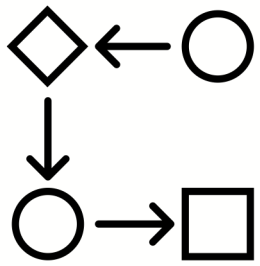
GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO
DEL ESTADO DE MÉXICO



¿Cómo identificar las características que permitan una real evaluación y seguimiento de indicadores de cumplimiento hacendario, al plan de desarrollo municipal?

Contenido:

- Marco Legal
- Conceptos básicos sobre Plan de Desarrollo Municipal y PbRM
- Conceptos básicos sobre seguimiento, monitoreo y evaluación
- Metodologías para la evaluación de proyectos
- De los Objetivos a los Indicadores
- Análisis de información, presentación y difusión de resultados

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Marco jurídico de la planeación

La planeación del desarrollo municipal se sustenta en los siguientes ordenamientos legales: Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley de Planeación, Constitución del Estado, Ley Estatal de Planeación y Ley Orgánica Municipal.

El artículo 115 en su fracción V, faculta a los municipios, en los términos de las leyes federales y estatales relativas para formular, aprobar y administrar sus planes de desarrollo.

El artículo 125, señala que los municipios administrarán libremente su hacienda, la cual se formará de los rendimientos de sus bienes, las contribuciones y otros ingresos que la ley establezca. También refiere que el Presupuesto de Egresos Municipal se promulgará y publicará, a más tardar el 25 de febrero de cada año debiendo enviarlo al Órgano Superior de Fiscalización en la misma fecha.

Ley Estatal de Planeación

En esta ley se establecen los principios de la planeación del desarrollo estatal y las normas que orientan las actividades públicas, en el ámbito estatal y municipal; así como las bases para que el ejecutivo del estado coordine las actividades de planeación con los municipios, y aquéllas que garanticen la participación activa y democrática de los sectores sociales en las tareas de planeación.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Plan de Desarrollo Municipal

El Plan de Desarrollo Municipal (PDM), es el instrumento rector de la Planeación Municipal, en el que deberán quedar expresadas claramente las prioridades, objetivos, estrategias y líneas generales de acción en materia económica, política y social para promover y fomentar el desarrollo integral y el mejoramiento en la calidad de vida de la población y orientar la acción de este orden de gobierno y los grupos sociales del municipio hacia ese fin.

En su elaboración e integración quedan incluidas, previa valoración, las propuestas planteadas por los distintos sectores de la sociedad, a través de los mecanismos de participación y consulta popular instituidos por el COPLADEMUN.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Plan de Desarrollo Municipal

- El PDM se conformará asumiendo una estructura programática lo más apegada a la utilizada en la administración del Gobierno del Estado de México, a efecto de homologar y dar congruencia al Sistema Estatal de Planeación Democrática para el Desarrollo. Este instrumento de planeación local será evaluado dos veces al año, la primera, al rendir su informe de gobierno el Presidente Municipal y la segunda, al cierre del ejercicio presupuestal, constituyéndose dicha evaluación como parte integrante de la Cuenta Pública Municipal. Las revisiones tendrán como propósito determinar los avances y logros de los objetivos, estrategias, líneas de acción y metas intermedias y los resultados de la evaluación servirán para reorientar los programas y acciones de esta esfera de gobierno.

- Artículos 53 y 67 del Reglamento de la Ley del Planeación del Estado de México y Municipios.

Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

- (COPLADEMUN) son órganos de concertación y deliberación en materia de planeación estratégica, su función se orienta a promover la participación de los distintos sectores de la sociedad en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de los Planes de Desarrollo Municipal, asegurando la congruencia de éstos con los planes nacional y estatal de desarrollo, fortaleciendo los vínculos entre los gobiernos federal, estatal y municipales.
- El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal se integrará al menos por:
- Un presidente, que será el Presidente Municipal del municipio respectivo
- Un representante del sector público municipal
- Un representante del sector social municipal; • Un representante del sector privado municipal
- Representantes de las organizaciones sociales del municipio, en su caso también podrán incorporarse a miembros de los consejos de participación ciudadana
- Un representante del COPLADEM, quien fungirá únicamente como Asesor Técnico.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Planeación Estratégica

- La planificación estratégica es el proceso por el que se definen los objetivos de mediano y largo plazo de una organización, así como los planes de recursos para alcanzarlos. *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2012).*

Eficiencia	Eficacia	Efectividad
Resolver los problemas.	Producir alternativas creativas.	Presentar resultados globales positivos a largo plazo
Hacer las cosas con certeza.	Hacer las cosas pertinentes.	Poder sostenerse dentro del entorno.
Cuidar los recursos que se asignan.	Maximizar el aprovechamiento de los recursos.	Coordinar esfuerzos y energías de forma sistemática.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Etapas del proceso de planeación estratégica:

- **Definir la Misión y Visión:**
  - Misión: Para que existimos
  - Visión: Que esperamos
- **Elaboración de un diagnostico:**
  - Identificar y analizar las situaciones
  - Ubicar el problema central principal
  - Examinar y definir los efectos más importantes que provoca el problema
- **Escenarios de futuro**
  - Los escenarios de futuro son definidos como la descripción de una situación futura que contempla a su vez la secuencia de acciones que permiten avanzar hacia su logro; su diseño y construcción permite transitar desde una situación actual "X" en el aquí y ahora hacia una situación futura "Y"

➢ Formular Objetivos:

- Los objetivos deben ser un enunciado breve que establezca en forma clara y específica los fines hacia los cuales el Gobierno Municipal deberá dirigir sus recursos y esfuerzos para contribuir al cumplimiento de su Misión y acercarse a la Visión del futuro definida en el PDM.

➢ Formular Estrategias y Líneas de Acción:

- Las Estrategias son elementos de la planeación que se deberán contemplar para dar cumplimiento a los Objetivos y establecer una dirección, estas pueden ser de organización, normativas, financieras, sistemáticas o territoriales, además deben estar estrictamente ligadas a los procesos administrativos que tiene cada Dependencia General o Auxiliar.

- Las líneas de acción son el campo de actividad más concreto del PDM, pero que generalmente no se compromete a especificar unidades de medida ni plazos para alcanzar dichas acciones puesto que lo anterior se lleva a cabo en los procesos de prospectiva y de manera específica en el Programa Anual que cada Dependencia General y Auxiliar tienen a cargo. Es importante destacar que es frecuente que las Líneas de Acción señalen lo que podemos denominar metas concretas.

➢ Implementación de políticas

- Consiste entonces en poner en operación las líneas de acción contenidas en el plan, es decir, la movilización de recursos y desarrollo de acciones para transformar la realidad.

➢ Mecanismos de seguimiento y evaluación

- El seguimiento y evaluación de los resultados se obtienen mediante la ejecución de los programas y proyectos que integran el PDM, para lo cual necesita contar con un sistema de información apropiado, así como con un conjunto de indicadores básicos.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Metodología del Marco Lógico

- La MML puede entenderse como un instrumento de análisis lógico y pensamiento estructurado en la planeación de Programas presupuestarios y proyectos, que proporciona una estructura común para el diálogo entre las diferentes partes involucradas en el cumplimiento de una función gubernamental o Programa presupuestario; asimismo, incluye los diferentes elementos, que dan sentido a la gestión pública cuyo inicio parte del análisis del problema.

- Esta metodología que tiene la característica de comunicar de forma clara y precisa a manera de resumen los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos de un Programa presupuestario en un sólo tablero o matriz. La principal utilidad reside en que puede incorporar las necesidades de los actores involucrados en un Pp y su entorno.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Planteamiento del Problema Central de un Programa presupuestario y Análisis de involucrados.

- Para determinar el problema central se tendrá que referir a una situación concreta, en la que se identifican tres elementos centrales:
- Situación actual del problema: Corresponde a la realidad presente, en que una parte de la población no logra avanzar en algún aspecto, hacia un mejor estatus;
- Situación Potencial: Representa aquella visión deseada y viable de alcanzar de acuerdo con el ámbito propio y la consideración de los factores externos; y
- Obstáculos: En la consecución de cualquier objetivo de los Programas presupuestarios existirán barreras que buscarán impedir que se evolucione hacia la situación potencial deseada.

➨ Análisis de Involucrados:

Para desarrollar el análisis de involucrados se considerará el problema central del Pp; para encontrar una solución al problema central es útil determinar una forma de superar los límites o barreras existentes; para que la situación-problema evolucione en beneficio de la población es necesario reconocer a cada uno de los participantes directos o indirectos del Pp con la finalidad de determinar su percepción, contribución, interés en los conflictos potenciales de cada grupo y así generar mejores oportunidades para el éxito de la intervención gubernamental.

➨ Análisis de la Población:

A lo largo del desarrollo del Programa presupuestario es necesario tener definida la población que está siendo afectada por el problema, es necesario conocer las características de este grupo, pues existen necesidades ilimitadas y los recursos escasos, por tanto, incluiremos los siguientes conceptos que apoyan la acotación de la población objetivo.

- **Población de referencia:** Corresponde a la población general global del Municipio (con y sin problema), que se toma como referencia para cálculo, comparación y análisis de la población objetivo. De esta población se conoce con mayor precisión los atributos y características a través de estadísticas, tasas de crecimiento y otros datos asociados a áreas geográficas, grupos etarios, étnicos y laborales, etc.

- **Población potencial:** Es aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema (o será afectada por el), y en consecuencia necesita de los servicios o bienes que otorgará el programa. Indica la magnitud total de la población en riesgo. Dicha estimación permitirá proyectar a largo plazo el aumento de dicha población, si no se interviene adecuadamente.

- **Población objetivo:** Se refiere a la población potencial que, si estará en condiciones de ser atendida, considerando la restricción presupuestaria, es decir, es aquella población potencial descontando la población que tendría que ser postergada por esta condición.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Árbol del Problema (Árbol de causas-efectos).

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta diagnosticar mediante la determinación de un árbol de efectos y otro de causas que posteriormente se fusionan para conformar la visión global del árbol del problema. El planteamiento del problema se debe formular de modo que sea lo suficientemente concreto para facilitar la búsqueda de soluciones, pero también lo suficientemente amplio que permita contar con una gama de alternativas de solución, en lugar de una solución única.

Uno de los errores más comunes en la especificación del problema consiste en expresarlo como la negación o falta de algo. En vez de ello, el problema debe plantearse de tal forma que permita encontrar diferentes posibilidades de solución.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Ejemplos mal formulados:

- No existe un generador local de energía eléctrica.
- Falta de programas de educación inicial.

Ejemplos correctamente formulados:

- Limitada provisión de energía eléctrica durante el día.
- Bajo rendimiento de los niños y niñas en los primeros años de educación primaria.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Árbol de Objetivos (Árbol de medios-fines)

La manera más simple de definir los objetivos de un Programa presupuestario es a través de la identificación de la situación deseada, es decir aquel estatus en el que el problema central está resuelto.

Los objetivos, son las guías o proyecciones para verificarse en el tiempo futuro de determinado fenómeno y que los afectados considerarían como una situación deseable; el Objetivo central es una hipótesis central o propósito de hacia el cual se enfocan los esfuerzos del Programa presupuestario, los objetivos deben contar con las siguientes características:

- Ser realistas: deben ser alcanzables con los recursos disponibles, bajo la situación externa en la que se desarrolla el Pp;
- Deben tener una temporalidad específica (corto, mediano o largo plazo);
- Deben ser coherentes y garantizar que el logro de cada uno de ellos contribuya al logro de un objetivo de mayor jerarquía o de diferente temporalidad; y
- Deben ser medibles, es decir podrán asociársele variables que permitan establecer una comparación de avance.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

¿Cómo elaborar los Objetivos?

- Se diseña como un enunciado donde a futuro el problema ha sido resuelto total o parcialmente. A cada uno de los enunciados hipotéticos del escenario factible pueden dar lugar a un objetivo.

Los objetivos, deben ser enunciados breves que identifiquen claramente los resultados, enfatizando la idea principal o logro esperado, por lo que describirán la situación que se desea alcanzar en un tiempo establecido. Estos, deberán estar íntimamente relacionados con el diagnóstico y los escenarios descritos anteriormente.

- Los Objetivos deben:
- Estar orientados a resultados.
- Enfatizar la idea principal o área de logro.
- Ser alcanzables en un tiempo establecido.
- Dar pauta al establecimiento de indicadores para que sean medibles.
- Tener implícita una acción que sea la base para generar las Estrategias.

Resultado esperado: (el qué)	Mediante	Acciones (el cómo)
Disminuir el índice de desnutrición en la población infantil asentada en comunidades rurales	**a través**	**de la entrega y distribución de paquetes alimentarios.**

Para la construcción de los objetivos se sugiere responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debe hacer la Administración Pública Municipal para cumplir con su Misión?
- ¿Qué debe hacer la Administración para asegurar su contribución en el cumplimiento de los compromisos estipulados por el Gobierno Municipal?
- ¿Qué debe hacer la Administración Pública para la solución de los problemas y aprovechar las oportunidades que se pudiesen encontrar en el Municipio?

Es importante destacar que dependiendo de la claridad con la que se redacten los Objetivos se podrán hacer las evaluaciones anuales que marca la Ley de Planeación del Estado de México y Municipios.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

¿Cómo elaborar Estrategias?

La elaboración de este apartado requiere de una total identificación de la Estructura Programática, debido a que los procesos que se encuentran vinculados en la instrumentación de estas se alinean a las distintas categorías y elementos programáticos.

- Las Estrategias deben:
- Indicar el "cómo" lograr un Objetivo a realizar.
- Ser congruentes con el Objetivo.
- Ser una o varias para soportar al Objetivo.
- Generar una o más Líneas de Acción.
- Ser alcanzables en un tiempo establecido.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

¿Cómo elaborar Estrategias?

Verbo	¿Qué?	¿Para quién?
Lograr	la distribución de desayunos escolares	para la población infantil de las comunidades rurales del territorio municipal.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

¿Cómo elaborar Líneas de Acción?

- Las Líneas de Acción se definen con base en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y los manuales de organización y procedimientos correspondientes, éstas deben ser validadas por parte de los titulares de cada dependencia u organismo que contribuyen e intervienen en un Pilar, Eje Transversal y Programa Presupuestario.
- Las líneas de acción deben:
- Ser actividades de segundo nivel que hacen realidad la razón de ser del Municipio, dependencia o programa y se desdoblan a partir de las Estrategias.
- Estar asociadas a una Estrategia. A cada estrategia le debe corresponder una o más Líneas de Acción.
- Ser alcanzables en un tiempo establecido.
- Garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática.
- Estar orientadas a un programa presupuestario que se ejecutara en el Programa Anual de alguna Dependencia General.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

¿Cómo elaborar Líneas de Acción?

Verbo	¿Qué?	¿Para quién?
Realizar	la entrega de desayunos escolares	En las escuelas rurales identificadas en las Zonas de atención prioritaria cuya población registra índices de pobreza, marginación o vulnerabilidad.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Matrices de Indicadores para Resultados para los Programas Presupuestarios incluidos en los Pilares y Ejes Transversales

- Para poder definir los indicadores que medirán la eficiencia, efectividad y eficacia de la Administración Pública Municipal se recomienda el uso de la MIR, ya que es una herramienta del Presupuesto basado en Resultados cuya función es apoyar para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los Programas presupuestarios.
- Para lograr resultados se debe contar con una clara construcción y redacción de los objetivos esto permite crear indicadores más precisos para evaluar los Programas presupuestarios; por lo tanto, a efecto de generar la MIR, se considerarán las descripciones de la Estructura Programática vigente, para asociar el Programa con el PDM 2022-2024, y se redactarán objetivos para el nivel de Fin, Propósito, Componente y Actividad, identificando el resultado esperado el cual consiste en el impacto de la gestión que se realiza en beneficio de la población objetivo y representa el universo de cobertura específica al que se está atendiendo con el Programa presupuestario. Ambos atributos deberán conducir a la construcción del indicador.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Matrices de Indicadores para Resultados para los Programas Presupuestarios incluidos en los Pilares y Ejes Transversales

NIVEL	REGLA DE SINTAXIS	¿QUÉ MIDE?
FIN	Contribuir + Objetivo superior a la razón de ser del programa + mediante / a través + Solución del problema (propósito del programa)	**Impacto**
PROPÓSITO	Población Objetivo o Área de Enfoque + Verbo en presente + Resultado logrado	**Resultados**
COMPONENTE	Producto terminado o servicio proporcionado + Verbo en pasado participio (terminaciones: ado, ido, to, so, cho)	**Bienes y Servicios**
ACTIVIDAD	**Sustantivo derivado de un verbo + Complemento**	**Procesos o acciones**

Fin del Programa, es la descripción de cómo contribuye el programa en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos estratégicos de la dependencia o entidad pública.
Cabe señalar que no necesariamente el programa, en sí mismo, es suficiente para alcanzar el fin y es probable que sea necesario conjuntar varios programas para contribuir a su logro.

Propósito del Programa, es el resultado de corto plazo logrado en la población objetivo como consecuencia de la entrega o utilización de los componentes (bienes y servicios públicos) producidos o entregados por el programa. Es la aportación específica a la solución del problema.

Componentes del Programa, representan los bienes y/o servicios públicos que se generan y otorgan a los usuarios o beneficiarios de determinado Programa presupuestario. Un Componente puede estar dirigido al beneficiario final (población objetivo) o en algunos casos, dirigidos a beneficiarios intermedios, cabe resaltar que no es una etapa en el procesode producción o entrega de este.
Cada componente es fundamental para lograr el Propósito y deben expresarse como productos terminados o servicios proporcionados (ejemplo: drenaje instalado, carretera concluida, despensas entregadas, población capacitada, etc.).

Actividades del Programa, son las principales tareas para realizar y lograr generar cada uno de los componentes del programa en orden cronológico y se presentan agrupadas por componente e incluye los principales insumos del programa para elaborarlos.

Indicadores de la MIR

El indicador se reconoce como una herramienta de medición para verificar y dimensionar la magnitud o nivel de logro alcanzado por el Pp en el cumplimiento de sus objetivos y consiste en una expresión que establece una relación entre dos o más datos y un factor de escala, y permite su comparación entre distintos periodos, productos similares o una meta.

- **Elementos del Indicador.**

- Nombre del indicador, enuncia el significado conceptual del indicador y puede expresarse en términos de las variables que en él intervienen.
- Método de cálculo, es la expresión matemática y/o algebraica del indicador, simboliza de manera sencilla la forma en que se relacionan las variables para reflejar el desempeño de aquello que se desea medir.
- Frecuencia de medición, expresa la periodicidad con la que va a calcularse el indicador (trimestral, semestral, anual, etcétera).

- Los indicadores que se incluyan en la Matriz de Indicadores serán los que se utilicen para monitorear y evaluar el nivel de logro de los objetivos del Pp.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Características y selección de indicadores

Es requisito indispensable el que se tengan criterios homogéneos para la definición, actualización, modificación o construcción de indicadores que permitan en cada ejercicio anual la valoración de los alcances asociados a cada objetivo que les dio origen, por lo que se detallana continuación las características que estos deben tener:

- ✓ **C**laridad. El indicador debe ser preciso e inequívoco
- ✓ **R**elevancia. El indicador debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo
- ✓ **E**conomía. La información para generar el indicador deberá estar disponible a un costorazonable
- ✓ **M**onitoreable. El indicador debe poder sujetarse a una verificación independiente
- ✓ **A**decuado. El indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño
- ✓ **A**portación Marginal. El indicador debe proporcionar información adicional.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Conocer el Programa presupuestario e identificar su objetivo general.

- Es indispensable contar con la información y visión completa del programa, para poder diseñar de manera clara y pertinente, los indicadores que dimensionen con mayor efectividad los logros de cada nivel de objetivo dentro del Marco Lógico.

El enfoque, alcance y objetivo de cada programa es distinto según su propia naturaleza, por tanto, los parámetros de medición que se elijan deben evaluar el desempeño de dichas características.

El encargado de establecer los indicadores estratégicos debe tener muy claro:

- El objetivo general del Programa presupuestario.
- Los diferentes servicios o productos que genera a través de los proyectos presupuestarios operados.
- Las necesidades de los beneficiarios.
- Los principales factores de insatisfacción.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Definir y resumir los proyectos que son críticos para el éxito del Programa presupuestario.

Los proyectos presupuestarios críticos para el éxito del programa se pueden considerar como aquellos factores que definen los resultados específicos que deberían generarse para estar cierto de que se contribuirá al logro del objetivo programático.

Los proyectos presupuestarios críticos se identifican contestando:

- **¿Qué cosas, bienes o servicios deberían generarse para considerar que se ha tenido éxito y se contribuye al logro del objetivo programático?**

Esta pregunta no se refiere a lo que se tiene que hacer para lograr el resultado, sino a los resultados en sí mismos, es decir, qué resultados se deben producir para considerar que se ha tenido éxito en el logro del objetivo.

Con los proyectos presupuestarios críticos de éxito se identifican los aspectos más importantes que pueden definir el éxito para cada objetivo, de tal forma que se mida lo verdaderamente esencial; estos componentes críticos de éxito son una referencia concreta para identificar parámetros de medición. Para encontrar los componentes críticos de éxito se deben considerar las siguientes perspectivas:

- El punto de vista de los beneficiarios/sectores de la sociedad involucrados.
- Las políticas gubernamentales.
- Estándares internacionales y nacionales.
- El punto de vista o perspectiva de la dependencia municipal y la aplicación de la política pública establecida.

Establecer las metas a lograr para cada uno de los indicadores

Las metas describen el valor numérico a lograr para cada indicador (resultado del indicador), y se establecen en función de las expectativas de demanda poblacional, de la oferta institucional, así como todo tipo de registros de información histórica del desempeño del programa.

Las metas responden a las preguntas "cuánto se va a alcanzar en términos del objetivo". Para establecer las metas de los indicadores es muy útil identificar la meta ideal o estándar, es decir, el valor numérico necesario para poder considerar que cada componente crítico de éxito se ha logrado.

El valor ideal o estándar, puede conocerse haciendo investigación referencial; es decir, identificando el nivel de logro alcanzado en el área de competencia por los países desarrollados o por instituciones líderes en el campo de especialidad.

Cuando no existe información disponible, la meta ideal o estándar, puede establecerse mediante un análisis sobre el nivel del logro requerido para satisfacer las necesidades de los usuarios.

Aunque debemos orientar las metas a satisfacer las necesidades de los usuarios, a veces se hace difícil determinar objetivos realistas, ya que entran en juego muchos factores. Con estas consideraciones se deberán establecer las metas.

- Metas Retadoras, con base en el objetivo fundamental de mejorar la efectividad y eficiencia del sistema gubernamental, y satisfacer cada vez más y de superior manera las necesidades de los beneficiarios, las metas deben comprometer avances en el desempeño. Además, las metas retadoras requieren mayor compromiso de los involucrados para su logro.
- Metas Alcanzables, asimismo, las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar. Las unidades ejecutoras deben realizar un análisis del desempeño histórico del factor en cuestión, las necesidades de los beneficiarios, la capacidad de respuesta actual, el potencial de mejora estimado, para fijar la meta a alcanzar en un periodo determinado.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Gestión para Resultados

- Facilita a los organismos públicos la toma de decisiones para un manejo del gasto eficiente y eficaz, mediante herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria.

- Al poner énfasis en los resultados y no en los procedimientos, a través de la GPR, el presupuesto basado en resultados y su respectiva evaluación, las dependencias y entidades deberán definir sus metas y objetivos para cumplir con oportunidad y eficiencia.

Gestión para Resultados GpR

Se acompaña de estratégicas institucionales que mejoren el quehacer del servidor público, así como sistemas de monitoreo y evaluación que permitan la retroalimentación para hacer dinámica y flexible la integración de las políticas públicas, traducidas en programas, proyectos, obras u acciones.

Los principios fundamentales que se deben considerar para su correcta implementación:

- Centrar los esfuerzos en los resultados
- Alinear la planificación con la presupuestación y la evaluación
- Implementar mecanismos para socializar los resultados a través de plataformas públicas que permitan evaluar el desempeño gubernamental
- Mejorar la percepción ciudadana en el desempeño del gobierno.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Con esta herramienta se pretende obtener los siguientes resultados de la gestión de la administración pública:

- Mayor bienestar ciudadano
- Aumento en la eficiencia y mejor desempeño de la gestión pública
- Fortalecimiento de la transparencia
- Rendición de cuentas
- Calidad del gasto público

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Presupuesto basado en Resultados PbR

- En los últimos años, en la administración de los recursos públicos, ha cambiado el enfoque de únicamente ejercer un presupuesto, a buscar el hacer más con los mismos recursos.

- Consiste en promover la implementación de un proceso presupuestario que tiene como objetivo, que los decisores claves consideren en forma sistemática los objetivos previstos y los resultados alcanzados por los programas y las políticas públicas a lo largo de todo el ciclo (formulación, aprobación, ejecución y monitoreo y evaluación).

- El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) es un componente de la GpR que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos, y que motiva a las instituciones públicas a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto, así como la mejora de los bienes y servicios públicos y promover la transparencia y rendición de cuentas.

Las *bases* del PbR son el desarrollo de sistemas confiables de gestión de la información que sustenten las cuatro fases del ciclo presupuestario: preparación, aprobación, ejecución y auditoría.

El *objetivo general* de la presupuestación basada en resultados es mejorar la calidad del gasto público a través de una mejor asignación de recursos, consistente con objetivos políticos y sociales, así como lograr una mayor eficiencia en su uso.

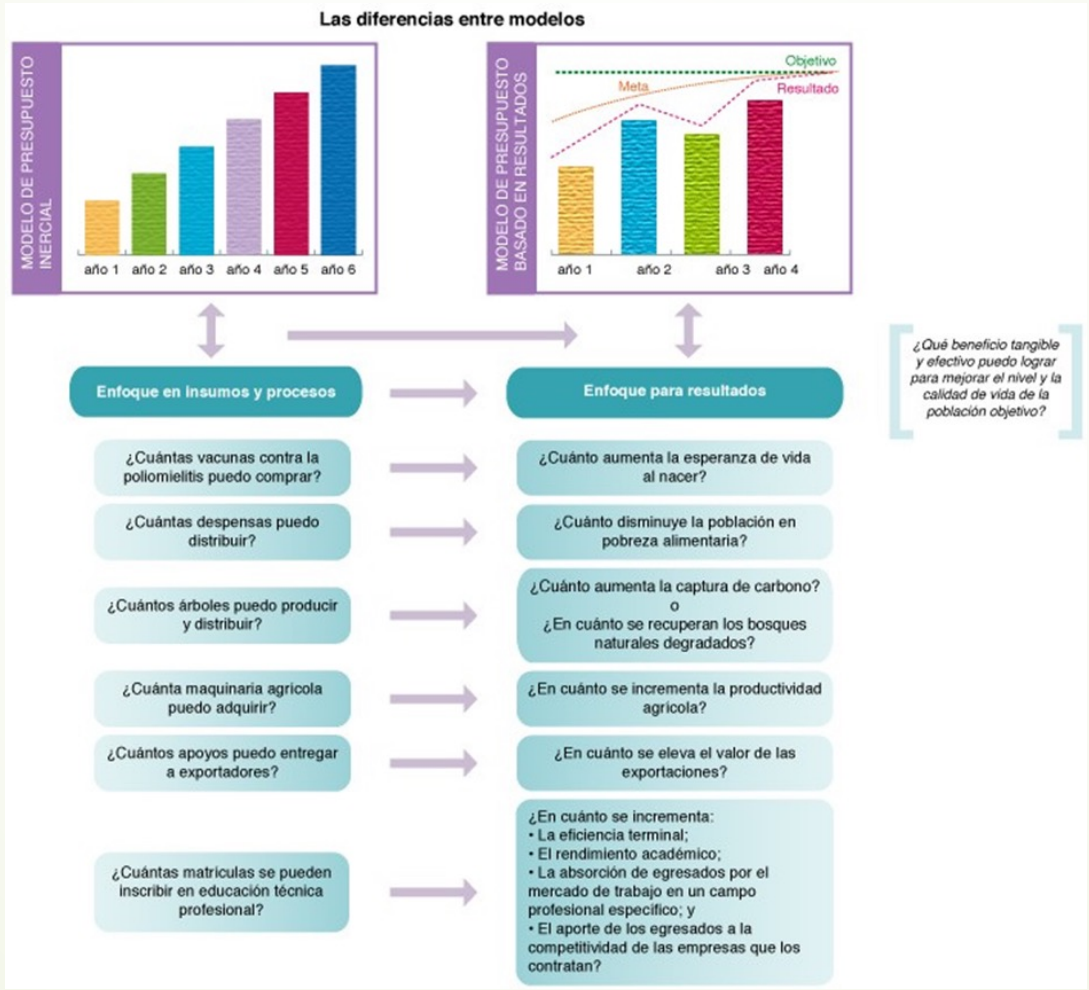
El *objetivo intermedio* es que la información sobre el desempeño esté disponible para los tomadores de decisiones de tal manera que puedan ligarla, en términos generales, con la planeación y acciones de gestión, con decisiones informadas por las mediciones del desempeño y de otras fuentes de información, tales como experiencia, información cualitativa y prioridades políticas, entre otras.

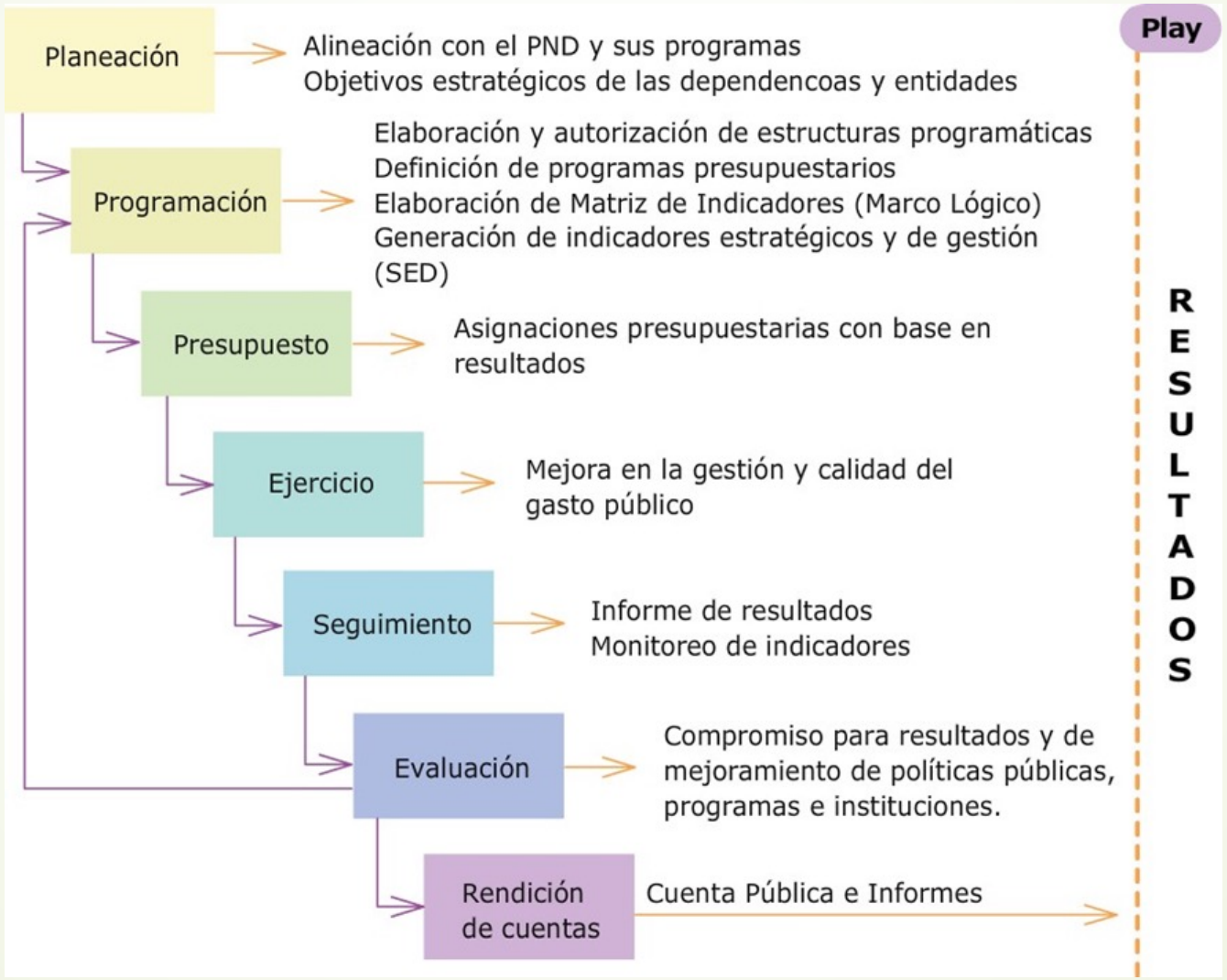
GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Las diferencias entre modelos




Play
Planeación
Alineación con el PND y sus programas
Objetivos estratégicos de las dependencoas y entidades
Programación
Elaboración y autorización de estructuras programáticas
Definición de programas presupuestarios
Elaboración de Matriz de Indicadores (Marco Lógico)
Generación de indicadores estratégicos y de gestión (SED)
Presupuesto
Asignaciones presupuestarias con base en resultados
Ejercicio
Mejora en la gestión y calidad del gasto público
Seguimiento
Informe de resultados
Monitoreo de indicadores
Evaluación
Compromiso para resultados y de mejoramiento de políticas públicas, programas e instituciones.
Rendición de cuentas
Cuenta Pública e Informes
RESULTADOS

- Para las administraciones municipales, el Presupuesto basado en Resultados (PbR), es un instrumento que permite mediante el proceso de evaluación, apoyar las decisiones presupuestarias con información sustantiva de los resultados de la aplicación de los recursos públicos, incorporando los principales hallazgos al proceso de programación, del ejercicio fiscal subsecuente a la evaluación, permitiendo establecer compromisos a fin de optimizar la calidad del gasto público.
- El PbR apoya la asignación objetiva de los recursos públicos para fortalecer las políticas, programas y proyectos para el desempeño gubernamental, a fin de que aporten mejoras sustantivas a las condiciones de vida de la sociedad. Por ello, fomenta la optimización de los recursos para brindar mayor cantidad y calidad de bienes y servicios públicos.
- El PbR pretende que la definición de los programas presupuestarios se derive de un proceso secuencial, alineado con la planeación – asignación presupuestal, estableciendo objetivos, metas e indicadores, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal ejercen los recursos públicos.

- Con la adopción del PbR se apoyarán los procesos de:
- **Coordinación:** Establecer mecanismos de relación entre el presupuesto con el PDM, así como de conexión y difusión con las dependencias e instituciones involucradas en la ejecución de acciones que permitan entregar los resultados que la población espera.
- **Evaluación:** Vincular la planeación, programación, presupuestación, seguimiento, ejercicio y control de los recursos con la evaluación de las políticas públicas de los Programas presupuestarios y programas del desempeño institucional, con el objetivo de impulsar el logro de los resultados y la aplicación del gasto público.
- **Modernización y Mejoramiento de Mediano Plazo:** Tiene como objetivo alinear las estrategias del Plan de Desarrollo Municipal con el mejoramiento de la gestión de las dependencias de la administración pública, lo que permitirá a través de la evaluación la implantación de políticas y medidas que apoyen mejoras de eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos, tales como la política de austeridad del gasto público

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Lineamientos para la definición de indicadores y metas para evaluar el desempeño.

- La evaluación es la fase que apoya el proceso presupuestario, proporciona elementos que valoran el nivel de avance en los objetivos, estrategias y políticas del Plan de Desarrollo Municipal y permite a la Tesorería y UIPPE o su equivalente en el ámbito de sus responsabilidades, ponderar el desempeño programático-presupuestal y con base en estos, orientar las decisiones presupuestales.
- Los gobiernos municipales han venido consolidando el Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), el cual se fortalece cada vez más con la integración de las Matrices de Indicadores para Resultados, en los Programas Anuales que sustentan al Presupuesto de Egresos Municipal.

Tipología de indicadores

- Existen dos tipos de indicadores en el SEGEMUN que se han definido para la evaluación del desempeño de la administración pública municipal:
- **Estratégicos:** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las Políticas Públicas y Programas presupuestarios, así como también contribuyen a fortalecer o corregir las estrategias y la orientación de los recursos. Regularmente se identifican en la MIR a nivel de Fin y Propósito.
- **De Gestión:** Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Estos se identifican a nivel de Componente y Actividad y se vinculan con los distintos proyectos de la Estructura Programática y determinan el logro, alcance o beneficio obtenido con la ejecución de acciones y la entrega de servicios y/o productos.

Ámbito de la evaluación municipal

- **Evaluación**

Verificar si se está cumpliendo con los objetivos y metas programadas. Esto mediante un análisis cualitativo y cuantitativo de los resultados obtenidos como producto de la aplicación de estrategias, la realización de acciones y la aplicación de recursos.

- **Importancia de evaluar**

Radica en la necesidad de conocer el valor público que genera la intervención gubernamental, por tanto, genera elementos de toma de decisiones al proporcionar información confiable al Cabildo, Congreso y población en general; además, es un elemento básico para la orientación de las políticas públicas, ya que permite dar respuesta a las siguientes preguntas:

- • ¿Qué impacto o resultado se ha obtenido en el bienestar de la población y en la gestión administrativa?
- • ¿Es suficiente lo que se hizo?
- • ¿Qué tan bien o mal se hizo?
- • ¿Qué se necesita hacer para mejorar los resultados hasta ahora obtenidos?

Por eso la evaluación permite valorar y calificar el desempeño de las diferentes dependencias y organismos que integran la administración pública municipal en términos de resultados obtenidos y cumplimiento de objetivos.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios municipales

- Los sujetos evaluados, deberán elaborar y proponer anualmente a la UIPPE, los objetivos estratégicos de los Programas presupuestarios, para que sea a través de estas, quienes propongan las modificaciones en la Comisión Temática coordinada por el IHAEM.

- Los objetivos de las MIR, deberán contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Administración Pública Municipal y del Plan de Desarrollo Municipal vigente.

- La información que proporcionen los sujetos evaluados relativa a los objetivos estratégicos de los programas presupuestarios, deberá contener al menos, los siguientes elementos:

- 1) La justificación de cada objetivo estratégico, con base en la MML, identificando las necesidades y problemas a resolver, apoyada en un análisis cuantitativo y cualitativo;

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

Lineamientos generales para la evaluación de los programas presupuestarios municipales

- 2) Los indicadores de desempeño de cada objetivo estratégico, que permitan establecer objetivamente el avance de los sujetos evaluados respecto del nivel de cumplimiento de dichos objetivos;

- 3) La especificación de los bienes y/o servicios que se generan con el propósito de lograr los objetivos estratégicos de corto y mediano/largo plazo;

- 4) La identificación del programa específico a través del cual entrega los bienes y/o servicios a sus beneficiarios/usuarios, conforme al objetivo estratégico al que éste contribuye; y

- 5) Tratándose de programas sociales, la especificación de la población objetivo

- Los sujetos evaluados, deberán proponer a través de la UIPPE o del área encargada de llevar a cabo dichas funciones, las mejoras a la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario identificadas, derivado del proceso de evaluación, atendiendo lo establecido en la Metodología para la Construcción y Operación del Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal (SEGEMUN), las cuales deberán ser sometidas a consenso en la Comisión Temática que coordina el IHAEM, en el marco del Sistema de Coordinación Hacendaría del Estado de México y municipios

- **Resumen Narrativo:** describe los principales objetivos a alcanzar en cada uno de los niveles de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades), es decir, las principales actividades de gestión para producir y entregar los bienes y servicios; enuncia cada uno de los componentes (bienes y servicios) que conforman el programa; formula el propósito u objetivo del mismo y expresa el fin u objetivo estratégico de la dependencia o sector al cual se contribuye, toda vez que se logra el propósito del programa:
- a) **Resultados:** En primera instancia o en el corto plazo, el "Propósito" dentro de la MIR describe la consecuencia directa del programa sobre una situación, necesidad o problema específico. En este apartado se deberá precisar la población objetivo que se busca atender con el programa. Considerando una visión de mediano o largo plazo, el "Fin" representa la contribución que el programa espera tener sobre algún aspecto concreto del objetivo estratégico del programa que atiende el sujeto evaluado, el cual deberá estar ligado estrechamente con algún objetivo estratégico del Plan de Desarrollo Municipal.
- b) **Componentes:** describe los bienes y/o servicios que deberán ser entregados a la población objetivo a través del programa, y para cumplir con el propósito y
- c) **Actividad:** describe los procesos de gestión en donde se movilizan y aplican los recursos financieros, humanos y materiales, para producir y entregar cada uno de los bienes y servicios

- **Indicadores:** Expresión cuantitativa y/o cualitativa que indica la magnitud o grado de cumplimiento de un objetivo; es el resultado de un algoritmo o fórmula de cálculo que se compara con una meta establecida; permite observar los cambios vinculados con la ejecución del programa; y su frecuencia de aplicación permite monitorear y evaluar los resultados del programa;
- **Medios de verificación:** definición de las fuentes de información utilizadas para obtener los datos que permiten realizar el cálculo y medición de los indicadores, al tiempo que permite verificar el cumplimiento de metas. Los medios de verificación pueden estar constituidos por estadísticas, encuestas, revisiones, auditorías, registros o material publicado, entre otros, y son un instrumento de transparencia y rendición de cuentas; y
- **Supuestos:** Descripción de los factores externos que no son controlables por las instancias responsables del programa presupuestario, cuya ocurrencia es necesaria para el cumplimiento de objetivos del programa.

- La evaluación de los programas presupuestarios deberá realizarse conforme a los estándares normativos, mediante trabajo de campo y de administración, del cual se integrará el informe correspondiente que contendrá un análisis, conforme a los siguientes criterios:
- En materia del Diseño Programático:
- a) Si el programa identificó correctamente el problema o necesidad prioritaria al que va dirigido, y está diseñado para solventarlo;
- b) La contribución del programa al cumplimiento del Plan de Desarrollo Municipal, de los objetivos, estrategias y líneas de acción, así como de los objetivos estratégicos del sujeto evaluado;
- c) Si existe evidencia científica, nacional o internacional, que muestre que el tipo de bienes y/o servicios que brinda el programa presupuestario, contribuye positivamente a la consecución de su propósito y fin;
- d) La lógica vertical y horizontal de la MIR del programa presupuestario;
- e) La población potencial y objetivo, con base en la distribución de la necesidad, especificando la población atendida respecto a la población potencial, desglosado por características socioeconómicas y/o niveles geográficos pertinentes;
- f) Las reglas de operación o equivalente que explique el funcionamiento y operación del programa presupuestario, incluyendo el padrón de beneficiarios; y
- g) Las posibles coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros programas presupuestarios estatales.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

SEGEMUN, Sistema de Evaluación de la Gestión Municipal

El desempeño es la valoración cuantitativa y cualitativa, en el tiempo, de lo que se está haciendo en una organización. Qué tan bien se está haciendo y cuáles son los efectos de lo que se está haciendo. El resultado es el efecto cualitativo y/o cuantitativo que produce una acción de Gobierno.

Para llevar a cabo los procesos de evaluación, se ha coordinado desde años anteriores a través del Instituto Hacendario del Estado de México (IHAEM) y las Tesorerías Municipales, el diseño de indicadores de resultados que son una herramienta para la planeación y la conformación presupuestal de los programas, logrando con ello mayor claridad para definir el objetivo para el cual fueron creados, además les permite a los programas focalizar los esfuerzos hacia el tema del Presupuesto basado en Resultados, logrando que los recursos se apliquen de manera más efectiva con la finalidad de lograr bienestar en la población

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

¿Quién evaluará?

- Deberá definirse la unidad administrativa del Municipio que asumirá la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación y el seguimiento del PDM y sus programas.

- Al respecto, el artículo 20 del Reglamento de la Ley de Planeación señala como responsable de esta actividad al área de Planeación del Municipio, la cual, entre otras acciones, deberá de integrar y reportar al Presidente Municipal y al Cabildo, el informe del comportamiento de los principales indicadores definidos en el Plan de Desarrollo Municipal, así como el avance programático y presupuestal de las metas contenidas en el Programa Anual.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

¿Cómo se evaluará?

- Se deberá establecer la periodicidad y los tiempos de reportes que se pretendan manejar en la evaluación del Plan de Desarrollo Municipal y los programas que de este se deriven, se recomienda como mínimo en periodos trimestrales. Mientras más frecuenten el seguimiento y la evaluación, mayor serán las oportunidades para corregir errores y atender omisiones o desviaciones.

Los elementos recomendados para la evaluación son los siguientes:

- Programas presupuestarios identificados.
- Objetivos.
- Cumplimiento de Estrategias y Líneas de Acción.
- Matrices de Indicadores para Resultados y los Programas Anuales.
- Presupuesto asignado

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO DEL ESTADO DE MÉXICO

La Evaluación del Plan de Desarrollo Municipal, es un punto clave para el progreso y tiene repercusión directa en el trabajo y el proceso de evolución de los ayuntamientos. Es necesario evaluar para hacer un análisis de la intervención pública y, por lo tanto, reflexionar y aprender sobre el desarrollo de la gestión; el evaluar implica la elección de mejorar y progresar; además, es un ejercicio de responsabilidad social y política, especialmente si las actividades llevadas a cabo son con fondos públicos.

La evaluación, contribuye a mejorar el desempeño de la administración pública, e implica analizar sistemáticamente la información para determinar el valor público y apoyar la toma de decisiones, el fin superior de este proceso consiste en ser coadyuvante en el incremento del bienestar de la sociedad mexiquense.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.

GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

EDOMÉX
DECISIONES FIRMES,
RESULTADOS FUERTES.

IHAEM
INSTITUTO HACENDARIO
DEL ESTADO DE MÉXICO

¡Gracias por su atención!