



# **MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS**

**SECRETARÍA EJECUTIVA**

**ADMINISTRACIÓN 2021-2024**



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	2 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

## I. INDICE

I. INDICE .....	2
II. HOJA DE FORMALIZACIÓN .....	3
III. OBJETIVO.....	4
IV. MARCO JURÍDICO .....	4
V. TÉRMINOS Y CONCEPTOS.....	4
VI. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO .....	6
6.1 CONSIDERACIONES GENERAL .....	6
6.1.1 ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	6
6.1.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS .....	8
6.1.3 MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS.....	11
VII. ANEXOS .....	19
VIII. REFERENCIAS Y/O BIBLIOGRAFÍA.....	20
IX. CONTROL DE CAMBIOS .....	20



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	3 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

## II. HOJA DE FORMALIZACIÓN

ELABORA Y ADMINISTRA	REVISAR
<p>RÚBRICA</p> <p>Katia Lizbeth Salazar Reyes <i>Directora de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos</i></p>	<p>RÚBRICA</p> <p>Juan Armando Pacheco González <i>Secretario Ejecutivo</i></p>



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	4 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

## III. OBJETIVO

El presente documento determina las directrices metodológicas que fungen 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).

## IV. MARCO JURÍDICO

### A. TRATADOS INTERNACIONALES

N/A

### B. NIVEL FEDERAL

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley de Planeación.
- 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 Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León.

### D. NIVEL MUNICIPAL

- Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey.

## V. TÉRMINOS Y CONCEPTOS

**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.

**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.

**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.



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	5 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

**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.

**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).

**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.

**Programa Presupuestario (Pp).** La categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.

**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.



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	6 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

## VI. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

### 6.1 CONSIDERACIONES GENERAL

Para la elaboración de los Programas Presupuestarios primero se deberá contar con un diagnóstico municipal de acuerdo a lo señalado en el **M-SEJ-PEP-02** *Manual Metodológico para la Elaboración del Plan Municipal de 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.

El Programa Presupuestario deberá 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.

Los Programas Presupuestarios deberán describir los bienes y servicios que entregan, los criterios y requisitos de elegibilidad y los tipos y montos de apoyo. Asimismo, se deberán realizar los padrones de beneficiarios. Lo anterior, de acuerdo a lo señalado en el numeral 4.1.11 y 4.1.12 del **L-SEJ-PEP-01** *Lineamiento para la Operación y Seguimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño*.

A continuación, se presentan los elementos que debe contener cada Programa Presupuestario.

Nota. Cada programa presupuestario deberá estar sustentado en el **SEJ-PEP-22** *Diagnóstico*.

#### 6.1.1 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 **SEJ-PEP-19** *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 **AL**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).



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	7 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

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.

## 6.1.1.1 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.

## 6.1.1.2 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.



### Árbol de problemas

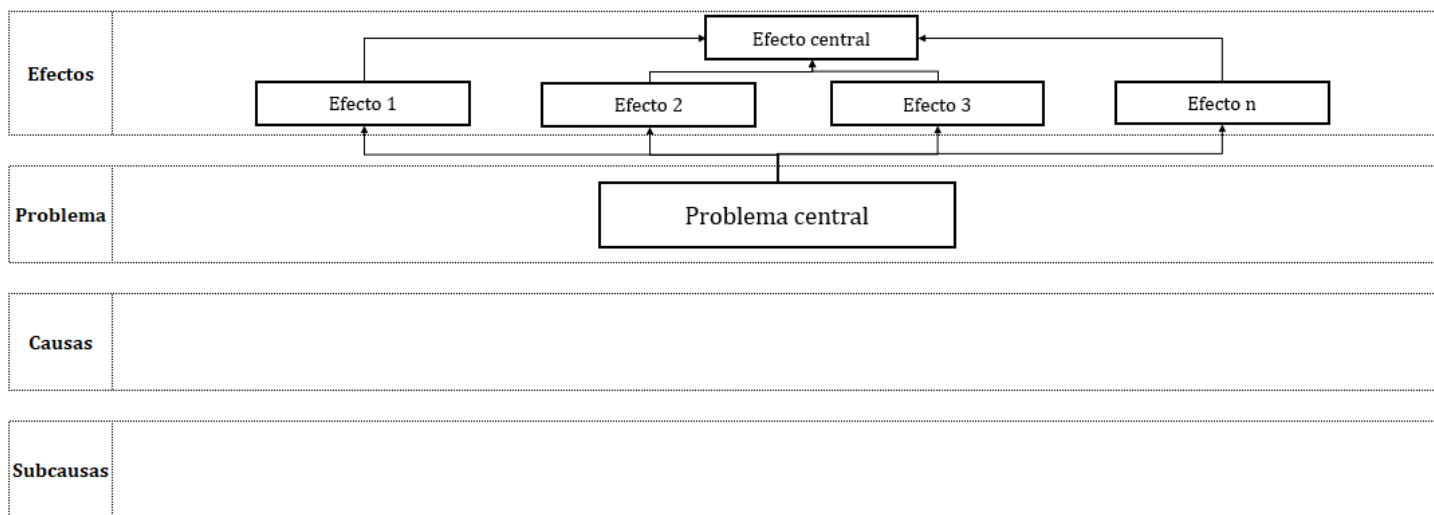


Ilustración 1 Definición de los efectos del problema central

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.



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	8 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

### 6.1.1.3 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.



### Árbol de problemas

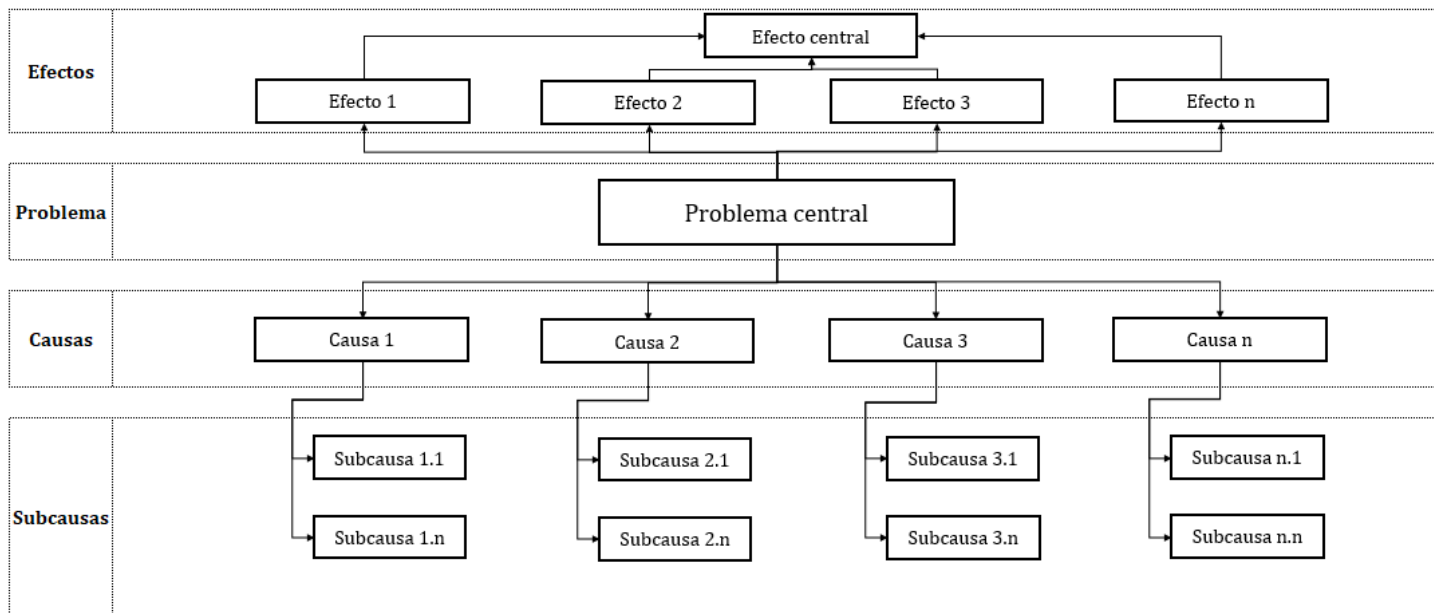


Ilustración 2 Definición de las causas y sub-causas del problema central

**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 esté correctamente definido y que las relaciones estén correctamente expresadas.

### 6.1.2 ÁRBOL DE OBJETIVOS





# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	9 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

## 6.1.2.1 GRAFICAR ÁRBOL DE OBJETIVOS

Utilizando el formato *SEJ-PEP-20 Árbol de Objetivos* como plantilla, se cambian todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estima 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 del primero.

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.



Árbol de objetivos

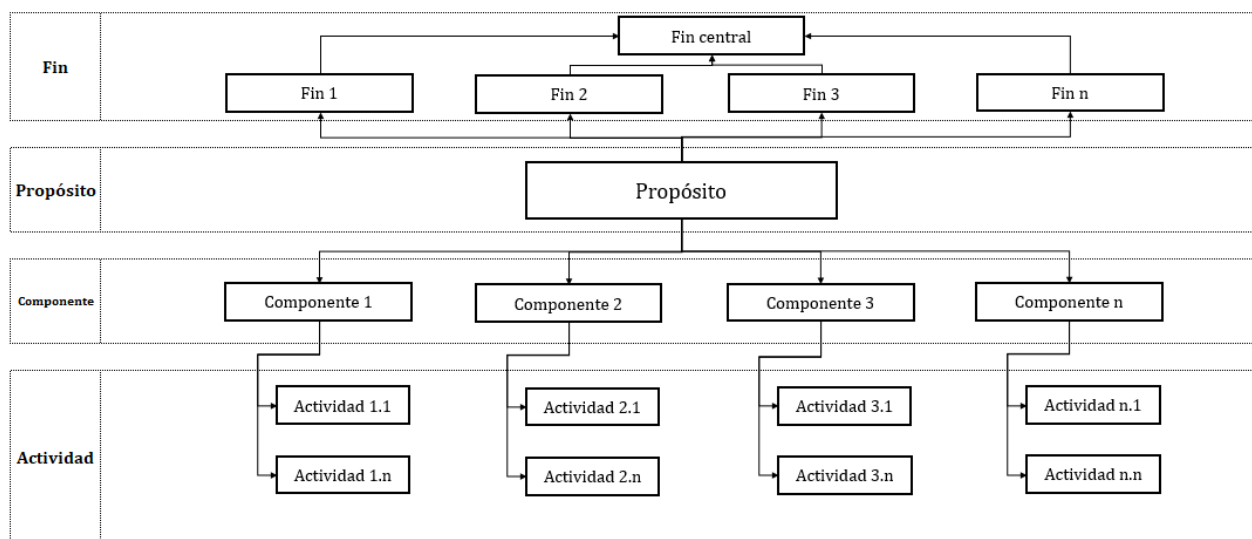


Ilustración 3 Gráfica de árbol de objetivos

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

## 6.1.2.2 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.



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	10 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

En la medida en que las causas estén bien identificadas, los componentes estarán y las alternativas serán más acertadas 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 operación.



Ilustración 4 Relación Actividad - Problema

### 6.1.2.3 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.

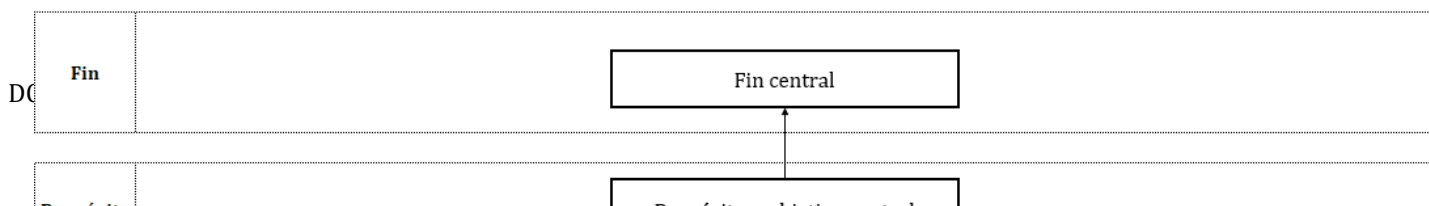
Cada alternativa identificada deberá ser analizada en diferentes aspectos tales como:

- 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.



## Árbol de objetivos





# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	11 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

## 6.1.3 MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

Para la construcción de la MIR, es necesario tener en cuenta las siguientes reglas de aplicación para cada concepto integrado en el formato **SEJ-PEP-21 Matriz de Indicadores para Resultados**.

Se recomienda que cada MIR se integre por:

- Un solo objetivo para el nivel de Fin.
- Un solo objetivo para el nivel de Propósito.
- A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado.
- Cuando existan dos o más Unidades Responsables (UR) por Programa Presupuestario que entregan diferentes bienes y servicios, se sugiere incorporar un componente por UR.
- Las Actividades imprescindibles y más relevantes para la generación de los componentes, asegurando que cada uno de los Componentes cuente con al menos dos actividades relevantes.
- Se deberán señalar en orden cronológico para cada Componente.

### 6.1.3.1 DATOS DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

- **Programa Presupuestario:** en esta sección se coloca el nombre del Programa Presupuestario en el que se ha estado trabajando durante todo el proceso.
- **Dependencia:** se debe colocar la unidad administrativa responsable del Programa Presupuestario.
- **Beneficiarios:** en este apartado se indica la población o área beneficiada por el programa.
- **Clasificación programática:** establece la clasificación de los programas presupuestarios de los entes públicos, que permitirá organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos de los programas presupuestarios. Esto de acuerdo al **ACUERDO por el que se emite la clasificación programática (Tipología general)**.
- **Clasificación funcional:** agrupa los gastos según los propósitos u objetivos socioeconómicos que persiguen los diferentes entes públicos. Esto de acuerdo al **CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DEL**



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

<b>CÓDIGO:</b>	<b>M-SEJ-PEP-04</b>
<b>VERSIÓN:</b>	<b>03</b>
<b>EMISIÓN:</b>	<b>18/11/22</b>
<b>PÁGINA:</b>	<b>12 de 21</b>

SECRETARÍA EJECUTIVA

## GASTO (FINALIDAD, FUNCIÓN Y SUBFUNCIÓN) - ACUERDO POR EL QUE SE EMITE LA CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DEL GASTO.



### Matriz de Indicadores para Resultados

Datos del Programa Presupuestario	
Nombre del Programa Presupuestario	
Alineación al Eje rector del Plan Municipal de Desarrollo	
Alineación al Objetivo del Plan Municipal de Desarrollo	
Dependencia	
Beneficiarios	

Clasificación programática:

Clasificación funcional:

Ilustración 6 Datos del Programa Presupuestario

### 6.1.3.2 OBJETIVOS, INDICADORES Y METAS DE LA MIR

**6.1.3.2.1 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 **SEJ-PEP-20 árbol de objetivos**.

Cabe destacar que la numeración de los componentes inicia con el número uno empezando con el primer 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.

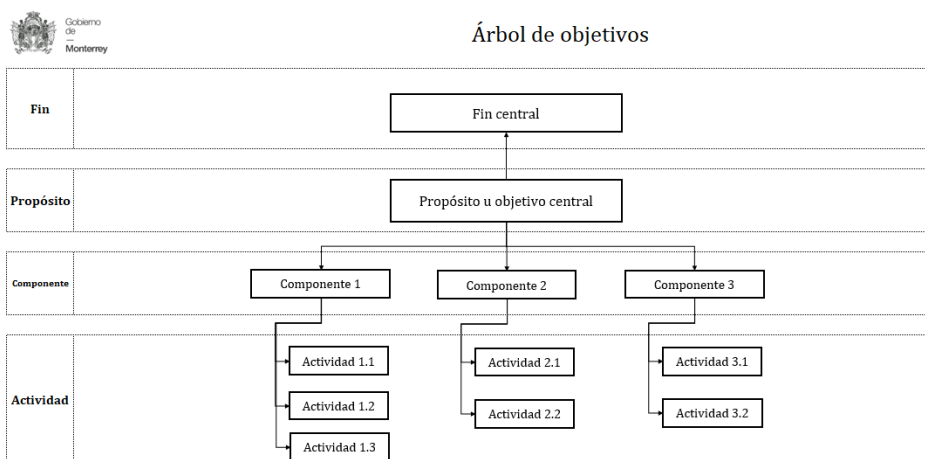


Ilustración 7 Gráfica de árbol de objetivos

Después de identificar los niveles, se procede a colocarlos en la Matriz de Indicadores, como se muestra en la siguiente ilustración.

se procede a colocarlos en la Matriz de

Nivel	Número de	
	Componente	Actividad
Fin	-	-



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	13 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

*Ilustración 8 Ejemplo de llenado de número de componente y actividad.*

**6.1.3.2.2 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*

<b>Fin</b>	<b>El qué:</b> contribuir a un objetivo superior	<b>Mediante/ a través de</b>	<b>El cómo:</b> 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
<b>Propósito</b>	<b>Sujeto:</b> Población o área de enfoque	<b>Verbo en presente</b>	<b>Complemento:</b> resultado logrado
<i>Ejemplo:</i>	Los jóvenes de familias de escasos recursos	concluyen	la educación media superior
<b>Componentes</b>	<b>Productos terminados o servicios proporcionados</b>	<b>Verbo en participio pasado</b>	
<i>Ejemplo:</i>	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	Entregados	
<b>Actividades</b>	<b>Sustantivo derivado de un verbo</b>	<b>Complemento</b>	



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	14 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

*Ejemplo:* Administración del padrón de beneficiario

**6.1.3.2.3 Nombre del indicador:** es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. 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 metros cuadrados rehabilitados
Porcentaje	de apoyos económicos otorgados
Tasa	de crecimiento en los ingresos propios
Índice	De avance en la implementación del PbR-SED

**6.1.3.2.4 Definición del indicador:** la definición del indicador debe ser una descripción precisa 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.

**6.1.3.2.5 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:



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	15 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

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 metros cuadrados rehabilitados	Porcentaje	Ejemplo: (Cantidad de metros cuadrados rehabilitados/Cantidad de metros cuadrados por rehabilitar)×100
Tasa de crecimiento porcentual en los ingresos propios	Porcentaje	(Ingresos propios del año “x”/Ingresos propios del año “x-1”)-1) ×100

**6.1.3.2.6 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.

**6.1.3.2.7 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.

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



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

<b>CÓDIGO:</b>	<b>M-SEJ-PEP-04</b>
<b>VERSIÓN:</b>	<b>03</b>
<b>EMISIÓN:</b>	<b>18/11/22</b>
<b>PÁGINA:</b>	<b>16 de 21</b>

SECRETARÍA EJECUTIVA

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 5: Ejemplo de Frecuencia de medición de un indicador*

<b>Incorrecto</b>		<b>Correcto</b>	
Nivel de indicador	Frecuencia de medición	Nivel de Indicador	Frecuencia de medición
Componente	<b>Trimestral</b>	Componente	<b>Trimestral</b>
Actividad	<b>Anual</b>	Actividad	<b>Mensual</b>

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

*Cuadro 6: Frecuencias de medición por nivel de indicador*

Nivel de indicador	Frecuencia de medición sugerida por la SHCP
Fin	<b>Anual</b>
Propósito	<b>Anual Semestral</b>
Componente	<b>Semestral Tetramestral Trimestral</b>
Actividad	<b>Trimestral Bimestral Mensual</b>

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

*Cuadro 7: Entregas de avance de acuerdo a la frecuencia de medición*

Frecuencia de medición	Entrega de avances
Anual	<b>Trimestral</b>
Semestral	<b>Trimestral</b>
Tetramestral	<b>Mensual/Trimestral</b>
Trimestral	<b>Mensual/Trimestral</b>
Mensual	<b>Mensual/Trimestral</b>

**6.1.3.2.9 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.





# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	17 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

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 8: Ejemplo de sentido del indicador con meta constante*

Nombre de indicador	Meta	Sentido esperado
Tasa delictiva de robo a banco	-10%	Descendente
Porcentaje de trámites resueltos	100%	Ascendente

**6.1.3.2.10 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.

Supongamos que en nuestro año base (2020) se obtuvieron los siguientes datos:

**Porcentaje de metros cuadrados rehabilitados:** se tuvo una meta de 100,000 metros cuadrados y se rehabilitaron 80,000 al final del año; por lo tanto, con esos datos llenaríamos nuestra tabla de la siguiente manera:

Línea base	
Valor	Año
80%	2020

De ser un indicador que no se ha medido con anterioridad y por lo cual no se tiene un punto de partida, en valor agregaremos “-” y en el año “el año en el cual será el punto de partida”.

**6.1.3.2.11 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.

**6.1.3.2.12 Unidad de medida:** esta es la forma como se quiere expresar el resultado de la medición del indicador.

La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador.

Indicador	Unidad de medida
-----------	------------------



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	18 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

Porcentaje de personas que se perciben seguras en el Municipio.	Porcentaje
Promedio de años de escolaridad en la población de 15 años y más.	Promedio
Tasa de carpetas de investigación de delitos patrimoniales por cada 10 mil habitantes.	Tasa
Relación entre mujeres y hombres que reciben apoyos sociales del Municipio.	Razón
Variación anual de los ingresos propios recaudados por el Gobierno Municipal.	Variación

**6.1.3.2.13 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);  $\geq 80\%$
- En progreso (amarillo);  $< 80\% \ \& \ > 50\%$
- En riesgo (rojo);  $\leq 50\%$

A fin de homologar los parámetros de semaforización, se establecieron los valores anteriores.

**6.1.3.2.14 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:

- Listas de asistencia y evidencia fotográfica.
- Material publicado en portales oficiales.
- Informes de realizados.
- Registros contables.
- Etc.

Deben proporcionar la información necesaria para que cualquier persona pueda tener acceso a los datos. Tomar en cuenta el **I-SEJ-PEP-02 Reporte de Evidencia Documental de los Indicadores**.

Además de agregar el nombre o título del documento, reporte, registro o informe de la fuente de información, se deberá agregar la fecha de emisión de la fuente de información y el área emisora y/o responsable de su emisión.

**6.1.3.2.15 Supuestos:** los supuestos son factores externos al Programa que no son controlados por el área ejecutora del proyecto que es necesario que sucedan o se den para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo.

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.



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	19 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

**6.1.3.2.15 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.

**Nota.** Para cada indicador deberá elaborarse y agregarse una ficha técnica de indicador utilizando el formato **SEJ-PEP-23 Ficha Técnica de Indicador**.

**6.1.3.2.16 Monto presupuestal:** Se refiere al monto económico que requieren para llevar a cabo las actividades, entregas de bienes y/o servicios.

- 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.
- La definición de cada capítulo de gasto se puede consultar en el *ACUERDO POR EL QUE SE EMITE EL CLASIFICADOR POR OBJETO DE GASTO* emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC).
- No considerar el gasto corriente, ya que esta información será proporcionada por la Secretaría de Finanzas y Administración.

**6.1.3.2.17 Aprobación.** Para la aprobación de la MIR construida, es necesario agregar en la sección inferior del formato **SEJ-PEP-21 Matriz de Indicadores para Resultados** el nombre y puesto de la persona titular responsable del Programa Presupuestario.

Posterior a ello se debe hacer impresión de los formatos **SEJ-PEP-19 Árbol de Problemas**, **SEJ-PEP-20 Árbol de Objetivos** y **SEJ-PEP-21 Matriz de Indicadores para Resultados** y signar este último formato en el espacio de Aprobación de MIR.

## VII. DIFUSIÓN

De acuerdo a la fracción VII. art. 95 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Nuevo León, las metas y objetivos de los Programas Presupuestarios deberán ponerse a disposición del público mediante su publicación en el portal de internet del municipio de Monterrey; para lo anterior, la Contraloría Municipal, a través de la petición de la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos difundirá los Programas Presupuestarios en la liga [http://portal.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index\\_PPOA.asp](http://portal.monterrey.gob.mx/transparencia/Oficial/Index_PPOA.asp)

## VIII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Acorde al Reglamento de la Administración Pública Municipal de Monterrey, la Dirección de Planeación, Enlace y Proyectos Estratégicos de la Secretaría Ejecutiva realizará el seguimiento de los instrumentos de planeación y la Contraloría Municipal, a través de la Dirección de Control Interno e Investigación realizará la evaluación, esto a fin de generar la información necesaria sobre el avance de las metas y objetivos establecidos en los Programas Presupuestarios para adecuar las estrategias a las circunstancias



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

CÓDIGO:	M-SEJ-PEP-04
VERSIÓN:	03
EMISIÓN:	18/11/22
PÁGINA:	20 de 21

SECRETARÍA EJECUTIVA

cambiantes, además de contribuir a la toma de decisiones con información de calidad para la asignación y reasignación del gasto.

## IX. ANEXOS

N/A.

## 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](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](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>
- Clasificador por Objeto de Gasto. SHCP (2014).  
[https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_02\\_006.pdf](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf)
- ACUERDO por el que se emite la clasificación programática (Tipología general). SHCP (2014).  
[https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_02\\_006.pdf](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf)
- ACUERDO POR EL QUE SE EMITE LA CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DEL GASTO CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DEL GASTO (FINALIDAD, FUNCIÓN Y SUBFUNCIÓN). SHCP (2010).  
[https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR\\_01\\_02\\_006.pdf](https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_006.pdf)
- **L-SEJ-PEP-01** *Lineamiento para la Operación y Seguimiento del Sistema de Evaluación del Desempeño.*
- **M-SEJ-PEP-02** *Manual de Planeación para el Desarrollo Municipal.*
- **I-SEJ-PEP-02** *Reporte de Evidencia Documental de los Indicadores.*
- **SEJ-PEP-19** *Árbol de Problemas.*
- **SEJ-PEP-20** *Árbol de Objetivos.*
- **SEJ-PEP-21** *Matriz de Indicadores para Resultados.*
- **SEJ-PEP-22** *Diagnóstico.*
- **SEJ-PEP-23** *Ficha Técnica de Indicador.*

## XI. CONTROL DE CAMBIOS

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



# MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

<b>CÓDIGO:</b>	<b>M-SEJ-PEP-04</b>
<b>VERSIÓN:</b>	<b>03</b>
<b>EMISIÓN:</b>	<b>18/11/22</b>
<b>PÁGINA:</b>	<b>21 de 21</b>

SECRETARÍA EJECUTIVA

02	06/12/19	Actualización de términos. Se agrega la obligatoriedad de que las Matrices de Indicadores para Resultados estén firmadas por el responsable del programa.
03	18/11/22	Se adecua al Reglamento de la Administración 2021 - 2024 de M-CMU-PLC-04 a M-SEJ-PEP-04.