



Guía METODOLÓGICA

Gestión para Resultados

Presupuesto basado en Resultados

Sistema de Evaluación del Desempeño

Contenido

	Pág.
Introducción.	
1.- Identificación de Objetivos Estratégicos-----	1
2.- Construcción del Árbol de Problemas -----	2
3.- Construcción del Árbol de Objetivos-----	6
4.- Del Árbol de Objetivos a la Matriz de Indicadores para Resultados, MIR-----	8
5.- Indicadores para Resultados y su Ficha Técnica -----	11
6.- Presupuesto Basado en Resultados-----	15
Sistema de Evaluación del Desempeño-----	17
Esquema resumen del Presupuesto basado en Resultados-----	20
Consideraciones Finales-----	21
Anexos Digitales-----	22

Introducción

Es obligación de las administraciones públicas dar cumplimiento a las leyes, disposiciones, lineamientos que regulan el quehacer institucional, es por ello que, se deben promover estrategias integrales para el ejercicio de una administración sana y transparente de las finanzas públicas, buscando un óptimo ejercicio del gasto público, pero, sobre todo que estos sean conducidos hacia los **resultados** que la ciudadanía espera obtener.

Es por ello que la Administración Municipal de Calnali, impulsa acciones permanentes que conllevan a un proceso de mejora, eficiencia y eficacia en la asignación y ejercicio del gasto. Fundamentalmente, se busca eficientar los procesos presupuestarios; fortalecer el desempeño de los servidores públicos, y promover la transparencia en la gestión y ejecución de los recursos. En este proceso de mejora, se deben reforzar los esquemas de la **planeación, programación y presupuestación** del gasto, considerando las herramientas útiles que permitan facilitar la adopción e implementación de metodologías, disposiciones y criterios del **Presupuesto basado en Resultados (PbR)**, mismos que permitan establecer la sinergia entre el quehacer gubernamental con las prioridades y políticas públicas que plantea el Plan Estatal de Desarrollo (**PED**) con el **Plan Municipal de Desarrollo (PMD)** y sus programas respectivos.

La importancia del **PbR** radica en proponer esquemas que permitan identificar cuáles son las principales necesidades de la población, y sobre todo conocer qué papel juega el gobierno local en la contribución de la solución o mejora de la problemática previamente detectada.

De igual forma, el **PbR** promueve estrategias para conducir el proceso presupuestario hacia el logro de resultados, es decir, propone su incidencia en la planeación, programación, presupuestación y hasta la rendición de cuentas, para el logro de los objetivos y metas que aseguren un impacto positivo en el bienestar de la población y/o el desarrollo económico. Concretamente, esta herramienta pretende determinar si los programas y/o proyectos actuales están generando los bienes y servicios en beneficio de la población y por ende determinar su factibilidad en la creación del valor público.

Con base a lo anterior, la adopción e implementación del modelo de **PbR** es de vital importancia para los entes ejecutores de recursos, considerando que hasta hoy es una de las herramientas estratégicas que ofrece un planteamiento claro del quehacer

institucional y como estos deben sincronizarse para el cumplimiento de las prioridades y políticas públicas de la planeación estatal, en un entorno de gestión para resultados. El principal objetivo del **PbR** es el cumplimiento del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, misma que establece que los recursos públicos sean administrados con **eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez**.

La implementación del **PbR** se sustenta en cinco principios fundamentales que permiten:

1. Vincular el presupuesto a las políticas públicas del Plan Municipal de Desarrollo de Calnali, Hidalgo.
2. Incorporar la **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**.
3. Impulsar el **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)**.
4. Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados alcanzados.
5. Generar mayor transparencia y rendición de cuentas.

El **PbR** constituye una estrategia de planeación que de forma integral permite identificar medios de solución a una problemática detectada y apoya las decisiones presupuestarias; su esencia radica en aportar elementos programáticos para que los ejecutores de los recursos públicos utilicen en la medición de sus resultados la **Metodología del Marco Lógico (MML)**, herramienta que apoya el diseño, construcción y conducción de indicadores, metas y objetivos que permitan medir la efectividad de los programas o proyectos. Asimismo, a través del **SED** se podrá realizar la verificación del grado de cumplimiento de los resultados alcanzados; el impacto o beneficio logrado en la población objetivo, y la determinación de la factibilidad de los programas.

El presente documento, está constituido en las fases de la MML, va desarrollando cada fase para hacer la conexión desde la definición y análisis de problemas públicos del municipio, hasta el presupuesto requerido para su solución; se prevé la construcción de los arboles de problemas y objetivos, la construcción de la MIR, los indicadores sustentados en las fichas técnicas y la presupuestación basada en los resultados que se pretenden alcanzar con el gasto de cada peso del erario público.

1.- Identificación de Objetivos Estratégicos

El Plan Municipal de Desarrollo de Calnali, es el documento que permite orientar a la Administración Municipal en la definición de objetivos, establecimiento de metas, estrategias y acciones, partiendo de la situación real en la búsqueda de resultados satisfactorios y su vinculación con los objetivos fijados en los instrumentos de planeación estatal y nacional.

Para la elaboración del Plan Municipal de Desarrollo se optó por un proceso de planeación participativa, integral, con un modelo de análisis y diagnóstico de información social, económica y ambiental y la construcción de escenarios prospectivos por problema y política pública.



La participación para la construcción del diagnóstico sobre las prioridades consistió en ir planteando, dirimiendo y finalmente consensuando las distintas necesidades de las comunidades, que dieron origen a un diagnóstico municipal, que llevo a exponerlo metodológicamente en el Plan Municipal de Desarrollo, a construir, instrumentar, ejecutar y evaluar los programas sectoriales para el bienestar de Calnali.

Dentro de la estructura del Plan Municipal de Desarrollo, se encuentra la Plataforma Estratégica del Plan Municipal de Desarrollo Calnali 2020 – 2024, la cual, contiene 6 ejes de acción y 28 objetivos estratégicos.

Para lo anterior, será necesario: **analizar el Plan Municipal de Desarrollo para que cada área identifique los objetivos estratégicos que le corresponden en su ejecución; asimismo, deberán establecer como primer ejercicio, la identificación de una problemática a la que se pretende dar respuesta a través del cumplimiento del objetivo estratégico.**

¡IMPORTANTE LA LECTURA DEL PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO POR PARTE DE TODOS LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL MUNICIPIO DE CALNALI!

2.- Construcción del Árbol de Problemas

La definición del Problema busca establecer de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema público que origina o motiva la intervención del gobierno municipal, los elementos que causan este problema y las consecuencias de su existencia. Desde el primer paso, es importante que se integre un **equipo de trabajo** conformado por personas que se verán involucradas en el Programa.

Para el buen funcionamiento del equipo, lo mejor es que estas personas tengan autorización para tomar decisiones coyunturales sobre el mismo. Si adicionalmente se trata de un equipo **multidisciplinario** en donde se cuenta con la participación de personas con diferentes perfiles profesionales, la toma de decisiones tendrá **menos sesgos** e incorporará muchos más ángulos que si solo implementa la Metodología una sola persona.

La adecuada conformación del equipo de trabajo multidisciplinario es de suma importancia ya que muchos de los ejercicios son deliberativos. Esto implica, por un lado, que el equipo deberá considerar atenta y detenidamente tanto los beneficios como las limitaciones de las propuestas presentadas. Adicionalmente, deberán tomar decisiones con base en la información disponible y considerando los argumentos que se presenten en las reuniones.

Ahora bien, definir un problema público implica: "encontrar, "crear", el balance operativo entre los hechos indeseados a remover (los objetivos) y los medios que posibilitan hacerlo (los recursos). Para encontrar este balance operativo y para identificar los recursos requeridos para lograrlo se necesita información, por lo que llevar a cabo una investigación profunda será una de las principales actividades a realizar en la etapa de Definición del Problema.

Una primera investigación consistirá en la definición de las distintas poblaciones a considerar.

La **población de referencia** es el universo o total de población (con y sin problema), relacionada con el área o sector en el que se está definiendo el problema.

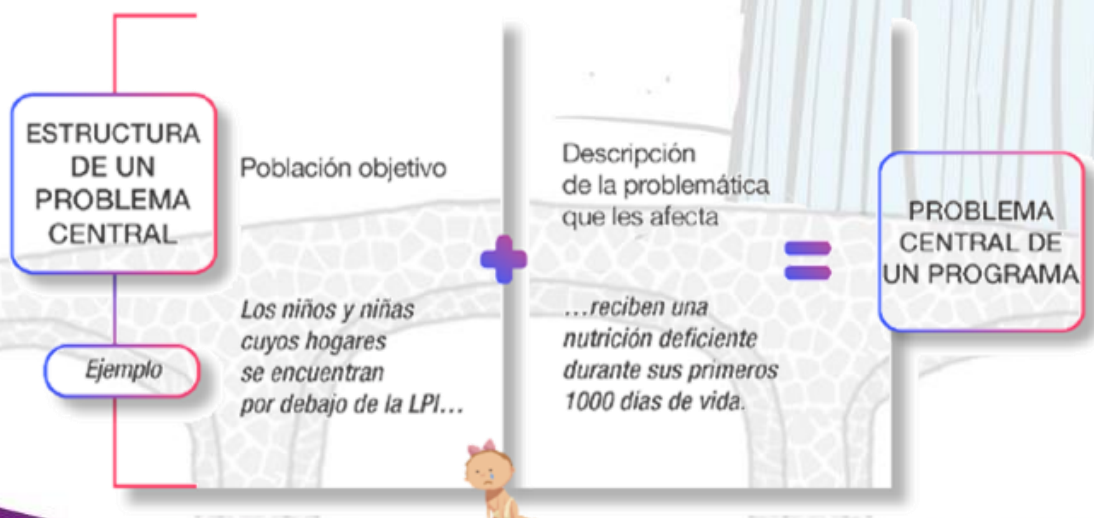
La **población sin problema** se encuentra dentro de la población de referencia, sin embargo, no se encuentra afectada por el problema detectado, motivo por el cual queda automáticamente agrupada y fuera de los alcances del Programa.

Por su parte, la **población potencial** se construye partiendo de la población de referencia que es **afectada** directamente o que presenta el problema que se está definiendo y que justifica la existencia del Programa.

La **población objetivo** se refiere a un subgrupo de la población potencial (población afectada) que el Programa ha determinado atender en cierto periodo. Es decir, aquella parte de la población potencial a la que el Programa, una vez aplicados criterios de selección (ejemplo: ubicación geográfica, grupo de edad, nivel de ingreso, etc.) y restricciones (ejemplo: limitaciones técnicas, lineamientos de política, etc.), estará en condiciones reales de atender. Delimita el alcance de la intervención por lo que la **definición debe ser exhaustiva** en su caracterización, para lograr una mejor **focalización** del problema. En este sentido, de la aplicación de dichos criterios y tomando en cuenta las restricciones se debe priorizar a la población en **mayor situación de vulnerabilidad** con respecto al problema o aquella que sea afectada con mayor magnitud.

A la parte de la población potencial que por su menor vulnerabilidad no recibirá tratamiento por parte del Programa se le conoce como “**población postergada**”. Idealmente, si se contaran con recursos ilimitados, la población postergada también sería atendida ya que también se ve afectada por el problema público. Sin embargo, los recursos limitados no permiten su atención en el momento en el que se está diseñando el Programa.

Ejemplo de la estructura de un problema público:



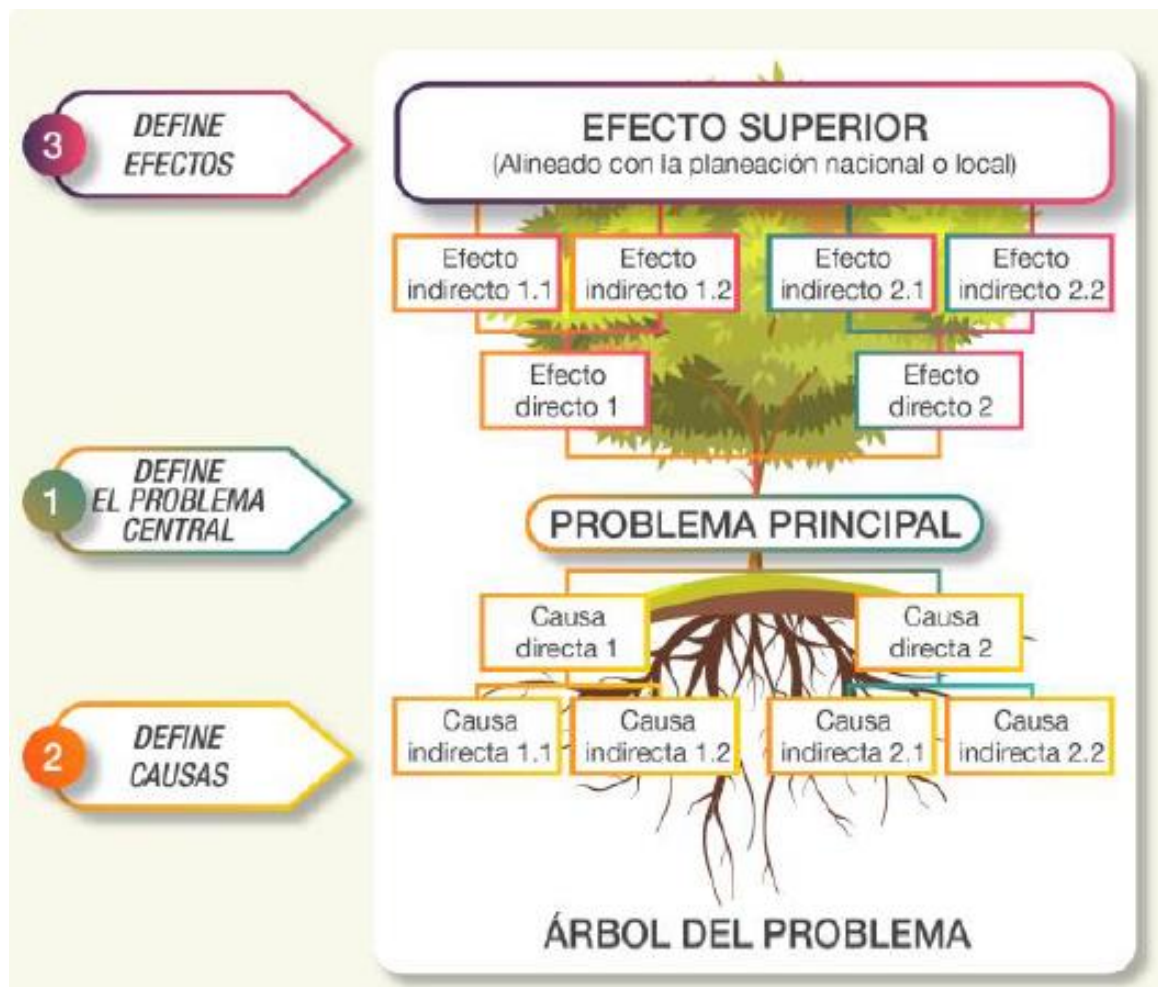
De manera **paralela y complementaria** a la definición del problema público, es importante llevar a cabo una investigación exhaustiva haciendo uso de distintos métodos, los cuales variarán dependiendo del problema público que se esté atendiendo; se pueden encontrar antecedentes de Programas y Políticas nacionales e internacionales de distintos órdenes de gobierno que abordan el problema desde diferentes ángulos. Para este tipo de problemas públicos, aplica una investigación documental en la que se revisen antecedentes de Programas similares y los resultados obtenidos con el mismo. Pero para atender problemas públicos de reciente surgimiento, será necesario realizar otro tipo de investigaciones para poder orientar adecuadamente el Programa Presupuestario, dentro de estos estudios estará la intervención directa a la población objetivo a través de encuestas, estudios de observación directa del fenómeno o aplicación de técnicas y herramientas directamente al problema definido para obtener información relevante.

Se puede considerar al planteamiento del problema como el momento más importante, ya que a partir de éste se construye toda la lógica causal del Programa. Si el problema no está planteado de forma adecuada, la solución que de éste derive tendrá deficiencias, lo cual se traducirá en un ejercicio subóptimo del gasto público.

Una vez concluida la definición del problema central y la identificación de una serie de situaciones relacionadas con el mismo, se cuenta con los elementos suficientes para construir el esquema llamado Árbol del Problema. Éste es un esquema gráfico que permite analizar las **causas y efectos** del problema central que debe solucionarse o atenderse con el Programa presupuestario.

En la determinación de causas y efectos, se consideran como **directos o principales** aquéllos que están relacionados de primera mano con el problema y que ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en causas y efectos **indirectos, secundarios o profundos**. Las causas y efectos indirectos, secundarios o profundos son derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o primarios. Una de las principales características del Árbol del Problema es que todos sus elementos están expresados en un **sentido negativo** a manera de **problemática**. En contraposición, en el Árbol de Objetivos tendremos el caso contrario, ya que todos sus elementos estarán expresados en un sentido positivo.

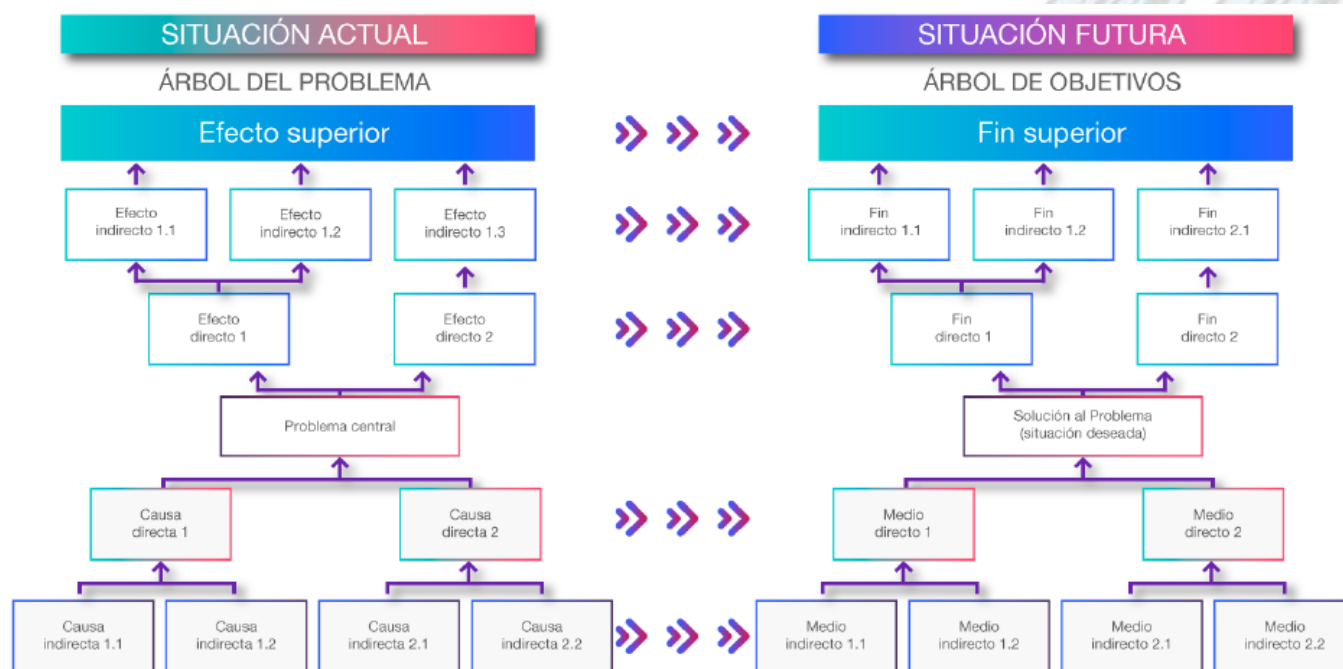
Esquema del Árbol del Problema:



3.- Construcción del Árbol de Objetivos

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

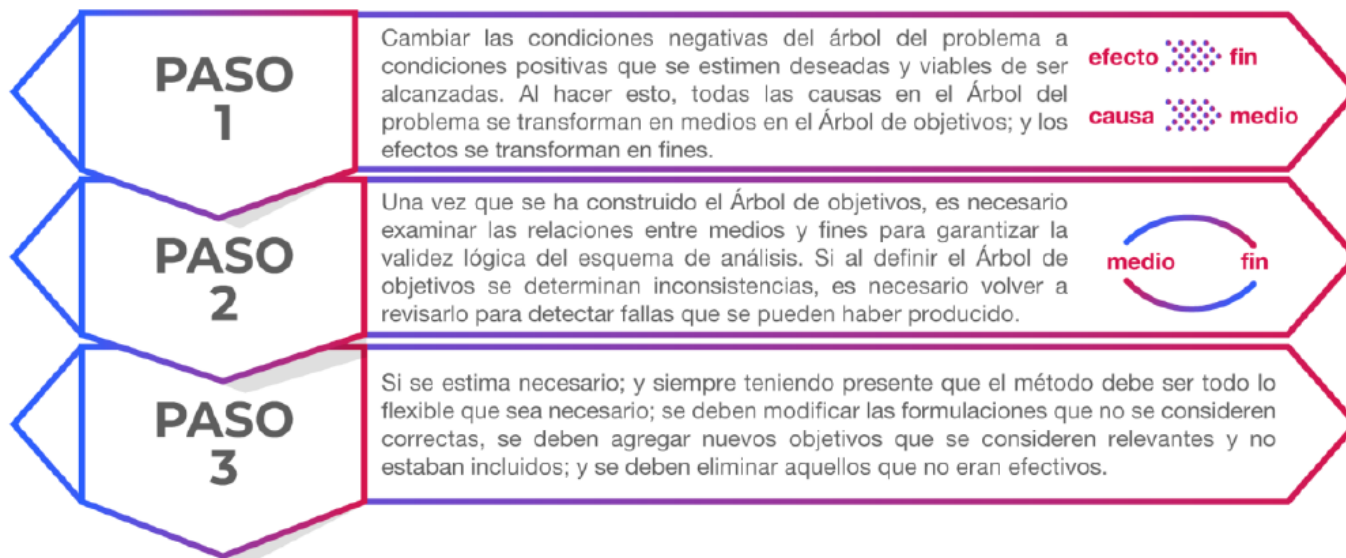
Para efectos de definir la situación futura a lograr, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del Árbol de Objetivos. Este último, es una representación de la situación esperada, en caso de que el problema se resolviera. Para construirlo, se partirá del Árbol del Problema y se buscará plantear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



Si en la elaboración del Árbol del Problema se siguieron las recomendaciones presentadas en el tema anterior, el proceso de expresar de forma positiva las condiciones negativas será sencillo. Si, por el contrario, las expresiones positivas no tienen sentido o no están relacionadas de forma vertical, será necesario regresar a revisar lo planteado en el Árbol del Problema.

Tal como se puede observar, del problema central derivará la solución al problema o situación deseada; de cada una de las causas derivará un medio para lograr dicha solución; y de cada uno de los efectos derivará un fin una vez solucionado el problema.

Pasos a seguir para la elaboración del Árbol de Objetivos:



4.- Del Árbol de Objetivos a la Matriz de Indicadores para Resultados, MIR

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta de planeación que identifica en forma resumida los objetivos de un programa, e incorpora los indicadores de resultados y gestión que miden dichos objetivos. Especifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores, e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

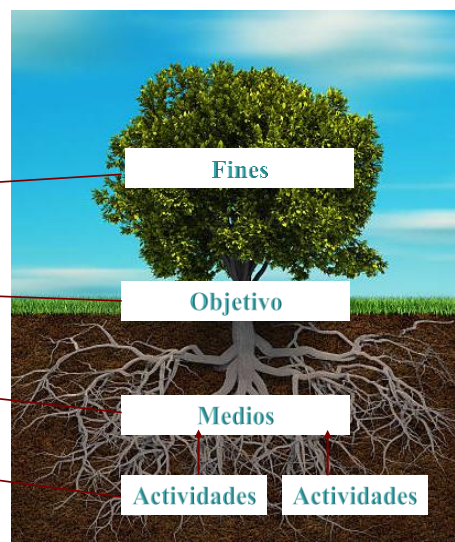
Elementos de la Matriz de Indicadores para Resultados:

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Para el traslado del árbol de objetivos a la MIR, es fundamental hacer una selección de los medios y los fines que desde el marco institucional del programa es posible abordar.



	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



El árbol de objetivos constituye una herramienta muy útil para elaborar la columna de resumen narrativo de la MIR, la información del árbol se traslada al fin, propósito, componentes y actividades de la matriz.

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

En la columna de los supuestos se plantean las condiciones externas a la ejecución del programa que deben cumplirse para alcanzar los objetivos planteados en el resumen narrativo. Son los factores externos que están fuera del control del programa, pero que

inciden en el logro de los objetivos de éste. Para la construcción de los supuestos, es necesario que los riesgos se expresen como situaciones que tienen que cumplirse para que se alcance el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos.



	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

En la columna de medios de verificación, se deberán establecer las fuentes de información a las cuales recurrir para calcular los indicadores; Si no están disponibles se pueden incluir actividades orientadas a recolectar la información requerida; deben permitir que cualquier persona ajena al programa verifique el cálculo de los indicadores. Dentro de los medios de verificación más usuales encontramos: estadísticas existentes o preparadas específicamente, material publicado, inspección a cargo de algún especialista, resultado de encuestas, informes de auditorías y recursos contables.

5.- Indicadores para Resultados

	Resumen narrativo	Indicadores
Fin		
Propósito		
Componentes		
Actividades		

Un indicador es una herramienta que permite medir el avance en el logro de los objetivos y proporciona información para monitorear y evaluar los resultados del programa. Son los conceptos relevantes a medir de cada uno de los cuatro niveles de la MIR.

En el fin se mide la contribución del programa a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución del objetivo estratégico (largo plazo).

En el propósito se mide el cambio generado por el programa en la población objetivo (mediano plazo)

En los componentes se mide la provisión de los bienes o servicios por parte del programa (mensual, trimestral, semestral o anual).

En las actividades se miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes (periodicidad menor).

Indicadores Estratégicos:

- ✓ Miden el grado de cumplimiento de los OBJETIVOS de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios.
- ✓ Contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

- ✓ Incluyen a los indicadores de Fin, Propósito y a aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.
- ✓ Impactan de manera directa en la población o área de enfoque.

Indicadores de Gestión:

- ✓ Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
- ✓ Incluye los indicadores de actividades y aquellos de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos	
Fin					→ Estratégicos
Propósito					→ Estratégicos
Componentes					→ Estratégicos (Impacto directo) → de Gestión (Impacto indirecto)
Actividades					→ de Gestión

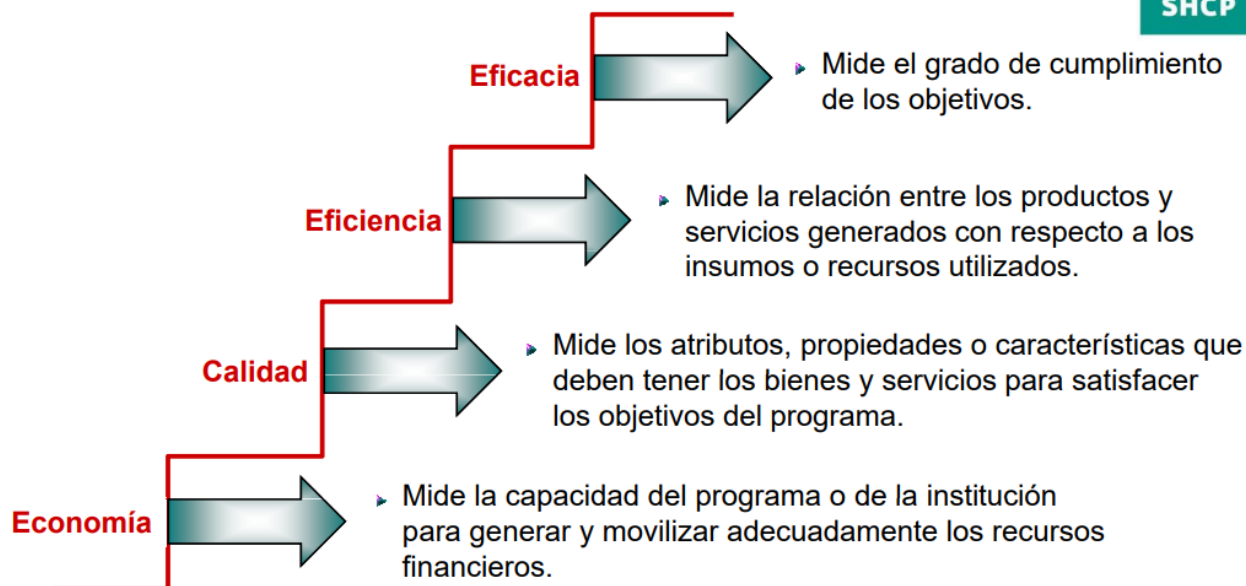
Etapas para definir los indicadores:

1. Identificar los factores relevantes a medir para cada objetivo: la o las palabras clave que están en cada objetivo y que se refieren a las características que mínimamente se desean medir.
2. Es importante tener en cuenta tres aspectos: ¿Qué se está midiendo? ¿Cuál es la medición que se debe utilizar (porcentaje, tasa de variación, promedio, índice)? ¿Cuál es el universo con que se va a comparar el desempeño del indicador?

3. Se deben fijar metas para cada indicador, especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr como resultado de la intervención y señalar con que periodicidad se calculará el indicador.
4. Establecer una línea base, es el punto de referencia de los indicadores a partir del cual se les dará seguimiento. Para indicadores nuevos se puede buscar referencias en programas similares en otros lugares, o bien, tomar como línea base la primera medición del indicador.
5. Los indicadores deben cumplir las siguientes características:
 - a. Claridad: preciso e inequívoco.
 - b. Relevancia: refleja una dimensión relevante del logro del objetivo.
 - c. Economía: La información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable.
 - d. Monitoreable: sujeto a una verificación independiente.
 - e. Adecuado: medir lo que efectivamente se desea medir.

Dimensiones de los Indicadores:

Se refiere al aspecto particular del objetivo a ser medido.



Los Indicadores de Desempeño (Indicadores de la MIR), deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- ✓ **Dimensión a Medir:** Eficacia, Eficiencia, Calidad y Economía.
- ✓ **Nombre del Indicador:** Expresión que identifica al indicador y manifiesta lo que se desea medir con él.
- ✓ **Definición del Indicador:** Qué se pretende medir, del objetivo al cual está asociado.
- ✓ **Método de cálculo:** Expresión en símbolos matemáticos de la fórmula.
- ✓ **Unidad de Medida:** Forma concreta en que se quiere expresar el resultado de la medición.
- ✓ **Frecuencia de medición:** Mensual, Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual.
- ✓ **Línea Base:** Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo.
- ✓ **Metas:** Límites o niveles máximos de logro
- ✓ **Sentido del Indicador:** Ascendente o Descendente.
- ✓ **Parámetros de semaforización:** Identifica si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado (Aceptable = Verde; Con riesgo = Amarillo; Crítico = Rojo)

6.- Presupuesto basado en Resultados

Es una herramienta que permite evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población para asignar los recursos públicos con un enfoque orientado a resultados.

Una vez realizadas las actividades establecidas en la presente guía metodológica (Identificación de Objetivos Estratégicos, Árbol de Problemas, Árbol de Objetivos, MIR, Construcción de Indicadores y su Ficha Técnica), se tienen los elementos necesarios para la elaboración del Presupuesto basado en Resultados (PbR).

A continuación, se presenta un formato de PbR con un ejemplo ficticio, posteriormente se describe el paso a paso para el llenado del formato.

1er columna MIR	2a columna MIR	Actividades específicas	Clasificador por Objeto del Gasto				\$ individual	Suma x Actividad
			Capítulo	Concepto	Partida			
Fin	La actividad artesanal muestra un repunte en beneficio de los artesanos calnalsenses					Programa: Artesanos Calnalsenses		
Propósito	Apoyo suficiente para la promocion y produccion de artesanías.		\$239,000.00					
Componente 1	1. Eficiente promocion regional y estatal de las artesanías del municipio		\$86,000.00					
Actividad 1	1.1 Implementación el programa de promoción regional y estatal de las artesanías del municipio en Radio y TV estatales	Contratar diseñador	3000	3300	332	Servicios de diseño , arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas	\$ 10,000.00	\$ 33,000.00
		Material Impreso	3000	3300	336	Servicios de apoyo administrativo, fotocopiado e impresión	\$ 3,000.00	
		Contrato con Radio estatal	3000	3600	361	Difusión por radio , televisión y otros medios de mensajes sobre programas y actividades gubernamentales	\$ 20,000.00	
Actividad 2	1.2 Implementación el programa de promoción regional y estatal de las artesanías del municipio en Radio y TV estatales	Contratar diseñador	3000	3300	332	Servicios de diseño , arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas	\$ 10,000.00	\$ 53,000.00
		Material Impreso	3000	3300	336	Servicios de apoyo administrativo, fotocopiado e impresión	\$ 3,000.00	
		Contrato con Radio estatal	3000	3600	361	Difusión por radio, televisión y otros medios de mensajes sobre programas y actividades gubernamentales	\$ 40,000.00	
Componente 2	2. Implementación del Programa de Apoyos al Artesano Calnalense		\$153,000.00					
Actividad 1	2.1 Actualización del Padrón de Artesanos Calnalsenses	Equipo de Computo	5000	5100	515	Equipo de cómputo y de tecnología de la información	\$ 8,000.00	\$ 13,000.00
		Papelería	2000	2100	211	Materiales , útiles y equipos menores de oficina	\$ 2,000.00	
		Viáticos	3000	3700	375	Viáticos en el país	\$ 3,000.00	
Actividad 2	2.2 Entrega de apoyos al artesano calnalense	Evento de entrega	3000	3800	382	Gastos de orden social y cultural	\$ 10,000.00	\$140,000.00
		Apoyos a Artesanos en efectivo	4000	4400	441	Ayudas sociales a personas	\$100,000.00	
		Apoyos a Artesanos en especie (Becas)	4000	4400	442	Becas y otras ayudas para programas de capacitación	\$ 30,000.00	

Paso a paso para el llenado del formato de PbR:

- a) Trasladar de la columna del Resumen Narrativo de la MIR, los elementos: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.
- b) Para cada actividad, detallar las actividades o acciones específicas.
- c) Incorporar, del Clasificador por Objeto del Gasto, los elementos de Capítulo (número), Concepto (número) y Partida Específica (número y nombre), para cada actividad específica.
- d) Cuantificar el costo de cada una de las actividades específicas.
- e) Obtener Subtotales por Actividad, por Componente y Total por Propósito.
- f) Finalmente, se deben calendarizar los recursos de acuerdo a las necesidades del Programa.

Es importante que los servidores públicos del municipio de Calnali conozcan y tengan acceso al Clasificador por Objeto del Gasto, los elementos de Capítulo (número), Concepto (número) y Partida Específica (número y nombre), para cada actividad específica; lo anterior, contribuye a la armonización presupuestal y distribuye carga de trabajo para el área de tesorería municipal, sin dejar a un lado la responsabilidad de revisar y validar los datos correspondientes a la armonización contable.

Sistema de Evaluación del Desempeño

Es la valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión, para:

- ✓ Conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos municipales y el impacto social de los programas y de los proyectos;
- ✓ Identificar la eficiencia, economía, eficacia y la calidad en la administración pública municipal; y
- ✓ Aplicar las medidas conducentes, enfatizando en la calidad de los bienes y servicios públicos, la satisfacción del ciudadano, y el cumplimiento de los criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas y equidad de género.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, se constituye como el conjunto de elementos metodológicos utilizados para establecer los objetivos de los Programas y, en su caso, Políticas Públicas, medir sus avances, evaluar desde su diseño hasta sus resultados y mejorar su implementación. Está organizado en dos fases:

Seguimiento:

Es la supervisión del avance en el cumplimiento de las objetivos y metas de los Programas y Políticas Públicas, permite obtener información sobre las acciones realizadas y, de ser necesario, hacer adecuaciones para su mejora.

Evaluación:

La evaluación es la valoración del diseño, operación, efecto o impacto de los Programas y Políticas Públicas. Permite obtener información acerca de las acciones del gobierno sobre una población o área específica e identificar aspectos por mejorar. Para determinar qué Programas y Políticas serán evaluados en un año en específico y el tipo de evaluaciones que se les aplicará, el municipio de Calnali, a través de la Dirección de Planeación emitirá el Programa Anual de Evaluación Municipal.

A partir del análisis de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas de las evaluaciones, se definen los Aspectos Susceptibles de Mejora, los cuales deberán

atenderse para mejorar el desempeño de los Programas presupuestarios y, de esa manera, elevar la calidad del gasto público.

Aplicación de los tipos de evaluación:

De políticas públicas, programas y desempeño institucional:

- ✓ De consistencia y resultados. - analiza el diseño y el desempeño global del programa.
- ✓ De procesos. - analiza eficacia y eficiencia de los procesos operativos del programa, así como, su contribución al mejoramiento de la gestión.
- ✓ De indicadores. - analiza, en gabinete y en campo, su pertinencia para el logro de los resultados esperados de las políticas y programas.
- ✓ Específica. - analiza aspectos específicos para la mejora de los programas.
- ✓ Complementaria. - atiende aspectos relevantes no considerados en alguno de los otros tipos de evaluación y se realiza a iniciativa de las dependencias y entidades.

Del impacto social y económico del gasto público:

- ✓ De impacto. - identifica el cambio logrado por el programa respecto de una población de referencia con características similares a las que atiende el programa.
- ✓ Estratégica. - analiza diversos aspectos en torno a estrategias, políticas e instituciones.

Es importante considerar una vez implementado el Presupuesto basado en Resultados del municipio de Calnali:

- 1.- Dar seguimiento al ejercicio presupuestario, considerando las disposiciones de armonización en la materia.
- 2.- Monitorear la ejecución de los programas a través del análisis del cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeño definidos en la matriz correspondiente.
- 3.- Elaborar y aplicar el Programa Anual de Evaluación, en el que se define el tipo y número de evaluaciones que se llevarán a cabo.

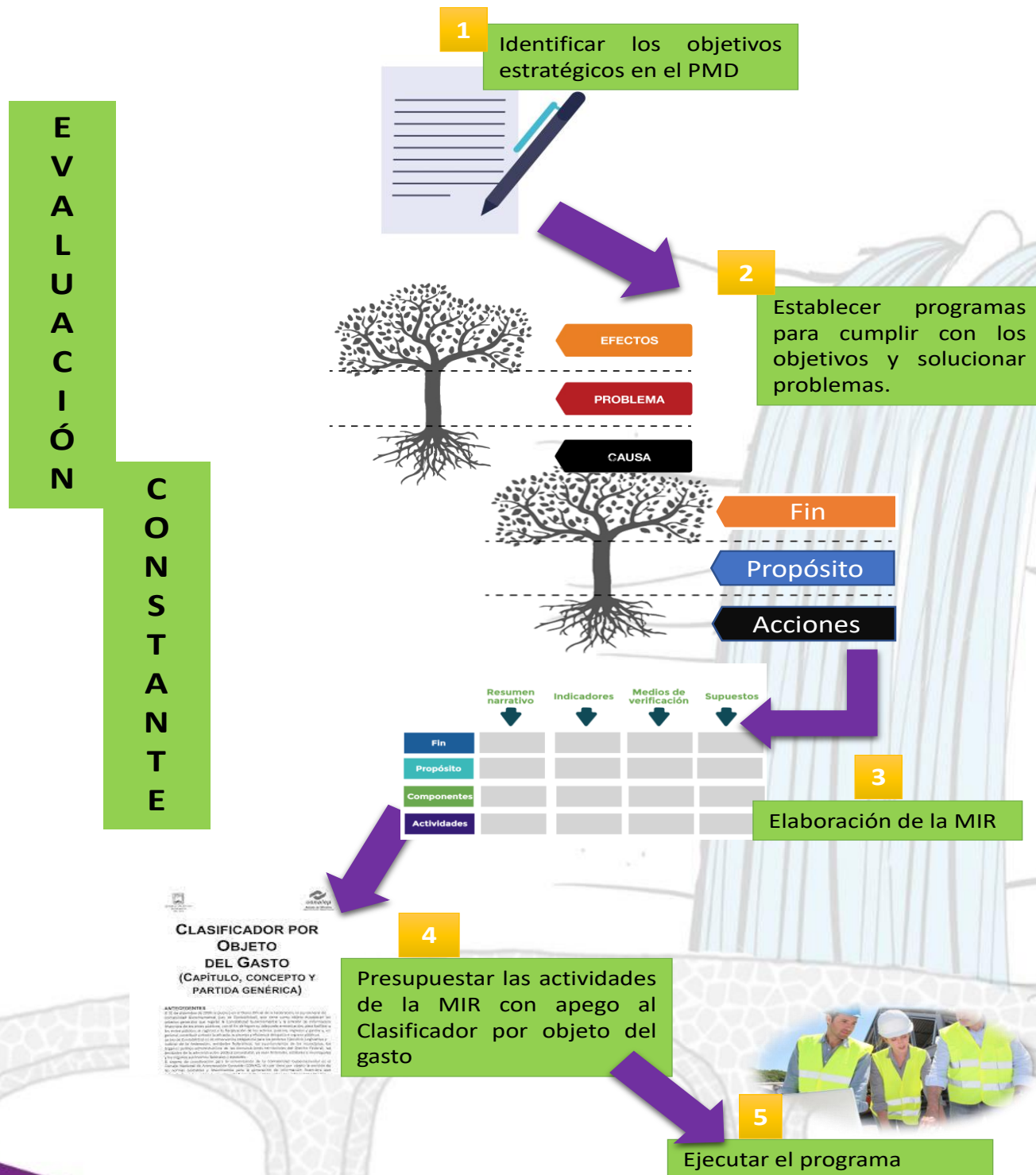
4.- Establecer los mecanismos para la instrumentación de las mejoras derivadas del seguimiento y de la evaluación, para que sus resultados apoyen la mejora continua del diseño y gestión de las políticas, programas y del desempeño institucional.

5.- Entregar la información a diferentes niveles de tomadores de decisiones, para apoyar la mejora continua de la calidad del gasto público.

6. Apoyar la reasignación de recursos a los objetivos estratégicos y la racionalidad del gasto de apoyo administrativo.

La evaluación del desempeño de los programas municipales es una actividad dinámica que se debe ejecutar en los periodos establecidos por el municipio: mensual, trimestral, semestral o anual; deben participar los servidores públicos involucrados en la ejecución del programa y procurar la rendición de cuentas de los resultados obtenidos.

Esquema resumen del Presupuesto basado en Resultados



Consideraciones Finales

1. Es importante que todos los servidores públicos del municipio de Calnali lean detenidamente el Plan Municipal de Desarrollo, comprendan y memoricen la visión y la misión e identifiquen los ejes y objetivos estratégicos del Plan.
2. Para la definición de problemas públicos, se deben consensuar ideas a través de grupos de servidores públicos adscritos al área ejecutora, debe evitarse la decisión unilateral, ya que conlleva el riesgo de acotar causas y efectos en la elaboración del árbol correspondiente.
3. No se permite integrar problemas considerando los términos de: ausencia o falta de dinero, ello invalidaría el ejercicio de generar acciones desde el municipio para resolver problemas públicos, acota la creatividad y no se generan soluciones.
4. La lógica en la verticalidad de los arboles de problema y objetivos es fundamental, se deben leer de manera ascendente y procurar la conexión lógica entre sus elementos, que sean coherentes y con cierta factibilidad.
5. Las actividades para cumplir los medios, descritos en el árbol de objetivos, deben ser viables y factibles, apegados a la capacidad presupuestal y facultativa del municipio.
6. La misma lógica en la verticalidad aplica para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, considerando también, la lógica Horizontal.
7. El tema de la Gestión para Resultados es nuevo para municipios del Estado, por lo que, se sugiere complementar información con bibliografía, cursos de capacitación y asesoramiento constante.
8. El éxito o fracaso en la elaboración de un PbR es responsabilidad de todos los servidores públicos del municipio de Calnali.
9. La ejecución de la presenta guía metodológica en el municipio de Calnali, conlleva el desarrollo de su PbR, su Sistema de Evaluación del Desempeño SED y el inicio de una Gestión para Resultados GpR.

Anexos Digitales

- ✓ Herramienta para la identificación de los objetivos estratégicos del Plan Municipal de Desarrollo.
- ✓ Herramienta para la construcción del problema central y árbol del problema.
- ✓ Herramienta para la construcción del árbol de objetivos.
- ✓ Formato para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.
- ✓ Formato para la construcción de la ficha técnica para indicadores de resultados.
- ✓ Formato para la construcción del PbR.
- ✓ 6 exposiciones en materia de Gestión para Resultados.
- ✓ Bibliografía complementaria en la materia.

Elaboró

Vo. Bo.

Ing. Héctor Badillo Pelcastre
Director de Planeación y Desarrollo
Económico

Lic. Yodancy Vite Montaña
Contralora Interna

Autorizó

Ing. Isaid Acosta Téllez
Presidente Municipal constitucional