ejemplo del Árbol de Problemas





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

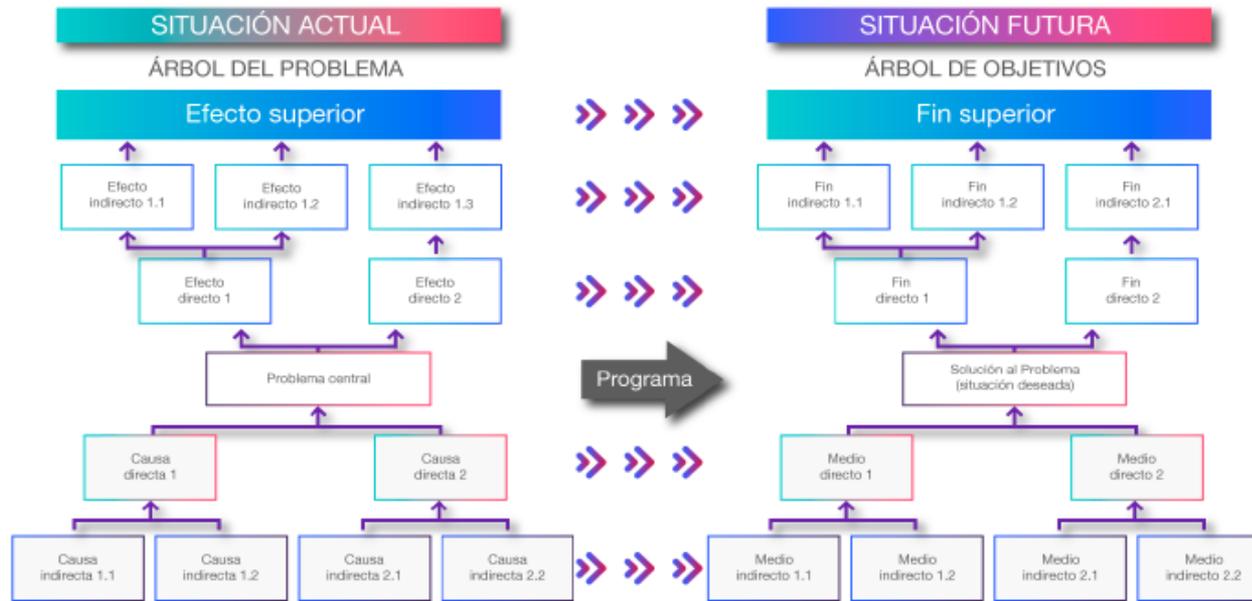
Árbol de Objetivos

Es una representación de la situación futura deseada al resolver el problema; con base en el árbol de problemas se genera un esquema en el que los efectos negativos del problema se convierten en fines y las causas que lo originan en medios para lograr estos últimos. Esta sección permitirá la definición de objetivos en torno al problema planteado y la determinación de aquellos que se pretende lograr con la intervención.

Para efectos de definir la situación futura a lograr, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del árbol de objetivos. Este último, es una representación de la situación esperada, en caso de que el problema se resolviera. Para construirlo, se partirá del árbol de problemas y se buscará plantear la situación contraria, es decir, las condiciones negativas se expresarán en forma positiva

En esta etapa de la MML se *realiza una proyección de la situación futura deseada que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema central mediante un programa.*

Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos



El problema central se convertirá en la solución al problema o situación deseada; cada una de las causas se convertirá en un medio para lograr dicha solución; y cada uno de los efectos se convertirá en los fines una vez solucionado el problema.

Por medio del árbol de objetivos se busca lo siguiente:

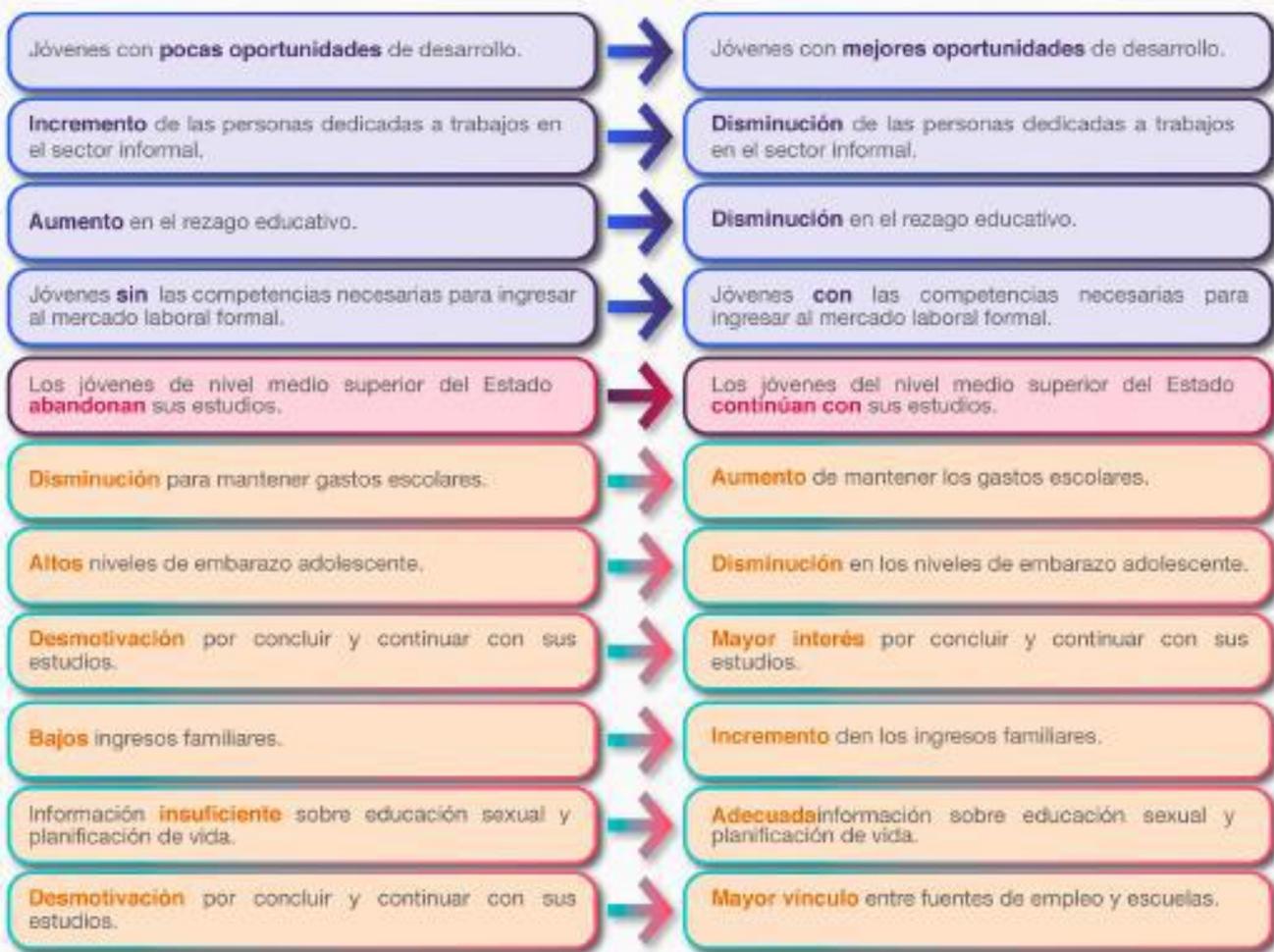
- **Describir una situación favorable que podría existir después de solucionar el problema (situación futura).**
- **Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia.**
- **Identificar las relaciones medios-fines entre los objetivos.**
- **Visualizar estas relaciones medios-fines en un diagrama (Árbol de objetivos).**

En la definición de medios y fines, se consideran directos o principales aquellos que derivan directamente del problema y ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en medios y fines indirectos o secundarios; de éstos últimos resultan derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios.



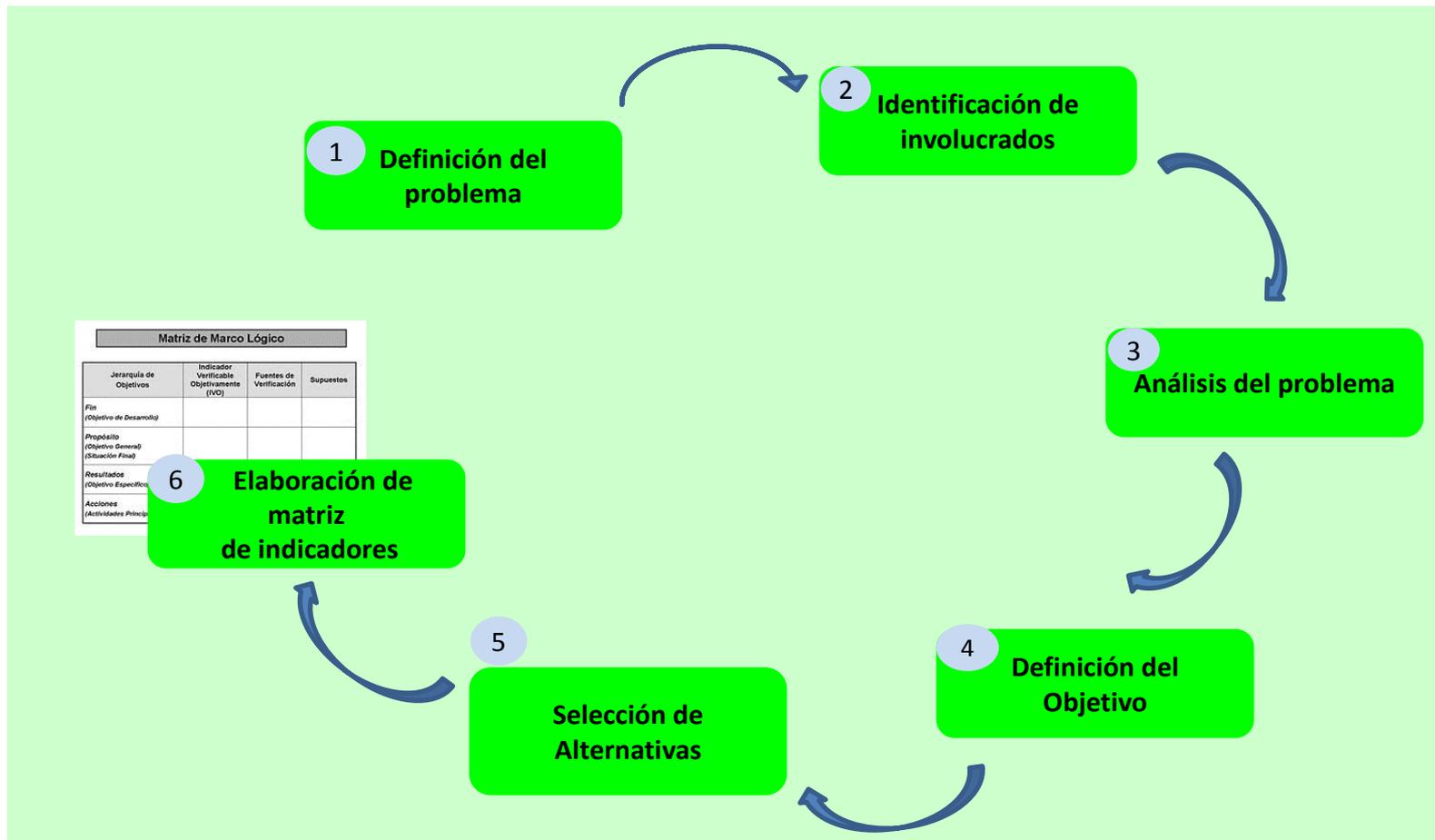
Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Transformación de Problemas a Objetivos



Etapas de la MML

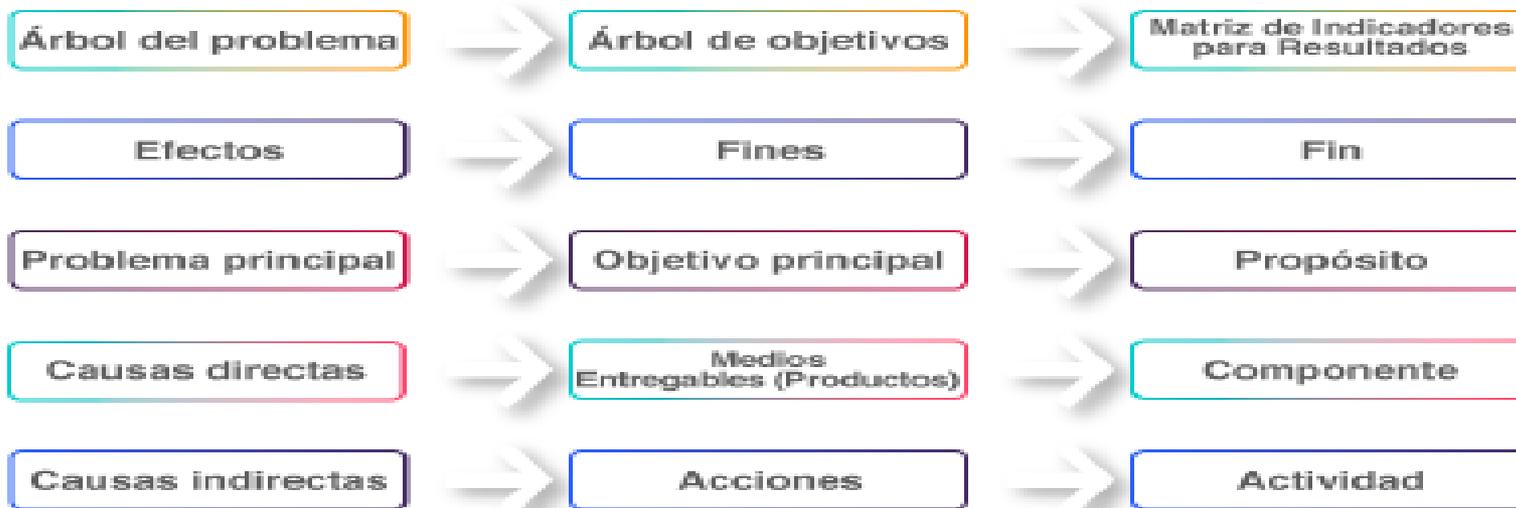
La Matriz del Marco es una herramienta de Planeación Estratégica basada en la Identificación y solución de problemas o aspectos a resolver, organizando de manera **Sistemática y Lógica** los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; permite identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; y evaluar el avance en la consecución de los mismos. Las etapas que integran la MML son:





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Construcción de la MIR



	RESUMEN NARRATIVO/ OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN →				
PROPÓSITO →				
COMPONENTES →				
ACTIVIDADES →				

Cobertura del Programa

La **población de referencia** es el universo o total de población (con y sin problema), relacionada con el área o sector en el que se está definiendo el problema. Por ejemplo, para un programa de atención a madres jóvenes y jóvenes embarazadas, la población de referencia puede definirse como “mujeres de 12 a 18 años de edad que radican en Municipio”.

La **población sin problema** se encuentra dentro de la población de referencia; sin embargo, no se encuentran afectadas por el problema detectado, motivo por el cual queda automáticamente agrupada y fuera de los alcances del programa. En este caso serían “las mujeres de 12 a 18 años que no son madres o no están embarazadas”.

La **población objetivo o área de enfoque** son sinónimos que se refieren a un subgrupo de la población potencial (población afectada) que el programa ha determinado atender en cierto periodo. Es decir, aquella parte de la población potencial a la que el programa una vez aplicados criterios de selección (ejemplo: ubicación geográfica, grupo de edad, nivel de ingreso, etc.) y restricciones (ejemplo: limitaciones técnicas, lineamientos de política, etc.), estará en condiciones reales de atender





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

- La **población beneficiaria o atendida**

Corresponde en algunos casos con el **padrón de beneficiarios que anualmente conforman ciertos programas**. Dos ejemplos de aplicación de criterios de focalización en el mismo caso que estamos siguiendo serían “las madres jóvenes o jóvenes embarazadas cuyo hogar se encuentra por debajo de la LPI” o “las madres jóvenes o jóvenes embarazadas que abandonaron la escuela”.

- **Identificación y caracterización de la población o área de enfoque potencial**

Se llevará a cabo la **identificación y se especificará el total de la población o área de enfoque que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa** propuesto o con cambios sustanciales, y por lo tanto puede ser elegible para su atención; incluyendo, en su caso, sus características particulares, socioeconómicas y demográficas.

- **Identificación y caracterización de la población o área de enfoque objetivo.**

Identificación de la población que el **programa propuesto o con cambios sustanciales tiene planeado o programado atender en un período de tiempo**, para cubrir la población potencial identificada con la problemática; se deberá especificar, en el caso que aplique, localización geográfica al menos a nivel de desagregación municipal, y sus características particulares, socioeconómicas y demográfica

- **Cuantificación de la población o área de enfoque objetivo.**

Se proporcionarán **estimaciones del total de la población o área de enfoque que se planea atender en su primer año o ejercicio fiscal** de operación del programa propuesto o con cambios sustanciales.

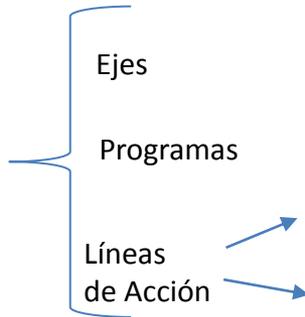
- **Frecuencia de actualización de la población o área de enfoque potencial y objetivo.**

Con base en la dinámica o tendencias identificadas de la población potencial y objetivo del programa propuesto o con cambios sustanciales, **se deberá determinar la frecuencia con que será actualizada la identificación, caracterización y cuantificación de estas poblaciones o áreas de enfoque objetivo**.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Plan Municipal De Desarrollo (PMD)



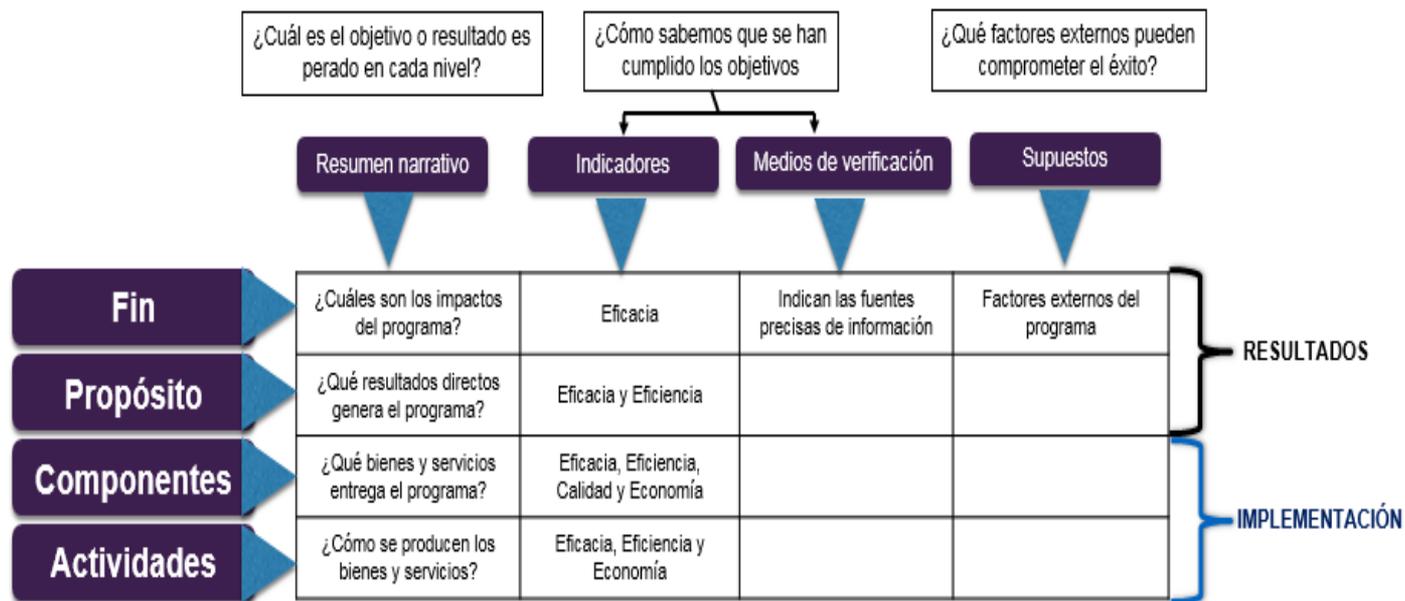
	RESUMEN NARRATIVO/ OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN →				
PROPÓSITO →				
COMPONENTES →				
ACTIVIDADES →				

De acuerdo con la Metodología de Marco Lógico, se deberá establecer la Matriz de Indicadores para Resultados, definiendo el fin, propósito, componentes y actividades del programa. La matriz nos permitirá establecer cómo se medirán los resultados del programa. Por lo que es conveniente entender claramente los niveles de objetivos:

- **Fin:** ¿Cuál es la contribución del programa o proyecto, en el mediano y largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo nacional, estatal o municipal? **Son las líneas estratégicas del PMD. Donde se describe la forma en como el programa contribuye a la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad diagnosticada.**
- **Propósito:** ¿Cuál es el resultado directo que se espera lograr en la población objetivo o como consecuencia de la utilización de Componentes producidos o entregados por el programa? **Son los objetivos del PMD, donde se expresa el resultado directo a ser logrado en la población objetivo.**
- **Componentes:** ¿Qué bienes y servicios serán producidos por el programa para cumplir con el propósito? **Son los productos o servicios a ser entregados durante la ejecución del programa.**
- ☐ **Actividades:** ¿Cuáles son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y servicios que produce o entrega el programa?
- ☐ Asimismo en aquellos programas en los que se utilicen recursos del Ramo General 33 deberán incorporar los indicadores de cada uno de los fondos en sus MIR, esto derivado de observaciones realizadas por la Auditoría Superior de la Federación.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos



Los objetivos definidos en el Árbol de **Objetivos** pasarán a ser la primera columna de la MIR que se llama **Resumen Narrativo**, que también se puede identificar como la columna de los objetivos.

Como se retoma el Árbol de Objetivos para la creación de la primera columna de la MIR se espera contar con un buen diseño del Programa, **orientándolo de esta forma hacia la resolución de la situación problemática definida, pues se instrumentan los medios necesarios y suficientes para intervenir sobre las causas que la generan.** Asimismo, se busca obtener los fines que devienen de la resolución del problema central y de sus efectos asociados. En



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Resumen Narrativo de la MIR

El **Resumen Narrativo** es la columna de los objetivos de la MIR. A través de esta columna se estructuran los objetivos, así como las relaciones causales entre éstos en sus distintos niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Lo que se busca con esto, es contar con las herramientas para que se cumpla con la premisa de un diseño efectivo y coherente del Programa, con acciones, productos y servicios conducentes a resultados e impactos.

Fin	Contribuir + Objetivo Sectorial + Mediante + Solución del problema (Propósito del Programa)
Propósito	Sujeto beneficiario (población objetivo o área de enfoque) + Verbo en presente + Resultado logrado
Componentes	Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en participio pasado
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo + complemento

Resumen Narrativo del nivel Fin

En este nivel se responde a la interrogante ¿cuáles son los impactos a los que contribuye el Programa? El Fin constituye el impacto o efecto a largo plazo derivado de la consecución del Programa. De ahí que su concreción implica la operación del Programa por un amplio periodo, identificando tales efectos e impactos en el mediano y largo plazo, pues éstos solo se pueden evaluar después de un tiempo de maduración mayor a otros objetivos de la MIR

Resumen Narrativo nivel Propósito.

Por cada Programa presupuestario se tendrá un Propósito; si se tienen dos Propósitos, entonces se tratará de dos Programas. Si se quiere forzar la metodología a que en una sola MIR se tengan dos Propósitos, entonces la implementación de la misma estará equivocada. Adicionalmente, de acuerdo con las Directrices Generales para Avanzar Hacia el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SHCP, 2007), cada Programa deberá tener solamente un Propósito.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Resumen Narrativo del nivel Fin

En este nivel se responde a la interrogante ¿cuáles son los impactos a los que contribuye el Programa? El Fin constituye el impacto o efecto a largo plazo derivado de la consecución del Programa. De ahí que su concreción implica la operación del Programa por un amplio periodo, identificando tales efectos e impactos en el mediano y largo plazo, pues éstos solo se pueden evaluar después de un tiempo de maduración mayor a otros objetivos de la MIR

Resumen Narrativo nivel Propósito.

Por cada Programa presupuestario se tendrá un Propósito; si se tienen dos Propósitos, entonces se tratará de dos Programas. Si se quiere forzar la metodología a que en una sola MIR se tengan dos Propósitos, entonces la implementación de la misma estará equivocada. Adicionalmente, de acuerdo con las Directrices Generales para Avanzar Hacia el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SHCP, 2007), cada Programa deberá tener solamente un Propósito.

Resumen Narrativo del nivel Componente

Para definir los Componentes se deben considerar los medios que se identificaron en el Árbol de objetivos para resolver el problema central y además preguntarnos: ¿qué bienes y/o servicios entrega el Programa? Para ello se debe observar la siguiente regla de sintaxis

Tipo de productos entregados	Población objetivo	Área de enfoque
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Despensas entregadas • Vacunas aplicadas • Becas otorgadas • Permisos facilitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura escolar modernizada • Obras públicas implementadas • Equipamiento médico renovado • Silos construidos
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación impartidos • Comunidades organizadas • Asesorías para obtención de testamentos realizadas • Campañas de prevención contra las adicciones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencias técnicas a PYMES realizadas • Acervo documental difundido • Infraestructura de acopio pesquero rehabilitado • Semaforización sincronizada



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Resumen Narrativo del nivel **Actividad**

Resumen Narrativo de Actividades, es donde se pre-tende identificar la respuesta a la pregunta **¿cómo se producen los bienes y/o servicios que entrega el Programa?**

Las Actividades **son una secuencia de tareas que permiten la concreción del Componente**, es decir corresponden al proceso de producción de los bienes y servicios que entrega el Programa

Es importante no definir demasiadas Actividades, sino que al igual que en la definición de los Componentes, se debe considerar solamente aquellas que sean críticas e imprescindibles para que el Componente se produzca.

La razón por la cual en la redacción de las Actividades se utiliza un **sustantivo derivado** de un verbo **es porque se quiere denotar acción**, porque al final de cuentas las Actividades: **son las acciones que se deben realizar para lograr los Componentes que se entregan en el Programa.**

Verbo	Sustantivo derivado de un verbo
Implementar	Implementación
Realizar	Realización
Concluir	Conclusión
Capacitar	Capacitación
Examinar	Examinación
Entregar	Entrega



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Líneas de Acción

El conjunto de las acciones que se contempla realizar, los recursos susceptibles de movilizar (capacidad operativa de la entidad), las metas que se proponen, los indicadores que cuantificarán el desempeño y determinarán el grado de avance y cumplimiento de las tareas, así como la definición de los responsables de su puesta en marcha se le conoce como líneas o planes de acción.

Ejemplo 1

Objetivo estratégico: Promover en los habitantes del Municipio (x) una Cultura sobre la importancia del Medio ambiente.

Estrategia: Desarrollar programas y actividades sobre el cuidado, conservación y preservación del medio Ambiente,..

Líneas de acción:

1. Talleres de Educación Ambiental en las escuelas primarias del Municipio.
2. Capacitación a estudiantes de 5 año de Primaria sobre las 3R: reducir, reutilizar y reciclar.
3. Elaborar un programa anual de eventos ambientales, en coordinación con la Secretaría de Desarrollo Sustentable del Gobierno Estatal (CIMA, Día Mundial del Medio Ambiente, Día Mundial del Árbol, Día Mundial de la Tierra, Día Mundial de los Humedales, Día Mundial del Cambio Climático, etc.
4. Impartición de conferencias y Talleres a la población en general.

Ejemplo 2

Objetivo estratégico: Enfrentar a la delincuencia de manera sistémica y organizada para disuadir la comisión de delitos y afectar la economía del crimen, aumentando sus costos reduciendo sus ganancias mediante un nuevo modelo de investigación y operación policial que aumente significativamente el número de delincuentes capturados, consignados, sentenciado y sancionados con penas adecuadas al tipo de delito cometido.

Estrategia: Mejoramiento de la capacidad de disuasión, captura de delincuentes e investigación de delitos por parte de los cuerpos policíacos con supervisión ciudadana.

Líneas de Acción.

1. Aumentar el despliegue de la policía con 20 nuevos elementos, bajo el esquema de Policía coordinadas, en el que los policías y sus patrullas son asignadas a las colonias, de las que no serán removidos, por lo que serán fácilmente identificados y por lo tanto evaluados por la población.
2. Instalar 100 videocámaras de vigilancia, privilegiando las zonas escolares, los edificios públicos, las áreas bancarias y comerciales, las entradas y salidas de la Ciudad y, en general, las zonas más visitadas por la población.
4. Incorporar 10 patrullas nuevas por año al parque vehicular de la Dirección de Seguridad Pública municipal.
5. Intensificar las actividades de prevención, combate y sanción a la extorsión, con especial énfasis en la extorsión telefónica



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Indicadores

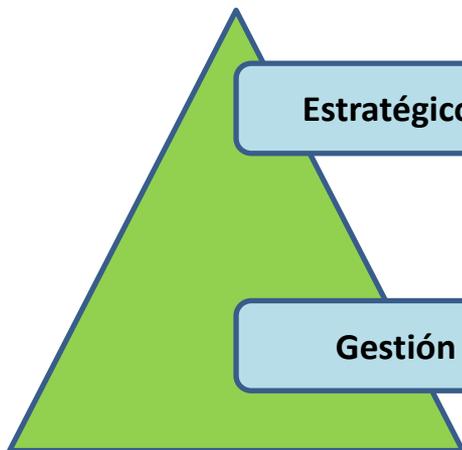
Se determinan en la segunda columna de la MIR, para cada uno de los elementos, son expresiones cuantitativas que tienen como objetivo medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados en el resumen narrativo.

Un indicador como su nombre lo dice: Indica el avance o retroceso de lo que se mide.

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), reflejar los 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 los Pp.

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



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/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

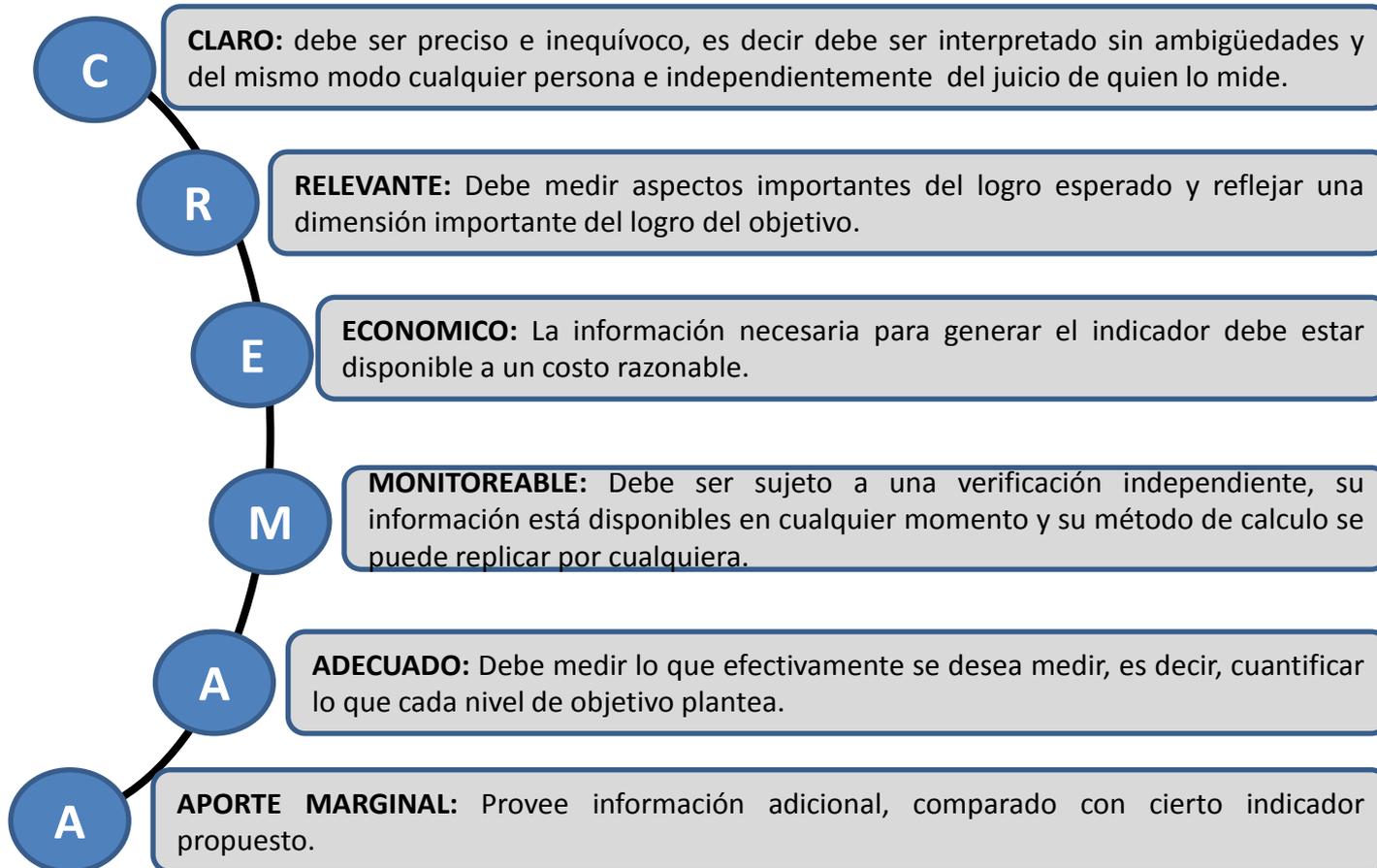
Gestión

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o 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.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Características de un buen indicador (CREMA)





Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Elementos de los indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR

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

Recomendaciones:

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

Noción o relación aritmética	Complemento
Porcentaje	de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas
Promedio	de inspecciones realizadas
Tasa	de deserción de la educación media superior
Índice	de Desarrollo Humano

Ejemplo: Porcentaje de solicitudes de información pública atendidas en tiempo y forma.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Debe precisar **qué se pretende medir** del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador. **No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo**, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente (máximo 240 caracteres) y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.

Ejemplo: Se refiere a la proporción de solicitudes de información pública atendidas de aquellas que ingresan a la unidad de información pública del municipio.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

DIMENSIONES DEL INDICADOR

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

<i>Dimensión</i>	<i>Descripción</i>	<i>Ejemplo</i>	<i>Aplica</i>
Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos	Cobertura de vacunación en niños menores de 5 años	Fin Propósito Componente Actividad
Eficiencia	Busca medir que tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados	Costo promedio por apoyo entregado	Propósito Componente Actividad
Calidad	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas de referencia externas	Toneladas de RSM dispuestas conforme a la norma oficial 083 SEMARNAT	Componente
Economía	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros	Porcentaje de ahorro generado a los contribuyentes.	Componente Actividad



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Elementos de los indicadores

SENTIDO DE LA MEDICIÓN

Hace referencia a **la dirección que debe tener el comportamiento del indicador** para identificar cuando su desempeño es 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.

Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: población atendida con un servicio, la población beneficiaria con la entrega de bienes públicos, la productividad agropecuaria, el índice de competitividad de la inversión pública.

- **Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base**. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, índice de los efectos negativos de los incendios, tasas de natalidad, índices de delincuencia, tiempo de espera de la entrega de un servicio, costo promedio de un bien.

- Este concepto es distinto al de “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.

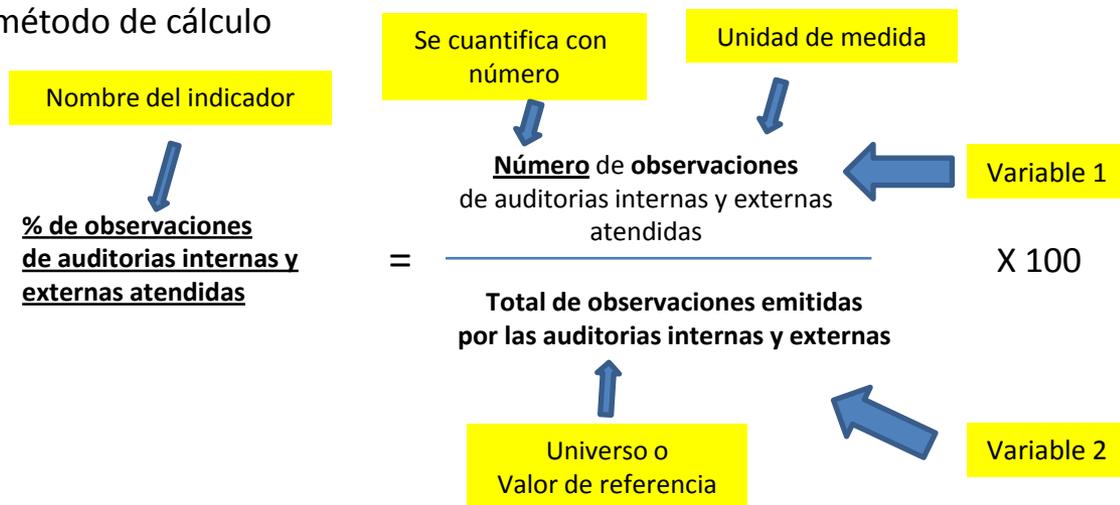
Elementos de los indicadores

MÉTODO DE CALCULO

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

Se establecen las siguientes recomendaciones:

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



Ejemplo 1:

$$\begin{aligned} & \text{\underline{\% de observaciones de auditorías internas y externas atendidas}} \\ & = \frac{350 \text{ Observaciones atendidas por órganos de fiscalización}}{600 \text{ observaciones emitidas por autoridades y órganos de fiscalización}} \times 100 = \text{58.33\% de observaciones atendidas} \end{aligned}$$



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Nombre del indicador

Se cuantifica con número

Unidad de medida

Variable 1

$$\text{Tasa de cobertura de agua potable} = \frac{\text{Viviendas con cobertura de agua potable}}{\text{Viviendas totales habitadas en el municipio}} \times 100$$

Ejemplo 2:

Universe o Valor de referencia

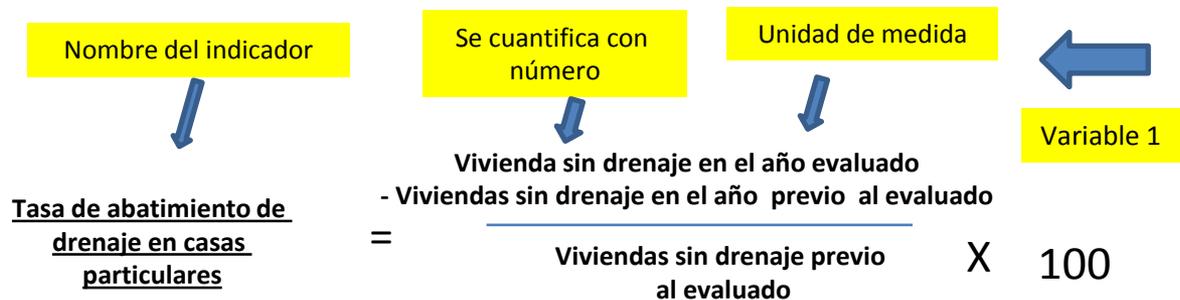
Variable 2

$$\text{Tasa de cobertura de agua potable en viviendas Particulares del Municipio "X"} = \frac{60,000 \text{ viviendas con cobertura de Agua potable}}{75,000 \text{ viviendas totales en el municipio "x"}} \times 100$$

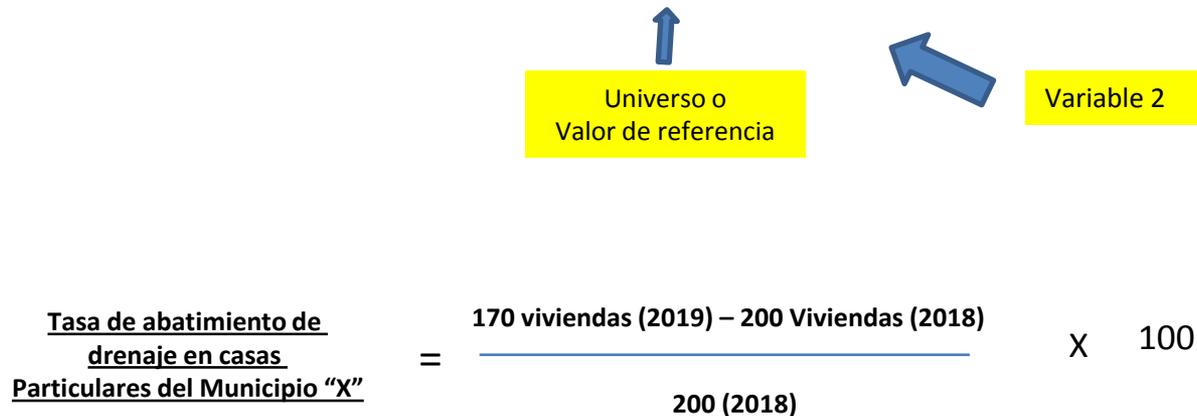
$$\text{Tasa de cobertura de agua potable en viviendas Particulares del Municipio "X"} = 80\%$$



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos



Ejemplo 3:



<u>Tasa de abatimiento de drenaje en casas Particulares del Municipio "X"</u>	=	-15%
---	---	------



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Elementos de los indicadores Estado de Morelos

UNIDAD DE MEDIDA

Hace referencia a la determinación concreta de la **forma en que se quiere expresar el resultado** de la medición al aplicar el indicador.

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

TIPO DE INDICADOR

Son los criterios para distinguir entre los diferentes tipos de indicadores de la MIR, se pueden clasificar:

Estratégicos: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de la políticas públicas y de los programas Presupuestarios. (PPs)



Recordemos rápidamente que un **indicador estratégico** es aquel que mide el grado de cumplimiento de los **objetivos de los programas**.

Gestión: Mide el avance y logros en procesos y actividades, decir sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados o entregados a la población objetivo.

Un **indicador de gestión** mide el avance y logro en los **procesos y actividades**.

Enuncia lo que se pretende medir con las Variables. Debe tener coherencia con lo descrito en el indicador.

Ejemplo:

- Kilómetros
- Reportes
- Persona
- Postes
- Hectáreas
- Apoyos
- Metros



© Can Stock Photo - iap1030003



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Elementos de los indicadores

SENTIDO DE LA MEDICIÓN

Hace referencia a **la dirección que debe tener el comportamiento del indicador** para identificar cuando su desempeño es 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.

Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: población atendida con un servicio, la población beneficiaria con la entrega de bienes públicos, la productividad agropecuaria, el índice de competitividad de la inversión pública.

- **Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base**. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, índice de los efectos negativos de los incendios, tasas de natalidad, índices de delincuencia, tiempo de espera de la entrega de un servicio, costo promedio de un bien.

- Este concepto es distinto al de “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.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Elementos de los indicadores

FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN

Hace referencia a la **periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador** (periodo entre mediciones)

Anotar el periodo en el cual se calcula la variable del indicador, es decir, cada qué tiempo se tiene resultados de esta variable. Ejemplo: bianual, anual, semestral, trimestral, mensual, etc.

Nivel de la MIR	Frecuencia de Medición	Observaciones
FIN	Anual o Superior	El fin no depende del programa, es solo una contribución y tal vez no se logre en un año.
PROPOSITO	Anual	Se propone lograr el propósitos al término de un año por cuestiones de planeación.
COMPONENTE	Semestral	Dado que requieres de ciertas actividades para su entrega se proponen medir cada seis meses.
ACTIVIDADES	Trimestral	Se deben medir con mayor frecuencias ya que hablan sobre actividades cotidianas y específicas.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Elementos de los indicadores

LINEA BASE

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

El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, **es obligatorio para todos los indicadores**. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente.

METAS

Permiten establecer límites o niveles máximos de logro y comunican el nivel de desempeño esperado por la organización permitiendo enfocarla hacia la mejora.

NÚMERO ABSOLUTO / RELATIVO

El valor absoluto, es la cantidad expresada en una **magnitud numérica** de la cifra sin importar si su signo es positivo o negativo. Tomemos el caso del valor absoluto **5**. Este es el valor absoluto tanto de **+5** (5 positivo) como de **-5** (5 negativo).

El valor relativo representa el cumplimiento de la meta/avance acumulado en términos porcentuales.

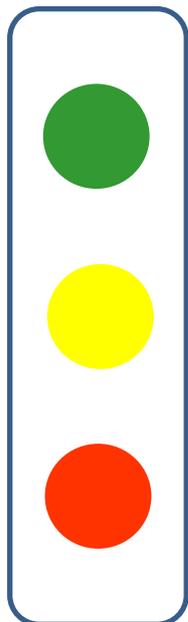


Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Elementos de los indicadores

SEMAFORIZACIÓN DE INDICADORES

Mediante los **parámetros de semaforización** se indica cuando el comportamiento del indicador es:



- **Aceptable (verde):** el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido. (cumplimiento entre 80 al 100%)
- **Con riesgo (amarillo):** el valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido. (Cumplimiento del 70 al 79%)
- **Crítico (rojo):** el valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera tanto la meta programada que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos. (Cumplimiento menor al 70%)



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

ANEXOS

Anexo 1

En este anexo se registrarán los recursos destinados a la realización de acciones encaminadas a eliminar las desigualdades detectadas para que mujeres y hombres tengan las mismas oportunidades de desarrollo.

Acciones afirmativas: Son medidas encaminadas a disminuir y eliminar las diferencias de trato social entre ambos géneros. Son estrategias que se desarrollan para garantizar la plena **incorporación de las mujeres al ámbito de desarrollo y eliminar las diferencias en materia de oportunidades, contratación y ocupación entre mujeres y hombres.**

Estas acciones son de **carácter temporal.**

Acciones a favor: Son acciones que permiten promover la equidad de género al **mejorar las condiciones laborales de hombres y mujeres con impacto en el ámbito laboral, familiar, profesional, económico o cultural.**

Su naturaleza es definitiva.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

ANEXOS

Anexo 2

Programas, proyectos o acciones que destinan recursos al cumplimiento de los derechos de la infancia

El objetivo de este anexo es identificar los recursos destinados al cumplimiento de los **Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes** (derecho a la salud, alimentación, vivienda, educación, vivienda, etc.) con el fin ampliar o mejorar en el mediano plazo, las **políticas públicas** enfocadas a este sector de la población.

Clasificación por tipo de Gasto:

Específico. Considera los programas (o partes de ellos) que otorgan beneficios directamente a los niños para asegurar el cumplimiento de sus derechos. **Ejemplos:** Programa Oportunidades en su componente de becas, Reducción de enfermedades prevenibles por vacunación, etc.

• **Agentico.** Considera los programas (o partes de ellos) que promueven el fortalecimiento de los agentes que actúan a favor del niño (padres, tutores, médicos, educadoras, puericulturistas, etc.), en su rol de agentes del niño. **Ejemplos:** Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadores y Programa del Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional de Maestros de Educación Básica en Servicio.

• **En bienes públicos o servicios abiertos.** Considera los programas o (partes de ellos) que proveen o financian bienes o servicios prestados de forma abierta a la sociedad (por ejemplo parques), y que hayan estado al menos parcialmente diseñados para atender necesidades específicas de los niños. Ejemplo: Programa de Rescate de Espacios Públicos.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

ANEXOS

Anexo 2

Programas, proyectos o acciones que destinan recursos al cumplimiento de los derechos de la infancia

Estimación del gasto en la infancia y la adolescencia

- **Total.** Si el 100% de la población beneficiada son menores de 18 años y/o agentes. Esto es cuando la totalidad del proyecto se destina a este rango poblacional. El ponderador será 1.
- **Cálculo demográfico.** Si se beneficia a todo el Municipio y no es posible calcular la cantidad exacta de menores de 18 años, se toma la proporción en función de la cantidad de menores de 18 años que existen en el Municipio.
- **Por porcentaje Padrón de Beneficiarios o Población Objetivo.** Si hay una población objetivo beneficiaria y dentro de ella existe población menor de 18 años, se debe definir el porcentaje contabilizando los beneficiarios existentes en este rango de edad.
- **Georreferencia.** Si sólo se beneficia a una o varias zonas de la Entidad (georreferenciar) y se debe estimar la población potencial beneficiaria y la proporción de personas de 0 a 17 años.



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Anexo 2

ANEXOS

Anexo 2							
Programas, proyectos o acciones que destinan recursos al cumplimiento de los derechos de la infancia por secretaría, dependencia o entidad							
Dependencia o Secretaría:							
Unidad Responsable	Nombre del Programa Presupuestario (Pp)	Nombre del programa proyecto o acción	Monto total del programa, proyecto o acción (Miles de pesos)	Criterio ^a	Monto final destinado a los derechos de la infancia (de acuerdo al criterio utilizado)		Tipo de Gasto ^b
					Absoluto (Miles de pesos)	% de cálculo	
Dirección de Educación Municipal	Programa Anual de Útiles Escolares	Programa Municipal de Útiles Escolares	250	3	250	100	1
Dirección de Educación Municipal	Programa Anual de Becas Escolares	Programa Municipal de Becas a niños y niñas de educación Primaria	600	3	600	100	1
Sistema Municipal DIF	Programa Anual de Desayunos Frios	Programa de Desayunos frios en Guarderías del Sistema Municipal DIF	90	3	90	100	3
Sistema Municipal DIF	Programa Anual de Despensas a niños Menores de 12 años	Programa Alimentario Municipal para el combate a la pobreza	1000	2	1000	100	3
Sistema Municipal DIF	Programa de Guarderías Infantiles	Programa de Guarderías Infantiles para madres y padres trabajadores	500	3	500	100	3
Sistema Municipal DIF	Programa de Salud a niños en Extrema Pobreza	Programa de atención a la salud de niños en zonas de atención prioritaria	1000	1	1000	100	2
Sistema Municipal DIF	Programa de Gurderías Infantiles	Actualización en Actividades de Psicomotricidad a Maestras de Guarderías DIF	20	2	20	100	1
Dirección de Educación Municipal	Programa Integral CAM Municipales	Programa de Atención a niños Especiales	120	3	120	100	3
Dirección de Educación Municipal	Programa de Educación Inicial	Programa Municipal de Apoyos a la Educasción Inicial	50	3	50	100	1
Total			3,630.0		3,630.0		

a. Criterios: 1. Total; 2. Demográfico; 3. Padron de Beneficiarios o Poblacion Objetivo; y 4. Georreferenciado.

b. Tipo de gasto: 1. Específico; 2. Agéntivo; y 3. En Bienes públicos y Servicios abiertos.



Bibliografía

- *Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados. Material del Módulo III*
Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno Federal
Universidad Nacional Autónoma de México.
- *Guía rápida para la formulación de Programas con la Metodología de Marco Lógico (MML).*
Unidad de Evaluación del Desempeño (UED)
Dirección de Capacitación a Dependencias y Entidades Federativas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público Federal.
- *Elaboración y Evaluación de Programas Presupuestarios de la Administración Pública Municipal de la Ciudad de Puebla, Septiembre de 2017.*
- *Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos.*
Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno Federal y Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- *Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores de Resultados*
Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Gobierno Federal.
- *La Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público.*
Marianela Armijo. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación económica y social. ILPES. Naciones Unidas CEPAL.
- **Guía para el Diseño de Matriz de Indicadores de Resultados.**
- *Manual para la el Diseño y Modificación de Programas Presupuestarios 2022*
Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado de Morelos, Unidad de Planeación.
Dirección General de Gestión para Resultados.

<https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>

[Listado de verbos para elaborar objetivos.](#)

<file:///C:/Users/Admin/Desktop/470%20Verbos%20para%20objetivos%20y%20planificar.pdf>

www.idefom.org.mx

idefom@idefom.org.mx

2da. Cerrada de Mercurio No. 19 Col. Jardines de Cuernavaca, C.P. 62360

Teléfonos (777) 3169808 /09



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Normatividad

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf_mov/Constitucion_Politica.pdf

Ley General de Contabilidad Gubernamental.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGCG_300118.pdf

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_200521.pdf

Ley de Coordinación Fiscal.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/31_300118.pdf

Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público del Estado de Morelos.

https://www.hacienda.morelos.gob.mx/images/docu_planeacion/evaluacion/Actualiza_Marco_Juridico/LPGASTOPEM.pdf

Ley General de Hacienda del Estado de Morelos

<http://marcojuridico.morelos.gob.mx/archivos/leyes/pdf/LGHEM.pdf>

Ley Estatal de Planeación.

https://www.hacienda.morelos.gob.mx/images/docu_planeacion/transparencia_fiscal/marco_regulatorio/LPLANEAEM19.pdf

Plan Nacional de Desarrollo.

<https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>

Plan Estatal de Desarrollo.

http://www.transparenciamorelos.mx/sites/default/files/plan_estatal_de_desarrollo_2019-2024_0.pdf



Instituto de desarrollo y Fortalecimiento Municipal del Estado de Morelos

Normatividad

Ley General de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFPRH_200521.pdf

Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas de la Administración Federal.

<https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Paginas/LineamientosGenerales.aspx>

CLASIFICADORES CONAC

Consejo Nacional de Armonización Contable

<https://www.conac.gob.mx/>

Clasificación Administrativa del Gasto.

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_002.pdf

Clasificación Funcional del Gasto.

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_003.pdf

Clasificación Programática del Gasto.

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf

Clasificación por Tipo de Gasto.

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_005.pdf

Clasificador por Objeto de Gasto.

https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf

Agenda 2030 Los Objetivos del Desarrollo Sostenible

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf

¡GRACIAS!



IDEFOMM

Instituto de Desarrollo y
Fortalecimiento Municipal
del Estado de Morelos