



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*



**Lineamientos para la implementación del Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) para el municipio de San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, para el ejercicio 2024.**



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

## Tabla de contenido

Introducción.....	3
1. Planeación .....	4
1.1 Etapas del proceso de planeación .....	6
2. Programación.....	7
2.1 Programas derivados del Plan Municipal de Desarrollo.....	7
3. Presupuestación .....	9
4. Ejercicio y control .....	10
5. Seguimiento .....	11
5.1 Matriz de indicadores para Resultados (MIR) .....	11
6. Evaluación .....	24
6.1 Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).....	24
6.2 Programa Anual de Evaluación. ....	26
7. Transparencia .....	29
7.1 Transparencia en el ejercicio del gasto público.....	29



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

## Introducción

El Presupuesto basado en Resultados (PbR) es resultado de la implementación de herramientas metodológicas que permiten la incorporación continua de información al proceso presupuestario, que permite hacer consideraciones sobre los resultados de ejercicios anteriores por medio de indicadores de desempeño y el establecimiento de objetivos y metas, para que con base en los resultados se definan los montos de gasto público a asignar.

Al basar en resultados la presupuestación, se busca la eliminación de la inercia incremental en el proceso de asignación presupuestaria, tomando en consideración si los resultados son los esperados. Aunado a ello, se busca identificar la contribución de cada Programa en la obtención de los objetivos superiores de planeación, así como su repercusión en el bienestar de la población.

Por su parte, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el elemento central del funcionamiento del PbR, pues se compone por un conjunto de procesos mediante los cuales se realiza el seguimiento y la evaluación sistemática de las políticas y los programas, para contribuir a la consecución de los objetivos. De esta manera, el PbR y el SED son los mecanismos que brindan la información necesaria para valorar objetivamente y mejorar de manera continua el desempeño de las políticas públicas, los programas presupuestarios y las instituciones, así como para determinar el impacto que los recursos públicos tienen en el bienestar de la población.

A continuación veremos unos lineamientos de suma importancia del proceso de presupuestación en el municipio de San Agustín Tlaxiaca y la aportación del PbR y el SED para mejorar el gasto público. El documento en el cual se establece la forma como se gastarán los recursos públicos en determinado ciclo fiscal es conocido como el Presupuesto de Egresos. Este documento es muy importante porque en él se establecen las consideraciones económicas y fiscales para determinado año fiscal. Estas consideraciones incluyen la descripción del monto y destino de los recursos públicos que se le otorgarán al Gobierno municipal. En otras palabras, en el Presupuesto de Egresos se establece la distribución del dinero público para el año siguiente a su aprobación. Es relevante conocer la forma en cómo se lleva a cabo el ejercicio del gasto público porque esto puede ayudar a que los recursos públicos sean utilizados con mayor eficiencia y eficacia.

Con base en el enfoque a resultados que promueven estas herramientas, se vuelve fundamental la asignación del gasto público mediante rigurosos procedimientos que van desde el análisis e identificación de prioridades partiendo de la planeación municipal del desarrollo, hasta el diseño de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan valorar el cumplimiento de objetivos.



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

## 1. Planeación

En esta etapa se busca que los recursos asignados contribuyan a alcanzar los grandes objetivos municipales reflejados en el Plan Municipal de Desarrollo, es decir, una visión del municipio en el largo plazo. Es fundamental que la planeación orientada a resultados sea estratégica, operativa y participativa partiendo de una visión clara de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Al realizar la planeación se debe considerar tanto el panorama económico municipal como el estatal y nacional, lo cual permitirá diseñar las estrategias adecuadas, así como plantear los posibles riesgos para la estabilidad y crecimiento económicos.

Ante la decisión de promover acciones de mejora o desarrollo del municipio de San Agustín Tlaxiaca, y así atender necesidades particulares de diverso orden, por ejemplo de educación, de salud, de alimentación, de convivencia, de producción y generación de bienes y servicios, o de seguridad; tanto las autoridades como los diversos grupos de interés que conforman la sociedad organizada, se enfrentan a la tarea de articular, realizar y coordinar una serie de acciones que una vez estructuradas y puestas en marcha, facilitan la obtención de resultados específicos.

Esta tarea de reflexión previa (anticipación de las situaciones), el aprovechamiento de la experiencia acumulada y la elaboración de propuestas de actividades particulares para el logro de resultados, constituyen la planeación. Bajo esta perspectiva, se le denomina proceso de planeación al diseño, elaboración y articulación de las acciones y recursos necesarios para la operación de planes y propuestas de trabajo específicas que conduzcan a la obtención de resultados particulares en un periodo de tiempo determinado, en este sentido se le reconocen tres dimensiones: temporal, competitiva y de cooperación y coordinación.

# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"

## Temporal

- Implica la realización de acciones con vistas al logro de objetivos que impliquen resultados específicos en tres temporalidades: corto, mediano o largo plazo.

## Competitiva

- Implica que el desempeño organizativo suele enfrentar competencia de terceros y a su vez hace énfasis en las habilidades distintivas para enfrentar retos.

## Del Proceso de Planeación

- La cooperación se manifiesta en la disposición para atender y cumplir con las funciones encomendadas y la realización de las tareas por parte de los integrantes.
- La coordinación hace referencia a la concertación de medios y esfuerzos para el logro de objetivos y resultados en común interrelacionando diversas áreas de trabajo con el propósito de cumplir con la misión de la organización.

Por su parte, en la literatura especializada se distinguen diferentes niveles del proceso de planeación al interior de las organizaciones comprendiendo desde lo más global y general hasta lo más local y específico. Para su definición es necesario considerar la estructura organizativa como un continuo de niveles estrechamente coordinados, Así, se distinguen tres niveles de planeación: el estratégico (largo plazo), el táctico (mediano plazo) y el operativo (corto plazo); al conjunto de estos niveles se le ha denominado planeación en cascada, ya que en ésta pueden ubicarse los objetivos de cada nivel de manera ordenada en función de su importancia; desde los estratégicos situados en los niveles superiores hasta los de naturaleza más operativa que se ubican en los inferiores.

## Estratégico

Centra su atención en la razón de ser de la organización. Responde a la pregunta ¿qué hacer?, y ¿por qué hacer? La planeación que corresponde a este nivel es encabezada por el cuerpo directivo de la organización quien establece las directrices, objetivos y estrategias de carácter general de la misma.

## Táctico

Toma como punto de partida las directrices ya delimitadas en el nivel estratégico y prevé la forma de manejar los medios y utilizar los recursos para concretarla. Implica la búsqueda de la mejor manera para articular los esfuerzos humanos y los recursos disponibles; aprovechándolos al máximo para obtener los resultados esperados.

## Operativa

También se le denomina planeación de tareas o control operativo y centra su atención en los aspectos más específicos -locales e inmediatos- de la marcha o proceder de una organización. Sus productos pueden ser programas de trabajo con una vigencia anual o plurianual.

## 1.1 Etapas del proceso de planeación

La planeación debe visualizarse como un proceso. Esto implica una serie de acciones o tareas específicas que van sucediendo o aconteciendo en el tiempo, que no cesan del todo y que el cumplimiento de alguna de sus etapas o del proceso mismo, remite a una revaloración de las acciones realizadas y de los resultados obtenidos, así como al planteamiento de nuevos desafíos y demandas que la organización busca atender. En ese sentido, la puesta en marcha de un proceso de planeación requiere una constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias planteadas, basada fundamentalmente en los resultados que se obtienen mediante las acciones instrumentadas.



## 2. Programación

Es la etapa en la que se definen los Programas presupuestarios que tendrá el municipio de San Agustín Tlaxiaca, así como los recursos necesarios para cumplir sus objetivos. Para lograr lo anterior, es necesario partir de los fundamentos normativos, empezando por el Artículo 134° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, específicamente con el artículo 56° fracción I, incisos Q y S.

El artículo 134° hace referencia, en general, a que 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.

Artículo 56° fracción I, inciso Q: Analizar y aprobar, en su caso, la iniciativa de Ley de Ingresos, la que será enviada al Congreso del Estado para su aprobación;

Artículo 56° fracción I, inciso S. Analizar y en su caso aprobar anualmente su presupuesto de egresos, el cual deberá ser aprobado por las dos terceras partes del Ayuntamiento; en caso de ser necesario realizar adecuaciones presupuestales, éstas deberán ser aprobadas en los términos señalados dentro del ejercicio fiscal al que correspondan y antes del gasto. En ambos casos, se deberá observar lo dispuesto por las leyes de la materia.

Asimismo, establece que dentro de las facultades y obligaciones del presidente municipal, deberá formular anualmente, con apoyo de la Tesorería Municipal, la iniciativa de la Ley de Ingresos y remitirla al Congreso del Estado para su aprobación, a más tardar el primer día hábil del mes de octubre, documento que responde a la pregunta ¿Cuánto dinero es necesario recaudar?, así como formular anualmente el Presupuesto de Egresos; el cual responde a la pregunta ¿Cómo se propone distribuir estos recursos? Ambos documentos constituyen el Paquete Económico, una vez enviados, revisados y aprobados se concluye la etapa de programación.

### 2.1 Programas derivados del Plan Municipal de Desarrollo.

Dada su estructura, se observa que los Programas presupuestarios pueden contribuir simultáneamente con lo establecido en varios de los Programas derivados del PMD y a los distintos elementos que los conforman. Haciendo visible de forma el múltiple número de alineaciones posible priorizando aquellas que guarden una mayor contribución y cuidando la parsimonia de dicha regla.

# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

Los programas derivados del PMD representan una secuencia de intervenciones de diferente alcance que se contienen unas a otras, manteniendo así una coherencia entre los objetivos de los distintos niveles, aunque con otro grado de agregación. Esto permite estructurar y articular los objetivos y la consecución de los resultados bajo el esquema que deberá considerarse en el PMD: un diagnóstico general, ejes generales de temas prioritarios, objetivos específicos, estrategias para la ejecución de acciones, además de indicadores de desempeño y sus metas para dar seguimiento al logro de objetivos definidos en dicho Plan. Asimismo, los diversos programas que derivan del PMD identifican sus metas y acciones en distintos niveles jerárquicos de objetivos, estrategias y líneas de acción que van de lo general a lo particular.

Finalmente, para la consecución de los objetivos de los programas derivados del PND se establecen programas presupuestarios que engloban las acciones, bienes y servicios que entregará el gobierno. En este sentido, se busca que exista una congruencia y vinculación entre los objetivos estratégicos del PND; los programas presupuestarios.



## 3. Presupuestación

Debido a la gran diversidad de bienes y servicios que el municipio de San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, debe entregar, es importante mantener un orden en la asignación de recursos. La forma como se organiza la asignación de recursos es a través de los ya antes mencionados Programas Presupuestarios, con los que se distribuye de forma representativa y homogénea los recursos de los programas presupuestales y del gasto que se destina al municipio para el cumplimiento de sus objetivos y metas.

La presupuestación por programas es útil porque proporciona información precisa que facilita las tareas de seguimiento y evaluación, a fin de analizar su continuidad en el tiempo; o bien para identificar la necesidad de modificarlos. Esto abre la posibilidad de influir en el desempeño de las dependencias y entidades para promover una mejora en la eficiencia y eficacia en el ejercicio del gasto gubernamental. Finalmente, no hay que perder de vista que los Programas presupuestarios se estructuran a partir de problemáticas o necesidades sociales, pues la mejora en el bienestar y calidad de vida de la sociedad es una de las razones de ser de la actividad gubernamental.

Como se mencionó previamente, a través del Presupuesto de Egresos se da a conocer quién ejerce los recursos públicos, en qué y cómo los gasta. Permite describir la cantidad, la forma de distribución y el destino de los recursos públicos municipales.

De manera más específica, a partir de las diversas clasificaciones del gasto público, esto es, la administrativa, la funcional y programática, así como la económica, es posible conocer a detalle sobre el ejercicio de dichos recursos.

El objetivo general del Presupuesto de Egresos es que los ejecutores del gasto reciban las asignaciones presupuestarias sujetas a los criterios de eficiencia y orientación a resultados, para el cumplimiento de los objetivos del desarrollo municipal, en el marco de los recursos públicos disponibles.

## 4. Ejercicio y control

Una vez que es aprobado el Presupuesto de Egresos, corresponde a los ejecutores del gasto ejercer los recursos asignados conforme al calendario determinado para ello durante el ejercicio fiscal. Cabe mencionar que este ejercicio se debe llevar a cabo en congruencia con la planeación realizada en los primeros meses del año anterior siguiendo la lógica que alinea sus acciones a los objetivos municipales. Por otro lado, el control hace referencia a que el gasto no se debe ejercer arbitrariamente, sino enfocado al logro de resultados y de forma eficiente.

Un importante instrumento de control y rendición de cuentas son los Informes Trimestrales sobre la Situación Económica, las Finanzas y la Deuda Pública los cuales son entregados a la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (ASEH), estos son documentos que dan a conocer los avances sobre la situación económica, ingresos, egresos y finanzas públicas del municipio. En los Informes Trimestrales se puede encontrar información sobre los ingresos obtenidos y cómo se gastan. Adicionalmente también se puede encontrar información sobre los resultados y avances de los Pp.



## 5. Seguimiento

En esta etapa se genera información necesaria sobre el avance en las metas de los indicadores y sobre el ejercicio de los recursos asignados a los programas. El objetivo durante el seguimiento es generar información de calidad que permita conocer si las estrategias que se están implementando son las adecuadas y además brindar un mayor soporte al proceso de toma de decisiones.

Es en esta etapa del ciclo presupuestario que surge el concepto del SED, es el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, con base en indicadores estructurados en Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD) que permiten conocer el impacto de los programas y de los proyectos. Concretamente en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), se plasma el Pp en sus diferentes niveles permitiendo valorar el cumplimiento de los objetivos planteados con base en indicadores. La información del desempeño que brindan las actividades de seguimiento, permite tener mejores elementos para la toma de decisiones. Adicionalmente, debe mencionarse que la información de la MIR y sus indicadores, representa la base para la realización de las evaluaciones del desempeño, contribuyendo así a la rendición de cuentas.

### 5.1 Matriz de indicadores para Resultados (MIR)

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

Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla:

- Establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial;
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación;
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores;
- Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos; e
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa. La MIR organiza los objetivos, indicadores y metas en la

# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"

estructura programática, vinculados al Programa presupuestario (Pp). Con base en ello, sólo deberá existir una MIR por Pp.

## Contenido de la MIR

### 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 deberá informar lo siguiente:

- Eje de la política pública del PMD al cual está vinculado el Pp.
- Objetivo del eje de política pública del PMD al cual está vinculado el Programa presupuestario.
- Programa derivado del PMD.
- Objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el Programa presupuestario.

	Matriz de indicadores para Resultados			
	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
1. Fin (Impacto)				
2. Propósito (Resultados)				
3. Componentes (Productos y Servicios)				
4. Actividades (Procesos)				

Zona de despliegue de información

Filas:

**Fin:** Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivo del PMD).

**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.

Columnas:

**Resumen narrativo u objetivos:** 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.

# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"

**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 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.

## *Elaboración de la MIR*

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



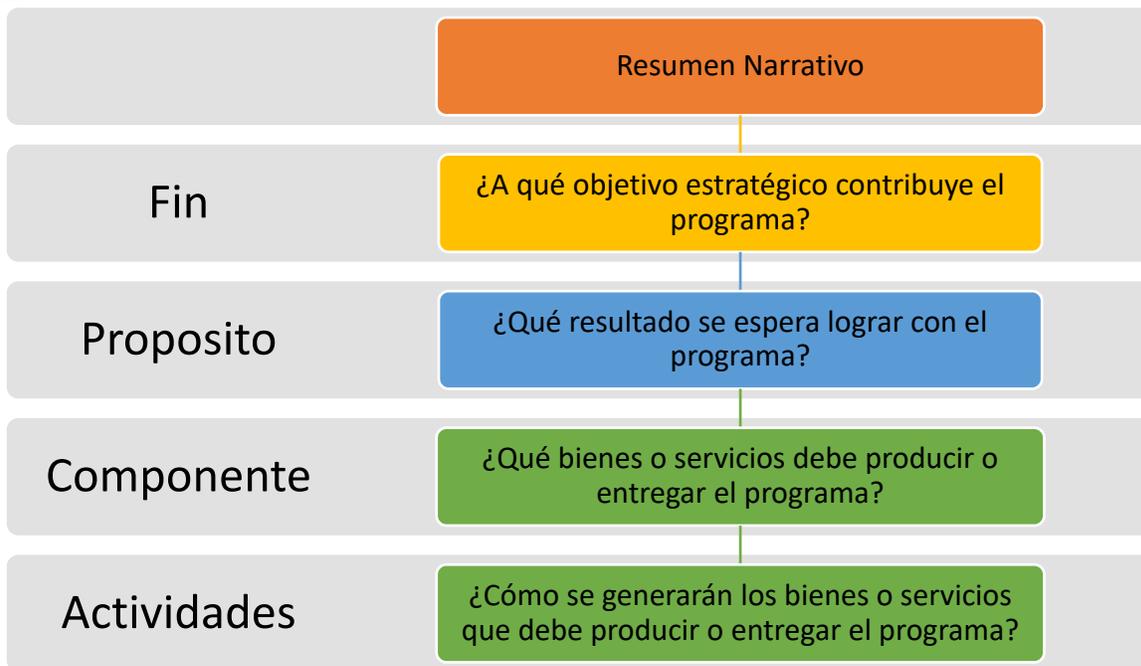
## **Resumen Narrativo**

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.

En el resumen narrativo de la MIR, se deben incorporar los 4 niveles de objetivos que corresponden a los tramos de control del proceso de un programa para alcanzar los impactos esperados:

# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"



## 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), 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.

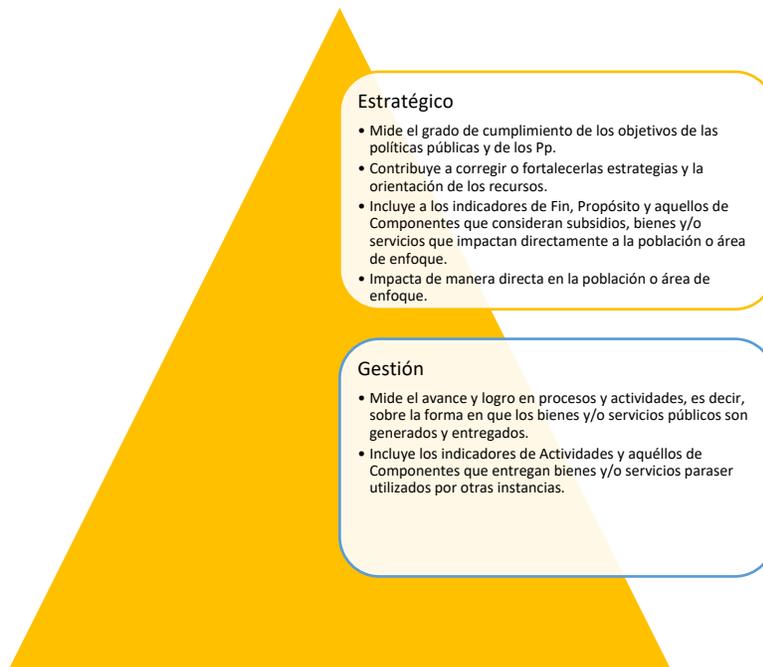
# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

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



Se proporcionan los criterios para distinguir entre los diferentes tipos de los indicadores de la MIR.



# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"



Los indicadores de Fin miden el grado de cumplimiento del objetivo del PMD o sus programas derivados al que contribuye el Pp en el mediano y largo plazo.

Sugerimos tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para su inclusión en la MIR:

- La UR a cargo del Pp podrá revisar si entre los indicadores contenidos en el PMD, en sus programas derivados o en los que midan el cumplimiento de un objetivo estratégico de la dependencia o entidad correspondiente, existe alguno al que el Programa contribuye directa o indirectamente, en cuyo caso podrá utilizarlo como indicador de Fin.
- Siempre que sea factible, utilizar información pública disponible como las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) u otras institucionales.
- Si la medición de un indicador es muy compleja, optar por construir un indicador proxy, 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.



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

En los indicadores de Propósito se recomienda utilizar aquéllos que miden resultados (cambios directos) del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto de 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 aquél que permita contar con la visión más completa entre los diferentes tipos de beneficiario.

Sobre indicadores de Actividades se recomienda lo siguiente:

- 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 sustantivo 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.

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:

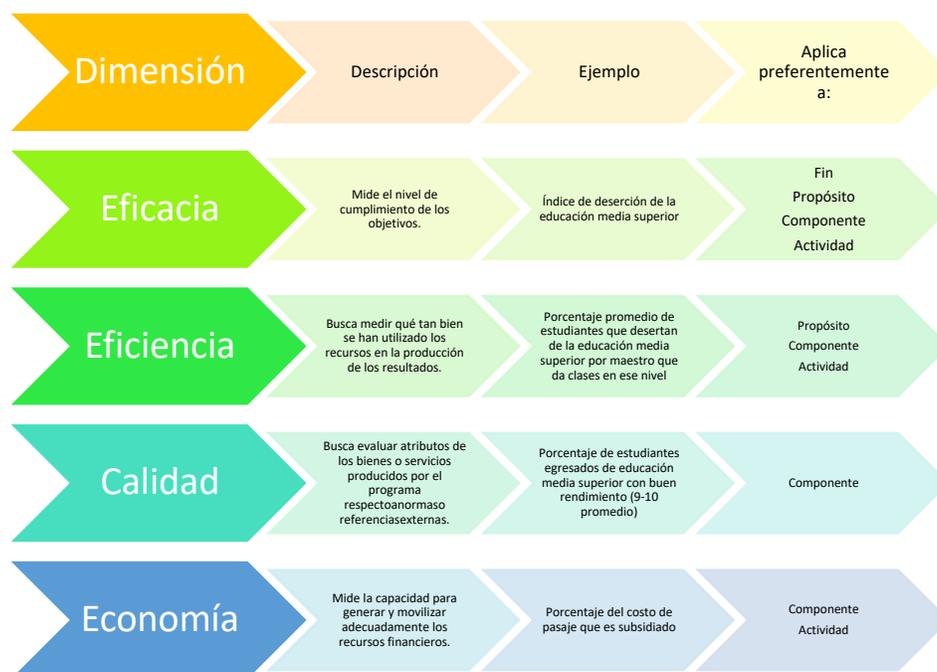
- Dimensión a medir.
- Nombre del indicador.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base.

- Metas.
- Sentido del indicador.
- Parámetros de semaforización.

A continuación se comentan cada una de los elementos relacionados. Para mayor información sobre los mismos, favor de referirse a la Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos.

## Dimensión a medir

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



Lo anterior, no significa que cada Pp esté obligado a registrar indicadores para todas las dimensiones descritas; se recomienda que un Pp contenga, al menos, indicadores de eficacia para cada uno de los niveles de la MIR, de tal manera que se asegure la valoración de los resultados alcanzados, de conformidad con la lógica vertical que entraña la MIR.

## 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.

# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

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

## **Definición del indicador**

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

## **Método de cálculo**

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

## **Unidad de medida**

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

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

## **Frecuencia de medición**

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

## **Línea base**

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

## **Metas**

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

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

La meta que se determine debe:

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

## **Sentido del indicador**

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.



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

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.

## Parámetros de semaforización

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

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

- Aceptable (verde)
- Con riesgo (amarillo)
- Crítico (rojo)

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

## Medios de verificación

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, 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.



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

- Informes de auditoría.
- Registros contables.

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

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

## Supuestos

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los supuestos se informan en la cuarta columna de la matriz.

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

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos. Esto es consecuencia del hecho de trabajar sobre un futuro hipotético. A cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento que se describe en la columna de supuestos. Dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede demorarse, incrementar su costo, cumplir parcialmente sus objetivos, o puede fracasar del todo.

Una de las grandes contribuciones que la MML hace a la gestión de programas, es obligar al equipo que prepara el programa a identificar los riesgos en cada nivel de objetivos: Actividad, Componente, Propósito y Fin. En particular, se identifican los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior. Por ello, estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.

Es importante tener presente que el cumplimiento de los Supuestos que se incorporan a la MIR está fuera del ámbito de gestión del equipo que ejecutará el programa. Es decir, el equipo debe considerar lo que se puede hacer para evitar la ocurrencia del riesgo. Si el riesgo puede ser evitado a un costo razonable, entonces deberán incorporarse a la estructura del programa los Componentes y las



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

Actividades necesarias para evitarlo. En caso contrario, es necesario identificar las acciones que puedan solventar las contingencias y quiénes podían ejecutarlas.

A continuación presentamos un ejemplo de la identificación de los supuestos para cada nivel del resumen narrativo de la MIR.

Al completar los supuestos, deberemos revisar si la información de la MIR está completa y guarda consistencia.

Para ello llevaremos a cabo tres análisis:

1. Análisis de los supuestos,
2. Análisis de la lógica horizontal,
3. Análisis de la lógica vertical.

## 6. Evaluación

La evaluación es el análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas y los programas, con el fin de determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad. Con la finalidad de que las evaluaciones sean objetivas y sus resultados imparciales, éstas son realizadas por evaluadores externos expertos en la materia. Para que los hallazgos de las evaluaciones incidan en la mejora de los Pp, las instituciones públicas establecen compromisos a través de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Los ASM son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados por el evaluador externo, las cuales pueden ser atendidas por las dependencias y entidades de la Administración Pública. Las evaluaciones externas son un compromiso que deben atender los ejecutores del gasto. Pero más que un compromiso, son un insumo fundamental para mejorar sus Pp. Las principales contribuciones de la evaluación es la mejora de las políticas y programas públicos, las evaluaciones sean objetivas y sus resultados imparciales, éstas son realizadas por evaluadores externos expertos en la materia. Para que los hallazgos de las evaluaciones incidan en la mejora de los Pp, las instituciones públicas establecen compromisos a través de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM).

Los ASM son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificados por el evaluador externo, las cuales pueden ser atendidas por las dependencias y entidades de la Administración Pública. Las evaluaciones externas son un compromiso que deben atender los ejecutores del gasto. Pero más que un compromiso, son un insumo fundamental para mejorar sus Pp.

### 6.1 Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

A casi 15 años de su adopción, el PbR en México constituye un elemento fundamental de medición de desempeño del quehacer público ya que, por medio de éste, los Pp cuentan con indicadores que miden el avance en las metas y objetivos que buscan alcanzar. Así mismo, es una fuente de información y datos que permite hacer comparaciones entre lo observado y lo esperado. Por tanto, los avances en el PbR resultan indispensables para considerar el logro de los objetivos, usando las distintas herramientas y prácticas relacionadas con planeación estratégica y la estructura programática del presupuesto con base en Pp.

El PbR en particular es el componente de la GpR que permite apoyar las decisiones presupuestarias ya que genera información de forma sistemática sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos. La consolidación del el PbR en México tiene la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional con el fin de mejorar la asignación de recursos y garantizar buenos

# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

resultados en el ejercicio del gasto público. Para ello, busca medir el volumen y la 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, pero sobre todo, considerando aquellos que generen un mayor impacto en la sociedad.

Siguiendo el planteamiento inicial de la GpR, donde destaca la importancia de los resultados e impacto en la población, el PbR busca la asignación eficiente de los recursos públicos de acuerdo con el desempeño de los programas presupuestarios. Para consolidar esta herramienta, se requiere de una cuidadosa planeación, objetivos bien definidos y métodos de medición con base en indicadores, los cuales permitirán evaluar los resultados de los Pp.

## El PbR en la administración pública

- Establecer claramente los objetivos y resultados esperados y alcanzados de los programas y del presupuesto aplicado a ellos.
- Medir y evaluar los resultados del logro de los objetivos, con base en indicadores y se considere en las decisiones presupuestarias.
- Dar seguimiento a los avances alcanzados y evaluar los resultados, para implementar las medidas de mejora oportunamente.
- Rendir cuentas y mejorar la transparencia ante el Poder Legislativo, la sociedad, los ciudadanos y los contribuyentes.

La información generada por el PbR la podemos englobar en dos categorías, la derivada del seguimiento y la generada en el proceso de evaluación. Ambos permiten contar con información de calidad para conocer el desempeño, resultados e impacto de las acciones que realiza el gobierno con los recursos públicos. En función de la información obtenida, se pueden reorientar cursos de acción o aplicar medidas correctivas para lograr los objetivos de determinado programa. Debe aclararse que ambas actividades consumen recursos, pero de llevarse a cabo correctamente, presentan beneficios a corto, mediano y largo plazo.

# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"



## 6.2 Programa Anual de Evaluación.

El artículo 93 de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo establece que La evaluación del desempeño se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos estatales. La Secretaría y la Contraloría, serán las responsables de realizar esta evaluación, establecer la metodología a seguir, realizar el monitoreo periódico de los indicadores de desempeño y emitir las recomendaciones correspondientes.

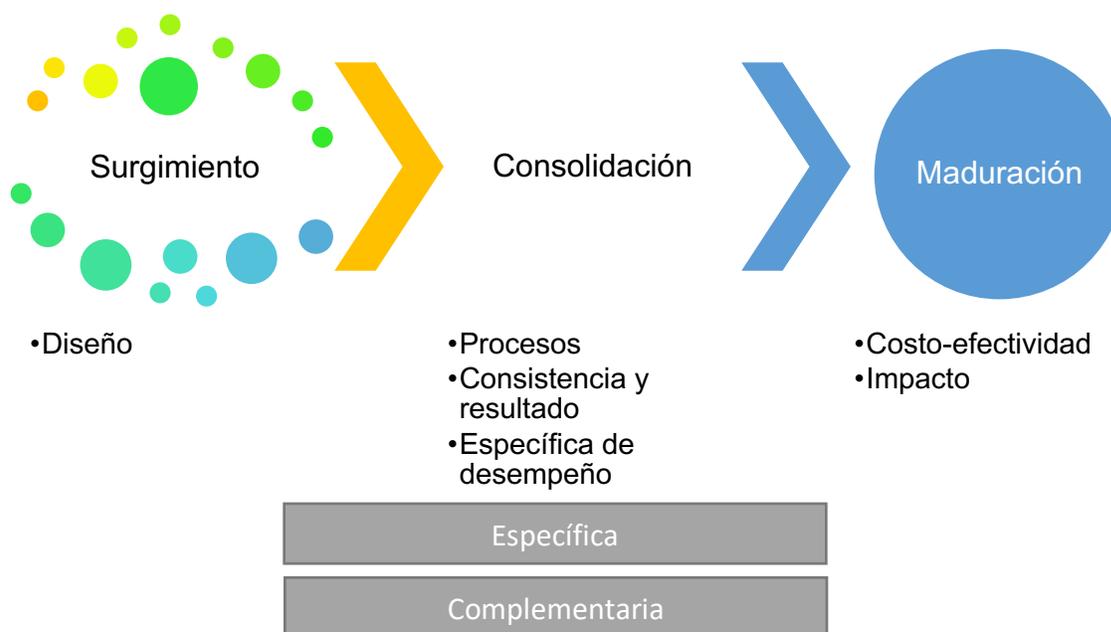
Para garantizar esto, es importante revisar los momentos en los que se aplican los distintos tipos de evaluaciones. Durante la implementación de la política o programa se llevarán a cabo dos procesos. Primeramente, se hará el monitoreo y seguimiento por medio de los indicadores de desempeño de la MIR creada en el diagnóstico. Gracias a este seguimiento, se podrán hacer adecuaciones en la planeación del Programa para que éste se mantenga vigente ante los posibles cambios sufridos por la población objetivo o área de enfoque.

En materia de evaluación, durante este momento del ciclo de las políticas se podrá hacer una evaluación de diseño, procesos, consistencia y resultados, indicadores o específica de desempeño. Todas estas evaluaciones tienen la función de proporcionarles a los responsables de las políticas y programas información confiable que les ayude a tomar mejores decisiones para hacer los ajustes necesarios, mismos que facilitarán la consecución de los objetivos establecidos.

# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

Finalmente, cuando los programas están en una etapa de maduración es momento de llevar a cabo un análisis de los resultados obtenidos. En este punto se puede aplicar una evaluación de Impacto o de costo – efectividad. Gracias a estas evaluaciones se identificará si existen cambios en la situación no deseada que enfrentaba la población objetivo o área de enfoque y si estos cambios son atribuibles a la intervención gubernamental. Adicionalmente, en cualquier momento de la implementación de la política se pueden llevar a cabo evaluaciones específicas, las cuales tiene objetivos particulares correspondientes a determinada política o programa.



## Evaluación interna

Como parte de la evaluación a los programas presupuestales, la Dirección de Planeación y Desarrollo Urbano en conjunto con la contraloría interna son los encargados de realizar las evaluaciones internas una vez establecido el Programa Anual de Evaluaciones del año a evaluar, manejando como objetivos específicos los siguientes:

- Establecer el calendario de ejecución de las evaluaciones para los programas presupuestarios para el ejercicio fiscal 2022.
- Vincular el cronograma de ejecución de las evaluaciones con el calendario de actividades de la programación y presupuestación para el ejercicio fiscal 2022.
- Recopilar la información para identificar los principales aspectos susceptibles de mejora del programa presupuestario.
- Analizar la información recopilada y el destino del recurso del programa.

# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"

- Articular los resultados de las evaluaciones de los programas presupuestarios con la programación del Presupuesto Basado en Resultados y del Sistema de Evaluación de Desempeño de los ejercicios fiscales posteriores.
- Instrumentar procedimientos estandarizados, que permitan implementar y desarrollar las facultades y obligaciones de la Dirección de Planeación en materia de evaluación del desempeño, para posicionarla como una unidad administrativa que provea información estratégica para la mejor toma de decisiones.
- Diseñar formularios y documentos de trabajo, que permitan darle cuerpo y funcionamiento a la Dirección de Planeación, para poder fomentar en esta administración municipal, y en las futuras, una cultura de la planeación estratégica.
- Revisar las Matrices de Indicadores para Resultados de la administración municipal, con la finalidad de integrarlas conceptualmente de la mejor manera y Programa Anual de Evaluación al Desempeño así garantizar que estén enfocadas en la consecución de objetivos estratégicos establecidos en el PMD.
- Generar recomendaciones del programa presupuestario.
- Emitir y difundir los resultados de la evaluación.

Teniendo al siguiente personal como encargados de la evaluación del desempeño:

Nombre	Cargo	Correo electrónico	Teléfono de oficina
Arq. Fernando Mendoza Sánchez	Encargado de la Dirección de Planeación y Desarrollo Urbano	planeacion@sanagustintlaxiaca.gob.mx	7437914001, ext. 124
Ing. León Crescencio García Martínez	Auxiliar de la Dirección de Planeación y Desarrollo Urbano	planeacion@sanagustintlaxiaca.gob.mx	7437914001, ext. 124
Mtra. Dalila Anahí Badillo Santos	Contralora Municipal	contraloria@sanagustintlaxiaca.gob.mx	7437914001, ext. 112

## 7. Transparencia

El hecho de que los gobiernos informen a la sociedad sobre sus actos, entre los que se encuentra, el ejercicio del gasto público y que además se hagan responsable de dichas acciones es una etapa necesaria, pero no única para el desarrollo de acciones más eficaces y eficientes que resuelvan con éxito la diversidad de problemáticas sociales. Así, la rendición de cuentas, en conjunto con la transparencia, se suma a las estrategias para elevar la calidad de los gobiernos.

La transparencia y la rendición de cuentas se encuentran asociadas, pero siendo complementarias, tienen un alcance distinto. Por un lado, la transparencia, hace referencia al suministro de información sobre la actividad gubernamental en los diferentes medios disponibles bajo los criterios de accesibilidad, integralidad, gratuidad, no discriminación, oportunidad, etc. Hasta ahí llega la transparencia. Por otra parte, la rendición de cuentas implica que los servidores públicos den cuenta de sus acciones a la sociedad, sometiéndose así al escrutinio público y asumir sanciones en caso de que sea necesario.



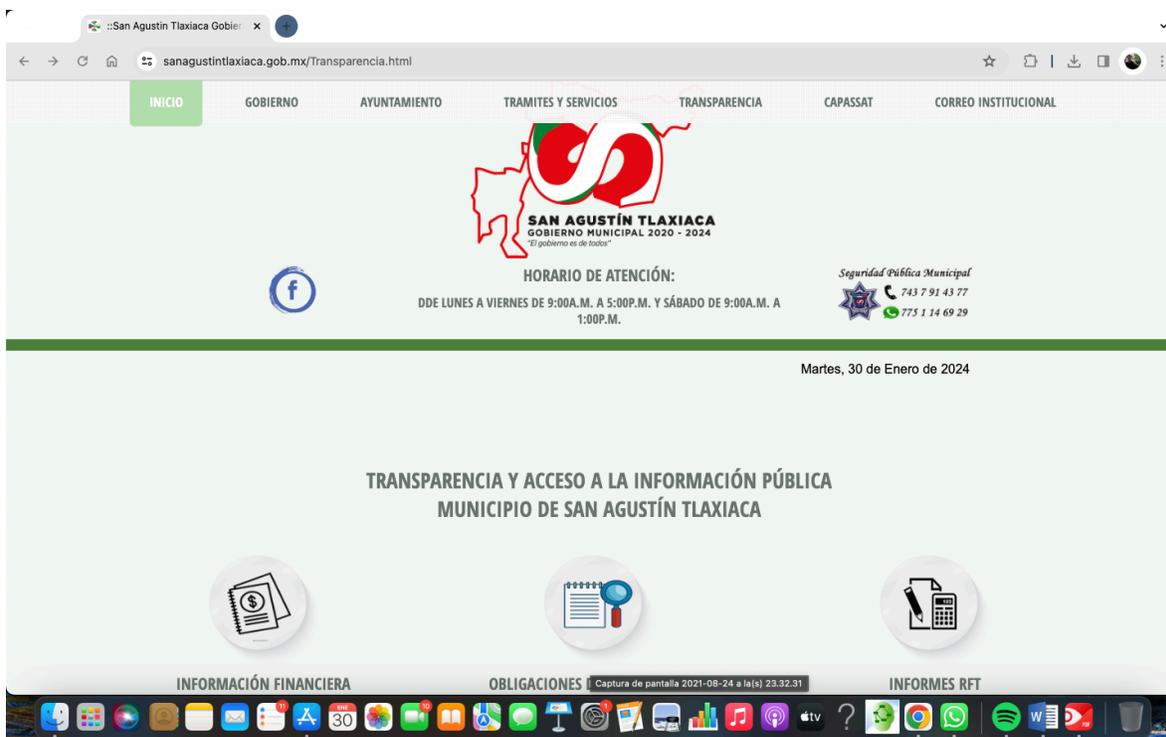
### 7.1 Transparencia en el ejercicio del gasto público.

La manera en cómo el Estado debe materializar el Derecho de Acceso a la Información fue un tema de discusión por largo tiempo. De una actitud pasiva en la que el gobierno se limitó a no interferir con la libertad de expresión ha pasado a una actitud proactiva, al punto de difundirla y propiciarla.

## Transparencia activa

Se refiere a la publicación de información por parte de los sujetos obligados. Éstos tienen la obligación de poner a disposición del público y mantener actualizada en medios electrónicos, información como el marco normativo aplicable, estructura orgánica, directorio de servidores públicos, remuneraciones, entre otras.

En la actual administración se cuenta con un portal de transparencia en la página oficial del municipio, en la cual los usuarios pueden consultar los sueldos brutos de los servidores públicos, actas de asamblea, información financiera, entre otros datos de dominio público.



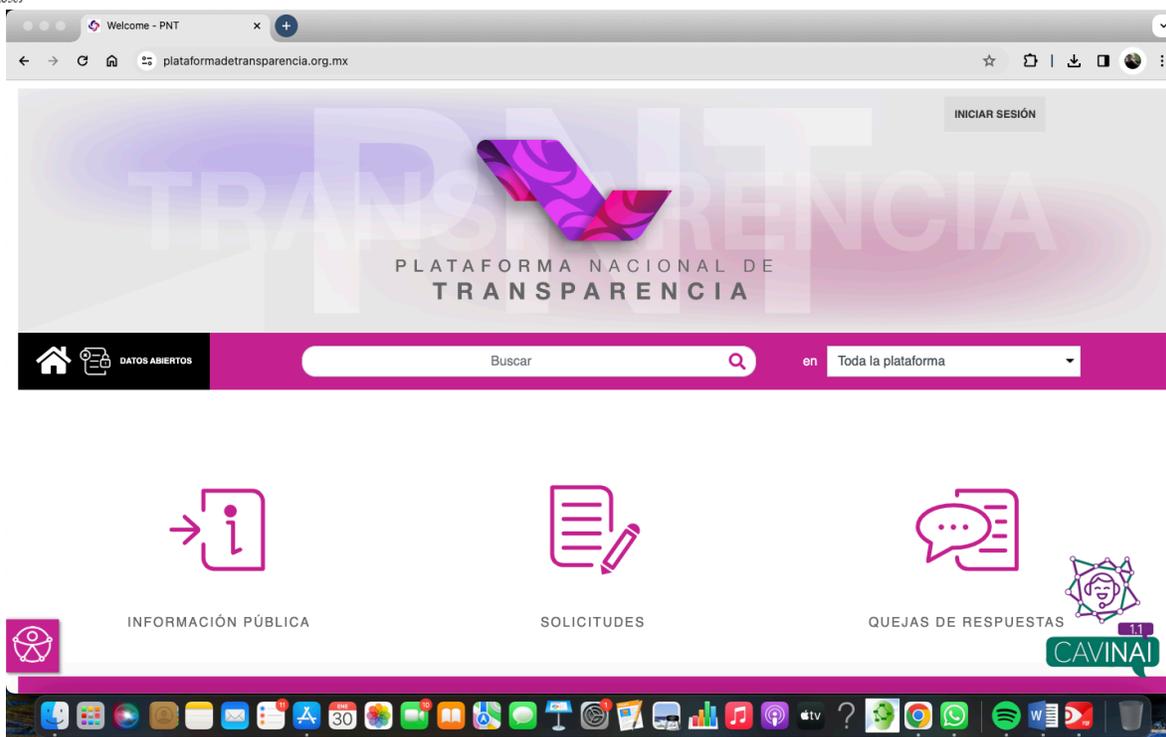
## Transparencia reactiva

Este tipo de transparencia busca fomentar que se entregue a la sociedad la información específica que solicita. La transparencia reactiva implica un mayor involucramiento de los interesados en conocer la información, toda vez que debe iniciarse un procedimiento formal, principalmente a través del Sistema Infomex, en la que se solicitará información específica a determinado organismo gubernamental. A través de este sistema, la sociedad puede crear un perfil y realizar solicitudes de información a cada una de las dependencias y entidades.



# Presidencia Municipal

"El gobierno es de todos"



## *Transparencia proactiva*

Es una de las formas de transparencia más novedosas. Consiste en un conjunto de actividades e iniciativas que promueven la reutilización de la información relevante por parte de la sociedad, publicada por los sujetos obligados, en un esfuerzo que va más allá de las obligaciones establecidas en las leyes vigentes. Así, el gobierno no está publicando cualquier tipo de información sino aquella que le es más útil a la ciudadanía. A partir de la detección de áreas de interés y análisis de la demanda de información así como otros métodos de recolección de datos, las instituciones públicas identifican y publican la información.



# Presidencia Municipal

*"El gobierno es de todos"*

