



# MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA JEFATURA DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO.

2022 – 2024





## AYUNTAMIENTO 2021-2024

Perfecto Javier Aguilar Silva  
Presidente Municipal

Bertha Díaz Garzón  
Síndica Procuradora

Max Castro Chávez  
Primer Regidor

Elena Iracema Obregón Rodríguez  
Segunda Regidora

Raúl Maciel Abarca  
Tercer Regidor

Ma. Inés Landeros Vieyra  
Cuarta Regidora

Raúl Ruiz Vargas  
Quinto Regidor

Lilia Cabrera Núñez  
Sexta Regidora

Tomás Abarca Rodríguez  
Séptimo Regidor

Citlalli Mateos Hernández  
Octava Regidora





# CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	5
OBJETIVO.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	6
Alcances .....	6
FUNDAMENTO JURÍDICO .....	6
Responsable de realizar la evaluación del desempeño. ....	7
Periodo Para Realizar La Evaluación Del Desempeño Laboral. ....	7
Evaluaciones Extraordinarias.....	8
Criterios De Evaluación .....	8
Marco Lógico .....	10
MARCO LÓGICO.....	11
Ventajas .....	11
Etapas de la Metodología del Marco Lógico .....	12
1. Definición del problema .....	12
2. Análisis del problema .....	13
3. Definición del objetivo .....	13
4. Selección de alternativa .....	14
5. Elaboración de la MIR.....	15
Matriz de indicadores para Resultados.....	15
Pasos para Construir la Matriz de Indicadores para Resultados .....	15
Paso 1. Identificación del problema .....	16
Árbol del problema .....	17
Árbol de objetivos.....	18
Paso 2. Propósito .....	19
Paso 3. Fin .....	20
Paso 4. Componentes .....	21
Paso 5. Actividades .....	21
Paso 6. Supuestos.....	22
Paso 7. Indicadores.....	23
8. Medios de verificación .....	26
Reglas para la identificación de los elementos mínimos en la construcción de indicadores. ....	26
Ficha técnica.....	26
Objetivos .....	27



Resultado clave.....	27
Nombre del indicador .....	27
Formula del indicador .....	27
Descripción del indicador .....	28
Fuente de la información .....	28
Dimensión a medir.....	28
Unidad de medida.....	29
Frecuencia de evaluación .....	29
Sentido del indicador .....	29
Glosario .....	30
Bibliografía .....	31
<b>A P R O B A C I Ó N</b> .....	<b>32</b>
<b>NOTA</b> .....	<b>33</b>



## INTRODUCCIÓN

El presente manual de Evaluación tiene el objetivo fundamental de dotar a la Alcaldía Municipal de Petatlán, Guerrero de una herramienta técnica que permita evaluar el desempeño de los empleados/as Municipales a efectos de innovar procesos, mejorar la eficiencia, eficacia, productividad y el mejoramiento de la atención a los contribuyentes y usuarios internos y externos.

Para alcanzar el éxito trazado se han diseñado procedimientos y formularios de fácil comprensión de los involucrados, evaluadores y evaluados, mismos que posibilitaran una aplicación transparente y técnica; con indicadores de logro y atributos principales prácticos, didácticos que reflejen de la mejor manera posible las potencialidades del personal del Municipio de Petatlán, desarrollando la Evaluación en cuatro niveles Operativo, Soporte Administrativo, Técnico y Dirección.

La implementación de esta herramienta técnica permitirá elevar el sentido de pertenencia, generar un clima organizacional convocante que promueva el trabajo en equipo, motivo por el cual se torna necesario e imprescindible la comprensión, el apoyo y la firme decisión de los grandes actores participantes, esto es, las autoridades y empleados del Municipio.

El fin de implementar una evaluación del desempeño a nivel Municipal es permitir a la Administración contar con una herramienta que facilite valorar e identificar áreas de su personal de forma cuantitativa y cualitativa, y así pueda llevar a cabo estrategias al mejoramiento laboral. Esta técnica de gestión moderna y propositiva posibilitará a la Institución contar con un personal ético y competente que permitan el adecuado funcionamiento y desarrollo de la Institución.

Es entonces un espacio, para una invitación a la reflexión en el marco del desempeño realizado en determinado tiempo.

## OBJETIVO

### OBJETIVO GENERAL:



Diseñar e implementar un sistema de evaluación de desempeño, que fomente la cultura de evaluación laboral, estimulando el desarrollo profesional, que permita aprovechar de manera óptima las potencialidades del personal de la Alcaldía de Santa Tecla, mediante la aplicación oportuna de las técnicas y procedimientos contemplados en el presente manual.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Establecer mecanismos técnicos-administrativos de valoración y evaluación individual de los servidores Municipales.
- Establecer indicadores de logro y desempeño que permitan medir el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales y su nivel de aportación en función de sus competencias.
- Permitir una retroalimentación del personal evaluado, para la creación de un plan de seguimiento y mejora laboral; así como contribuir al mejoramiento de las relaciones humanas mediante la una comunicación productiva entre mandos de dirección con subalternos.
- Determinar necesidades de capacitación y desarrollo profesional.

### **Alcances**

El sistema de Evaluación del desempeño, pretende incorporar y cubrir a todo colaborador perteneciente a la Carrera Administrativa o personal que se ha nombrado a prueba para pertenecer a la administración de la Alcaldía Municipal Petatlán, dividiendo las evaluaciones en cuatro niveles funcionales.

## **FUNDAMENTO JURÍDICO**

Con fundamento en el artículo 134, párrafos segundo y quinto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 110, párrafo cuarto, fracciones II y IV y 111, párrafo



segundo de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en el Acuerdo por el que se emiten los lineamientos sobre los indicadores para medir los avances físicos y financieros relacionados con los recursos públicos federales, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de diciembre de 2009, acuerdos Primero, títulos primero y octavo, numeral 32 y Tercero; Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 2007, numerales Décimo Sexto, párrafo último, Vigésimo Sexto, Vigésimo Séptimo, Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 2008, disposiciones 14 y 37 Políticas de aplicación, numerales 1,2,3,6,9, párrafo tercero, 11, 15, párrafos primero y tercero, 17 y 18; Art 38,42,45 de la Ley Número 994 De Planeación Del Estado Libre Y Soberano De Guerrero; Art 29, 31, 32, 33, 34, 35, 39, 40, 102, 103, 104, 105, 106, 107 de la Ley Número 454 De Presupuesto Y Disciplina Fiscal Del Estado De Guerrero;

### **Responsable de realizar la evaluación del desempeño.**

La Jefatura de Evaluación al desempeño, adscrita a la Unidad de Información, Planeación, Presupuesto Y Evaluación es el encargado de elaborar, actualizar y modificar las evaluaciones de desempeño, con relación a la estructura organizacional para cada período, adecuando y uniformando el proceso de evaluación al desempeño de los servidores públicos municipales.

Corresponde al director de cada área evaluar y calificar el desempeño laboral de los servidores públicos bajo su dirección o quién ejerza la supervisión directa del empleado por calificar.

### **Periodo Para Realizar La Evaluación Del Desempeño Laboral.**

La evaluación laboral de los servidores públicos (administrativos, técnicos, directivos y operarios) deberá llevarse a cabo al menos una vez al año. El tiempo a realizar la evaluación deberá ser en el **mes de octubre**, esta evaluación comprenderá el periodo anual en que se ejecute.



## **Evaluaciones Extraordinarias.**

En cualquier momento se podrá ordenar una evaluación de carácter extraordinario, siempre y cuando el área de interés presente un informe debidamente sustentado que el desempeño laboral de un empleado es deficiente. El informe deberá presentarlo al alcalde Municipal, o al H. cabildo si fuese el caso, y este podrá ordenar por escrito que se le evalúe y califique de forma inmediata, siempre que hayan transcurrido seis meses desde la última calificación.

## **Criterios De Evaluación**

Los criterios de desempeño indicados en los formatos de la evaluación, están relacionadas con las funciones fundamentales de los servidores públicos en el nivel funcional que laboren.

En caso de que un empleado fuese trasladado permanentemente o eventualmente a otra área, será evaluado en el puesto donde ha estado más tiempo del año de la evaluación, si fuese el caso de que un empleado ha desempeñado sus funciones en dos puestos en periodos iguales, este será evaluado conforme al puesto más reciente.

## **Nivel de Desempeño**

Para facilitar la interpretación de resultados e identificar las fortalezas y debilidades del evaluado, se ha determinado utilizar niveles de desempeño que proporcionen el concepto más cercano al desempeño del empleado según el factor indicado:

La escala que será utilizada por el evaluador, cada puntaje corresponde a un nivel que va de Muy bajo a Muy alto.



Nivel	Descripción
Muy bajo: 1	Inferior Rendimiento laboral no aceptable.
Bajo: 2	Inferior al promedio rendimiento laboral regular.
Moderado: 3	Promedio rendimiento laboral bueno.
Alto: 4	Superior al promedio rendimiento laboral muy bueno.
Muy Alto: 5	Superior rendimiento laboral excelente.



# Marco Lógico



## MARCO LÓGICO

### Ventajas

Dentro de las principales ventajas que nos permite usar la Manual de Evaluación al desempeño:

1. Generar una expresión coherente y sencilla de la lógica al interior de los programas y proyectos, así como de los resultados esperados con su implementación y, en consecuencia, el destino del gasto público determinado a dichos programas y proyectos.
2. Propicia que los agentes inmersos en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada y ordenada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa; es decir, ofrece una guía en el modus operandi para todos aquellos que estén involucrados en dichos proyectos.
3. Permite el emparejamiento de los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación nacional.
4. Estandariza el diseño y sistematización de los programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación.
5. Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para la aclaración de cuentas.
6. Propicia una estructura para resumir, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o programa.



## **Etapas de la Metodología del Marco Lógico**

Como toda metodología, existen diferentes pasos a seguir para poder llevar a cabo el uso correcto del marco lógico, a continuación, mencionamos y describimos brevemente consiste cada uno: en qué consiste cada uno: en qué consiste cada uno:

### **1. Definición del problema**

¿Cuál es su objetivo?

Puntualizar e identificar de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental

- Establecer
- La necesidad a satisfacer;
- El problema principal a solventar;
- El problema potencial;
- La oportunidad por aprovechar;
- La amenaza por superar
- La población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud lo hace.

¿En qué consiste?

En identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la más urgente y la que tiene más posibilidades de ser resuelta a través de la intervención gubernamental, y que está alineada con los objetivos del PND y sus programas derivados.

Este estudio debe incluir el análisis de los involucrados en el problema.

Es importante recalcar que este análisis y definición debe estar precedido de un diagnóstico de la problemática identificada.

¿Para qué se utiliza?

Para orientar la acción gubernamental a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población o área de enfoque; o bien que representan oportunidades de bienestar y progreso.



## **2. Análisis del problema**

### **¿Cuál es su objetivo?**

Analizar con detenimiento el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos, y tendencias de cambio.

### **¿En qué consiste?**

El análisis del problema consiste en el ordenamiento de las causas y los efectos detectados se recomienda hacerlo en un esquema tipo 'Árbol' (Árbol de Problemas), donde el problema definido es el punto de partida, el tronco, las causas son las raíces y los efectos producidos se reflejan en la copa.

Deben relacionarse entre sí, estableciendo causas directas e indirectas. Se expresan en sentido negativo.

El análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias (causas que justifiquen un programa o proyecto).

### **¿Para qué se utiliza?**

Para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá planear las estrategias adecuadas para poder resolverlo (establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan).

## **3. Definición del objetivo**

Una vez que se profundizó y se analizó el origen del problema que atañe a nuestra labor como funcionario es necesario que definamos el o los objetivos de nuestro proyecto.

### **¿Cuál es su objetivo?**

Visualizar el punto al que se espera llegar y definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en los dos números anteriores.



## ¿En qué consiste?

En la elaboración de causas-efectos y su proyección en medios-fines.

El análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos. Es decir, una vez que tengamos claro cuál es nuestro problema, resolverlo será nuestro principal objetivo.

Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas en futuro o estados alcanzados, a corto, mediano o largo plazo según sean nuestras líneas de acción.

## ¿Para qué se utiliza?

- Para identificar posibles líneas de acción encaminadas a la solución de la problemática detectada.
- Para identificar los impactos positivos que se alcanzarán una vez que se logre el objetivo central.
- Para fortalecer la relación entre los medios y fines.
- Para ordenar la secuencia de esta vinculación lo que permitirá estructurar la intervención gubernamental.

## 4. Selección de alternativa

### ¿Cuál es su objetivo?

Determinar las medidas que guiarán la intervención gubernamental.

### ¿En qué consiste?

En analizar y valorar con detenimiento las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados.

Seleccionar, dentro del grupo de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria.

### ¿Para qué se utiliza?

Para definir las actividades y medios que integran la estructura del programa.



## 5. Elaboración de la MIR

¿Cuál es su objetivo?

Resumir en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.

Seleccionar con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se les otorga recursos presupuestarios.

Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados.

### Matriz de indicadores para Resultados

La MIR es una herramienta que nos ayuda y facilita en el diseño, la organización y el seguimiento de los proyectos, por lo tanto, debe ser elaborada después de que hayamos cumplido con los pasos anteriores que forman parte de esta metodología.

1. Los objetivos del programa, su alineación con el PND y su contribución a los objetivos del mismo.
2. Los bienes y servicios que entrega el programa a sus beneficiarios para cumplir el objetivo, así como las actividades para producirlos y poder continuar con la ejecución del programa, es decir que sea “sustentable”.
3. Los indicadores que miden el impacto positivo del programa, el cumplimiento de los objetivos, la entrega oportuna en tiempo y forma de los bienes y servicios, así como Elaboración de Indicadores y la Evaluación del Desempeño, la coordinación las actividades para producir los beneficios a entregar.
4. Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores.
5. Los riesgos, obstáculos y las contingencias que pueden afectar el cumplimiento y ejecución del programa y que son ajenos a su gestión.

### Pasos para Construir la Matriz de Indicadores para Resultados

La identificación y el análisis del problema así como los objetivos encaminados a la resolución del problema, adquieren una gran importancia ya que para poder realizar la construcción de la MIR, el primer paso corresponde, precisamente, a la identificación y



conceptualización del problema que se busca resolver; para ello, se puede usar la herramienta del árbol de problemas y objetivos, expuestos en las páginas anteriores, cuya elaboración debe ser resultado de los análisis o el diagnóstico realizados sobre el tema.

En los siguientes pasos, del dos al cinco, se definen los cuatro niveles de objetivos que corresponden a la columna del resumen narrativo: fin, propósito, componentes y actividades. Una vez establecidos los objetivos del programa, es necesario identificar los supuestos (paso seis). Lo anterior conforma la lógica vertical, por lo que es necesario hacer un alto para verificar la consistencia en torno a la causalidad de estas columnas (paso siete). Una vez hecho esto, se procede a construir los indicadores para cada nivel de objetivo e identificar sus medios de verificación.

Esta actividad es de vital importancia ya que sentará las bases para el monitoreo del programa (pasos ocho y nueve). Finalmente, se verifica la consistencia de la lógica horizontal, la cual no será posible si el paso nueve no está desarrollados correctamente (paso diez).

En las siguientes líneas se desarrollan con más detalle los diez pasos para la construcción de la MIR y se abordan características, de gran importancia, como la alineación con objetivos nacionales y sectoriales, que le dan especificidad al modelo en el ámbito del Gobierno Federal. Sin embargo, es posible que otros.

## **Paso 1. Identificación del problema**

El inicio de un programa se da a partir del reconocimiento, por parte de los administradores públicos, de la existencia de un problema que juzga como público y que, por tanto, debe ser resuelto. Para poder identificarlo, existen diferentes metodologías; la que se abordaran aquí es la del árbol de problema y de objetivos.

Se recomienda que este método sea aplicado por un grupo multidisciplinario de personas que cuenten con información, análisis o diagnósticos que permitan mostrar evidencia empírica de las causas y los efectos del problema. Es conveniente también que en el grupo se integre personal de áreas como planeación, operación, evaluación y presupuesto.



## Árbol del problema

Para su elaboración, las personas encargadas del diseño y la ejecución del programa deben tener claro cuál es el problema que se busca resolver con la intervención de la política pública.

El problema a resolver debe ser único, ya que si se llegan a definir más de uno puede ocasionar que los esfuerzos y recursos del programa se dispersen, además de entorpecer la tarea de monitoreo y evaluación.

Una vez identificado el problema, se visualizan los efectos que éste provoca.

Primero, se dibuja un recuadro, dentro del cual se escribe el problema previamente identificado; posteriormente se trazan sobre éste otros recuadros en los cuales se escriben los efectos directos del problema.

Para puntualizar de manera sencilla los efectos, se debe responder a la pregunta ¿cuáles son las consecuencias de que exista tal o cual problema? Los efectos más directos se escriben en la parte inmediata superior al problema.

En seguida, se examina cada uno de los efectos anotados y de nuevo, a partir de la pregunta ¿qué consecuencia tuvo la existencia de este efecto?, se identifican los efectos de los efectos.

Se continúa así hasta alcanzar un nivel razonable de desglose.

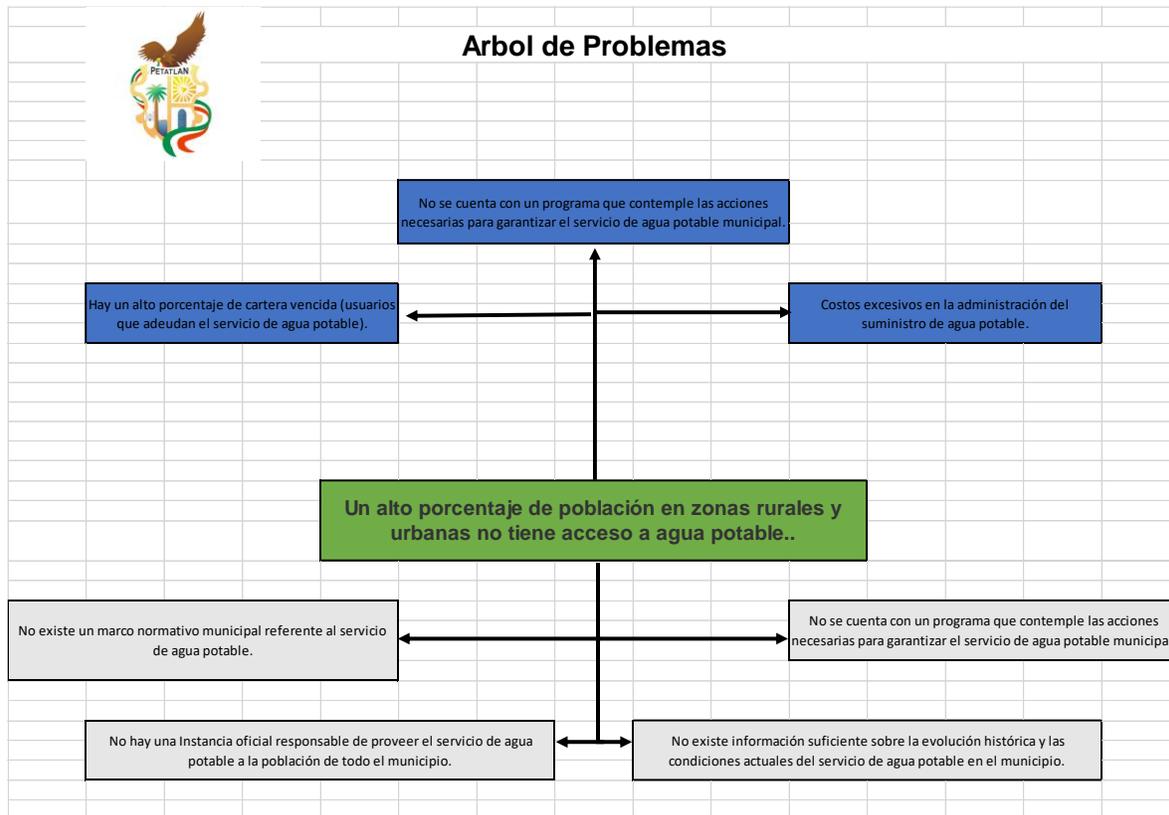
Es posible que de un efecto se desprendan dos o más. El enlace entre el problema y los efectos se realiza mediante flechas cuya dirección va de abajo arriba, siguiendo la relación causa-efecto del problema.

Posteriormente, se identifican las causas que originaron el problema; para ello, se responde la pregunta ¿qué ha llevado a la existencia del problema? Las respuestas se escriben en la parte inmediata inferior de este y se unen con flechas de abajo arriba, siguiendo la relación causa-efecto.

Una vez identificadas las causas directas del problema, es necesario encontrar las fuentes de ésta, es decir hay que ir a la raíz; para ello, se responde a la pregunta ¿qué ha llevado a la existencia de dichas causas? La respuesta se anota en un segundo nivel inferior, unida

por flechas de abajo arriba a las causas más directas. Lo anterior se repite hasta alcanzar, preferentemente, de dos a cuatro niveles.

Figura 2.1 Fuente: Elaboración Propia



## Árbol de objetivos

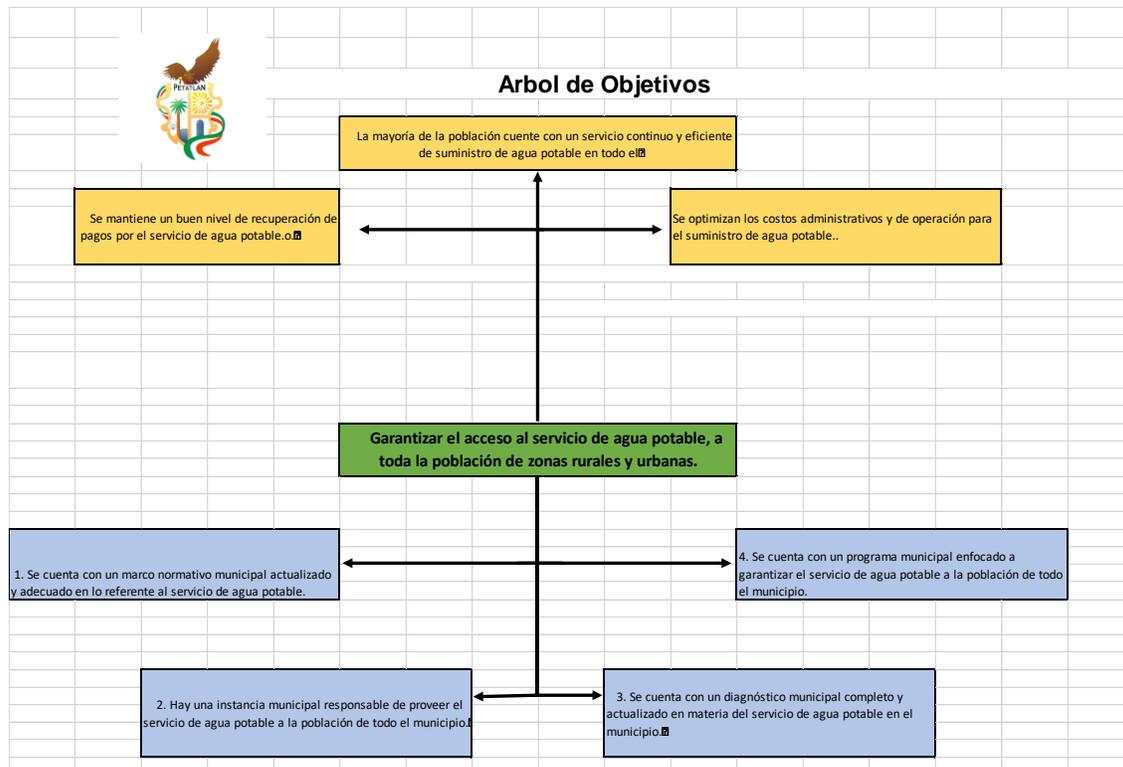
Una vez que se elaboró el árbol del problema, se procede a construir el árbol de objetivos. Este último es una representación de la imagen esperada en el caso de que el problema fuese resuelto.

Para construirlo, se parte del árbol del problema y se busca para cada causa y efecto planteado la situación contraria, es decir, todo lo negativo se expondrá de forma positiva; por ejemplo, “alta violencia” se convertirá en “baja o menor violencia”; “malos hábitos de higiene” se transformará en “buenos hábitos de higiene”.

Al realizar este cambio, el problema se convierte en el objetivo principal del programa; los efectos que generaba el problema ahora serán los fines que se persiguen con la solución de éste, y las causas se convertirán en los medios para solucionar el problema.

En la figura 2.2 se presenta el árbol de objetivos correspondiente al árbol del problema que se planteó con anterioridad.

Figura 2.2 Elaboración Propia



## Paso 2. Propósito

Este elemento nos permite vislumbrar cuál es el cambio esperado en la población a la que está dirigido el programa, como

resultado de recibir los bienes o servicios que produce el programa. En el árbol de objetivos, el propósito corresponde al objetivo central.

El propósito debe responder a la pregunta ¿qué cambio deseo lograr en la población objetivo?; por tanto, se parte de una situación decadente hacia una deseada para dicha población.

Para construir el propósito, es necesario identificar a la población objetivo y expresar la situación deseada como algo ya logrado (piensa, ¿Cuál sería el ideal de una población libre de violencia?) y no como algo por lograr. La "fórmula" para redactar el propósito es: población objetivo + el efecto obtenido.



Iniciar la definición del propósito con un verbo es incorrecto, ya que éste denota acción y así no se estaría representando como algo ya logrado.

Al redactarlo de esta forma se hace hincapié en que lo importante es resolver el problema de la población objetivo, además de que permite identificar la población en la cual se debe medir el resultado buscado.

Por otro lado, se sugiere no incluir expresiones como “mediante”, “a través de”, “por medio de”, “y”, porque usualmente encierran un segundo objetivo de menor jerarquía y hacen alusión a los componentes del programa; por ejemplo, no sería conveniente definir el propósito de un programa de la siguiente manera: “Los productores rurales incrementan su ingreso derivado de las cosechas y tienen acceso a crédito”. Habría que preguntarse: ¿qué es lo que se quiere resolver: el incremento del ingreso o el acceso al crédito?, ¿acaso el acceso al crédito no es un medio para incrementar el ingreso?, es decir, el acceso al crédito es el componente a través del cual se busca aumentar el ingreso de las personas.

### **Paso 3. Fin**

El fin establece el objetivo de desarrollo u objetivos estratégicos de la dependencia o entidad al que el programa busca contribuir para su solución, identificar el fin, se toma como punto de partida el propósito y se responde a la pregunta ¿para qué se busca lograr el objetivo principal del programa (propósito)? La respuesta puede encontrarse en el apartado de fines del árbol de objetivos.

En este caso, las posibles respuestas que se identificaron en el árbol de objetivos son las siguientes: para disminuir los niveles de pobreza; para reducir la tasa de mortalidad; o para aumentar el rendimiento escolar.

No obstante, la variedad de posibles respuestas, se recomienda seleccionar el fin a cuyo logro del programa contribuye de manera más significativa y directa. Es importante hacer hincapié en que la aplicación del programa no es suficiente para conseguir el objetivo en el fin; el alcance de éste depende de la suma de muchas intervenciones desarrolladas por otros programas, instituciones o incluso otros niveles de gobierno. Sin embargo, el programa sí debe contribuir de manera significativa a alcanzar dicho nivel de objetivo. Por



tanto, el fin se redacta utilizando la palabra “contribuir”, con lo que se deja en claro que el programa no es el único que debe intervenir para el logro de dicho fin.

Por lo general, la contribución del programa al logro del fin no se materializa de inmediato; por tanto, el cambio se podrá observar una vez que el programa ha estado en operación durante un período prolongado.

#### **Paso 4. Componentes**

Componentes Los componentes son los bienes y servicios que deberán ser producidos y entregados por medio del programa a la población objetivo para cumplir con el propósito.

Para la identificación de los componentes, es necesario responder a la pregunta: ¿qué bienes y servicios se deben entregar para lograr el propósito? La respuesta se puede encontrar en el apartado de medios del árbol de objetivos.

Para poder seleccionar los bienes y servicios que se van a entregar, es importante tener en cuenta el marco institucional del programa, ya que los medios identificados dentro de las atribuciones del programa se convertirán en los componentes de la MIR.

Es recomendable que los componentes se redacten como objetivos logrados, es decir, apoyos entregados, viviendas construidas, inspecciones realizadas.

#### **Paso 5. Actividades**

Las actividades son las principales acciones que se deben realizar para producir o entregar los componentes.

Para identificar las actividades, es conveniente preguntarse:

¿qué se necesita hacer para producir el bien o servicio que se le entrega a la población objetivo? Esta pregunta tendrá que formularse para cada uno de los componentes.

Aunque es posible localizar la respuesta en el nivel inferior del apartado de medios del árbol de objetivos, no suelen encontrarse la totalidad de las actividades.

Se recomienda que las actividades se inscriban en una lista en orden cronológico, agrupadas por cada componente y señaladas



por un número o código que permita identificar a qué componente está asociada cada actividad, tal como se muestra en la

figura 20. Al igual que en el caso de los componentes, deben incluirse todas las actividades de tal forma que se cumpla con los

criterios de “necesarias” y “suficientes”.

Sin embargo, es recomendable no desagregar demasiado la lista de las actividades, dado que la MIR es un resumen del programa.

Finalmente, es común encontrar “actividades compartidas”, esto es, que aplican a más de un componente. En estos casos se deben anotar primero las actividades transversales y después aquellas que son específicas de cada componente.

## **Paso 6. Supuestos**

Los supuestos son los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste. Una de las contribuciones que la MIR hace a la gestión de programas es la identificación de los riesgos que comprometen el logro de un objetivo;

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, se debe tener presente que el cumplimiento de los supuestos que se incorporan a la MIR está fuera del ámbito de gestión del programa. Si en dicha gestión se pudiera hacer algo para que estos ocurrieran, entonces deben incorporarse a la estructura de la MIR del programa como un componente o actividad.

En las actividades, a la par de la gestión de éstas, los supuestos tienen que suceder para que se produzcan y entreguen los componentes; por ejemplo, se puede programar la actividad “Identificar los centros de entrega del apoyo”, pero si los niveles de lluvia sobrepasan el promedio y se bloquea el acceso a los centros de entrega, no se logrará el componente.



## Paso 7. Indicadores

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.

Los indicadores se establecen como una relación entre dos variables, una de las cuales se refiere a los objetivos alcanzados por el programa, mientras que la otra señala el marco de referencia contra el cual se compara el desempeño del programa.

Las variables pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o cualitativo (expresadas en calificativos); sin embargo, para el cálculo de los indicadores, las variables cualitativas deben ser convertidas a una escala cuantitativa; por ejemplo, para medir la opinión acerca del servicio otorgado por un funcionario de ventanilla, se podría elaborar un cuestionario en el que los usuarios indiquen si el servicio fue excelente, bueno, regular, malo o muy malo.

Luego, se convertirá esta información en una escala cuantitativa en la que se asigna el valor “1” a muy malo, “2” a malo y así en lo sucesivo, de tal forma que se podrá obtener el promedio de todas las opiniones y, por tanto, con un indicador que dé información cuantitativa.

Es necesario integrar en la MIR los indicadores que permitan medir aspectos relevantes de los cuatro niveles de objetivo planteados (fin, propósito, componentes y actividades), considerando que cada indicador mide un aspecto diferente en 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 de la dependencia o entidad. Por lo general, este resultado conocido como el impacto que tiene el programa solo puede ser observado en el largo plazo.
- En el propósito se mide el cambio generado por el programa en la población objetivo. Por lo general, este resultado puede ser medido en el mediano plazo.
- En los componentes se mide la provisión de los bienes o servicios por parte del programa. Debe considerarse al menos un indicador para cada componente y, pueden medirse con mayor frecuencia de manera mensual, trimestral, semestral o anual.



- En las actividades se miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes y su medición puede hacerse con una periodicidad menor que la de los indicadores de los otros niveles de objetivo.
- Es recomendable proceder con las siguientes etapas para definir los indicadores:
  - Identificar los factores relevantes a medir para cada objetivo. El factor relevante corresponde a la o las palabras clave que están en cada objetivo y que se refieren a las características que mínimamente se desean medir; La identificación de los factores relevantes permite tener claridad acerca de qué queremos medir y en quién lo queremos medir. Ambos aspectos son esenciales para la formulación de indicadores.
  - Formular los indicadores. Para ello, 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), y cuál es el universo con que se va a comparar el desempeño del indicador.

Una vez que se ha definido qué se quiere medir, será posible seleccionar la dimensión que corresponde al indicador, es decir, si se establecerá un indicador de eficacia, que mide el grado de cumplimiento de los objetivos; de eficiencia, que mide qué tan bien se utilizan los recursos; de calidad, que evalúa la satisfacción de los usuarios con la gestión del programa; o de economía, que mide la capacidad del programa para generar y movilizar recursos financieros.

- Agregar metas y frecuencia de medición. Es necesario fijar metas para cada indicador, para lo cual hay que especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr como resultado de la intervención y señalar con qué periodicidad se calculará el indicador.
- Establecer una línea base. La importancia de esta línea radica en que es el punto de referencia de los indicadores a partir del cual se les dará seguimiento. Es posible que para indicadores nuevos no se tenga información anterior, por lo que se pueden buscar referencias en programas similares en otros países o en organizaciones internacionales, o bien, tomar como línea base la primera medición del indicador.



- Antes de incorporar los indicadores a la MIR, hay que cerciorarse de que los indicadores cumplan con las siguientes características:
- Claridad: el indicador debe ser preciso e inequívoco, es decir, debe ser interpretado sin ambigüedades y del mismo modo por cualquier persona. Relevancia: el indicador debe reflejar una dimensión relevante del logro del objetivo. De nada sirve un buen indicador si lo que mide no es importante respecto al objetivo. la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable. el indicador debe ser sujeto a una verificación independiente.
- Adecuado: el indicador debe medir lo que efectivamente se desea medir, es decir, debe cuantificar lo que cada nivel de objetivos plantea.

Por último, es conveniente señalar que:

- Es recomendable que los indicadores se discutan y se sometan a consenso con los distintos actores involucrados en el programa, como, por ejemplo, quienes desarrollan actividades de planeación, presupuesto, ejecución y evaluación.
- Esto permitirá que los indicadores otorguen información útil para todos los usuarios y que las recomendaciones que surjan a partir del seguimiento de dichos indicadores sean aceptadas con mayor facilidad por todos los involucrados.
- Es posible que se requieran varios indicadores por objetivo a efecto de medir distintos aspectos de este; por ejemplo, al analizar el objetivo “Apoyo económico para alimentación entregado” puede ser útil saber la cantidad de apoyos entregados por el programa en un año, respecto del anterior y, además, el costo promedio de otorgarlos, a fin de implementar medidas de reducción de gastos de operación. Ante ello, sería conveniente establecer al menos dos indicadores para medir distintos aspectos del mismo objetivo. Se debe tomar en cuenta que la MIR es un resumen de los aspectos principales del programa, por lo que no se debe exagerar en el número de indicadores.
- Asimismo, es posible que los resultados del programa, principalmente en cuanto al fin, puedan verse a muy largo plazo o el costo de estimar el indicador sea muy alto; en estos casos, se recomienda construir indicadores proxy, que no miden en forma



directa el factor relevante, pero sí alguna característica importante, o bien, se acercan mucho a él.

## **8. Medios de verificación**

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para calcular los indicadores.

La existencia de esta columna en la MIR ayuda a identificar fuentes existentes de información para calcular los indicadores, o bien, si éstas no están disponibles, permite incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recolectar la información requerida. Además, es importante en términos de transparencia, pues facilita que cualquier persona ajena al programa verifique el cálculo de los indicadores al estar identificadas las fuentes de información.

## **Reglas para la identificación de los elementos mínimos en la construcción de indicadores.**

### **Ficha técnica**

La Ficha Técnica es un formato para registrar individualmente a

los indicadores de las dependencias y entidades; su contenido debe llevar:

- Nombre de la dependencia o entidad y de la unidad presupuestal responsable
- Eje rector del plan y objetivo del mismo al que contribuye
- Programa sectorial realizado
- Programa presupuestario y su objetivo
- Resultado clave
- Nombre, fórmula y descripción del indicador
- Variables
- Sentido del indicador
- Nombre, cargo y firma de los servidores públicos responsables de validar, autorizar y reportar la información.



## **Objetivos**

Son enunciados breves que muestran de manera clara y específica los resultados a lograr en el campo de responsabilidad, los cuales señala el marco jurídico.

Existe un atributo ineludible en la redacción de un indicador, esto es la brevedad, la sencillez, que no se pierda en el proceso de evaluación en partes accesorias o adornos, para que se identifique el producto final que se desea alcanzar.

## **Resultado clave**

El resultado clave es algo que debía suceder para tener contemplado que el objetivo se cumplió con éxito, se define como el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la descrita una vez se ve alcanzada la solución del problema, por ello se realiza por lo general en participio.

## **Nombre del indicador**

Corresponde al enunciado transitorio con el cual se denomina al algoritmo empleado para valorar el cumplimiento de un resultado clave, resultando ser este un índice, una tasa, una proporción o una razón.

Con el nombre se puede identificar el contenido del indicador, así como lo que se desea medir a través del mismo. En este enunciado deberán atenderse las siguientes recomendaciones:

- En el nombre no se debe repetir, el objetivo, el resultado clave o la descripción del mismo indicador.
- No es una definición amplia y detallada del indicador, pero si debe ser claro y entendible.
- Debe ser único y corto, se sugiere como máximo 10 palabras para el nombre del indicador.
- No se escribe como una acción, no incluye verbos en infinitivo.

## **Formula del indicador**

La relación cuantitativa del indicador, expresada a través de una ecuación que involucra el uso de dos o más variables. Este apartado hace alusión al método de cálculo y en este caso se recomienda lo siguiente:



- Utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras, es decir; +, -, X, /, (), % en lugar de suma, resta, multiplicación, división, asociación, etc.
- En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.

### **Descripción del indicador**

Una breve explicación de lo que representa el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula del indicador. Debe especificar lo que se espera medir del objetivo al que está asociado, debe ayudar a entender la utilidad o uso del indicador.

No se debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo. Debe hacerse de manera breve y sencilla procurando no rebasar más de 240 caracteres incluyendo espacios.

### **Nombre y descripción de las variables**

Las variables son los factores o elementos que intervienen en la técnica del indicador. Es el conjunto de valores numéricos que se obtienen al observar un carácter cuantitativo de una población o muestra.

La representación de la variable es la explicación o definición del elemento que interviene en la fórmula, lo que entendemos y acotamos al escribir esa variable. En muchos casos deberá retomarse la definición de la variable ya establecida por organismos internacionales o nacionales como es el caso de las que define el INEGI, y cuando no sea de esta manera se retomará lo que establezca la ley o la definición que por consenso se establezca entre los especialistas promotores y ejecutores del programa. Observe que la definición sea clara, sencilla y de comprensión total a cualquiera que la lea.

### **Fuente de la información**

El origen de donde se alimentarán las variables de nuestro indicador, deberá ser siempre las mismas, lo que nos permitirá hacer comparaciones del indicador en el tiempo. Especificará el documento, archivo, base de datos en donde se encuentra la información y el área que se encarga de su administración.

### **Dimensión a medir**

Una vez que se identifica el nivel de objetivo con el cual se está trabajando, es decir, entre estratégico, táctico y operativo, es conveniente determinar qué aspecto del logro del mismo



es el que se quiere evaluar, si la eficacia, la eficiencia, la economía, o la calidad, tal y como fueron definidos en un apartado anterior. Los indicadores que se generen para evaluar el cumplimiento de los objetivos, deberán cubrir, al menos una de estas dimensiones, es conveniente aclarar que no todos los programas presupuestarios y sus objetivos deban cubrir una evaluación a través de estas cuatro dimensiones.

### **Unidad de medida**

Corresponde a la forma en que se expresa el resultado de la aplicación del indicador, esta unidad está en función de la fórmula o método de cálculo utilizado para expresar el indicador.

Cuando se utilizan expresiones aritméticas tales como proporciones, tasas, razones o índices, el resultado de la aplicación de estas fórmulas siempre da un valor relativo.

Los valores absolutos son aquellos cuyo valor representa una cantidad en donde se prescinde del signo (+ o -), mientras que en los valores relativos la utilización del signo es importante ya que nos indica el sentido de la cantidad obtenida a partir de la utilización de la fórmula.

### **Frecuencia de evaluación**

El período de tiempo establecido para el reporte del comportamiento del indicador. (Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, bianual, trianual, sexenal, etc.). Esta frecuencia nos remite al período de tiempo que ocurre entre dos momentos de medición.

Dicha periodicidad no podrá ser menor a un mes ni mayor a un año en el caso de un indicador de gestión, y para los indicadores de resultados y de impacto, desde semestral hasta sexenal.

### **Sentido del indicador**

Hace referencia a la dirección o rumbo del resultado del indicador, de tal manera que nos permita conocer si el resultado obtenido está en la línea de lo deseado, pudiendo ser este sentido ascendente, descendente, regular o nominal.

En un indicador con sentido ascendente la meta siempre es mayor que la línea base o dato que se toma como referencia al inicio del proceso de evaluación. Si el resultado obtenido es



mayor al planeado nos remite a entender un buen desempeño, no así cuando ocurre lo contrario.

Un indicador tendrá sentido descendente si la meta deseada debe tener un resultado menor al establecido como línea base al inicio del proceso de evaluación. Sentido regular, se presenta cuando el resultado a lograr significa mantener el valor del indicador dentro de un determinado rango.

Sentido nominal, aquel expresado por todo indicador sin necesidad de compararlo en el tiempo; es decir, sin tomar en cuenta el historial del mismo.

## Glosario

**Actividades:** Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

Son las principales acciones o recursos asignados para producir cada uno de los Componentes.

**Análisis del problema:** En el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo 'árbol', donde el problema de finido es el punto de partida, el tronco, las causas son las raíces y los efectos la copa. Deben relacionarse entre sí estableciendo causas directas e indirectas. El análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias.

**Área de enfoque:** Ver Población.

**Calidad:** Dimensión del indicador que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.

**Componentes:** Son los bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.

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



Definición del objetivo: Es la traducción de causas–efectos en medios fines para definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el árbol del problema.

### **Bibliografía**

Cámara de diputados del h. congreso de la unión. (16 de febrero de 2018). cámara de diputados del h. congreso de la unión. recuperado el 20 de abril de 2019, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59\\_160218.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_160218.pdf)

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico. Santiago de Chile, Chile: Impreso en Naciones Unidas.

Hernández, N., & Lugo, H. (2013). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Ciudad de México, México: Talleres Gráficos De México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (14 de octubre de 2016). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Recuperado el 17 de mayo de 2019, de Gobierno de México, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-eldisenode-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>



# APROBACIÓN

Perfecto Javier Aguilar Silva  
Presidente Municipal

Bertha Díaz Garzón  
Síndica Procuradora

Max Castro Chávez  
Primer Regidor

Elena Iracema Obregón Rodríguez  
Segunda Regidora

Raúl Maciel Abarca  
Tercer Regidor

Ma. Inés Landeros Vieyra  
Cuarta Regidora

Raúl Ruiz Vargas  
Quinto Regidor

Lilia Cabrera Núñez  
Sexta Regidora

Tomás Abarca Rodríguez  
Séptimo Regidor

Citlalli Mateos Hernández  
Octava Regidora

Carlos Alberto Bravo Sierra  
Secretario General



## NOTA

Supervisado por personal del OICM (Órgano Interno de Control Municipal) del Municipio de Petatlán, Guerrero 2021-2024. **Lic. Francisco Javier Solís Suazo, Titular**



# OCIM

Órgano de Control  
Interno Municipal

Estructurado y adaptado por la UIPPE (Unidad de Investigación, Planeación, Presupuesto y Evaluación) del Municipio de Petatlán, Guerrero 2021-2024. **L.I. Luis Arturo López Vergara, Titular. PASANTE Christian Alexandro Calleja Campos.**



Unidad de  
Información,  
Planeación,  
Presupuesto  
y Evaluación

# PETATLÁN

## ES PARA TODOS