



**DESARROLLO**



# Lineamientos Generales

Municipio de Metztlán, Hidalgo  
2024-2027





## **CONTENIDO**

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>CONCEPTOS BÁSICOS .....</b>	<b>5</b>
<b>MARCO LEGAL .....</b>	<b>9</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>11</b>
<b>LINEAMIENTOS.....</b>	<b>12</b>
<b>GUÍA MUNICIPAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS .....</b>	<b>18</b>
<b>PROGRAMACIÓN. ETAPAS PARA LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO .....</b>	<b>19</b>
1.1 Definición del Problema .....	19
1.2 Análisis del Problema.....	21
1.3 Definición de Objetivos.....	23
1.4 Selección de Alternativas.....	24
1.5 Definición de la Estructura Analítica del Programa Presupuestario.....	25
1.6 Elaboración de la MIR.....	26
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>40</b>



## **PRESENTACIÓN**

La implementación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) trae consigo beneficios a los municipios, por ejemplo, garantiza que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente y con ello alcanzar mayores beneficios para la población.

De igual manera, contribuye a mejorar la calidad de los servicios públicos ofrecidos a los ciudadanos, así como a mejorar la capacidad institucional del gobierno municipal para planificar, implementar y evaluar políticas públicas.

El ciclo presupuestario en México es el proceso mediante el cual el gobierno planifica, aprueba, ejecuta, controla y evalúa el presupuesto público. Este ciclo se desarrolla en varias etapas, cada una con actividades específicas que involucran a diferentes actores y entidades gubernamentales en un determinado periodo. El Presupuesto basado en Resultados involucra a todo el ciclo presupuestario.



**Gráfica 1.** Etapas del Proceso Presupuestario

La instalación del Sistema de Evaluación del Desempeño y sus herramientas contribuirá a lograr las metas y objetivos planteados en el Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027 para el municipio de Metztlán en beneficio de sus ciudadanos.



## **INTRODUCCIÓN**

---

El desarrollo municipal es un objetivo esencial de cualquier municipio y se refiere al conjunto de acciones y políticas implementadas para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Los municipios identifican problemas públicos que requieren atención, para ello se establecen objetivos, estrategias y políticas que guíen la solución.

El presente manual sobre Presupuesto basado en Resultados (PbR), consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias con el objeto de mejorar la calidad del gasto, así como la mejora de los bienes públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas; a través de un conjunto de pasos para poder desarrollar la Metodología del Marco Lógico y tener clara la función de cada una de las áreas en la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Esto como parte de la llamada nueva Gestión Pública, tendencia a nivel internacional que asegura incorporar las mejores prácticas en materia de Administración Pública.

El Gobierno del municipio de Metztlán ha mantenido desde el inicio de esta administración el compromiso de hacer un uso eficiente de los recursos, mediante una gestión pública transparente y eficaz. En este contexto, se ha de adoptar la metodología de Presupuesto basado en Resultados (PbR) que permitirá mejorar la calidad del gasto público y promover una adecuada rendición de cuentas hacia los resultados que la ciudadanía espera obtener.



## **CONCEPTOS BÁSICOS**

---

**Planeación:** Es la primera etapa del proceso presupuestario y tiene como propósito concretar la visión de desarrollo social, económico y político del municipio. En esta etapa se realiza el cruce de los recursos necesarios y disponibles, con los grandes objetivos y metas que se contemplan en el Plan Municipal de Desarrollo. Esta etapa es crucial para que la asignación de recursos y partidas presupuestarias no se desvíen de los objetivos y metas de la administración. Responde a la pregunta ¿Qué se quiere hacer?

**Programación:** Se definen los programas presupuestarios, se establecen los objetivos e indicadores; que tendrán a cargo las secretarías y direcciones. Recordemos que los recursos públicos son limitados, es por ello que se deben de administrar de manera adecuada para que sea posible atender las necesidades del municipio. En esta etapa se vincula la planeación con los programas presupuestarios y éstos a su vez con el presupuesto, las metas y objetivos. Responde a la pregunta ¿Cómo se va a hacer?

**Presupuesto:** Es la acción encaminada a estimar y a cuantificar monetariamente los recursos humanos y materiales necesarios para cumplir con los programas establecidos en un período determinado; comprende las tareas de formulación, discusión, aprobación, ejecución, control y evaluación del presupuesto. Responde a la pregunta ¿Cuánto se requiere para hacerlo?

**Ejercicio y Control:** El municipio debe ejercer los recursos que les fueron asignados de acuerdo con la normatividad aplicable y con el calendario determinado, así como de acuerdo con metas y finalidades específicas.



**Seguimiento:** Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa, política o recomendaciones en función de los resultados previstos.

**Evaluación:** Estimación sistemática y objetiva de un proyecto, subprograma, programa o políticas en curso o concluidos, que se efectúa con el propósito de determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, la eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad de éstos, aportando información creíble y útil sobre los resultados obtenidos, que permita mejorar el proceso de toma de decisiones.

**Rendición de Cuentas:** Se informa y justifica cada peso gastado a los ciudadanos, además de corregir las deficiencias en el gasto y garantizar un adecuado ejercicio de los recursos. El objetivo de esta fase es impulsar el gobierno abierto a través de sus principales elementos como la transparencia, uso de la tecnología y la participación ciudadana.

**Estructura Programática:** Conjunto de categorías y elementos administrativos, económicos y funcionales ordenados en forma coherente, que define las acciones que efectúan los ejecutores del gasto para alcanzar los objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Municipal de Desarrollo y en los programas y presupuestos.

**Programa Operativo Anual (POA):** Es un instrumento que convierte los lineamientos de la planeación y programación del desarrollo de mediano y largo plazo en objetivos, acciones y metas concretas de corto plazo. El Programa Operativo Anual constituye la parte fundamental del proceso de Planeación, Programación, Presupuesto, Control y Evaluación, ya que precisa los compromisos a cumplir en el periodo, definiendo concretamente que se va hacer, cuando se va a hacer y de que recursos se dispone para hacerlo.



**Programa Presupuestario (Pp):** Es una categoría que permite organizar, en forma representativa y homogénea, la asignación de recursos de programas a cargo de los ejecutores del mismo, para el cumplimiento de sus objetivos y metas. Los programas presupuestarios representan una estructura que permite organizar, de manera homogénea, una de las actividades más significativas dentro de la administración pública, que es la asignación de los recursos económicos públicos para el cumplimiento de metas y objetivos específicos.

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

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

**Metodología del Marco Lógico (MML):** Herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas, que permite presentar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa, sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel.

**Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** La Matriz de Indicadores es una herramienta de planeación estratégica y evaluación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los programas presupuestarios. Comprende la identificación de los objetivos de un programa (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracasos del mismo.



**Programa Anual de Evaluación (PAE):** El PAE es el instrumento mediante el cual se formaliza la programación, planeación y ejecución de las evaluaciones. Este programa tiene como propósitos generales determinar los tipos de evaluaciones que se aplicaran a los programas municipales, con la finalidad de conocer el cumplimiento de los objetivos; establecer el cronograma de ejecución de las evaluaciones a determinarse en los Términos de Referencia (TdR); y, articular los resultados de las evaluaciones realizadas en cumplimiento al presente programa, como elemento relevante del PbR-SED, para fortalecer la administración de los recursos.



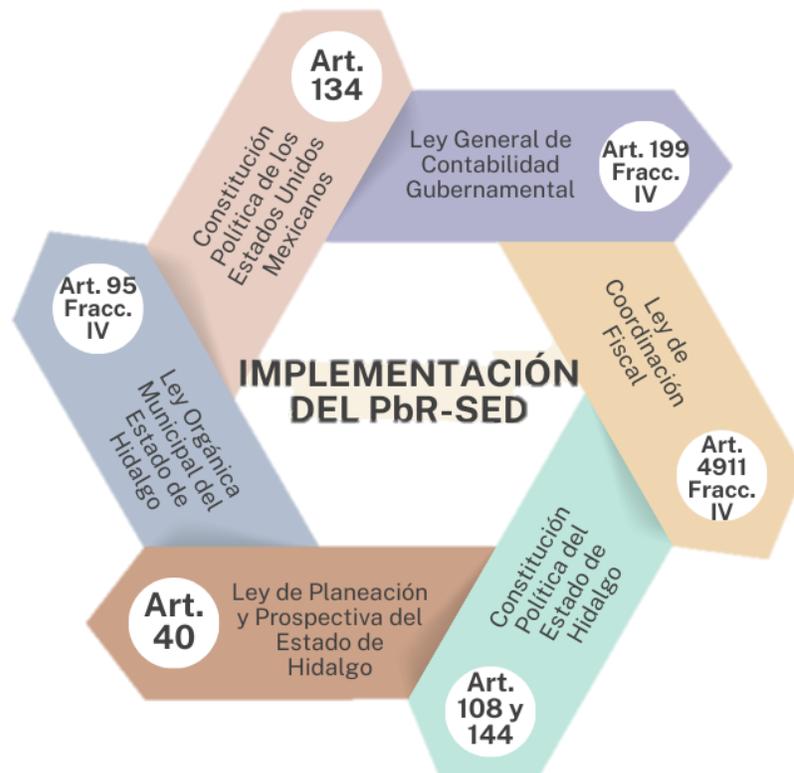
## MARCO LEGAL

---

- 📖 La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en el **artículo 134**, que los recursos federales, de las entidades federativas y de los municipios, se deberán administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Asimismo, menciona la obligación de evaluar el ejercicio de estos recursos, la cual deberá realizarse por las instancias correspondientes.
  
- 📖 La Ley General de Contabilidad Gubernamental, establece en **la fracción IV del artículo 199** que los entes públicos deberán asegurarse de que el sistema, donde se opera el presupuesto, gasto y la contabilidad, genere en tiempo real estados financieros, de ejecución presupuestaria y otra información que coadyuve a la toma de decisiones, a la transparencia, a la programación con base en resultados, a la evaluación y a la rendición de cuentas.
  
- 📖 El **artículo 6110** de la misma ley en comento, menciona que las leyes de ingresos y presupuestos de egresos, deberán incluir apartados con el listado de programas, así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados, que faciliten el análisis para valorar la eficiencia y eficacia en el uso y destino de los recursos y sus resultados.
  
- 📖 La Ley de Coordinación Fiscal, señala en **la fracción IV del artículo 4911**, que el control, evaluación y fiscalización del manejo de los recursos federales deberá sujetarse a la evaluación del desempeño de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.



- 📖 Constitución Política del Estado de Hidalgo, **artículo 108, 56 fracción XXXI, 144 fracción II.**
- 📖 Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo, **artículo 40.**
- 📖 Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, **artículo 95 fracción IV.**
- 📖 Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027, **Acuerdo 1.** Metztlán con Gobierno cercano, justo y honesto: garantizar la fiabilidad de la información a través de la mejora en materia de transparencia, control interno y evaluación del desempeño.



**Gráfica 2.** Marco legal para la implementación del PbR-SED

## OBJETIVO GENERAL

---



- 1.1. Establecer la metodología para la elaboración y evaluación de los Programas presupuestarios de la administración pública municipal bajo el enfoque del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), definiendo las disposiciones generales y particulares para tal efecto.

### OBJETIVOS PARTICULARES

- 1.1.1. Delimitar la responsabilidad de los involucrados en el proceso de programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de los Programas presupuestarios;
- 1.1.2. Definir los conceptos básicos para la elaboración de los Programas presupuestarios en el marco de la Gestión para Resultados (GpR);
- 1.1.3. Evaluar los resultados del desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública municipal mediante los avances de cumplimiento a los Programas presupuestarios;
- 1.1.4. Generar información útil, derivada de la evaluación del desempeño para la toma de decisiones estratégicas y para consulta de la ciudadanía;
- 1.1.5. Ser facilitador para que las áreas involucradas comprendan sus objetivos, tareas y funciones diarias, así como el impacto de estas en el bienestar de la población vinculando sus planes operativos con el Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027;
- 1.1.6. Considerar los medios de verificación que serán válidos para sustentar los avances reportados en las evaluaciones realizadas a las dependencias y entidades de la administración pública municipal;
- 1.1.7. Contribuir a la transparencia y rendición de cuentas a través de publicar y difundir los informes y reportes en la página del municipio.



## LINEAMIENTOS GENERALES

---

1. Los presentes lineamientos son de observancia obligatoria para todos los titulares, directores, jefes de departamento, enlaces y administrativos (u homólogos) de las dependencias y entidades de la administración pública municipal.
2. El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el sistema que evalúa las metas y objetivos con base en indicadores estratégicos y de gestión.
3. Es responsabilidad de la Dirección de Planeación promover la utilización del PbR-SED, como un instrumento para dar seguimiento a las metas y objetivos establecidos en los planes y programas operativos de la administración municipal, así como servir en la toma de decisiones administrativas y financieras.
4. Es responsabilidad de la Contraloría Interna Municipal observar el Control Interno y Desempeño Institucional, entendiéndose este como el conjunto de procesos, mecanismos y elementos implementados por los titulares de áreas, aplicados de manera específica para poder planear, organizar, ejecutar y dirigir los procesos de gestión que permitirán cumplir con los objetivos y metas de sus propias áreas, con certidumbre en sus decisiones y en un ambiente ético, de calidad, de mejora continua, eficiencia, eficacia y cumpliendo con la normatividad aplicable.



## **✚ Lineamientos sobre el manual**

1. El manual deberá ser publicado en la página del municipio.
2. La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Desarrollo Municipal, debe revisar y/o actualizar una vez al año el Manual de Instalación de PbR-SED para verificar la vigencia de los lineamientos considerando los cambios normativos, administrativos y operativos que hubiesen surgido.
3. El manual actualizado deberá ser enviado a la oficina de la presidenta, titulares, directores y enlaces de la administración municipal para su conocimiento y aplicación.

## **✚ Lineamientos sobre el personal**

1. Los secretarios y directores de la administración municipal deberán nombrar a una persona enlace para el manejo, actualización y operación de la información requerida por el SED.
2. El nombramiento del enlace será notificado por medio de oficio dirigido al director de Planeación y Desarrollo Municipal, el cual debe contener los siguientes datos:
  - Nombre del Enlace;
  - Unidad administrativa a la que pertenece;
  - Cargo;
  - Nombre y firma del titular del área;
  - Teléfono, extensión y correos electrónicos.



**3. Los enlaces tendrán la responsabilidad de:**

- a)** Formular en conjunto con su secretaría o dirección la Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp), Matriz de Indicador de Resultados (MIR), Metodología de Marco Lógico (MML), Árbol de Problemas, de Objetivos, de Estrategias y Fichas Técnicas de Indicadores; herramientas con las cuales se van a medir los planes y programas de su competencia;
- b)** Será obligación del enlace garantizar que las herramientas mencionadas anteriormente se capturen en los formatos establecidos por el SED;
- c)** Reunir la información de los indicadores de su secretaría o dirección, además de concentrar y analizar los datos a fin de poder identificar errores u omisiones;
- d)** Acordar con el Contralor Interno la congruencia de su Plan Operativo Anual con lo presupuestado, los objetivos y las metas del Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027;
- e)** Asistir a las reuniones y capacitaciones que programe la Dirección de Planeación y Desarrollo Municipal cuando sean convocados.



## **Lineamientos sobre la Integración de la Matriz de Indicadores para Resultados**

1. Las secretarías y direcciones de la administración municipal deberán revisar las MIR de sus programas presupuestarios.
2. Cada secretaría y dirección de la administración municipal es responsable de integrar sus proyectos en una MIR a través de los formatos y anexos que emita la Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Desarrollo Municipal, a su vez cuando exista más de una dependencia o unidad administrativa por matriz, será el coordinador quien tenga la responsabilidad de integrar la información y coordinar los trabajos a fin de generar la información de las MIR.
3. Las secretarías y direcciones municipales que tengan a su cargo componentes que impacten directamente a la ciudadanía, deberán cuantificar la población beneficiada, así como delimitar la perspectiva de género.
4. Los planes y programas de mediano y largo plazo deben contar con indicadores estratégicos que cumplan con los criterios de elección, es decir que sean: claros, relevantes, económicos y monitoreables.
5. Los Indicadores serán de tipo Estratégico y de Gestión de acuerdo al alcance de los objetivos que se desean medir y estos tendrán las siguientes dimensiones de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad.



## **Lineamientos sobre la Revisión de la Matriz de Indicadores para Resultados**

1. La Dirección de Planeación y Desarrollo Municipal procederá a la revisión de los formatos y anexos de cada MIR y en caso de existir observaciones, se notificará al coordinador de manera oficial dichas observaciones.
2. En el caso de contener errores en la información, la Dirección de Planeación informará al enlace correspondiente para que en un plazo de tres días se rectifique o proporcione nueva información.
3. La Dirección de Planeación y Desarrollo Municipal, podrá solicitar la presencia de las Unidades Administrativas a fin de recibir asesoría y retroalimentación.
4. Si los datos no llegaran a ser solventados, no serán considerados para la integración de los reportes e informes y se identificarán como “no disponibles” y en estado “insatisfactorio”;
5. La dirección de Planeación llevará un registro de Indicadores de Desempeño no generados, registrando nombre del indicador y las causas por la que no fue procesado.
6. La Dirección de Planeación y Evaluación, por medio de la firma de su director dará su visto bueno a las MIR, cuando cumplan con todos los criterios normativos y metodológicos.



## **✚ Lineamientos sobre la Difusión y Almacenamiento de datos y Resultados**

1. La Dirección de Planeación tiene la responsabilidad de controlar y resguardar en cumpliendo con la Ley de Archivo del Estado de Hidalgo y la Normativa Municipal, toda la información relativa al SED, como son: manuales, fichas técnicas, MIR's, oficios, guías, formatos, etc., misma que formará parte del acervo documental para la entrega recepción.
2. La documentación de Planeación debe permanecer por lo menos durante cuatro años resguardada en sus instalaciones, posterior a este periodo se entregará al Archivo Municipal.
3. La Dirección de Planeación deberá publicar al menos trimestralmente en la página electrónica del municipio la información de los principales indicadores del SED; así como en la Plataforma Nacional de Transparencia (SIPOT) y los Reportes de Gestión Financiera ante la ASEH, para medir el avance en dicha normativa.



# GUÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

El Presupuesto basado en Resultados involucra a todo el ciclo presupuestario de la siguiente manera:



Gráfica 3. Etapas del ciclo presupuestario involucrado en el PbR.



## 1. ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO (MML)



Gráfica 4. Etapas de la Metodología del Marco Lógico.

### 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

- Este análisis **debe partir** de un diagnóstico de la problemática identificada.
- **Sirve** para orientar la acción de la administración municipal a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población.
- **Consiste** en identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción de la administración municipal y que está alineada con los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y sus POA's.



Anexo 2  
 Definición del Problema

**METZTITLÁN**  
 AYUNTAMIENTO MUNICIPAL 2024-2027  
 PRIMERO EL PUEBLO

<b>POBLACIÓN Ó ÁREA DE ENFOQUE POTENCIAL</b>		
SE REFIERE A LA POBLACION TOTAL QUE ENFRENTA EL PROBLEMA O NECESIDAD QUE JUSTIFICA LAS ACCIONES DE LA POLITICA PUBLICA.		
<b>POBLACIÓN Ó ÁREA DE ENFOQUE OBJETIVO</b>		
SE REFIERE A LA POBLACION QUE UN PROGRAMA TIENE CAPACIDAD PARA ATENDER CON RESPECTO A LA POBLACION POTENCIAL, Y QUE CUMPLE CON LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD ESTABLECIDOS EN SU NORMATIVIDAD. (IDENTIFICACION NUMÉRICA)		
<b>PROBLEMÁTICA CENTRAL</b>		
POBLACIÓN OBJETIVO + VERBO (REDACTADO EN NEGATIVO) + COMPLEMENTO		
<b>MAGNITUD DEL PROBLEMA</b>		
<b>POBLACIÓN POTENCIAL</b>	<b>POBLACIÓN OBJETIVO</b>	<b>POBLACIÓN ATENDIDA DEL EJERCICIO FISCAL ANTERIOR</b>
1.- MAGNITUD DEL PROBLEMA TOTAL	2.- MAGNITUD QUE SE ATENDERÁ EN EL EJERCICIO.	3.- MAGNITUD META. (LA QUE SE ATENDIO EN EL EJERCICIO FISCAL
<b>DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>		
SITUACIÓN NEGATIVA + POBLACIÓN AFECTADA O POTENCIAL + CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN AFECTADA		

Imagen 1. Ficha para la Definición del Problema.



### 1.1.1. Análisis de Involucrados

Se registran todos aquellos actores involucrados con el problema y que podrán incidir en la ejecución del Programa presupuestario, así como su papel y la posición en la que se desempeñan.

Anexo 3  
Análisis de Involucrados

**METZTITLÁN**  
AYUNTAMIENTO MUNICIPAL 2024-2027  
PRIMERO EL PUEBLO

PROBLEMÁTICA CENTRAL:			
BENEFICIARIOS	OPOSITORES	EJECUTORES	INDIFERENTES

Imagen 2. Ficha para el Análisis de Involucrados.

### 1.2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA:

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

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

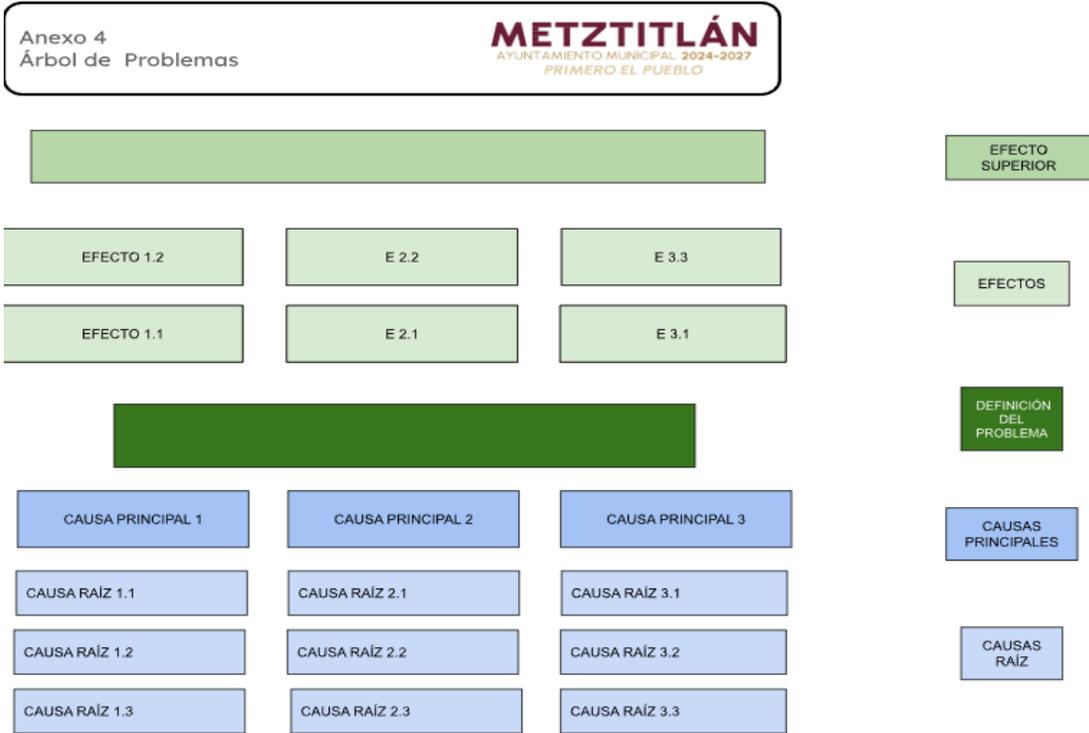


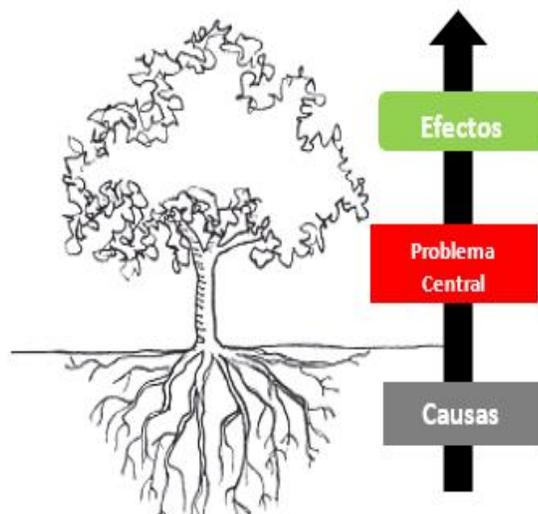
Imagen 3. Ficha del Árbol de Problemas.

### 1.2.1. Árbol de Problemas:

Ayuda a estructurar el programa o proyecto de modo de que exista la “lógica vertical”, y ayuda en la definición de indicadores.

#### Pasos del método

- ❖ Identificar el problema;
- ❖ Examinar los efectos que provoca el problema;
- ❖ Identificar las causas del problema;
- ❖ Establecer la situación deseada (objetivos);
- ❖ Identificar medios para la solución del problema;
- ❖ Definir acciones y configurar alternativas.



### 1.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS:



Consiste en la traducción de causas-efectos en medios-fines, el análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos.

Su objetivo es definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema. Y será utilizado para identificar medios de solución a la problemática detectada, identificar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central y para fortalecer la vinculación entre los medios y fines.

#### 1.3.1.Árbol de Objetivos:

##### Pasos del método

- ❖ Se construye buscando las situaciones contrarias a las indicadas en el árbol del problema;
- ❖ Los Efectos se transforman en Fines;
- ❖ Las Causas se transforman en Medios;
- ❖ Se verifica la lógica y pertinencia del árbol de objetivos.

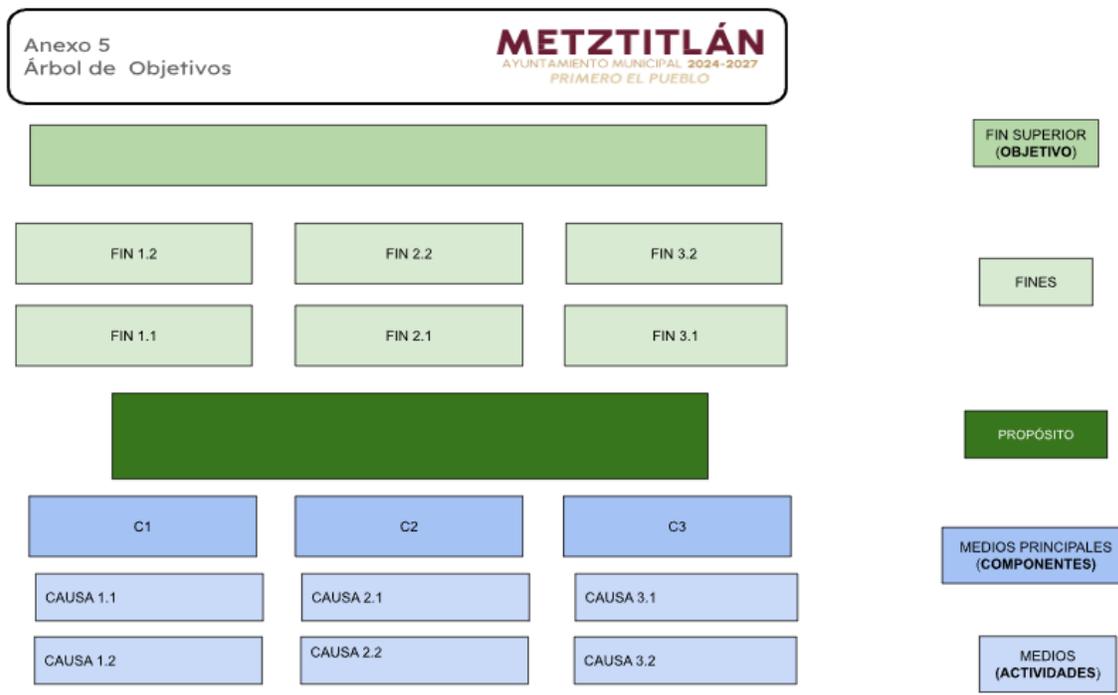
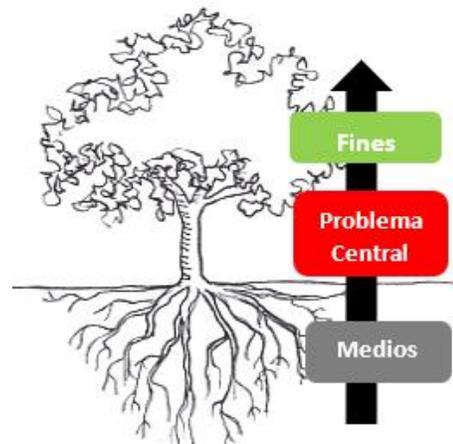


Imagen 4. Ficha del Árbol de Objetivos.



## 1.4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS:

Se utiliza para determinar las actividades y medios que integran la estructura del programa.

Su objetivo es determinar las medidas que constituirán la intervención de la administración municipal y consiste en analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados, así como seleccionar dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando su factibilidad técnica y presupuestaria.

La selección de alternativas corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado.

Anexo 6 Análisis de Alternativas		<b>METZTITLÁN</b> AYUNTAMIENTO MUNICIPAL 2024-2027 PRIMERO EL PUEBLO		
Escala: 3 = Viabilidad Alta, 2 = Viabilidad Media, 1 = Viabilidad Baja.				
CRITERIOS DE VALORACIÓN	Alternativa 1	Alternativa 2	Alternativa 3	
	Componente 1	Componente 2	Componente 3	
Menor costo de implementación				
Mayor financiamiento disponible				
Menor tiempo para obtener resultados				
Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada por el problema				
Mayor viabilidad técnica				
Mayor capacidad institucional				
Mayor impacto institucional				
Mejores resultados esperados				
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	

Imagen 5. Ficha del Análisis de Alternativas.



### **Preguntas clave en la Matriz de Alternativas:**

1. ¿Qué medios-fines tienen un vínculo directo con el resultado esperado?
2. ¿Qué acciones deben realizarse para generarlos?
3. ¿Cuáles serían los bienes y servicios que la intervención gubernamental debe producir para alcanzar su objetivo?
4. ¿Qué medios pueden alcanzarse con la intervención gubernamental, en qué plazo y a qué costo?
5. ¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?

### **1.5. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ANÁLITICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO:**

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

El objetivo es asegurar la coherencia interna del programa, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que van a permitir conocer los resultados generados por la intervención de la administración municipal.



Se recomienda que cada MIR se integre por:



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

				
Nivel	Resumen Narrativo	Nombre del Indicador	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividad				

**Imagen 7.** Ficha de la MIR.

### 1.6.1. Resumen Narrativo

En esta columna se registran los **objetivos** por cada nivel de la matriz. La revisión del Resumen Narrativo es la base para la construcción de los indicadores porque simplifica el programa e integra la información relevante.

Al responder las interrogantes, cuyo elemento principal son los beneficiarios, el programa se expresa de manera resumida. De ahí que se denomina como Resumen Narrativo.

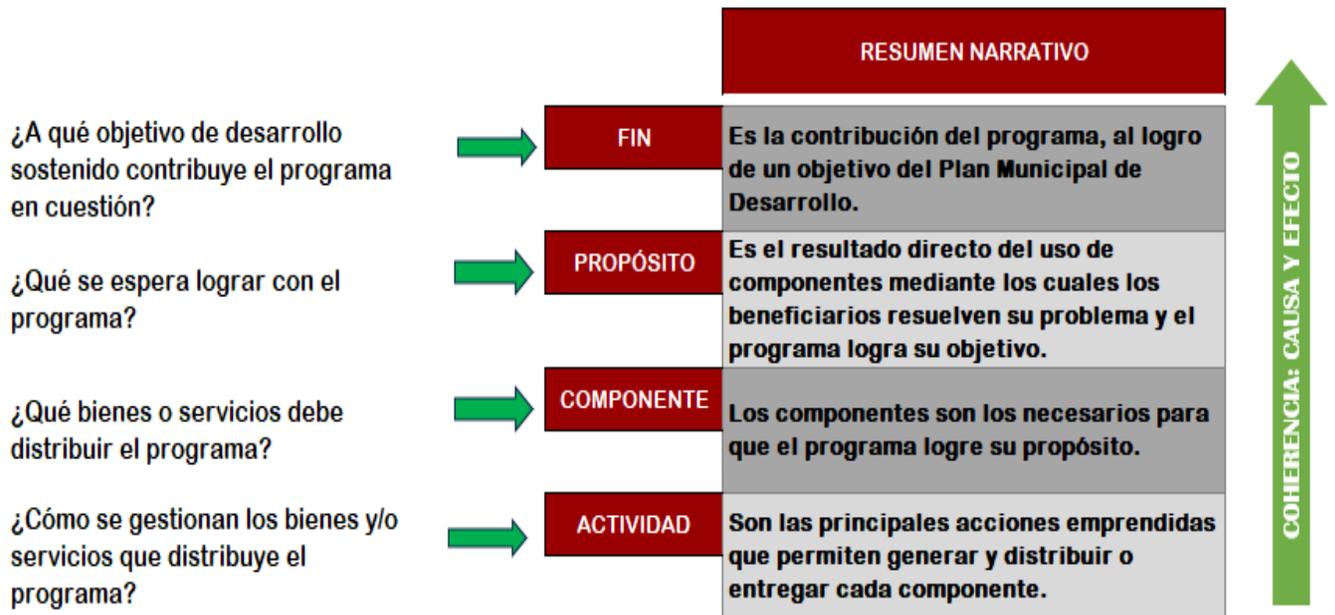


Imagen 8. Resumen Narrativo (Partes de la Ficha MIR)

Sintaxis del resumen narrativo según el nivel del resumen narrativo de que se trate:

OBJETIVO DEL IMPACTO O “FIN”		
<b>Contribuir a + Fin superior</b>	<b>Mediante/ a través de</b>	<b>El cómo:</b> la solución del problema

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
<b>Sujeto:</b> Población o área de enfoque	<b>Verbo en presente</b>	<b>Complemento:</b> resultado logrado

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE”	
<b>Productos terminados o servicio proporcionados</b>	<b>Verbo en participio pasado</b>

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
<b>Sustantivo derivado de un verbo</b>	<b>Complemento</b>



### **1.6.2. Indicadores**

Un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto.

Los indicadores cotidianos sólo proporcionan información con un único dato: una dirección, un lugar, una indicación o alguna otra señal, para el objetivo al que se encuentran asociados. Sin embargo, los indicadores necesariamente deben representar la relación entre dos o más variables.

#### **Tipos de Indicadores de la MIR**

##### **→ Estratégicos**

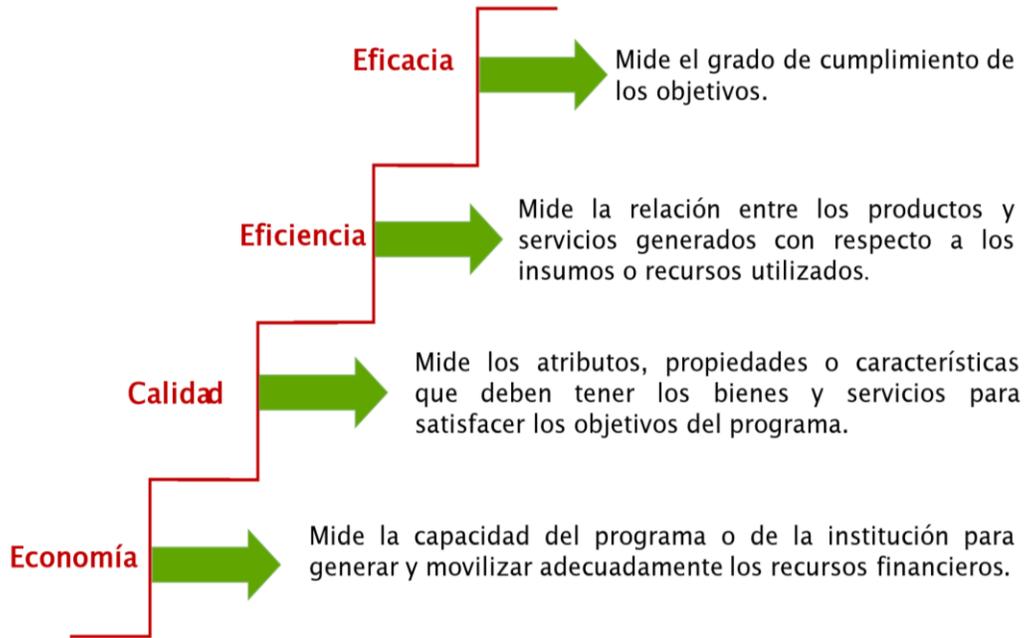
- Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas presupuestarios;
- Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos;
- Incluye a los indicadores de fin, propósito, y aquellos de componentes que consideran subsidios, bienes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

##### **→ Gestión**

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados;
- Incluye los indicadores de actividades y aquellos de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias;
- Los indicadores de fin miden el grado de cumplimiento del objetivo del Plan Municipal de Desarrollo o sus programas.



- **Dimensión de los Indicadores:** Se refiere al aspecto particular del objetivo a ser medido.



Nivel de Objetivo	Tipo de indicador	Modalidad del resultado	Posibles dimensiones a medir del objetivo			
			Eficiencia	Calidad	Economía	Eficacia
<b>Fin</b>	<b>Estratégicos</b>	<b>Impacto indirecto</b>				X
<b>Propósito</b>		<b>Impacto directo</b>	X			X
<b>Componentes</b>	<b>De gestión</b>	<b>Producto</b>	X	X		
<b>Actividades</b>		<b>Proceso</b>	X		X	

Tabla 1. Clasificación de Indicadores



Ficha Técnica de Indicador		<b>METZTITLÁN</b> AYUNTAMIENTO MUNICIPAL 2024-2027 PRIMERO EL PUEBLO			
UNIDAD RESPONSABLE					
UNIDAD PRESUPUESTAL RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DE LA MIR					
UNIDADES PRESUPUESTALES INTEGRANTES DE LA MIR					
PROGRAMA SECTORIAL					
PROGRAMA PRESUPUESTARIO					
<b>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR</b>					
Nombre del Indicador					
Definición del Indicador					
Dimensión a Medir					
Eficiencia <input type="checkbox"/> Eficacia <input type="checkbox"/> Calidad <input type="checkbox"/> Economía <input type="checkbox"/>					
Nivel (Fin, Propósito, Componente, Actividad)		Sentido del Indicador			
<b>DATOS DEL INDICADOR</b>					
Fórmula de Cálculo					
Unidad de Medida		Frecuencia de Medición		Fuentes de Información	
<b>Semaforización:</b>	Verde:	>66.66	Línea base:	Año:	
	Amarillo:	<66.66	Determinación de metas:	Periodo:	
	Rojo:	<33.33		Periodo de cumplimiento:	
				Meta programada:	
				Meta alcanzada:	

Imagen 9. Ficha de Indicadores

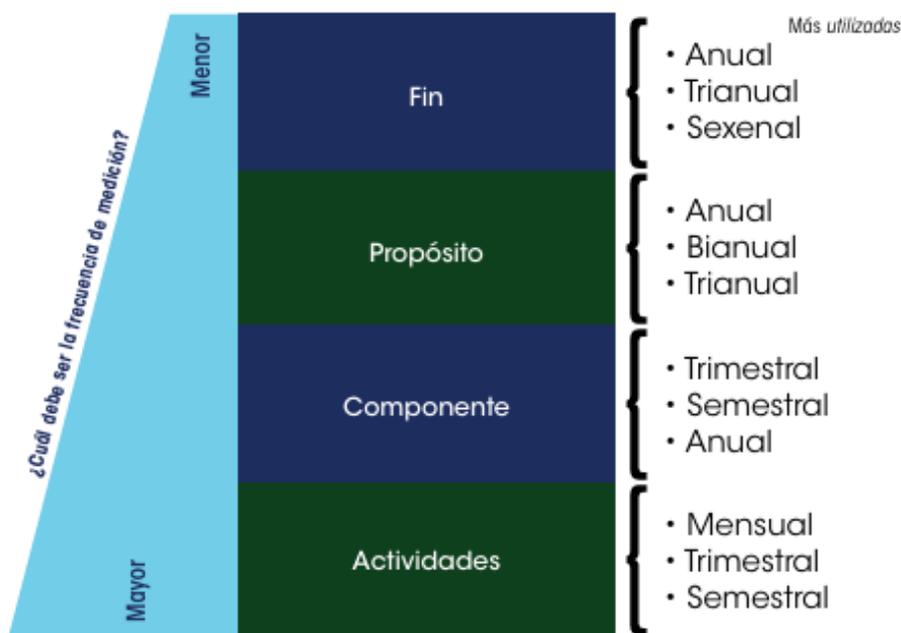
- Nombre del indicador:** identifica al indicador y manifiesta lo que se desea medir con él. Debe ser claro y entendible, no presentarse como una definición, debe ser único y corto, debe ser consistente con el método de cálculo.



- **Definición del indicador:** debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente y en términos sencillos, que es lo que mide el indicador.
- **Método de cálculo:** el método de cálculo debe ser una expresión matemática definida de manera adecuada y de fácil comprensión, es decir, deben quedar claras cuáles son las variables utilizadas.
- **Unidad de medida:** la unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas.

Si el método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y en consecuencia el valor de la meta esta expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

- **Frecuencia de medición:** Se refiere a la periodicidad con que se mide el indicador (periodo entre mediciones).



Gráfica 5: Frecuencia de medición del indicador. Fuente: CONEVAL



- **Línea base:** Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
- **Metas:** Éstas permiten acreditar el grado de avance de los objetivos en un periodo determinado.  
Al establecer metas debemos asegurar que sean realistas, es decir, cuantificables y que están directamente relacionadas con el objetivo.
- **Sentido del indicador:** Se refiere a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño sea positivo o negativo, puede tener un sentido *descendente* o *ascendente*.  
Cuando el sentido es **ascendente**, la meta siempre será mayor que la línea base, si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor significa un desempeño negativo.  
Cuando el sentido es **descendente**, la meta será menor que la línea base, si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño y si es mayor significa un desempeño negativo.  
El sentido del indicador es distinto al comportamiento del indicador.
- **Parámetros de Semaforización:** Para dar seguimiento y una evaluación adecuada que sirva para contar con elementos para la toma de decisiones, se deben establecer parámetros de semaforización que indiquen si el cumplimiento del indicador fue adecuado o esperado.  
Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

**Verde:** Aceptable

**Amarillo:** Con riesgo

**Rojo:** Crítico



### 1.6.3. Medios de Verificación

Sistema de documentos, base de datos, entre otras, en las que se encuentra la información para poder estimar el indicador.

	Medios de Verificación	Supuestos
Fin		
Propósito		
Componente		
Actividad		

- 1) Nombre del área que genera o publica la información;
- 2) Nombre completo del documento o base de datos que sustenta la información;
- 3) Periodicidad con la que se genera el documento o base de datos (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador); y en su caso,
- 4) 4) Liga o página de la que se la que se puede obtener la información.



### 1.6.4. Supuestos

Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de los responsables del programa.

Solo se consideran los riesgos que tengan una posibilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.

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

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

La MML obliga al equipo que prepara el programa a identificar los riesgos en cada nivel de objetivos (Actividad, Componente, Propósito y Fin). Si el riesgo puede ser evitado a un costo razonable, deben incorporarse a la estructura del programa componentes y actividades necesarias para evitarlo, si no se puede evitar deben identificarse las acciones que pueden solventar las contingencias y quienes pueden ejecutarlas.



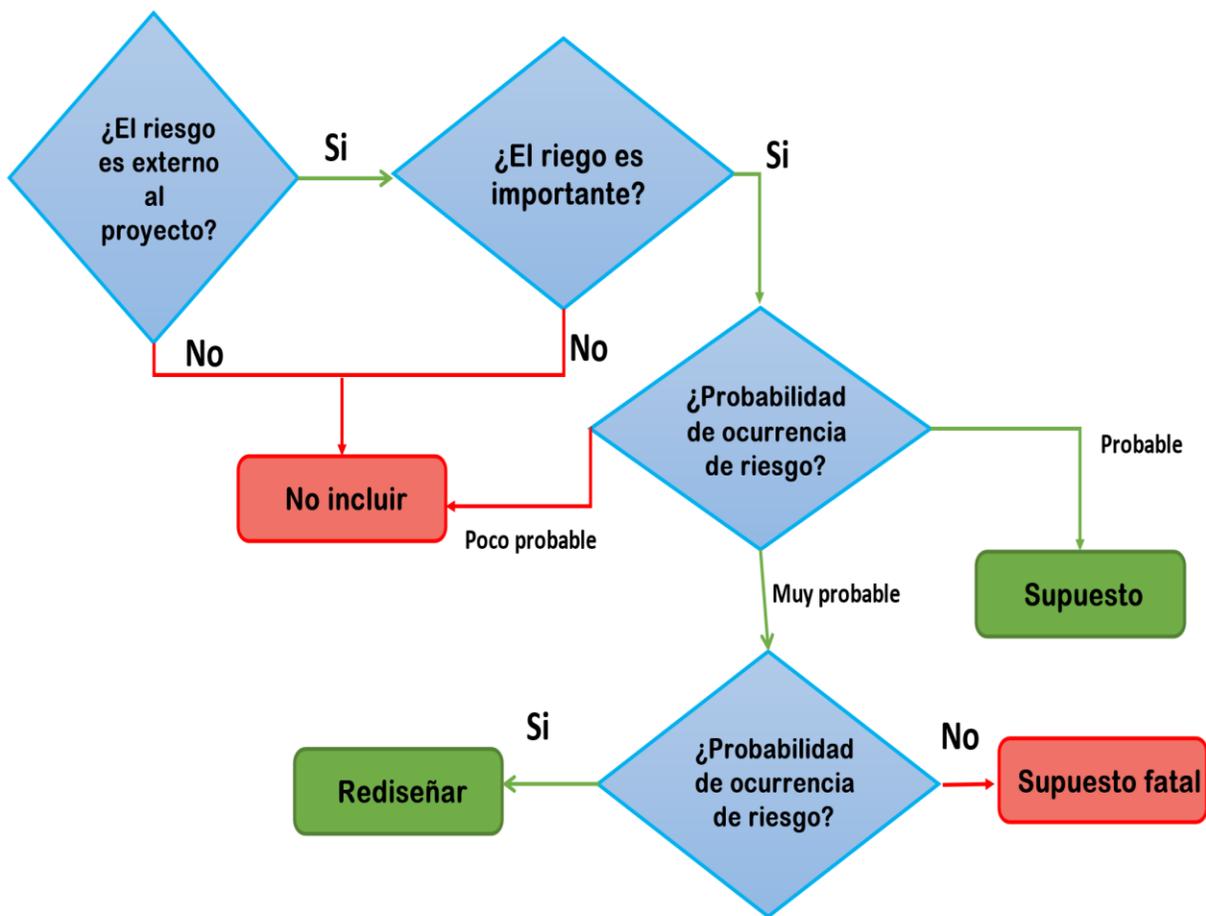
**Imagen 10:** Posibles fuentes de riesgos externos.



➔ **Análisis de supuestos**

Previa a la incorporación de un riesgo como supuesto a la MIR se deberá analizar la pertinencia.

A continuación, se esquematiza la lógica que podemos aplicar para la realización de dicho análisis.



Gráfica 6: Diagrama para el análisis de supuestos.



➔ **Análisis de la lógica horizontal**

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

La lógica horizontal se resume en los siguientes puntos:

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

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	←	←	←	
PROPÓSITO	←	←	←	
COMPONENTE	←	←	←	
ACTIVIDAD	←	←	←	

Imagen 11: Análisis de la lógica vertical.



## ➔ Análisis de la lógica vertical

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

	OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN	Aumento en la calidad de vida de la población		¿El fin es una respuesta a un problema importante en el municipio?	
PROPÓSITO	Baja tasa de enfermedades en la localidad		¿Si se logra el propósito, el proyecto contribuirá al logro del fin?	
COMPONENTE	Suministro adecuado de agua debidamente tratada		¿Cada componente es necesario para lograr el propósito? Verificar que no falte ninguno	
ACTIVIDAD	Construcción de planta tratadora de agua		¿Las actividades son las necesarias y suficientes para producir cada componente?	

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

### 1. Objetivos:

- Uno para el nivel de Fin.
- Uno para el nivel de Propósito.
- A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado.
- A nivel de Actividad los imprescindibles y más relevantes para la generación de los Componentes.



2. **Indicadores:** un indicador por cada objetivo superior (Fin y Propósito) y el mínimo número para Componentes y Actividades que permita evaluar su logro. (Se considera que se tiene la información mínima sobre indicadores cuando cumplan con los elementos mínimos requeridos por la ficha técnica.
  
3. **Medios de verificación** para cada indicador.
  
4. Los **Supuestos** que correspondan.

## Utilidad de la Evaluación

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) permite **la valoración objetiva del desempeño de los programas y políticas públicas** a través del seguimiento y verificación del cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores para conocer de manera transparente los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas, identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto y aumentar la productividad de los procesos gubernamentales.



## BIBLIOGRAFÍA

---

- 1. IMPLEMENTACIÓN DEL PBR-SED EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.**  
Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (Indetec)  
[https://egobierno2.aguascalientes.gob.mx/Servicios/SAC/SAC\\_Archivo/Implementaci%C3%B3n%20del%20PbR%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%202023%2020%20junio%202023\\_20\\_6\\_2023\\_15\\_8\\_36.pdf](https://egobierno2.aguascalientes.gob.mx/Servicios/SAC/SAC_Archivo/Implementaci%C3%B3n%20del%20PbR%20en%20la%20Administraci%C3%B3n%20P%C3%BAblica%202023%2020%20junio%202023_20_6_2023_15_8_36.pdf)
- 2. PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR) Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)**  
SHCP. Subsecretaria de Egresos. Unidad de Políticas y Control Presupuestario marzo de 2009.  
[https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades\\_federativas/pbr\\_sed\\_estados.pdf](https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades_federativas/pbr_sed_estados.pdf)
- 3. CONOCIENDO LA HACIENDA PÚBLICA MUNICIPAL. Presupuesto Basado en Resultados Parte 1**  
Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal.  
[http://siglo.inafed.gob.mx/siham/doc/2\\_La%20Coordinacion%20Fiscal%20en%20Mexico.pdf](http://siglo.inafed.gob.mx/siham/doc/2_La%20Coordinacion%20Fiscal%20en%20Mexico.pdf)
- 4. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN PARA (GpR), PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR) Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)**  
HACIENDA. Unidad de Evaluación del Desempeño (UED). Dirección de Capacitación a Dependencias y Entidades Federativas.  
[https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades\\_federativas/pbr\\_sed\\_estados.pdf](https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades_federativas/pbr_sed_estados.pdf)
- 5. MANUAL PARA EL DISEÑO Y LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES.** Instrumentos principales para el monitoreo de programas sociales de México.  
CONEVAL 2013  
[https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)



**6. CRITERIOS PARA LA ELABORACIÓN, REGISTRO, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS MIR'S, DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS.**

Unidad de Evaluación del Desempeño de la Secretaría de Finanzas Públicas del Estado de Hidalgo. 2018.

**7. GUÍA PARA EL DISEÑO DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.**

HACIENDA.

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