



CIUDAD DE
MONTERREY
GOBIERNO MUNICIPAL

MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS



CÓDIGO:	M-CMU-PLC-04
VERSIÓN:	01
EMISIÓN:	06/07/18
PÁGINA:	2 de 26

I. ÍNDICE

I.	ÍNDICE	2
II.	HOJA DE FORMALIZACIÓN	3
III.	MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO	4
IV.	TÉRMINOS Y CONCEPTOS.....	5
V.	OBJETIVO	6
VI.	ESTRUCTURA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	6
VII.	DIFUSIÓN	25
VIII.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	25
IX.	ACTUALIZACIÓN Y/O MODIFICACIÓN	25
X.	REFERENCIAS Y/O BIBLIOGRAFÍA	25
XI.	CONTROL DE CAMBIOS.....	26



II. HOJA DE FORMALIZACIÓN

ELABORA, CONTROLA Y REVISA	APRUEBA Y EXPIDE
<p>Aida M. Flores Moya <i>Directora de Planeación y Evaluación del Desempeño</i></p>	<p>Julieta Hernández Pachuca <i>Contralora Municipal</i></p>



III. MARCO JURÍDICO Y NORMATIVO

A. TRATADOS INTERNACIONALES

N/A

B. NIVEL FEDERAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Planeación.
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública.
- Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación del Desempeño DOF 31/03/08.
- Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico DOF 16/05/13.

C. NIVEL ESTATAL

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Nuevo León.
- Ley de Gobierno Municipal del Estado de Nuevo León.
- Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León.

D. NIVEL MUNICIPAL

- Reglamento de la Administración Pública del Municipio de Monterrey.



IV. TÉRMINOS Y CONCEPTOS

- 4.1 Diagnóstico Municipal.** Es la manifestación de un análisis social, económico, político, ambiental, institucional, urbano y regional del entorno del municipio, con la finalidad de conocer la situación actual y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- 4.2 Indicador de Desempeño.** La expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa, correspondiente a un índice, medida, cociente o fórmula, que establece un parámetro del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas. Dicho indicador podrá ser estratégico o de gestión.
- 4.3 Indicador de Gestión.** Indicador de desempeño que mide el avance y el logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados.
- 4.4 Indicador Estratégico.** Indicador de desempeño que mide el avance grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios que impactan de manera directa en la población objetivo o área de enfoque.
- 4.5 Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).** La herramienta de planeación estratégica que expresa en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los programas presupuestarios, a la vez que alinea su contribución a los ejes de política pública y objetivos del Plan Municipal de Desarrollo y sus programas derivados, y a los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades; y que coadyuva a establecer los indicadores estratégicos y de gestión, que constituirán la base para el funcionamiento del Sistema de Evaluación de Desempeño (SED).
- 4.6 Metodología del Marco Lógico (MML).** Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas.
- 4.7 Programa Presupuestario (Pp).** La categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.
- 4.8 Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).** Conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar, con independencia de otros sistemas, una 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.



V. OBJETIVO

El presente documento determina las directrices metodológicas que funcionan como apoyo para la elaboración de los Programas Presupuestarios para el municipio de Monterrey, bajo el enfoque de Presupuesto basado en Resultados (PbR), mostrado a través del esquema metodológico Marco Lógico para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Dicho documento se ha elaborado con base en la "Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados" de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

VI. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

6.1 CONSIDERACIONES GENERALES

El programa presupuestario debe atender la necesidad o problema de la población o área de enfoque, aprovechar un potencial o una oportunidad estratégica de desarrollo identificado en el diagnóstico municipal.

En caso de crear o modificar programas presupuestarios operados por el municipio, se deberá elaborar un estudio con al menos los siguientes elementos:

- a) Identificación y descripción del problema.
- b) Determinación y justificación de los objetivos de la intervención.
- c) Identificación y caracterización de la población potencial.
- d) Identificación y caracterización de la población objetivo.
- e) Cuantificación de la población objetivo.
- f) Relación con otros programas presupuestarios.
- g) Especificar la cobertura del programa presupuestario.

A su vez los programas presupuestarios deberán describir los bienes y servicios que entregan, los criterios y requisitos de elegibilidad y los tipos y montos de apoyo.

De los programas presupuestarios que entreguen subsidios a la población; se deberá realizar un padrón de beneficiarios.

Para la elaboración de los Programas Presupuestarios primero se debe contar con un diagnóstico municipal de acuerdo a lo señalado en el **M-CMU-PLC-02 *Manual para la Elaboración del Plan Municipal del Desarrollo***, con la finalidad de manifestar un análisis social, económico, político, ambiental, institucional, urbano y regional del entorno del municipio, con la finalidad de conocer la situación actual y determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A continuación, se presentan los elementos que debe contener cada programa presupuestario.



6.1.1. SUSTENTO JURÍDICO, VINCULACIÓN DE OBJETIVOS INTERNACIONALES, PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, PLAN ESTATAL DE DESARROLLO Y PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Utilizar el formato **CMU-PLC-45 Sustento Jurídico y Vinculación del Programa Presupuestario a Objetivos Internacionales, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo**, en el cual se deberá llenar la siguiente información.

Figura no. 1 Formato CMU-PLC-45 Sustento Jurídico y Vinculación del Programa Presupuestario a Objetivos Internacionales, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo



Sustento Jurídico y Vinculación del Programa Presupuestario a Objetivos Internacionales, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo

Sustento Jurídico			
Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible	Plan Nacional de Desarrollo 20__-20__	Plan Estatal de Desarrollo 20__-20__	Plan Municipal de Desarrollo 20__-20__
Objetivo:	Meta nacional:	Tema / Eje rector:	Eje rector:
Metas:	Objetivo:	Objetivo:	Objetivo:
	Estrategia:	Estrategia:	Estrategia:
	Líneas de acción:	Líneas de acción:	Líneas de acción:

6.1.1.1. SUSTENTO JURÍDICO

En este apartado se deben de mencionar el conjunto de disposiciones, leyes, reglamentos y acuerdos a los que debe apegarse el programa presupuestario, de acuerdo a las funciones encomendadas.



6.1.1.2. VINCULACIÓN DE OBJETIVOS INTERNACIONALES, PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, PLAN ESTATAL DE DESARROLLO Y PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO

Apartado donde se vinculan los Programas Presupuestarios que integrarán el Presupuesto de Egresos de la Administración Pública Municipal, a los objetivos y metas de la Agenda para el Desarrollo Sostenible vigente; metas objetivos, estrategias y líneas de acción expresadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y a su vez con los ejes rectores o temas rectores, objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Estatal de Desarrollo (PED) y Plan Municipal de Desarrollo (PMD).

6.1.2. ÁRBOL DE PROBLEMAS

El árbol de problemas es una herramienta gráfica que permite analizar las causas y efectos del problema planteado en el diagnóstico municipal, para lo cual se utilizará el formato **CMU-PLC-35 Árbol de Problemas** como plantilla

Para elaborar el árbol de problemas es necesario:

- Ser expresado en estado negativo.
- Centrar el análisis de causas y efectos en torno a un solo problema central. Lo que permite acotar el análisis y ser más efectivo en recomendar soluciones.
- No confundir el problema con la ausencia de una solución.
- Identificar qué causas pueden ser atendidas por el programa.
- Evitar definir los problemas, las causas y efectos a partir de la estructura ya establecida de un programa (objetivos, componentes y actividades).

Hacer una buena identificación del problema es determinante para un buen resultado en este sentido, la primera cuestión a resolver en el análisis es la de identificar el problema central, esto significa buscar la forma como se debe expresar comprensivamente la cuestión que deseamos resolver.

6.1.2.1. DEFINIR EL PROBLEMA CENTRAL

Hay que analizar e identificar lo que se considere como problemas principales de la situación analizada. Esto debido a la normal existencia de múltiples causas que pueden explicar el problema y los efectos que se derivan de ello.

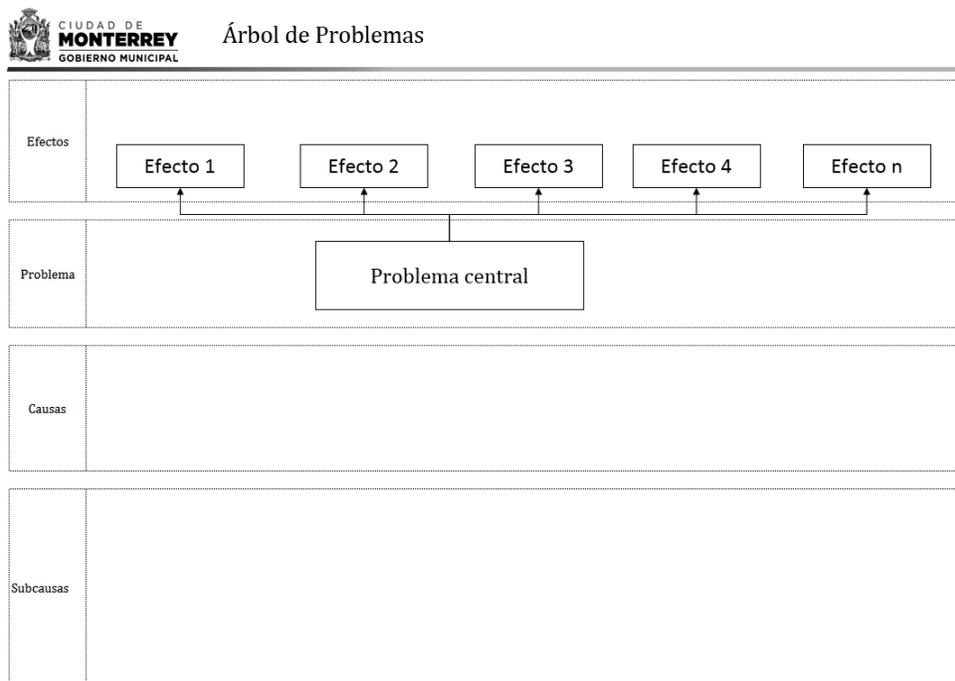
Se recomienda realizar una “lluvia de ideas” para con ello establecer cuál es, a juicio del grupo de analistas que desarrollan el programa presupuestario, el problema central.



6.1.2.2. DEFINIR LOS EFECTOS

Una vez obtenido el problema central, se definen los efectos más importantes del problema central, de esta manera se puede afirmar su importancia. En este sentido se puede tener una idea de las consecuencias y gravedad que tiene el problema que se ha detectado lo cual requiere de la búsqueda de soluciones.

Figura no. 2 Definición de los efectos del problema central



Como se puede observar, una vez identificado el problema central se grafican los efectos hacia arriba, algunos podrán estar encadenados y/o dar origen a varios otros efectos, para ello hay que seguir un orden causal ascendente. Si se determina que los efectos son importantes y se llega, por tanto, a la conclusión que el problema amerita una solución se procede al análisis de las causas que lo están ocasionando.

6.1.2.3. DEFINIR LAS CAUSAS Y SUBCAUSAS

A partir del problema central, hacia abajo, se identifican todas las causas que pueden originar el problema.

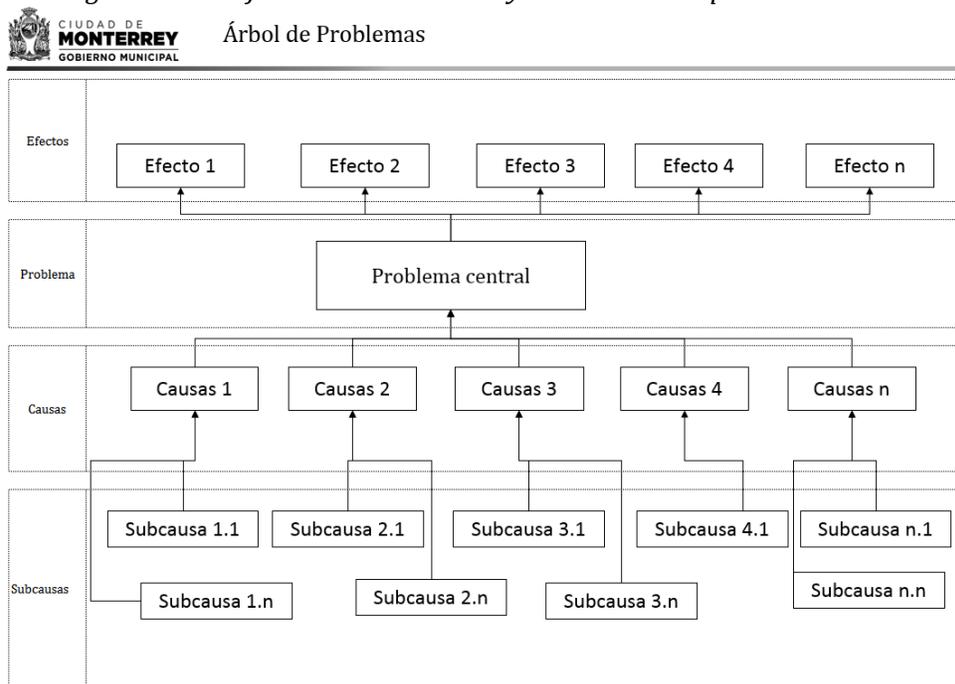
Es muy importante tratar de determinar el encadenamiento que tienen estas causas. En particular, es muy importante tratar de llegar a las causales primarias e independientes entre sí que se piensa que están originando el problema.



Mientras más raíces se puedan detectar en el árbol de problemas, más cerca se estará de las posibles soluciones que se deben identificar para superar la condición restrictiva que se ha detectado.

En la medida que se resuelvan las sub-causas se puede decir que, analíticamente, se está contribuyendo a superar positivamente la condición negativa planteada.

Figura no. 3 Definición de las causas y sub-causas del problema central



NOTA: Es importante señalar que puede existir un número (n) indefinido de causas, sub-causas y efectos.

Cabe mencionar que es necesario revisar la validez e integridad del árbol diseñado, todas las veces que sea necesario. Con la finalidad de asegurarse que las causas representen causas y los efectos representen efectos, que el problema central este correctamente definido y que las relaciones estén correctamente expresadas.



6.1.3. ÁRBOL DE OBJETIVOS

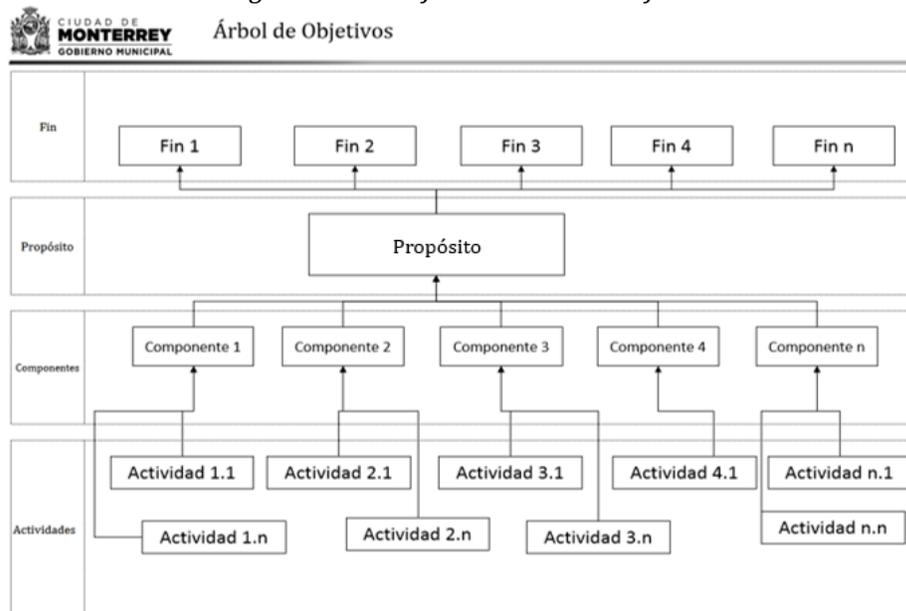
6.1.3.1. GRAFICAR ÁRBOL DE OBJETIVOS

Utilizando el formato **CMU-PLC-37 *Árbol de Objetivos*** como plantilla, se cambian todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son deseadas y viables de ser alcanzadas.

Al hacer esto, todas las que eran sub-causas en el árbol de problemas se transforman en actividades en el árbol de objetivos, los que eran causas se transforman en componentes, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del proyecto. En otras palabras, el árbol de problemas es el negativo y el árbol de objetivos es el positivo que se obtiene a partir de aquel.

Como se puede comprender, es muy importante haber elaborado bien el árbol de problema, para poder llegar a buenos fines y componentes. La importancia, además, radica en que de este último se deben deducir las alternativas de solución para superar el problema.

Figura no. 4 Gráfica de árbol de objetivos



NOTA: Es importante señalar que puede existir un número (*n*) indefinido de actividades, componentes y fin.



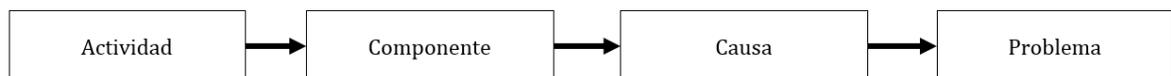
6.1.3.2. VALIDACIÓN DE ÁRBOL DE OBJETIVOS

Después de construido el árbol de objetivos se examinan las relaciones entre componentes y fines establecidos para garantizar que el esquema de análisis es válido e íntegro. Si en el proceso de pasar de problemas a objetivos se determinaron inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pudieran haber producido. De ser necesario, pero teniendo en cuenta la flexibilidad del método, pueden modificarse las formulaciones que no se consideren correctas, agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y eliminar aquellos que no eran efectivos.

En la medida en que las causas estén bien identificadas, los componentes estarán y las alternativas serán más acertados para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga el proyecto. Por ello, las causas deben ramificarse todo lo que sea posible para tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio.

Es importante verificar, también, la coherencia entre causa, componente y actividad. Esto, porque existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis. En este sentido la relación se puede expresar como sigue: la existencia de un problema se explica por la existencia de una causa que lo provoca, para solucionarlo es necesario recurrir a unos componentes que eliminen la causa, para hacer efectivo este componente se debe identificar una actividad para su operacionalización.

Figura no. 5 Relación Actividad - Problema



6.1.3.3. SELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA ÓPTIMA

En este punto se deben formular acciones para solucionar el problema planteado, para esto se debe utilizar como herramienta el árbol de objetivos con el fin de buscar de manera creativa, una acción que lo concrete efectivamente en la práctica.

Luego de formular las respectivas acciones para la solución del problema, se deben configurar alternativas viables y pertinentes.

A partir de las alternativas identificadas se hace una caracterización de ellas hasta



establecer los costos y beneficios de cada una de ellas para así poder compararlas.

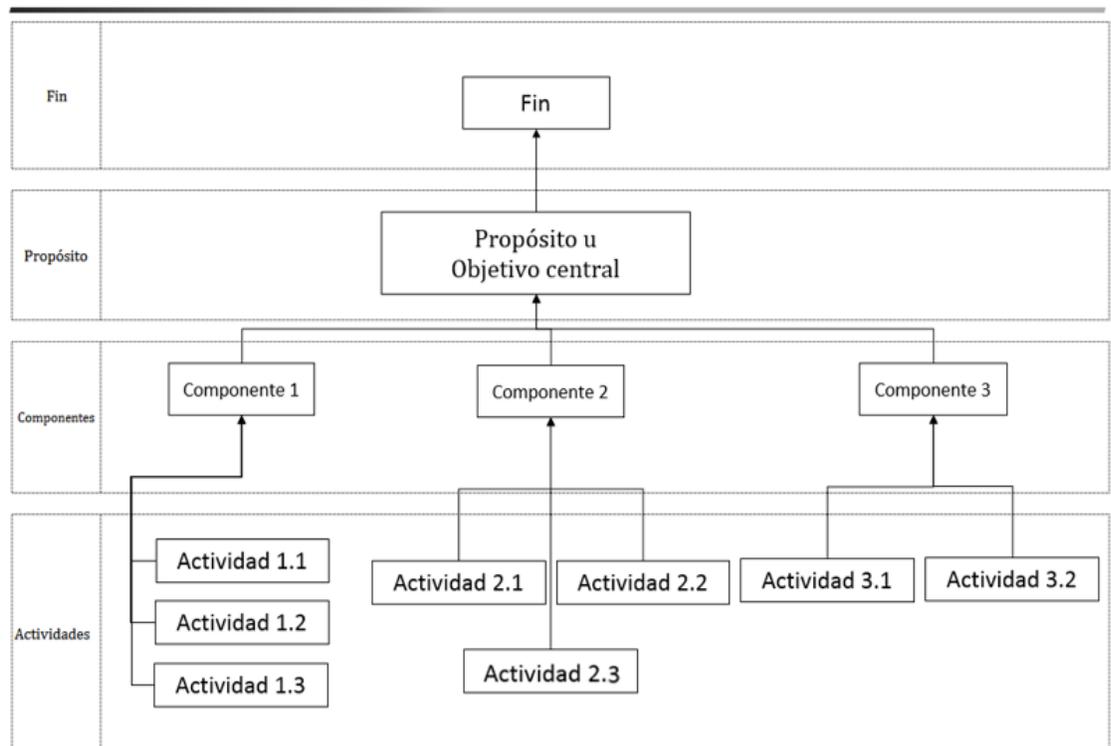
Cada alternativa identificada deberá ser analizada en diferentes aspectos tales como:

- Costos totales.
- Viabilidad financiera, económica y técnica
- Habilidad para mejorar y mantener recursos.
- Sostenibilidad.
- Contribución al fortalecimiento institucional y construcción de capacidad gerencial.
- Impacto ambiental.
- Aceptación por parte de los beneficiarios.
- Compatibilidad del proyecto con prioridades de un sector o un programa.

Finalmente, entre las alternativas viables se escogerá aquella con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.

Figura no. 6 Gráfica de árbol de objetivos con estrategia óptima

Árbol del Objetivos





6.1.4.1.2. Clave: se debe colocar el código con el que se identifica el programa presupuestario.

6.1.4.1.3. Unidad responsable: se debe colocar la unidad administrativa responsable del programa presupuestario.

6.1.4.1.4. Beneficiarios: en este apartado se indica la población o área beneficiada por el programa.

Cabe señalar que, para establecer los beneficiarios del programa, se debe tomar en cuenta la cobertura, población objetivo, criterios y requisitos de elegibilidad, criterios de selección, tipos de apoyo y montos.

Figura no. 8 Datos del Programa Presupuestario



Matriz de Indicadores para Resultados

Datos del Programa Presupuestario	
Nombre del Programa Presupuestario	
Clave	
Unidad Responsable	
Beneficiarios	

6.1.4.2. OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DE LA MIR

6.1.4.2.1. Nivel, Número de componente y Actividad: se coloca los niveles del resumen narrativo, es decir Fin, Propósito, Componente o Actividad. Por otra parte, se deben identificar los componentes y actividades de acuerdo a su relación lógica establecida en el árbol de objetivo.

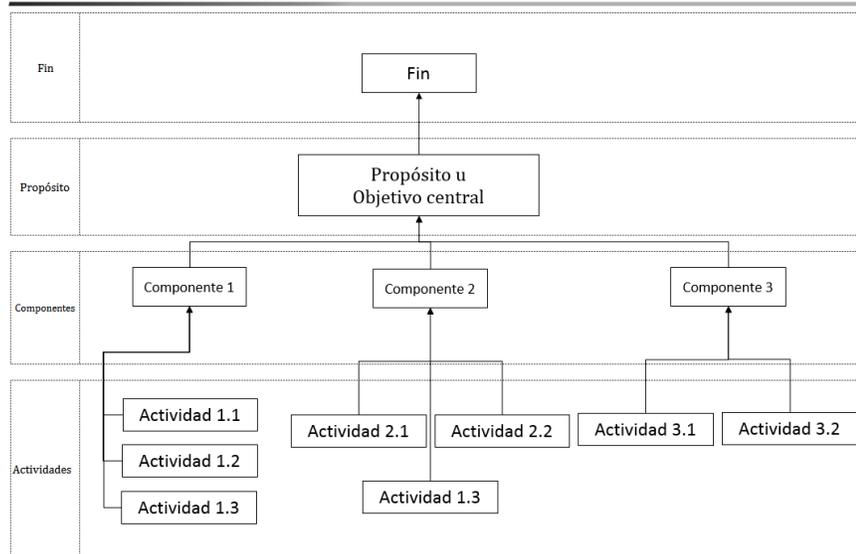
Cabe destacar que la numeración de los componentes inicia con el número uno empezando con el primero componente del lado izquierdo. Y las actividades se componen iniciando con el número del componente al que se encuentra relacionado y el segundo número de acuerdo a su continuidad respecto al componente.

A continuación, se muestra un ejemplo práctico para obtener los números.



Figura no. 9 Gráfica de árbol de objetivos

Árbol del Objetivos



Después de identificar en el árbol de objetivos los niveles se procede a colocarlos en la Matriz de Indicadores, como se muestra en la figura número 10.

Figura no. 10 Ejemplo de llenado de número de componente y actividad.

Nivel	Número de	
	Componente	Actividad
Fin		
Propósito		
Componente	1	
Actividad	1	1
Actividad	1	2
Componente	2	
Actividad	2	1



6.1.4.2.2. Objetivo / Resumen narrativo: en el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, el resumen narrativo corresponde a los objetivos que se pretenden alcanzar con el programa presupuestario y se derivan del árbol de objetivos.

Se debe tomar en cuenta el cuadro no. 1 para sintaxis de los objetivos según el nivel del resumen narrativo de la MIR de que se trate:

Cuadro no. 1 Sintaxis para resumen narrativo MIR

Fin	El qué: contribuir a un objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución del problema
<i>Ejemplo:</i>	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos
Propósito	Sujeto: Población o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
<i>Ejemplo:</i>	Los jóvenes de familias de escasos recursos	concluyen	la educación media superior
Componentes	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
<i>Ejemplo:</i>	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	Entregados	
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
<i>Ejemplo:</i>	Administración	del padrón de beneficiario	

6.1.4.2.3. Nombre del indicador: es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con el. Para elaborar el nombre del indicador se debe tomar en cuenta:

- El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- Debe ser único y corto. El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad. (porcentaje, promedio, tasa, índice, etc.).



- El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.

Cuadro no. 2 Sintaxis para nombre del indicador

Noción o relación aritmética	Complemento
Porcentaje	de polígonos Hábitat atendidos
Porcentaje	de hectáreas siniestradas por incendio
Tasa	de ahorro con la canasta básica
Índice	de Desarrollo Humano

6.1.4.2.4. Definición del indicador: la definición del indicador debe ser una descripción precisar de lo que se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

Por otra parte, no debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.

Cuadro 3: Ejemplo de definición de indicador

Nombre del indicador	Definición mal establecida	Definición bien establecida
Porcentaje de obras de infraestructura apoyadas por el Fondo que se encuentran en operación	Mide el porcentaje de obras apoyadas por el Fondo en operación	De todas las obras financiadas con recursos del Fondo en cada entidad federativa, este indicador mostrará qué porcentaje está en operación. Se consideran todas las obras financiadas por el Fondo hasta el ejercicio fiscal correspondiente.

6.1.4.2.5. Método de cálculo: se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador. Se establecen las siguientes recomendaciones:

En la expresión, utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras (ejemplo: +, *, ×, /, (), etc.). Expresar de manera puntual las características de las variables.



Cuadro 4: Ejemplo de método de cálculo de un indicador

Nombre de indicador	Unidad de medida	Método de cálculo
Porcentaje de polígonos hábitat atendidos	Porcentaje	Ejemplo: (Número de polígonos hábitat atendidos/Número total de polígonos hábitat identificados)×100
Tasa de ahorro con la canasta básica	Porcentaje	(Precio de la canasta básica en el mercado local/Precio de la canasta básica en tiendas "x")-1) ×100

6.1.4.2.6. Unidad de medida: hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se requiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador. La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador.

En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expreso en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

Cuadro 5: Ejemplo de unidad de medida de un indicador

Nombre de indicador	Resultado	Unidad de medida
Porcentaje de polígonos hábitat atendidos	20 %	Porcentaje
Tasa de ahorro con la canasta básica	5 %	Porcentaje
Índice de Desarrollo Humano	0.045	Índice

6.1.4.2.7. Tipo de indicador: hace referencia al criterio para distinguir los indicadores de la MIR, el cual pueden ser:

Estratégico: mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp; contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

Incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.

Gestión: mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.



6.1.4.2.8. Dimensión del indicador: según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Eficacia: mide el nivel de cumplimiento de los objetivos. Aplica para indicadores de Fin, Propósito, Componente y Actividad.

Eficiencia: busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Aplica para indicadores de Propósito, Componente y Actividad.

Calidad: busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas. Aplica para indicadores de Componente.

Economía: mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros. Aplica para indicadores de Componente y Actividad.

6.1.4.2.9. Frecuencia de medición: hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones).

Las frecuencias de medición, al igual que los niveles establecidos en MIR, no se pueden interponer, con sus respectivos niveles inferiores. Esto quiere decir que un nivel menor en la MIR no puede tener una frecuencia de medición mayor que su nivel inmediato superior.

Cuadro 6: Ejemplo de Frecuencia de medición de un indicador

Incorrecto		Correcto	
Nivel de indicador	Frecuencia de medición	Nivel de Indicador	Frecuencia de medición
Componente	Trimestral	Componente	Trimestral
Actividad	Anual	Actividad	Mensual

En la siguiente tabla se aprecia las frecuencias de medición que debe tener cada nivel en la MIR.



Cuadro 7: Frecuencias de medición por nivel de indicador

Nivel de indicador	Frecuencia de medición
Fin	Trienio Anual
Propósito	Anual Semestral
Componente	Semestral Tetramestral Trimestral
Actividad	Trimestral Mensual

Cabe mencionar que independientemente de la frecuencia de medición, se deberán entregar avances para cumplir con el criterio de monitoreabilidad; estos avances serán entregados de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 8: Entregas de avance de acuerdo a la frecuencia de medición

Frecuencia de medición	Entrega de avances
Trienio	Semestral
Anual	Trimestral
Semestral	Trimestral
Tetramestral	Mensual
Trimestral	Mensual
Mensual	Mensual

6.1.4.2.10. Sentido del indicador: hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas, se deberá indicar si el sentido esperado es ascendente o descendente.

El sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.



El sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Cuadro 9: Ejemplo de sentido del indicador con meta constante

Nombre de indicador	Meta constante	Sentido esperado
Porcentaje de huelgas estalladas	0%	Descendente
Porcentaje de cobertura de vacunación	95%	Ascendente

6.1.4.2.11. Línea base: es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Esta información es crucial para identificar el sentido del indicador.

6.1.4.2.12. Meta: las metas permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe:

- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.
- Ser factibles de alcanzar.

6.1.4.2.13. Parámetros de semaforización: para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Aceptable (verde)
- Con riesgo (amarillo)
- Crítico (rojo)

Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Figura no. 11 Ejemplo de parámetros de semaforización.

Nivel	Número de		Nombre del indicador	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Sentido del indicador	Línea base		Meta	Semaforización		
	Componente	Actividad						Valor	Año		Verde	Amarillo	Rojo
Propósito			Tasa de deserción de la educación superior	((jóvenes estudiantes que no concluyeron su educación media superior en el t) / (jóvenes estudiantes que	Porcentaje	Anual	Descendente	60%	2008	55%	56%	58%	60%



6.1.4.2.14. Medios de verificación: Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores.

Pueden incluir:

- Estadísticas.
- Material publicado.
- Inspección.
- Encuestas.
- Informes de auditoría.
- Registros contables.

Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos.

6.1.4.2.15. Supuestos: cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa. Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.

El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador. Es importante tener presente que el cumplimiento de los Supuestos que se incorporan a la MIR está fuera del ámbito de gestión del equipo que ejecutará el programa.

6.1.4.2.16. Unidad Administrativa ejecutora: hace referencia a la unidad responsable de ejecutar, administrar y entregar los resultados esperados del indicador al que se hace mención en la MIR.

Los indicadores deberán cumplir con los siguientes criterios; permiten aportar la información para el logro de los objetivos al cual se encuentran asociados:

Claro (C). El indicador debe ser preciso e inequívoco, es decir, poder ser entendido por cualquier persona sea parte del programa o no.

Relevante (R). El indicador debe ser apropiado y medir aspectos importantes del objetivo.

Económico (E). El indicador debe estar disponible a un costo razonable.



Medible (M). El indicador debe poder ser sometido a una evaluación independiente.

Adecuado (A). El indicador debe ofrecer una base suficiente que permita estimar el desempeño y evaluar los resultados.

Aportación Marginal (A). El indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo.

6.1.4.3. INFORMACIÓN DEL PRESUPUESTO

6.1.4.3.1. Monto: se refiere al monto económico que requieren para llevar a cabo las actividades, entregas de bienes y/o servicios; se compone de tres apartados: Total en el trienio, Anual solicitado y Anual aprobado.

- Representan la presupuestación que realiza la unidad administrativa ejecutora para dicha actividad mencionada.
- Es recomendado enlistar los proyectos que englobarán.
- De acuerdo a la clasificación por objeto de gasto solo se puede tomar en cuenta los capítulos 2000 y 3000.
- No considerar el gasto corriente, ya que esta información será proporcionada por la Tesorería Municipal.

Figura no. 12 Información del Presupuesto

Información del presupuesto		
Monto		
Total en el trienio	Anual solicitado	Anual aprobado



VII. DIFUSIÓN

La difusión de los programas derivados del Plan Municipal de Desarrollo se llevará a cabo mediante su publicación en el portal de internet del municipio de Monterrey de acuerdo a las fechas que defina el área o dependencia encargada de la coordinación de la Planeación Municipal.

VIII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El Ayuntamiento de Monterrey, a través del área designada, realizará el seguimiento de acuerdo a lo señalado en el numeral 6.4 del **M-CMU-PLC-01 *Manual de Planeación para el Desarrollo Municipal***.

Asimismo, el Ayuntamiento de Monterrey deberá llevar a cabo el proceso de evaluación de acuerdo a lo marcado en el numeral 6.5. del **M-CMU-PLC-01 *Manual de Planeación para el Desarrollo Municipal***.

IX. ACTUALIZACIÓN Y/O MODIFICACIÓN

Los Programas Presupuestarios podrán modificarse o actualizarse en cualquier tiempo para adecuarlo a las necesidades y realidades del Municipio, para esto, el Ayuntamiento deberá definir el instrumento metodológico donde se especifiquen los mecanismos estandarizados para tal efecto.

X. REFERENCIAS Y/O BIBLIOGRAFÍA

- Guía para el diseño de indicadores estratégicos. SHCP (2016).
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf
- Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. CEPAL (2005).
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. SHCP (2016).
<http://www.shcp.gob.mx/EGRESOS/PEF/sed/Guia%20MIR.pdf>
- L-CMU-PLC-01 *Lineamiento para la Operación y Seguimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.*
- M-CMU-PLC-01 *Manual de Planeación para el Desarrollo Municipal.*
- M-CMU-PLC-02 *Manual para la Elaboración del Plan Municipal de Desarrollo.*
- M-CMU-PLC-03 *Manual para la Elaboración de los Programas Sectoriales e Institucionales.*
- P-CMU-PLC-04 *Seguimiento al Desempeño.*
- P-CMU-PLC-10 *Evaluación del Desempeño.*
- CMU-PLC-29 *Matriz de Indicadores para Resultados.*
- CMU-PLC-35 *Árbol de Problemas.*



- CMU-PLC-37 *Árbol de Objetivos.*
- CMU-PLC-45 *Sustento Jurídico y Vinculación del Programa Presupuestario a Objetivos Internacionales, Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo.*

XI. CONTROL DE CAMBIOS

VERSIÓN	FECHA	MOTIVO
01	06/07/18	Creación del manual