

# Lineamientos Metodología para la Revisión y Alineación de Indicadores para Evaluar el Desempeño 2023

## CONTENIDO

	<b>Página</b>
<b>1. Lineamientos para la revisión y alineación de indicadores para evaluar el desempeño</b>	1
<b>2. Presupuesto basado en Resultados (PbR) en el Estado de Campeche</b>	3
<b>3. Metodología para la construcción de Indicadores y su asociación a la MIR 2023</b>	8
<b>3.1. Lineamientos y reglas para la implementación del PbR</b>	8
3.1.1. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	8
3.1.1.1. Objetivos o resumen narrativo	9
3.1.1.2. Indicadores	10
3.1.1.3. Medios de Verificación	17
3.1.1.4. Supuestos	17
3.1.2. MIR Transversal	17

## **Lineamientos y metodología para la revisión y alineación de indicadores para evaluar el desempeño**

- 1. Lineamientos para la revisión y alineación de indicadores para evaluar el desempeño**
  - I. Las unidades administrativas elaborarán las Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y en su caso las MIR Transversales por programa presupuestario, proyecto presupuestario y programas institucionales, apoyándose en la Metodología del Marco Lógico (MML) por lo que deberán elaborar los árboles del problema y objetivos por cada programa institucional, proyecto presupuestario y programa presupuestario.
  - II. Para la revisión, depuración, mejoramiento, cancelación, diseño y ubicación de los indicadores dentro de la MIR por programa presupuestario, o MIR Transversal por programa presupuestario, proyecto presupuestario y programas institucionales las Unidades administrativas sectoriales deberán atender lo siguiente:
    - a) Los indicadores para resultados deberán ser definidos de común acuerdo entre las unidades administrativas y las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (Unidades administrativas).
    - b) Los indicadores para resultados deberán ser congruentes con los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan de Desarrollo Municipal de Hecelchakán 2021-2024 y de los programas derivados del mismo.
    - c) Los indicadores para resultados que se acuerden se aplicarán de forma homogénea y general por todas las Unidades Ejecutoras que se encuentren comprendidas dentro del Sector que corresponda, a fin de que puedan servir de apoyo al seguimiento y la evaluación previstos en las disposiciones aplicables.
    - d) Los indicadores deberán orientarse a la evaluación de resultados de los programas que se financien con recursos públicos.
    - e) Las fuentes de información de las variables consideradas en los indicadores que se comprometan, deberán proporcionar datos de forma oportuna y fidedigna, a efecto de que existan condiciones para su seguimiento, evaluación y verificación.
    - f) Para el diseño de nuevos indicadores, se utilizará la metodología para la construcción de indicadores que incluye la identificación de los objetivos de un programa y su alineación con el Plan de Desarrollo Municipal de Hecelchakán 2021-2024.

- g) Las Matrices y sus indicadores constituirán la base para la evaluación de resultados de los programas o acciones realizados con recursos públicos.
- h) Los indicadores deberán clasificarse en estratégicos y de gestión, los cuales deberán permitir la medición de los siguientes aspectos:
- Impacto: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades sectoriales en el contexto externo. Permite cuantificar valores de tipo social. El impacto también puede medirse de forma interna, cuando los servicios que se otorgan, son para beneficiarios dentro de la misma institución;
  - Eficacia: que mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los Programas;
  - Eficiencia: que mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;
  - Economía: que mide la capacidad de gestión de los Programas, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros, y
  - Calidad: que mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los Programas.
  - Cobertura: que mide el alcance de beneficios a la población objetivo.

En la definición de los indicadores deberá incluirse lo siguiente:

- Nombre del Indicador: significado conceptual;
- Método de cálculo: expresión matemática o cuantitativa;
- Frecuencia de medición: periodo mensual, trimestral, anual o cualquier otro, durante el cual se calcula el Indicador;
- Línea base: valor inicial del Indicador que sirve de parámetro para medir el avance hacia la meta anual establecida, y
- Meta anual y por periodo: valor que deberá alcanzar el Indicador como resultado de la ejecución de un programa autorizado en el presupuesto respectivo, asociado a las aportaciones Federales.
- Ficha Anexa.

Las Matrices de Indicadores para Resultados y en su caso las MIR's Transversales deberán enviarse oficialmente a la Unidad de Evaluación del Gasto Público, de la Subsecretaría de Planeación y Presupuesto.

## **2. Presupuesto basado en Resultados (PbR) en el Estado de Campeche, Municipio Hecelchakán**

El artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, hace obligatorio para todos los ámbitos de gobierno, evaluar los recursos de que dispongan todos los entes públicos en sus diversos órdenes de gobierno; para lo cual se empleará la metodología del Presupuesto basado en Resultados (PbR).

El PbR, como instrumento de la Gestión para Resultados (GpR), es un conjunto de actividades y herramientas que permitirá que las decisiones involucradas en el proceso presupuestario, incorporen sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, y que motiven a las Unidades Responsables y Ejecutoras de los Recursos Públicos a lograrlos, con el objeto de mejorar la calidad del gasto público y la rendición de cuentas.

En este contexto, el PbR, es un proceso de presupuestación por programas en que:

- a) La formulación de los programas gira en torno a una serie de objetivos definidos y resultados previstos con antelación;
- b) Los resultados previstos deben justificar las necesidades de recursos que obedezcan y estén ligadas a los productos necesarios para alcanzar esos resultados; y
- c) La labor efectiva para alcanzar los resultados se mide mediante indicadores estratégicos y de gestión.

### **Objetivo general**

El PbR pretende que las definiciones de los programas presupuestarios se deriven de un proceso secuencial alineado con la planeación – programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores en esta lógica, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos públicos, considerando la evaluación de los resultados alcanzados y la manera en que las dependencias y entidades públicas ejercen dichos recursos públicos.

### **Objetivos específicos**

El PbR tiene los objetivos específicos siguientes:

- **Alinear el proceso presupuestario hacia los resultados.**

Define y alinea los programas presupuestarios y sus asignaciones a través del ciclo de planeación –programación – presupuestación – ejecución – control y seguimiento- evaluación;

## Esquema de Evaluación



- **Fortalecer la planeación estratégica para resultados.**

Aplica la Matriz de Indicadores, conforme a la Metodología del Marco Lógico, como una herramienta de planeación estratégica que permite mejorar en forma sencilla, ordenada y homogénea, la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades públicas.

- **Medir el desempeño para evaluar los resultados.**

Genera y define los indicadores de desempeño, estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento y permitirán evaluar los logros alcanzados, así como el impacto social de las políticas públicas, la vigencia de los programas presupuestarios y la productividad de las dependencias y entidades públicas del Municipio.

- **Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados.**

Propicia un nuevo modelo presupuestario para la asignación de partidas presupuestarias, tendientes a elevar la eficacia y eficiencia gubernamental y por ende la calidad del gasto público, y

- **Establecer una dinámica organizacional orientada a resultados.**

Unifica el proceso presupuestario con la conducción y ejecución de las políticas públicas y de sus programas al interior de las dependencias y entidades públicas, para orientar el esfuerzo institucional al logro de los resultados, mediante la coordinación entre:

- I. Las Unidades Coordinadoras de Sector, Responsables y Ejecutoras del Gasto Público;
- II. Las Unidades de Información, Planeación, Programación y Evaluación (Unidades administrativas);
- III. Las Coordinaciones Administrativas y sus Delegaciones Administrativas;
- IV. Las Unidades Administrativas Operativas de las Dependencias y Entidades Públicas;
- V. Las Áreas de los Órganos Internos de Control, encargadas del mejoramiento de la gestión. La coordinación institucional referida estará vinculada a los procesos de alineación, autorización y verificación de la Secretaría y la Contraloría en el ámbito de sus respectivas competencias.

Para ello, el proceso de programación – presupuestación para la formulación del Anteproyecto de Presupuesto 2023, se realizará bajo el enfoque de Gestión para Resultados GpR, que consiste en un modelo administrativo estratégico que incorpora información del desempeño para mejorar la toma de decisiones e incluye herramientas de planeación estratégica, aplicación del Marco Lógico, monitoreo y evaluación de los resultados.

Considerando que la GpR se puede aplicar a cualquier orden de gobierno: nacional, estatal, municipal, sectorial, regional, institucional, de programa, de proyecto y actividades del sector público, bajo los principios siguientes:

**a) Centrar las decisiones en los resultados:** que el foco de atención y la toma de decisiones se mantengan siempre en los resultados en todas las etapas del proceso presupuestario: planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento y evaluación para la rendición de cuentas;

**b) Alinear la planeación estratégica,** la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados: estos elementos deben diseñarse y alinearse dinámicamente para apoyar el logro de los resultados;

**c) Mantener la medición e información sencillas:** los sistemas de información y de indicadores deben estar orientados a resultados, ser factibles de recopilar, susceptibles de comparar, oportunos, de bajo costo y sencillos de utilizar;

**d) Gestionar para, no por, resultados:** significa concentrarse en los resultados y efectos deseados, y no solamente en los insumos y procesos requeridos para su consecución. Lo anterior implica un cambio en la visión de cómo debe realizarse la gestión pública, y

**e) Usar la información de resultados para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas:** la información y experiencia adquirida deben utilizarse de manera sistemática en la toma de decisiones para el mejoramiento

continuo de los programas y la gestión pública, la asignación de recursos y el logro de resultados. La información de resultados será el elemento fundamental para la rendición de cuentas y la transparencia a que hemos sido convocados.

El modelo de Gestión para Resultados GpR, fortalece al Estado de Campeche, Municipio de Hecelchakán como gobierno de resultados y es soportado en el Sistema de Planeación y Presupuesto SPP WEB que es resultado de la fusión del Sistema Integral de Evaluación del Desempeño (SIED) y el Sistema de Presupuesto por Programas (SIPREP), que es la herramienta indispensable para implementar el Presupuesto basado en Resultados PbR, pues éste permite dimensionar el cumplimiento de los objetivos y resultados previstos en los programas a los que se asignan recursos presupuestarios en un determinado periodo.

La GpR debe tener el espacio presupuestario que se corrobore en la generación de valor público para los mexiquenses, por lo tanto el vínculo entre GpR y Presupuesto se alinean en el proceso de planeación democrática estatal que se traduce en el Plan de Desarrollo del Estado de Campeche, Municipio de Hecelchakán junto con el diseño del Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Campeche, Municipio de Hecelchakán , para que se pueda aplicar el PbR y se defina en el los recursos con que las instituciones públicas contarán para la producción de bienes y servicios.

Es por ello que todas las entidades públicas del Gobierno del Estado de Campeche, deben orientar los esfuerzos para trabajar arduamente en las áreas internas de planeación y ejecución del gasto, para tener una planeación estratégica que garantice la mejora continua de las políticas públicas y programas.

Para presupuestar en base a resultados se utilizarán Indicadores estratégicos y de gestión que permitirán dimensionar los avances o retrocesos (alcanzados por la gestión gubernamental) de los programas de gobierno en términos de cobertura, calidad, economía, eficiencia y eficacia entre otros. Los indicadores estratégicos están orientados a medir los resultados finales o impacto social y económico, y los indicadores de gestión, permiten reportar el avance operativo en los programas en el corto plazo por ejemplo en un ejercicio fiscal.

Para contar con un presupuesto basado en resultados, es necesario que sea medido a partir de indicadores de desempeño, de manera tal que arroje año tras año los elementos para la toma de decisiones respecto del destino de los recursos públicos, permitiendo la rectificación de aquellos programas que no estén dando los resultados esperados o para la asignación de más recursos a las políticas públicas que más aporten a la equidad y al crecimiento.

Nos enfrentamos al reto de adecuar, rediseñar, actualizar el marco normativo en la materia e implementar este nuevo modelo de gestión. El reto es grande y su implementación no es fácil, ya que requiere tiempo e implica un profundo cambio de cultura hacia el interior de la administración pública, por lo que el lograr una coordinación efectiva entre las instituciones de la administración

pública y los niveles de gobierno será la piedra angular para la consolidación del presupuesto basado en resultados.

Por lo tanto, debemos considerar la evaluación del desempeño y el presupuesto basado en resultados en el ejercicio del gasto como herramienta primordial en la asignación y reorientación de los recursos públicos.

Para integrar el proyecto de presupuesto de egresos para el ejercicio fiscal 2023, es necesario la participación comprometida de las Unidades Responsables y Unidades Ejecutoras del Gasto Público del GEM, para que a través de la revisión, depuración, modificación y/o diseño de nuevos indicadores, se logre mejorar la batería de indicadores que son la base para el funcionamiento del Sistema de Planeación y Presupuesto (SPP Web), e iniciar el uso de la herramienta sugerida de la metodología del marco lógico, considerando los más representativos de la misión institucional y de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades públicas, ya que servirán de base para la rendición de cuentas y transparencia del quehacer institucional.

Los principales actores en este trabajo son las propias Unidades Responsables y Ejecutoras del Gasto Público, puesto que ellas dan seguimiento al desarrollo de las metas de actividades mediante el uso de los indicadores. La Secretaría de Finanzas, a través de la Dirección General de Planeación y Gasto Público tiene la función de coordinar este trabajo y prestar asistencia técnica, así como de integrar la información derivada de los indicadores para informar al Poder Legislativo y hacer uso de esta información en los procesos propios de la institución.

De esta forma, mediante el apoyo de la estructura programática y presupuestal, los sistemas operativos y la estructura administrativa operante a la fecha, se cuenta con los elementos necesarios para iniciar con los trabajos que permiten instrumentar en el corto y mediano plazo la elaboración de un Presupuesto de Egresos basado en Resultados, que contenga los indicadores estratégicos y de gestión, dirigidos a la evaluación con enfoque de resultados.

Para realizar los trabajos de revisión, depuración, diseño y/o actualización de indicadores, así como su alineación con el Plan de Desarrollo Municipal de Hecelchakán 2021-2024, se deberá considerar la metodología que a continuación se presenta.



### **3. Metodología para la construcción de Indicadores y su asociación a la MIR 2023**

#### **3.1. Lineamientos y Reglas para la implementación del PbR**

El Gobierno de la Entidad publicó en el periódico oficial Gaceta del Gobierno del 14 de marzo de 2014, los Lineamientos y Reglas para la Implementación del Presupuesto basado en Resultados PbR, pues en ellos se establecen los elementos para realizar la evaluación del desempeño en base a la Metodología del Marco Lógico, que es aplicable a todos los programas presupuestarios estatales y a los programas federales con incidencia en el territorio estatal.

Los lineamientos del PbR definen los elementos necesarios para realizar una evaluación de las políticas públicas; formular programas presupuestarios y medir el desempeño de las dependencias y entidades públicas de la administración pública del con un enfoque a resultados. El PbR se implementará haciendo uso de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) y, considerando los indicadores existentes para ser analizados, actualizados, mejorados, modificados y en su caso diseñar nuevos.

##### **3.1.1. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

La MIR 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. Comprende la identificación de los objetivos de un programa presupuestario (objetivo o resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del programa presupuestario.

A pesar de que todos los programas y proyectos presupuestarios que opera el GEM son de diversa índole, todos comparten elementos comunes, el marco lógico es precisamente el diagrama de estos elementos en común, en el cuál es muy sencillo de observar que es lo que hace el programa y para que lo hace.

La MIR tiene las siguientes bondades:

- Permite planear, organizar y presentar de manera sistematizada la información de un Programa Presupuestario.
- Otorga elementos en un lenguaje sencillo entre los involucrados, así como clarifica los resultados a lograr y algo fundamental que es el cómo se alcanzarán; los responsables de lograr los resultados del Programa y la temporalidad.
- Fortalece el seguimiento y control de los Programas, desde la definición de objetivos y metas, su ejecución, la asignación y reasignación presupuestal.
- Incluye a todos los involucrados para el éxito del Programa.

Actualmente utiliza la Matriz de Indicadores para Resultados MIR, como la herramienta de evaluación del Presupuesto de Egresos mediante indicadores.

La MIR permite enfocar los esfuerzos de las dependencias o entidades públicas, hacia la consecución y logro de objetivos, así como retroalimentar y mejorar el desempeño programático eficientando el proceso presupuestario.



Las dependencias o entidades públicas, a través de las UIPPE's, identificarán el Pilar temático o Eje transversal del Plan de Desarrollo del Estado de Campeche 2021-2027, el Objetivo de Pilar o Eje, las Estrategias y Líneas de acción a las cuales se vincula directamente la MIR del programa. Deberán también, complementar cada casilla de la matriz de indicadores y de la ficha técnica de indicadores 2023 de desempeño para el diseño de indicadores, considerando los conceptos y criterios que a continuación se describen.

<b>Pilar temático o Eje transversal:</b>
<b>Objetivo de Pilar o Eje:</b>
<b>Estrategia:</b>
<b>Línea de Acción:</b>
<b>Objetivo del Programa Presupuestario:</b>
<b>Unidad Responsable:</b>

Objetivo o Resumen Narrativo	Indicadores		Medios de Verificación	Supuestos
	Nombre del Indicador	Método de Cálculo Frecuencia de Medición		
<b>Fin:</b>				
<b>Propósito:</b>				
<b>Componentes:</b>				
<b>Actividades:</b>				

### 3.1.1.1. Objetivos o Resumen Narrativo

Expresa la contribución del presupuesto por programas a un objetivo estratégico de carácter superior derivado del PDEM. Se determina la relación lógica entre los distintos niveles de objetivos del programa presupuestario: Actividades que generan Componentes y a su vez estos contribuyen a un logro de corto plazo manifestado en el Propósito y así un conjunto de propósitos logran consolidar un Fin.

Para lograr resultados se debe contar con una clara construcción y redacción de los objetivos que permita determinar los indicadores de los programas presupuestarios; para este propósito, se considerará el catálogo de objetivos de la estructura programática vigente, y se redactarán identificando el resultado esperado el cual consiste en el impacto de las acciones que se realizan 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.

- **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 proceso de producción o entrega del mismo.

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:** Consisten en las principales tareas a realizar para lograr generar cada uno de los componentes del programa y es un listado de actividades en orden cronológico y se presentan agrupadas por componente e incluye los principales insumos del programa para elaborarlos.

### 3.1.1.2. Indicadores

El indicador se reconoce como una herramienta de medición para verificar y dimensionar la magnitud o nivel de logro alcanzado por el programa

presupuestario 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:** Expresa el significado conceptual del indicador y puede expresarse en términos de las variables que en él intervienen.

**Método de cálculo:** Es la expresión algebraica del indicador, simboliza de manera sencilla la forma en que se relacionan las variables para calcular el indicador.

**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 programa presupuestario.

### **Tipos de indicadores**

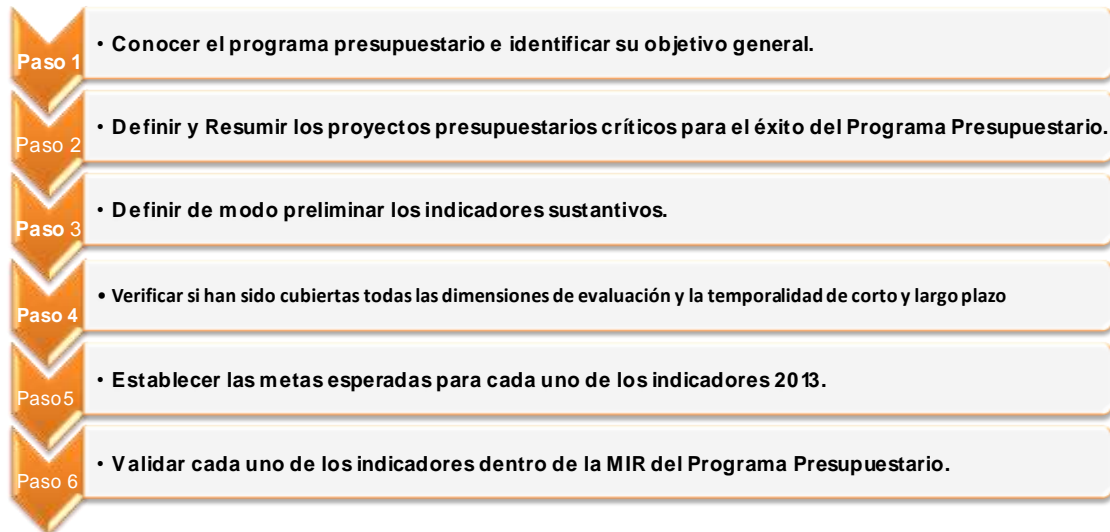
**Estratégicos:** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y programas presupuestarios y contribuyen a fortalecer o corregir las estrategias y la orientación de los recursos. Regularmente se identifican en la matriz de indicadores a nivel de Fin y Propósito.

**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.

No existe un método único para la construcción de indicadores. El proceso requiere conocimiento del tema a evaluar, así como de análisis y reflexión para identificar los parámetros que mejor reflejen la realidad de lo que se desea evaluar. Sin embargo a continuación presentamos una metodología que puede ser útil en dicho proceso.

En esta primera parte hacemos referencia al establecimiento de indicadores para programas con los señalamientos correspondientes para ilustrar como se aplica esta metodología para la obtención de resultados.

### **Pasos a seguir:**



### **Paso 1 Conocer el programa presupuestario e identificar su objetivo general.**

Contar con la información del programa, es indispensable para poder elegir en forma pertinente y clara, los indicadores que dimensionen con mayor efectividad los logros de cada objetivo específico. El enfoque, alcance y objetivo de cada programa es distinto según su propia naturaleza y 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; y
- Los principales factores de insatisfacción.

### **Identificar los objetivos**

Los objetivos describen específicamente la condición o estado que se quiere alcanzar a través del programa o proyecto presupuestario. Dichos objetivos deberán ser verificados en su alineación con los objetivos de los Programas Operativos Anuales y principalmente con el Plan de Desarrollo Municipal de Hecelchakán 2021-2024 y serán la base para generar los indicadores de evaluación del desempeño.

### **Paso 2 Definir y resumir los proyectos presupuestarios 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 obtenerse para estar cierto de que se contribuirá al logro del objetivo programático.

Estos proyectos presupuestarios críticos se identifican contestando a la pregunta:

¿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 mismos que deben ocurrir 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 misma dependencia

### **Paso 3 Definición preliminar de indicadores**

La definición de indicadores implica establecer su alineación programática y con el Plan de Desarrollo del Estado de Campeche 2021-2027, su denominación, fórmula de cálculo, meta anual y semaforización.

Se realiza identificando para cada proyecto presupuestario, la mejor manera de medir su cumplimiento. Los indicadores deben expresar el resultado esperado en cada uno de los componentes críticos de éxito.

Los indicadores por lo general muestran la relación entre variables, por ejemplo:

*La cobertura de capacitación a personal médico y refleja los cursos otorgados por médico especialista en atención a la mujer.*

$$\text{Capacitación a personal médico en atención a la mujer} = \frac{\text{Cursos de especialidades para la atención de la mujer realizados en 2023}}{\text{Total de personal médico especialista en la mujer}}$$

*Algunos indicadores incluyen la relación de más de dos variables y un factor de escala o incluso el cálculo de una de ellas implica una fórmula específica*

$$\text{Índice de utilización de capacidad instalada} = \frac{\text{MATRICULA TOTAL}}{\text{CAPACIDAD TEORICA TOTAL (CTT)}} \times 100$$

En donde:

$$CTT = [(No. aulas * 0.85) + ((No. laboratorios + No. Talleres) * 0.4)] * 1.7$$

Este cálculo supone:

Aprovechamiento de un 85% de tiempo de aulas y del 40% en talleres y laboratorios y un uso del 100% de la capacidad en el turno matutino y 70% de la capacidad en el turno vespertino.

Existen indicadores denominados tasas los cuales son de la siguiente manera:

$$\text{Cobertura de Servicio de especialidad} = \left[ \left( \frac{\text{Médicos especialistas}}{\text{Población derechohabiente}} \right) \right] * 10,000$$

Existen las variaciones porcentuales las cuales apoyan para conocer el crecimiento de un sector, en especial cuando el crecimiento es muy dinámico.

$$\text{Crecimiento de Inversión} = \left[ \left( \frac{\text{Inversión año actual}}{\text{Inversión año anterior}} \right) - 1 \right] * 100 \dots$$

Para que la medición resulte realmente efectiva, los indicadores deben definirse tomando en cuenta las limitaciones que representa la no disponibilidad de información y la complejidad de concentrar la información dispersa, evaluando en cada momento la calidad de la información, así como la factibilidad de obtener la información y el grado de precisión en dicha información.

Así mismo para la elaboración del Proyecto de Presupuesto de Egresos 2023 se deberán incluir las metas más sustantivas de cada programa a manera de indicador directo y su asociación dentro de la MIR del programa deberá realizarse en los niveles de actividad y componente, considerando que será necesario alimentar el resto de los campos requisitables en la MIR del programa presupuestario en cuestión.

#### **Paso 4 Verificar si han sido cubiertas todas las dimensiones de evaluación y la temporalidad de corto y largo plazo**

Como lo hemos mencionado anteriormente las dimensiones de evaluación que se han considerado son: impacto, cobertura, eficiencia, calidad y economía. Cada una de estas dimensiones refleja un factor importante para el cumplimiento de los objetivos: por tanto, es necesario que se verifique que todas

las dimensiones de medición han quedado cubiertas a través de los indicadores definidos.

### **Definición y tipo de indicadores según la dimensión que miden**

**Impacto:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y prioridades sectoriales en el contexto externo. Permite cuantificar valores de tipo político y social. El impacto también puede medirse de forma interna, cuando los servicios que se otorgan, son para beneficiarios dentro de la misma institución.

**Cobertura:** Mide el alcance de beneficios a la población objetivo. La población objetivo debe ser considerada en su dimensión real.

**Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos

**Eficiencia:** Mide costos unitarios y productivos. Refleja la racionalidad en el uso de los recursos financieros, materiales y humanos. Un proceso eficiente logra la mayor cantidad de productos o servicios al menor costo y tiempo posible.

**Calidad:** Mide el grado en que los productos y/o servicios satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes y/o usuarios.

**Economía:** Congruencia entre recursos aprobados y suministrados (cantidad y oportunidad).

Las dimensiones permiten orientar los esfuerzos de la Administración Pública de acuerdo con las prioridades y tomar decisiones más efectivas.

Así mismo es necesario establecer que indicadores dimensionarán los procesos de corto plazo, (es decir, desde una frecuencia mensual, trimestral, semestral y anual) y aquellos de largo plazo (aquellos bianuales y hasta quinquenales).

### **Paso 5 Establecer las metas esperadas para cada uno de los indicadores 2023**

Las metas describen el valor numérico a lograr para cada 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 "cuanto" 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 cabalmente las necesidades de los usuarios.

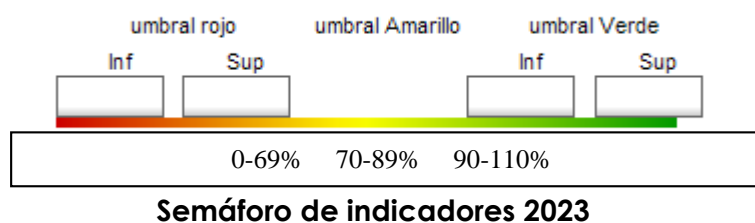
Aunque debemos orientar las metas a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, a veces se hace difícil determinar objetivos realistas, ya que entran en juego muchos factores. Con estas consideraciones se deberán establecer metas factibles de alcanzar, pero retadoras.

**Metas Retadoras.** Con base en el objetivo fundamental de mejorar la efectividad del sistema gubernamental, y satisfacer cada vez más las necesidades (nuestros usuarios), las metas deben comprometer mejoras en el desempeño. Además, las metas retadoras, una vez aceptadas, generan mayor efectividad y compromisos de los involucrados en su logro, de las metas fáciles de lograr.

**Metas Alcanzables.** Asimismo, las metas establecidas deben ser factibles de alcanzar. Las unidades responsables deben realizar un análisis del desempeño histórico del factor en cuestión, las necesidades de los beneficiarios, la capacidad de respuesta actual de la unidad, el potencial de mejora estimado, para con base en esto fijar la meta a alcanzar en un periodo determinado.

#### **Semaforización de Indicadores.**

El Gobierno del Estado de Campeche, Municipio de Hecelchakán ha establecido una Semaforización de los indicadores que se comporta de la siguiente manera:



La semaforización de los indicadores deberá realizarse en base al resultado de la fórmula del indicador programada y de manera convencional se fijarán los umbrales tomando como principio que el resultado de aplicar la fórmula independientemente del tipo de operación del indicador será igual a 100 por ciento y sobre este se fijarán el desempeño de los indicadores dentro de los siguientes intervalos.

**Intervalo de 0-69 %:** Zona roja, los indicadores que reporten dentro de este intervalo se encuentran en una situación crítica donde es urgente la modificación de estrategias y para el logro del objetivo que se está midiendo. El desempeño puede ser calificado como pésimo.

**Intervalo de 70-89%:** Es la zona amarilla y cuando las mediciones reportan dentro de este intervalo es necesario tener un seguimiento puntual del cumplimiento de las estrategias y replantear las estrategias en los casos necesarios. El desempeño es considerado como regular.

**Intervalo de 90-110%:** En este intervalo se encuentran los programas con operación exitosa en los cuales se debe mantener seguimiento para mantener el nivel de funcionamiento, estos resultados dan elementos de que los programas pueden emprender nuevos retos, para mejorar las condiciones de beneficio a la sociedad. El desempeño de estos programas y proyectos puede definirse como muy bueno.

**Intervalo 111 % en adelante:** Todo aquél indicador que rebase el 110 por ciento resultará en automático un semáforo rojo, pues refleja en sí un proceso de planeación deficiente, por lo cual, en todo momento deberán establecerse metas coherentes y estar atentos al desempeño del programa en sí.

**Nota importante:** Será necesario valorar los casos específicos de ciertos indicadores considerando su lógica, el tipo de operación y su tendencia.

### **Paso 6 Validación cada uno de los indicadores dentro de la MIR del Programa Presupuestario**

Para que los indicadores se conviertan realmente en una herramienta útil para la organización, es necesario que reflejen la visión compartida por los funcionarios claves de la misma. Esto se puede lograr mediante un proceso de validación continua, en el que se va perfeccionando la definición de los indicadores a la luz de la experiencia, tanto de los directivos como del equipo encargado de la identificación de los mismos.

#### **3.1.1.3. Medios de Verificación**

Los medios de verificación representan las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los ámbitos de acción o nivel de objetivos del programa (objetivo o resumen narrativo) se lograron.

Es necesario realizar investigación referencial para identificar índices, observaciones de campo, encuestas, que son evaluados o medidos estadísticamente por Instituciones oficiales o especializadas en cada tema y así verificar los avances consolidados en materia de salud, educación, seguridad pública, etc. Así mismo se puede encontrar apoyo en los informes de auditoría y todo tipo de registros internos de la dependencia o entidad pública.

#### **3.1.1.4. Supuestos**

Los supuestos son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable del programa presupuestario, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o

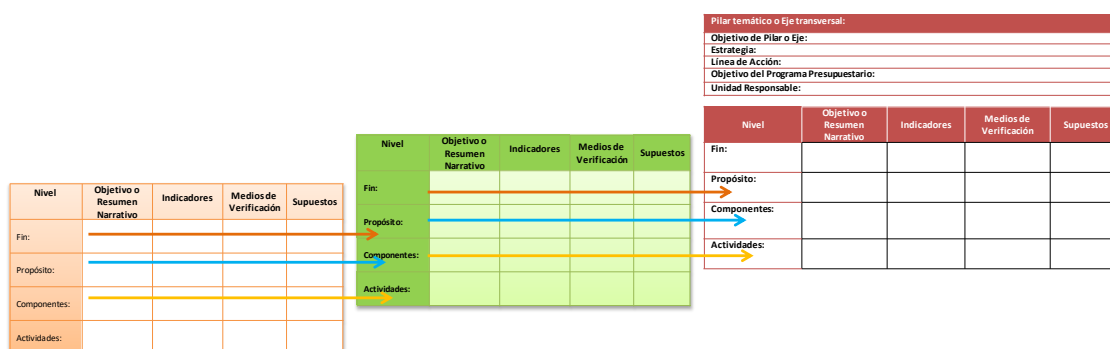
decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa.

Los supuestos se expresan en términos positivos y son suficientemente específicos para poder ser monitoreados.

### 3.1.2. MIR Transversal.

Dentro de los programas del Gobierno del Estado de Campeche, Municipio de Hecelchakán, se observan programas de distinto tamaño y complejidad, que responden objetivos de distinta magnitud y complejidad y este detalle puede solucionarse desagregando los objetivos más complejos en objetivos más simples como se ha mencionado a lo largo del presente documento, estableciendo matrices capaces de dar cuenta de cada objetivo en cada uno de los niveles de la MIR, sin perder la visión de la totalidad del programa, es decir conservando la transversalidad del programa

En la MIR de un programa presupuestario con alto nivel de transversalidad, cada componente se puede equiparar a un proyecto presupuestario e incluso un programa institucional y cada uno de estos, podría tener también su Marco Lógico y su Matriz del Marco Lógico completa (como en la siguiente imagen), sin embargo por su menor complejidad el objetivo de nivel de fin del proyecto presupuestario se convierte en el Propósito de la Matriz del Programa Presupuestario; los objetivos del nivel propósito se transforman en Componentes; y los objetivos del nivel componente pasan a ser las Actividades y de esta misma manera ocurre con un programa institucional aporta hacia un proyecto presupuestario.



Es fundamental mantener presente que en cada una de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR), el Fin corresponde al objetivo de orden inmediatamente superior al Propósito y que no necesariamente aplica la definición de que al nivel de Fin se debe asociar un objetivo de desarrollo e importancia estatal, sectorial o regional, a cuyo logro contribuirá el programa a mediano o largo plazo. Por tanto deberá realizarse un análisis escrupuloso para mantener la lógica y consistencia de la MIR en todos sus niveles.

Es de mencionar que se deberá valorar la pertinencia de que las MIR de programas presupuestarios con alta incidencia de transversalidad, se coloque

el mismo Fin, como el Fin institucional más alto, ya que existen diferentes enfoques para un mismo programa desde instituciones y perspectivas muy diferentes aún dentro de un mismo programa y por este motivo se debe evitar el error de establecer un fin general haciendo de lado estas particularidades de visión y función institucional.

Anexo 1  
Ejemplo y Formatos

**AYUNTAMIENTO**  
**PRESUPUESTO DE EGRESOS 2021**  
**PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS**  
**MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)**

**PROGRAMA PRESUPUESTARIO** Programa Municipal de Rendición de cuentas  
**DEPENDENCIA MUNICIPAL** 13 ÓRGANO INTERNO DE CONTROL  
**ODS/AGENDA 2030** 16 Promover Sociedades Justas, Pacíficas e inclusivas.  
**EJE ESTRATÉGICO** 5. Gobierno transparente y rendición de cuentas  
**TIPO DE PROGRAMA PRESUPUESTARIO** INSTITUCIONAL

MATRIZ DE INDICADORES						ATRIBUTOS DEL INDICADOR		
NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	INDICADOR	FORMULA	META	UNIDAD DE MEDIDA	TIPO DE INDICADOR	DIMENSION	FRECUENCIA
FIN	3.1. Servicios de Calidad	Porcentaje de servicios orientados al desarrollo social	(Número de servicios proporcionados/Número de servicios programados a realizar)x100	100	Por ciento	Estratégico	Eficacia	Anual
PROPOSITO	3.1.1. Fortalecer los servicios públicos municipales.	Porcentaje de personas en situación de pobreza	(Número de personas en situación de pobreza/Número de personas apoyadas en situación de pobreza)x100	100	Por ciento	Estratégico	Eficacia	Anual
PROYECTO/ COMPONENTE	Actividades Generales	Porcentaje de presupuesto ejercido de las actividades generales de este programa presupuestario	(Total de presupuesto ejercido de las actividades generales/Total de presupuesto ejercido del programa)x100	2.75	Por ciento	Gestión	Economía	Trimestral
	3.1.1.1. Impulsar un programa de limpieza de calles, espacios públicos y de eficiencia en la recoja de basura.	Porcentaje de personas beneficiadas con el programa siempre tuyo	(Personas apoyadas con el programa siempre tuyo /Personas apoyadas con el programa siempre tuyo programada)x100	100	Por ciento	Gestión	Eficacia	Trimestral
ACTIVIDADES	Hecelchakan limpio y seguro	Porcentaje auditorias internas	(Número de auditorias realizadas/Número de autidotorias programadas)x100	100	Por ciento	Gestión	Eficacia	Trimestral

**Ayuntamiento de Hecelchakán**  
**Ficha Indicador**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO (PP)**

Ramo Administrativo: Organismo Interno de Control  
 Unidad Responsable del PP: Organismo Interno de Control  
 Denominación de PP: Programa Municipal de Rendición de cuentas

**ALINEACIÓN AL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2018-2021**

Eje Estratégico del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021: 5. Gobierno transparente y rendición de cuentas  
 Objetivo del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021: 5.2. Transparencia municipal y rendición de cuentas  
 Estrategia del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021: 5.2.1. Fortalecer los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas.  
 Línea de Acción del Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021: 5.2.1.1. Fomentar los mecanismos de control interno municipal

**MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS**

Resumen Narrativo: Revisar fortalezas y debilidades del servicio de limpieza, para lograr un servicio de recolección de basura y aseo urbano más eficiente.

**INDICADOR**  
**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR**

Orden en la MIR: [ ]  
 Dimensión del Indicador: Estratégico  
 Definición del Indicador: Porcentaje de casas atendidas con el servicio de recolección de basura en el Municipio  
 Fórmula:  $(\text{Número de casas atendidas con el servicio de recolección de basura} / \text{Número de casas programadas para dar el servicios de recolección de basura}) \times 100$   
 Desagregación Geográfica: Dirección de Servicios Públicos  
 Nombre del Indicador: 0225 Porcentaje de casas atendidas con el servicios de recolección de basura Gestión  
 Tipo del Indicador: [ ]  
 Tipo de valor de la Meta: 100  
 Unidad de Medida: Porcentual  
 Frecuencia de Medición: Trimestral

**TRANSVERSALIDAD**

Enfoque de Transversalidad:  
 Nombre: [ ] Mujer: [ ] Total: [ ]

CARACTERÍSTICA	CARACTERÍSTICA DEL INDICADOR CALIFICACIÓN	JUSTIFICACIÓN
Claridad	10	Se expresa de manera clara la aplicación del indicador
Relevancia	25	Es de gran relevancia para el crecimiento económico y social
Economía	10	Genera reducción practica en las labores diarias del Ayuntamiento
Monitoreable	25	Este indicador es monitoriable de acuerdo a las actividades
Adecuado	10	Es aplicable en la practica diaria
Aporte Marginal	20	aporta al Indicador general de eficiencia en el servicio público municipal

**SERIE DE INFORMACIÓN DISPONIBLE**

**CONTACTO DEL INDICADOR**

Nombre: [ ] Apellido Paterno: [ ] Apellido Materno: [ ]  
 Área: [ ] Puesto: [ ] Correo: [ ]  
 Telefono: [ ] Lada: [ ] Extensión: [ ]

**DETERMINACIÓN DE METAS**

Meta Acumulable: 100 Comportamiento del Indicador: [ ] 100 Factibilidad de la Meta: [ ] 100  
 Justificación de la Factibilidad: El indicador se reporta de manera constante las actividades efectuadas que se realizan de manera obligatoria para fortalecer los servicios públicos municipales

**LINEA BASE**

AÑO	Indicador (relativo)	Valor Numerador (Absoluto)	Denominador (universo de cobertura)	Periodo al que corresponde el valor
2019	100	150	150 servicios	Enero-diciembre 2019

**JUSTIFICACION LINEA BASE**

**PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN**

Tipo de Valor: [ ]  
 Umbral Verde: 100-90 Umbral Amarillo: 80-60 Umbral Rojo: 50-0

**META DEL TRIENIO**

AÑO	Indicador (Relativo)	Valor Numerador (Absoluto)	Denominador (universo de cobertura)	Periodo al que corresponde el valor
2018-2021	100	450	CABECERA MUNICIPAL	15 ENERO 2019 - 15 OCTUBRE 2021

**METAS CICLO PRESUPUESTARIO**

Periodo según frecuencia de medición	Indicador (relativo)	Valor Numerador (Absoluto)	Denominador (universo de cobertura)	Periodo al que corresponde el valor
Periodo 1	150	150	150 SERVICIOS	enero-diciembre
Periodo 2				
Periodo 3				
Periodo 4				

**CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES**

Número de variables: 2	
Nombre	Descripción de la Variable
Total de asesorías y cursos realizados a funcionarios municipales	Número de casas atendidas con el servicio de recolección de basura
Medios de Verificación	Unidad de Medida
A través de expediente y verificación de fotos de los cursos y asesorías realizadas	Absoluto
Desagregación Geográfica	Frecuencia
Oficinas de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal	Trimestral
Método de Recopilación de Datos	Fecha de disponibilidad de la información
Base de Información generada por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal	
Nombre	Descripción de la Variable
Total de asesorías y cursos programados	Número de casas programadas para dar el servicios de recolección de basura
Medios de Verificación	Unidad de Medida
Programación de cursos de manera trimestral	Absoluto
Desagregación Geográfica	Frecuencia
Oficinas de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal	Trimestral
Método de Recopilación de Datos	Fecha de disponibilidad de la información
Base de Información generada por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal	

**REFERENCIAS ADICIONALES**

Referencia Nacional y/o Internacional:  
 Comentario Técnico:

**SERIE ESTADÍSTICA**

Ciclo	Valor	Periodo
2012		
2013		
2014		
2015		

**GRÁFICA DE LA SERIE ESTADÍSTICA**



AYUNTAMIENTO DE HECELCHAKÁN  
PROGRAMA OPERATIVO ANUAL

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL 2019					
RAMO				EJE ESTRATÉGICO	
UNIDAD PRESUPUESTAL				ODS/AGENDA 2030	
PROGRAMA	OPERATIVO		ESTRATÉGICO	INFRAESTRUCTURA	INSTITUCIONAL

ORIGEN DE LOS RECURSOS					
FEDERAL	ESTATAL	MUNICIPAL	OTROS	MONTO TOTAL	

COMPONENTES	ACTIVIDADES	COSTO PESOS	CALENDARIZACIÓN FINANCIERA				METAS			CALENDARIZACIÓN DE METAS (Unidades de Medida)				OBSERVACIONES	
			ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC	U DE M	VALOR INICIAL	ACUMULABLE	CANT.	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP		OCT-DIC
	TOTAL COMPONENTE:														
	ACTIVIDADES														
	TOTAL DEL PROGRAMA														

PRESUPUESTO ASIGNADO		TRIMESTRE			
CAPITULO	COSTO ANUAL	ENE-MAR	ABR-JUN	JUL-SEP	OCT-DIC
1000					
2000					
3000					
4000					
TOTAL					

BENEFICIARIOS									
COMPONENTE/ACTIVIDADES	TIPO DE BENEFICIARIO	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN OBJETIVO	META ANUAL	REGIÓN	ZONA		SEXO	
						RURAL	URBANA	HOMBRE	MUJER
OBSERVACIONES									