

## Apartado IV Evaluación y análisis de la Matriz de indicadores para resultados

### De la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados

1. Para cada uno de los Componentes de la MIR del Pp ¿se toma como referencia una o un grupo de Actividades que:

- a) Están claramente especificadas, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Están ordenadas de manera cronológica.
- c) Son necesarias, es decir, ninguna de las actividades es prescindible para producir los componentes.
- d) Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos los componentes.

Respuesta: Si, nivel 1

1	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las Actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas en la pregunta.</li></ul>
---	---

En el resumen narrativo del programa presupuestal “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal” correspondiente a 2016, se incluye una actividad que registra ambigüedad en su redacción, en consecuencia, no atiende a un orden cronológico, y su realización no genera el componente, por lo que se le asigna el nivel 1.

Como se puede advertir en el siguiente cuadro, la actividad registra ambigüedad en su redacción en virtud de que aborda “la capacitación a los servidores públicos ...” y “la creación de proyectos ...”, y su redacción no atiende a la Metodología del Marco Lógico; es la única actividad integrada a la MIR<sup>1</sup> y no está vinculada con el único componente incluido y que está referido a la participación de los municipios en los programas estatales y federales.

Nivel de objetivo	Supuestos
<b>Componente</b> Los municipios del Estado de México participan en los programas estatales y federales y son inscritos.	Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión de los municipios y fortalecer la relación entre los diferentes órdenes de gobierno.
<b>Actividad</b> Capacitación a los servidores públicos en temas de desarrollo municipal y creación de proyectos que fortalezcan institucionalmente al municipio	Los servidores públicos municipales se capacitan con el fin de impulsar administraciones eficaces.

Por lo que respecta a los supuestos integrados a la MIR para la actividad y el componente, se observa que no corresponden propiamente a las condiciones que sujetan al objetivo, también se advierte que, si bien la capacitación a los servidores públicos municipales, puede contribuir a la capacidad de gestión de los municipios, como señala el supuesto del componente, dicho fortalecimiento está referido a la participación de los municipios en los programas.

Por lo anterior, y con base en los criterios establecidos para la valoración de la pregunta, se considera que las actividades del Pp cumplen en promedio con un valor entre 0 y menos de 2 características establecidas, y le corresponde el nivel 1.

<sup>1</sup> Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Unidad de Evaluación y Gasto Público, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal, Reporte General de la MIR, del programa presupuestario Impulso al federalismo y desarrollo Municipal, 2016

## 2. ¿Los Componentes del Pp integrados en la MIR cumplen con las siguientes características?

- Son los bienes o servicios que produce el Pp.
- Están redactados como resultados logrados, por ejemplo, informes realizados o proyectos desarrollados.
- Son necesarios, es decir, ninguno de los Componentes es prescindible para generar el Propósito.
- Su realización genera junto con los supuestos en ese nivel de objetivos el Propósito.

**Respuesta:** Si, nivel 2

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los Componentes del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.</li> </ul>
---	---

En la MIR del programa presupuestal “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal” correspondiente a 2016, se incluye un componente relativo a la participación de los municipios en los programas estatales y federales, contribuye parcialmente al logro del propósito y se registran imprecisiones en su redacción, por lo que se le asigna el nivel 2

Con base en el análisis de la MIR del programa presupuestal objeto de evaluación<sup>2</sup>, es posible afirmar que el único componente incluido está referido a la participación de los municipios del Estado de México en programas estatales y federales, y como se puede observar en el siguiente cuadro, el que los municipios participen y sean inscritos en los programas puede estar referido concretamente a uno de los servicios que genera el programa; las expresiones “son inscritos” y “participan en los programas..” da cuenta de su redacción.

Nivel de objetivo	Supuestos
<b>Propósito</b> Los municipios del Estado de México se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana	Se impulsa la participación social municipal a través de proyectos desarrollados por la Secretaría de Desarrollo Municipal.
<b>Componente</b> Los municipios del Estado de México participan en los programas estatales y federales y son inscritos.	Contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión de los municipios y fortalecer la relación entre los diferentes órdenes de gobierno.
<b>Actividad</b> Capacitación a los servidores públicos en temas de desarrollo municipal y creación de proyectos que fortalezcan institucionalmente al municipio	Los servidores públicos municipales se capacitan con el fin de impulsar administraciones eficaces.

Por otra parte, el componente en los términos planteados puede contribuir parcialmente al propósito si se consideran los imprecisos supuestos, a través de los cuales se identifica un hilo conductor relativo a la capacidad de gestión, sin embargo, en la redacción del propósito la consolidación de la gestión municipal se lleva a cabo mediante “proyectos de vinculación ciudadana”.

<sup>2</sup> Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Unidad de Evaluación y Gasto Público, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal, Reporte General de la MIR, del programa presupuestario Impulso al federalismo y desarrollo Municipal, 2016

En este sentido, es importante señalar que uno de los proyectos objeto de evaluación contempla las acciones orientadas a “fortalecer la administración pública municipal” y otro a “las acciones orientadas a apoyar la vinculación de la sociedad”<sup>3</sup>, y es posible que en el propósito se haya realizado un esfuerzo por dar cabida a los dos proyectos.

En el árbol de problemas<sup>4</sup>, se apuntalan tres principales causas de “un insuficiente fortalecimiento institucional del municipio”: el que los municipios no acceden a la totalidad de los programas de la federación y del Estado por desconocimiento, perfiles inadecuados de los servidores públicos y un marco normativo desactualizado. En el árbol de objetivos, se identifican al menos tres aspectos: fortalecer el desarrollo municipal mediante acciones que consoliden una administración pública eficiente y eficaz, servidores públicos con perfiles adecuados a sus puestos y la actualización del marco jurídico. Lo anterior da pauta a identificar al menos tres componentes, es decir a los productos o servicios que genera el programa.

Derivado del análisis anterior, se advierte que los componentes son insuficientes para generar el propósito, y confirma un debilitamiento de la lógica vertical de la MIR, que se advirtió desde el análisis de la actividad.

A nivel de síntesis, es posible afirmar que el componente del programa presupuestal cumple con menos de tres características establecidas en la pregunta y, de acuerdo con los criterios establecidos en la pregunta le corresponde el *nivel 2*.

---

<sup>3</sup> Gobierno del Estado de México, Catálogo de Objetivos, Estructura Programática 2016 y Catálogo de Descripciones Estructura Programática 2016, Anexos del Manual para la Formulación del Programa Anual 2016.

<sup>4</sup> Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Unidad de Evaluación y Gasto Público, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal, Reporte General de la MIR, del programa presupuestario Impulso al federalismo y desarrollo Municipal, 2016

**3. ¿El Propósito de la MIR cuenta con las siguientes características:**

- a) Es consecuencia directa que se espera ocurrirá como resultado de los Componentes y los supuestos a ese nivel de objetivos.
- b) Su logro no está controlado por los responsables del Pp.
- c) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- d) Está redactado como una situación alcanzada, por ejemplo: seguridad nacional consolidada o proyectos de inversión concretados.
- e) Incluye la población o área de enfoque objetivo.

**Respuesta: Si, nivel 2**

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Propósito cumple con tres de las características establecidas en la pregunta.</li> </ul>
---	--

Con base en la evidencia documental se puede afirmar que el logro del propósito incluido en la MIR del programa presupuestal “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, no está controlado por los responsables del programa, sólo se incluye un objetivo por lo que es único, establece el área de enfoque, pero no está redactado como una situación alcanzada y no es consecuencia directa de lo que ocurrirá como resultado del componente y sus supuestos, por lo que se considera que reúne tres de las características establecidas en la pregunta y se le asigna el nivel 2.

Para efectos de análisis, en el siguiente cuadro se pueden observar tres de los niveles del resumen narrativo, incluido el propósito del programa presupuestal<sup>5</sup>, el cual no está controlado por los responsables del programa, ya que en la consolidación de la gestión municipal concurren otros programas y/o proyectos y otras unidades ejecutoras, si bien sólo se incluye un propósito, su construcción registra algunas imperfecciones.

La primera está referida a que no es consecuencia directa de los componentes, que, como se manifestó en textos anteriores, el componente incluido es insuficiente para reflejar los productos y servicios que genera el programa y, de acuerdo con el texto, “... se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana”, que en congruencia con los textos programáticos hablan de la participación ciudadana. La segunda es que el objetivo a nivel de propósito debe estar redactado en participio, es decir, como en bienes o servicios entregados.

Un aspecto que cubre el propósito es el incluir a la población o área de enfoque, que en términos gruesos está referida a los Municipios del Estado de México.

<b>Nivel de objetivo</b>
Fin Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante vinculación institucional, capacitación de servidores públicos municipales y mejoramiento al marco jurídico.
Propósito <i>Los municipios del Estado de México se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana.</i>
Componente Los municipios del Estado de México participan en los programas estatales y federales y son inscritos.

Con base en lo señalado, se puede concluir que el propósito incluido en el resumen narrativo del programa presupuestal cumple con tres de las características establecidas en la pregunta, ya que su logro no está controlado por los responsables del programa, es único y establece el área de enfoque.

<sup>5</sup> Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Unidad de Evaluación y Gasto Público, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal, Reporte General de la MIR, del programa presupuestario Impulso al federalismo y desarrollo Municipal, 2016

#### 4. ¿El Fin de la MIR cuenta con las siguientes características?

- a) Está claramente especificado, es decir, no existe ambigüedad en su redacción.
- b) Es un objetivo superior al que el Pp contribuye, es decir, no se espera que la ejecución del Pp sea suficiente para alcanzar el Fin.
- c) Su logro no está controlado por los responsables del Pp.
- d) Es único, es decir, incluye un solo objetivo.
- e) Está vinculado con objetivos estratégicos de la dependencia o del programa sectorial.

**Respuesta:** Si, nivel 3

3	• El Fin cumple con cuatro de las características establecidas en la pregunta.
---	--

Con base en el análisis de la Matriz de Indicadores de Resultados del programa presupuestal “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, es posible afirmar que el Fin es un objetivo superior al que el programa contribuye, su logro no está controlado por los responsables del programa, es único, pero registra ambigüedad en su redacción, por lo que se le asigna el nivel 3.

El “Fin” del programa, de acuerdo a la Metodología del Marco Lógico, es la descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de objetivos estratégicos de la institución<sup>6</sup>, en este sentido, es posible afirmar que es un objetivo superior al que el programa, contribuye y por lo tanto su logro no está controlado por los responsables del programa también es único, es decir sólo se establece un fin que está vinculado con el programa especial Gobierno Municipalista, sin embargo, existe ambigüedad en su redacción ya que habla en lo general del “desarrollo institucional del municipio”.

**Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017 y  
Programa Especial Gestión Gubernamental Distintiva, Eje Gobierno Municipalista**

*Objetivo*

*Consolidarse como un gobierno municipalista*

*Estrategia*

*Fortalecer a la administración pública municipal*

*Líneas de acción:*

- Colaborar con los municipios con la adopción de tecnologías de la información para la gestión pública municipal en beneficio de la atención a la ciudadanía.
- Impulsar la capacitación y certificación de los servidores públicos municipales.

*Estrategia*

*Coordinar acciones entre los diferentes niveles de gobierno y los actores gubernamentales.*

*Línea de acción:*

- Coadyuvar la vinculación y la articulación de los recursos de los tres niveles de gobierno en los programas y proyectos de desarrollo municipal y regional, entre otras.

<sup>6</sup> CEPAL – Serie- Manuales - Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas.

En el resumen narrativo del programa presupuestal objeto de estudio<sup>7</sup>, se establece como fin “Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante la vinculación institucional, capacitación de servidores públicos municipales y mejoramiento al marco jurídico”, que como se podrá advertir, involucra los tres de los objetivos incluidos en el árbol respectivo y que están relacionados a productos o servicios que genera el programa, y que, con algunos ajustes a su redacción podría ubicarse más a nivel de propósito.

<b>Nivel de objetivo</b>	
Fin	Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante vinculación institucional, capacitación de servidores públicos municipales y mejoramiento al marco jurídico.
Propósito	<i>Los municipios del Estado de México, se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana.</i>

Con base en el análisis anterior se puede afirmar que el Fin del programa cuenta con cuatro de las características establecidas en la pregunta, y de acuerdo con los criterios establecidos le corresponde **el nivel 3**.

---

<sup>7</sup> Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Unidad de Evaluación y Gasto Público, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal, Reporte General de la MIR, del programa presupuestario Impulso al federalismo y desarrollo Municipal, 2016

5. ¿En el documento normativo del Pp es posible identificar el resumen narrativo de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta: Si, nivel 4

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Algunas de las Actividades, todos los Componentes, el Propósito y el Fin de la MIR se identifican en el documento normativo del Pp.</li> </ul>
---	---

Con base en las evidencias documentales es posible afirmar que todos los elementos integrados en el resumen narrativo de la MIR del programa presupuestal, incluyendo el fin, propósito, componente y actividad se identifican en documentos normativos, por lo que se le asigna el nivel 4.

Los conceptos clave integrados en los objetivos de la MIR se identifican tanto en el Reglamento Interior de la Secretaría General de Gobierno como en el Manual General de Organización de la Secretaría General de Gobierno, como se puede observar en el siguiente cuadro:

Resumen narrativo <sup>8</sup>	Documento normativo	
	<i>Reglamento Interior de la Secretaría General de Gobierno<sup>9</sup></i>	<i>Manual General de Organización de la Secretaría General de Gobierno<sup>10</sup></i>
<b>Fin</b> <b>Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante vinculación institucional, capacitación de servidores públicos municipales y mejoramiento al marco jurídico.</b>	Art. 6 Atribuciones del secretario: XXI “Impulsar el desarrollo de las administraciones municipales”. Art. 24 “A la Subsecretaría de Desarrollo Municipal le corresponde planear, programar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar la Política Pública del Estado en materia de desarrollo de los Municipios...”	Subsecretaría de Desarrollo Municipal Objetivo: Contribuir al desarrollo integral de los municipios del Estado de México, planeando, coordinando y evaluando la política estatal en la materia. Funciones: Proponer la realización de proyectos de reforma política, jurídica, administrativa y hacendaria que incentiven el fortalecimiento institucional de los gobiernos locales.
<b>Propósito</b> <b>Los municipios del Estado de México se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana.</b>	Art. 27 Corresponde a la Dirección General de Apoyo Regional y Municipal: III. Promover en coordinación con las autoridades locales, la participación social en los municipios, para involucrar a sus habitantes en las acciones de gobierno, con el objeto	Promover mecanismos que contribuyan a ampliar la participación social en las acciones de los gobiernos municipales, a fin de incrementar la corresponsabilidad de la ciudadanía en las tareas públicas.

<sup>8</sup> Secretaría de Finanzas, Subsecretaría de Planeación y Presupuesto, Unidad de Evaluación y Gasto Público, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal, Reporte General de la MIR, del programa presupuestario Impulso al federalismo y desarrollo Municipal, 2016

<sup>9</sup> Reglamento interior de la Secretaría General de Gobierno 18 febrero del 2013, con reformas al 12 de mayo del 2015.

<sup>10</sup> Manual General de Organización de la Secretaría General de Gobierno, Gaceta del Gobierno 17 junio 2014.

Resumen narrativo <sup>8</sup>	Documento normativo	
	<i>Reglamento Interior de la Secretaría General de Gobierno<sup>9</sup></i>	<i>Manual General de Organización de la Secretaría General de Gobierno<sup>10</sup></i>
	<i>de lograr el desarrollo integral y equilibrado de los municipios. IV. Coadyuvar en la consolidación de la gestión municipal, mediante procesos de vinculación ciudadana.</i>	
<b>Componente</b> <b>Los municipios del Estado de México participan en los programas estatales y federales y son inscritos.</b>	<i>Art. 26 Corresponde a la Dirección General de Políticas Públicas Municipales: V. Promover y difundir los programas del Gobierno Estatal en el ámbito municipal. VI. Promover la incorporación de los municipios al Programa Nacional Agenda desde lo Local</i>	<i>Promover la incorporación de municipios mexiquenses a programas federales, para ampliar los recursos públicos ...” Coordinar la elaboración de diagnósticos municipales para identificar áreas de oportunidad que permitan establecer programas y proyectos de desarrollo a fin de incrementar la eficiencia y competitividad de los gobiernos.</i>
<b>Actividades</b> <b>Capacitación a los servidores públicos en temas de desarrollo municipal y creación de proyectos que fortalezcan institucionalmente al municipio.</b>	<i>Art. 24 VI Promover la profesionalización y capacitación de la gestión pública municipal</i>	<i>“Gestionar y coordinar proyectos de capacitación, profesionalización y certificación de servidores públicos municipales...”</i>

Entre las atribuciones y funciones de la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, se incluyen diversas acciones para el desarrollo institucional del municipio como son: el impulso a la participación en programas federales y estatales, la capacitación a los servidores públicos municipales y a la promoción de mecanismos para ampliar la participación ciudadana.



**De la lógica horizontal de la matriz de indicadores para resultados**

6. ¿En cada uno de los niveles de objetivos de la MIR del Pp (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) existen indicadores para medir el desempeño del Pp con las siguientes características?

- a) Claros.
- b) Relevantes.
- c) Económicos.
- d) Monitoreables.
- e) Adecuados.

**Respuesta: Si, nivel 2**

2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los indicadores del Pp cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.</li> </ul>
---	---

En el resumen narrativo de la MIR del programa presupuestal “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, se incluyen cuatro indicadores, uno para cada nivel de objetivo que cumplen en promedio entre dos y menos de tres características establecidas en la pregunta ya que la generación de todos es económica, la mayoría es Monitoreable, uno de los cuatro es relevante, uno de los cuatro es adecuado y todos son imprecisos, por lo que se le asigna el nivel 2.

Con el objeto de sustentar la valoración asignada, en el siguiente cuadro se incluyen los objetivos integrados en la MIR del programa a nivel de fin, propósito, componente y actividad, así como el análisis de cada uno, de acuerdo con las características establecidas en la pregunta:

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	%
<b>Fin</b> Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante vinculación institucional, capacitación de servidores públicos municipales y mejoramiento al marco jurídico.	Porcentaje de proyectos que impulsan el desarrollo municipal	(Proyectos de desarrollo municipal impulsados / Proyectos de desarrollo municipal programados)*100	<b>40%</b>
<b>Propósito</b> Los municipios del Estado de México se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana	Porcentaje de proyectos de participación social implementados	(Proyectos de participación social implementados / proyectos de participación social programados) *100	<b>40%</b>
<b>Componente</b> Los municipios del Estado de México participan en los programas estatales y federales y son inscritos.	Porcentaje de participación de los municipios en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal	(Número de municipios inscritos en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal / total de municipios del Estado de México) *100	<b>60%</b>
<b>Actividades</b> Capacitación a los servidores públicos en temas de desarrollo municipal y creación de proyectos que fortalezcan institucionalmente al municipio.	Porcentaje de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal	(Número de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal / total de municipios del Estado de México) *100	<b>40%</b>

Nivel de objetivo	Nombre del indicador	Método de cálculo	%
	<b>Promedio:</b> <sup>11</sup>		<b>45%</b>

En general, de acuerdo con los criterios establecidos se advierte que la generación de los cuatro indicadores es económica; tres de los cuatro son monitoreables; uno de los cuatro es relevante; uno es adecuado y ninguno es claro y los componentes y actividades no son suficientes. En particular, se realizan las siguientes observaciones:

El nombre del indicador establecido para el fin refiere algunas imprecisiones con respecto a su fórmula de cálculo y falta establecer la periodicidad (Año n); es inadecuado para establecerse a nivel de Fin. Está clasificado como Estratégico, pero por su composición corresponde a uno de gestión, ya que señala el logro de metas. Además, es inconsistente con la definición, que es el porcentaje de cumplimiento de los proyectos impulsados. Generar el indicador puede resultar económico, pero resulta insuficiente para evaluar el resultado, es decir la medida en que contribuye al desarrollo institucional del municipio.

La redacción del propósito no cumple con todas las características de sintaxis y difiere de la denominación del indicador; así mismo se considera no relevante e inadecuado para el nivel planteado ya que refiere el cumplimiento de metas; la fórmula de cálculo requiere mayor precisión. Generar el indicador puede resultar económico, pero es inadecuado para evaluar el desempeño y por lo tanto no se considera un indicador de carácter estratégico.

Imprecisiones en la redacción del objetivo a nivel de componente y en la congruencia con la denominación del indicador. Está referido al porcentaje de participación y no al porcentaje de municipios que participan.; además, en el objetivo señala programas estatales y federales y tanto el nombre del indicador como la fórmula están referidos a un programa federal. Podría ser un indicador adecuado a nivel de componente si sólo estuviera referido al programa federal y, generar el indicador puede resultar económico.

Por lo que respecta al indicador a nivel de actividad se advierte que la redacción del objetivo es imprecisa, mezcla la capacitación a servidores públicos con la creación de proyectos. La denominación y la fórmula del indicador se refieren a los municipios capacitados y no a servidores públicos. Capacitar a los servidores públicos es una actividad relevante y los servidores públicos capacitados es un producto y por lo tanto un componente; es económico generar el indicador.

El detalle de las valoraciones se advierte en el [Anexo 3 “Indicadores”](#)

<sup>11</sup> Para realizar el análisis y valoraciones se consideran los siguientes aspectos:

A) **Claridad:** el indicador deberá ser preciso e inequívoco; b) **Relevancia:** el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo; c) **Economía:** la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable; d) **Monitoreable:** el indicador podrá sujetarse a una verificación independiente; y e) **Adecuado:** el indicador aportará una base suficiente para evaluar o valorar el desempeño.

## 7. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp cuentan con la siguiente información:

- a) Nombre.
- b) Definición.
- c) Método de cálculo.
- d) Unidad de Medida.
- e) Frecuencia de Medición.
- f) Línea base.
- g) Metas.
- h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).

**Respuesta:** Si, nivel 4

4	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las Fichas Técnicas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 6 y 8 características establecidas en la pregunta.</li></ul>
---	--

Con base en el contenido de las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016, es posible afirmar que para el programa presupuestario “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, están definidos 4 indicadores que cuentan con nombre, definición, método de cálculo, frecuencia de medición, definición de metas y descripción del comportamiento del indicador, sólo carecen de línea de base o factor de comparación, por lo que se considera que reúnen 7 de las características establecidas en la pregunta y se le asigna el nivel 4.

Para el programa presupuestario, objeto de la evaluación en las Fichas Técnicas de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016, se incluyen dos indicadores considerados estratégicos y dos de gestión.

Uno de los estratégicos, y por cierto ligado a nivel de Fin en la MIR, es el indicador “Porcentaje de proyectos que impulsan el desarrollo municipal”<sup>12</sup> el cual cuenta con todas las características establecidas en la pregunta, excepto con la línea de base. Se observa inconsistencia en el “Comportamiento del indicador”, ya que señala que “muestra el porcentaje de cumplimiento de los proyectos...” en tanto que lo que muestra es la relación de los proyectos impulsados con respecto a los programados”, es decir, al cumplimiento de las metas como se puede observar en su fórmula de cálculo:  $(\text{Proyectos de desarrollo municipal impulsados} / \text{Proyectos de desarrollo municipal programados}) * 100$ .

El segundo indicador estratégico está referido al “Porcentaje de proyectos de participación social implementados”, que está ligado en la MIR a nivel de Propósito, y en la Ficha técnica<sup>13</sup>, se observa que carece de línea de base y registra imprecisiones en la descripción de su comportamiento “Se impulsa la participación social municipal a través de 4 proyectos especiales que impulsan la participación de la ciudadanía desarrollados por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal” y en la descripción de los resultados se señala “Se coadyuvó en la realización de eventos de Fin de año en las regiones de la entidad en las que se contó con la participación aproximadamente de 60,000 asistentes”.

<sup>12</sup> Ficha Técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016, Programa presupuestario “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, Unidad responsable Secretaría General de Gobierno, Unidad Ejecutora Subsecretaría de Desarrollo Municipal. Indicador: Porcentaje de proyectos que impulsan el desarrollo municipal.

<sup>13</sup> Ficha Técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016, Programa presupuestario “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, Unidad responsable Secretaría General de Gobierno, Unidad Ejecutora Subsecretaría de Desarrollo Municipal. Indicador Porcentaje de proyectos de participación social implementados.

Uno de los indicadores clasificados como de gestión, es el correspondiente al “Porcentaje de participación de los municipios en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal”, que en la MIR está a nivel de componente y en la Ficha técnica<sup>14</sup>, no se establece una línea de base o factor de comparación, lo que limita disponer de los elementos para observar su comportamiento; su fórmula es (Número de municipios inscritos en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal / total de municipios del Estado de México)\*100, y en el registro de las variables se observa que están inscritos 105 de los 125, pero se desconoce su evolución en el tiempo.

Por lo que respecta al registro del indicador en la Ficha técnica<sup>15</sup>, relativo al “Porcentaje de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal”, también se observa que carece de línea de base y registra imprecisiones en la descripción de su comportamiento, en virtud de que la unidad de medida de las variables es el municipio y a quienes se capacita es al personal de los municipios.

Si bien es cierto que existe congruencia entre los indicadores incluidos en la MIR y los registrados en las Fichas Técnicas, se advierte que los cuatro están ligados al programa presupuestal dos clasificados como estratégicos y dos al proyecto Fortalecimiento institucional del municipio, y no se incluye explícitamente uno para el proyecto “Fomento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal”. Sin embargo, por la naturaleza del contenido se advierte que uno de los establecidos como estratégico y ligado directamente al programa, se vincula con dicho proyecto.

Por lo anterior, se sugiere revisar los indicadores incluidos para dar seguimiento y evaluar el programa, rediseñar nuevos indicadores más representativos que permitan medir el cumplimiento de los objetivos para cada nivel de la MIR, asegurar la congruencia entre la denominación y el método de cálculo, y establecer la línea de base o factor de comparación que dé cuenta del comportamiento del indicador en el tiempo.

Es importante señalar que para efectos del diagnóstico en el Programa Especial Gobierno municipalista, se toman como referencia dos indicadores correspondientes al Índice de Desarrollo Humano y al Índice de desigualdad. Así mismo, entre los principales indicadores para el seguimiento y evaluación del Programa Especial Gobierno Municipalista<sup>16</sup>, se incluyen Asesoría y capacitación a los servidores públicos municipales, Implementación de un sistema de gestión municipal y Participación ciudadana en la vigilancia de la gestión pública que, en su caso, puede valorarse su adopción.

---

<sup>14</sup> Ficha Técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016, Programa presupuestario “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, Proyecto: Fortalecimiento institucional del municipio. Unidad responsable Secretaría General de Gobierno, Unidad Ejecutora Subsecretaría de Desarrollo Municipal. Indicador Porcentaje de participación de los municipios en el programa federal Agenda para el Desarrollo Municipal.

<sup>15</sup> Ficha Técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016, Programa presupuestario “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, Proyecto: Fortalecimiento institucional del municipio. Unidad responsable Secretaría General de Gobierno, Unidad Ejecutora Subsecretaría de Desarrollo Municipal. Indicador Porcentaje de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal.

<sup>16</sup> Programa de Gestión Gubernamental Distintiva, Gaceta del Gobierno 13 de septiembre del 2013.

## 8. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Pp tienen las siguientes características?

- Cuentan con unidad de medida.
- Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
- Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el Pp.

**Respuesta: Si, nivel 4**

4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas de los indicadores del Pp tienen en promedio un valor entre 2.3 y 3 características establecidas en la pregunta.</li> </ul>
---	--

Con base en las evidencias documentales, es posible afirmar que las metas de los cuatro indicadores del programa presupuestal “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal cuentan con unidad de medida y son factibles de alcanzar, dos de las cuatro están orientadas a impulsar el desempeño y reúnen en promedio 2.7 de las características. Las seis metas incluidas en el programa anual el proyecto “Desarrollo institucional del municipio” reúnen en promedio 2.4 de las características y las del proyecto “Fomento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal” el 2.3 por ciento, por lo que se considera que cumplen en promedio con el 2.5 de los criterios establecidos en la pregunta y se le asigna el nivel 4.

En el resumen narrativo de la MIR 2016, no se establecen las metas, por lo que para el análisis se toman como base dos fuentes: las Fichas técnicas para el diseño y seguimiento de indicadores<sup>17</sup> y los Informes de metas por proyecto y unidad ejecutora correspondientes a los proyectos objeto de evaluación.

En el siguiente cuadro se pueden observar las metas de los indicadores y sus características:

Nombre del Indicador	Unidad medida	Impulsa desempeño	Factible	Propuesta de mejora
Porcentaje de proyectos que impulsan el desarrollo municipal	SI	NO	SI	La meta del indicador es débil para dar cuenta del desarrollo municipal, el cual no es posible medir en el número de proyectos
Porcentaje de proyectos de participación social implementados	SI	NO	SI	La meta del indicador está referida a los proyectos impulsados, lo que es insuficiente para establecer la variación en la participación social
Porcentaje de participación de los municipios en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal	SI	SI	SI	Perfeccionar el nombre del indicador no es el porcentaje de participación, si no el porcentaje de municipios que participa en el programa.

<sup>17</sup> Ficha Técnica de Diseño y Seguimiento de Indicadores 2016, Programa presupuestario “Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal”, Proyecto: Fortalecimiento institucional del municipio. Unidad responsable Secretaría General de Gobierno, Unidad Ejecutora Subsecretaría de Desarrollo Municipal, correspondientes a los cuatro indicadores referidos.

Porcentaje de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal	SI	SI	SI	Perfeccionar la meta y referirla a los servidores públicos municipales profesionalizados o certificados
---	----	----	----	---

Si bien es cierto, que de acuerdo con los criterios establecidos en la pregunta, su valoración es satisfactoria, se advierten debilidades en las metas que deben ser superadas, en particular para que realmente se constituyan en un reto y den cuenta de los conceptos básicos a los que apuntan los indicadores, cuyo diseño ya ha sido observado.

Con el objeto de complementar el análisis de las metas, a continuación, se presentan las correspondientes a cada uno de los proyectos objeto de evaluación:

### Proyecto: Fortalecimiento institucional del municipio

Meta	Unidad de medida	Impulsa desempeño	Factible	Propuesta de mejora
Promover las reformas jurídicas para el fortalecimiento institucional del municipio	SI	NO	SI	En el 2013 esta meta se ubicó en el proyecto de Fomento a la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal. Para fortalecer la meta se sugiere referirla al número de reformas promovidas y establecer un indicador de las reformas aprobadas sobre las promovidas.
Fomentar la profesionalización y capacitación de los servidores públicos municipales	SI	NO	SI	En el 2013 estaban previstos dos eventos "Diseñar y coordinar proyectos de profesionalización y certificación de los servidores públicos municipales". La meta debe estar referida a los servidores públicos municipales profesionalizados o certificados.
Impulsar la participación de los municipios en programas federales y estatales	SI	SI	SI	Para mayor precisión, la meta debe estar referida al programa federal Agenda para el Desarrollo Municipal para hacerla congruente con el indicador. Diseñar una meta adicional para cada programa estatal.
Impulsar la utilización de TICs para mejorar los sistemas de gestión municipal	SI	NO	SI	En el 2013 la meta era Coordinar la implementación de aplicaciones tecnológicas para eficientar los procesos en la administración pública municipal, cuya redacción es menos clara que la establecida en el 2016 para el mismo rubro; se sugiere modificar la unidad de medida y establecerla como en el 2013, cuya meta estaba referida a 30 municipios.
Elaborar el proyecto de descentralización	SI	NO	SI	Lo relevante no es la formulación del proyecto, si no las atribuciones que se logren descentralizar al municipio; por lo

Meta	Unidad de medida	Impulsa desempeño	Factible	Propuesta de mejora
de funciones del municipio				que se sugiere fortalecer la meta. En el 2013 la meta se ubicó en el proyecto de participación social
Desarrollar el proyecto de Política pública municipal	SI	SI	NO	La meta debe ser más precisa, ya que las políticas públicas municipales están establecidas en instrumentos de planeación rectores en la entidad. En la forma en que está redactada rebasa el ámbito de competencia. De acuerdo con los documentos normativos su función es proponer proyectos de reformas políticas, jurídicas y administrativas. Sus atribuciones están referidas a planear, programar, ejecutar, coordinar, controlar y evaluar la política pública del Estado en materia de desarrollo de los municipios

Es importante señalar que se advierte variación en el tiempo, en el establecimiento de metas, por ejemplo: en el 2015<sup>18</sup>, por única vez, se incluyó como meta Desarrollar el proyecto de homologación de servicios municipales, dos metas del 2013<sup>19</sup>, que no se retomaron son Detectar necesidades en materia de capacitación a servidores públicos municipales y la de Impulsar el desarrollo de un sistema de gestión municipal. Lo anterior, aunado a la movilidad de metas entre proyectos sin que se modifiquen las funciones entre las unidades administrativas.

Por lo anterior, es importante establecer una definición conceptual de “Fortalecimiento institucional del municipio”, así como identificar sus atributos, de tal forma que el diseño tanto desde la perspectiva de Gestión para Resultados, como de la programática presupuestal, permita realmente identificar las acciones estratégicas involucradas y sea posible establecer los criterios para su monitoreo y evaluación.

**Proyecto: Fomento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal**

Meta	Unidad de medida	Impulsa desempeño	Factible	Propuesta de mejora
Integrar y mantener actualizada la información sobre las estructuras políticas, administrativas y sociales de los	SI	NO	SI	Simplificar y precisar la redacción de la meta y hacerla congruente con la unidad de medida

<sup>18</sup> Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2015. Cuarto trimestre, Programa “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, Proyecto “Fortalecimiento institucional del municipio”, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal.

<sup>19</sup> Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2013. Cuarto trimestre, Programa “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, Proyecto “Fortalecimiento institucional del municipio”, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal

Meta	Unidad de medida	Impulsa desempeño	Factible	Propuesta de mejora
municipios como base de la conformación de acciones de desarrollo social.				
Contribuir en la organización y seguimiento de obras de infraestructura y acciones sociales en beneficio de la población	SI	SI	NO	Armonizar la redacción de la meta con la unidad de medida.
Identificar necesidades y demandas de la ciudadanía para canalizar su atención a través de los mecanismos de concertación y coordinación GEM-Municipio	SI	NO	SI	En el 2013 la meta era Captación de las necesidades de los gobiernos locales para gestionar su atención en los programas de coordinación intergubernamental y la unidad de medida Programa. La meta puede ser más fuerte si se refiere a las demandas atendidas o satisfechas
Dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos del C. Gobernador en el ámbito municipal	SI	NO	SI	La meta puede ser fortalecida si se refiere a los compromisos cumplidos y no sólo al seguimiento
Registrar y dar seguimiento a las acciones del Gabinete regional	SI	NO	SI	La meta está referida a informes y es semejante a la registrada para el seguimiento de compromisos del C. Gobernador, en ambos casos están referidas a la misma unidad de medida por lo que en su caso pueden simplificarse, o bien valorar su reemplazo por metas más relevantes.
Ejecutar proyectos especiales de la Subsecretaría de carácter municipal que incentiven la participación ciudadana	SI	NO	SI	Armonizar la redacción de la meta con la unidad de medida.

Una debilidad también encontrada en las metas de este proyecto es la variación, la cual se puede advertir en el siguiente cuadro en el que se presenta comportamiento de las metas en los últimos tres años:



Meta	2013 <sup>20</sup>	2014 <sup>21</sup>	2015 <sup>22</sup>
Fomentar la participación social en obras y acciones de gobierno	Municipio (25)		
Captación de demandas ciudadanas que incentiven el desarrollo comunitario	1 programa		
Captación de las necesidades de los gobiernos locales para gestionar su atención en los programas de coordinación intergubernamental	1 programa		
Promover las reformas jurídicas para el fortalecimiento institucional del municipio	1 proyecto		
Proyecto de descentralización de funciones del municipio	1 proyecto		
Coordinar las estructuras regionales de la Subsecretaría de Desarrollo Regional para la atención ciudadana en los municipios		4 informes	
Atender a través de la coordinación intergubernamental e interinstitucional las solicitudes de las administraciones municipales de acuerdo con la naturaleza de los asuntos		12 informes	
Coordinar la instalación y operación de observatorios vecinales de participación comunitaria para el desarrollo municipal		12 informes	
Concertar y apoyar la realización de acciones para la infraestructura municipal			12 informes
Contribuir en la organización y seguimiento de programas sociales en beneficio de la población			4 informes
Apoyar a los comités comunitarios de participación ciudadana			12 reportes

La falta de consistencia en la definición de las metas en el tiempo obedece a atender las necesidades de los municipios, y en algunos casos, a mejorar el programa operativo anual en respuesta a la etapa del proyecto que se ejecuta.

En este sentido y considerando tanto las metas de los indicadores, como las establecidas en los informes de metas por proyecto y unidad ejecutora de los dos proyectos la valoración asciende al nivel 4, en virtud de contener en promedio 2.5 de las características establecidas en la pregunta. La valoración y análisis de las metas se puede observar *Anexo 4 “Metas del programa”*.

<sup>20</sup> Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2013. Cuarto trimestre, Programa “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, Proyecto “Fomento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal”, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal.

<sup>21</sup> Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2014. Cuarto trimestre, Programa “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, Proyecto “Fomento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal”, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal.

<sup>22</sup> Informe de metas por proyecto y unidad ejecutora, Ejercicio 2015. Cuarto trimestre, Programa “Impulso al federalismo y desarrollo municipal”, Proyecto “Fomento de la participación ciudadana que coadyuve al desarrollo municipal”, Secretaría General de Gobierno, Subsecretaría de Desarrollo Municipal.

9. ¿Cuántos de los indicadores incluidos en la MIR tienen especificados medios de verificación con las siguientes características?

- a) Oficiales o institucionales.
- b) Con un nombre que permita identificarlos.
- c) Permiten reproducir el cálculo del indicador.
- d) Públicos, accesibles a cualquier persona.

Respuesta: Si, nivel 2

2	<ul style="list-style-type: none"><li>• Los indicadores de la MIR cuentan con medios de verificación que cumplen en promedio con un valor entre 2 y menos de 3 características establecidas en la pregunta.</li></ul>
---	---

Todos los indicadores incluidos en la MIR del programa presupuestal Impulso al Federalismo y Desarrollo Municipal, tienen establecidos medios de verificación, dos de los cuatro están referidos a documentos oficiales y 2 a documentos institucionales, uno cuenta con un nombre que permite la identificación, ningún documento es público pero si institucional y resultan insuficientes para reproducir el cálculo del indicador por lo que se le asigna el nivel 2.

En el resumen narrativo del programa presupuestal a nivel de fin está establecido el indicador “Porcentaje de proyectos que impulsar el desarrollo municipal”, cuyo método de cálculo está referido a los proyectos impulsados sobre los programados, como medios de verificación se señalan tres proyectos referidos a Programa Federal Agenda para el Desarrollo Municipal, Impulso de TIC’s en los municipios y el de Descentralización de funciones, y señala que corresponde a información generada por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal, los cuales están referidos a documentos institucionales y es posible identificarlos por su denominación, pero corresponden a documentos internos y no es posible reproducir el cálculo del indicador, en principio, porque para identificar el número de proyectos programados se debe establecer la fuente, en este caso las metas definidas para el proyecto en la formulación del programa anual y en los informes trimestrales de metas por proyecto y unidad ejecutora para un periodo determinado.

Para el caso de 2016, la meta establecida y alcanzada fue de cuatro proyectos y en los medios de verificación sólo refiere tres. En la Ficha técnica del indicador se establece el mismo medio de verificación y se agrega SIPREP con la meta ID 2705-1105. Por lo que se considera que reúne dos de las cuatro características establecidas en la pregunta.

Para el caso del propósito el indicador es “Porcentaje de proyectos de participación social implementados”, la fórmula de cálculo es la relación entre los proyectos implementados y los programados, como único medio de verificación se establece Carpeta de trabajo (programa y memoria fotográfica). En la ficha técnica de dicho indicador se establece como medio de verificación “Carpeta de trabajo (programa y memoria fotográfica), SIPREP con la meta denominada “Ejecutar proyectos especiales de la Subsecretaría que incentiven la participación ciudadana” y los cuatro proyectos especiales desarrollados por la Subsecretaría. Que, como se puede advertir en ninguno de los dos casos cumple con las características establecidas en la pregunta, ya que no es un medio público e institucional, con un nombre que permita su

identificación y la reproducción del indicador.

Nivel de objetivo	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Medios de verificación
<b>Fin</b> Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante vinculación institucional, capacitación de servidores públicos municipales y mejoramiento al marco jurídico.	Porcentaje de proyectos que impulsan el desarrollo municipal	$\left( \frac{\text{Proyectos de desarrollo municipal impulsados}}{\text{Proyectos de desarrollo municipal programados}} \right) * 100$	Proyecto para impulsar la inscripción de los municipios en el Programa Federal Agenda para el Desarrollo Municipal/ Proyecto de impulso de Tics en los municipios; Proyecto de descentralización de funciones. Información generada por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal
<b>Propósito</b> Los municipios del Estado de México se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana	Porcentaje de proyectos de participación social implementados	$\left( \frac{\text{Proyectos de participación social implementados}}{\text{Proyectos de participación social programados}} \right) * 100$	Carpeta de trabajo (programa y memoria fotográfica)
<b>Componente</b> Los municipios del Estado de México participan en los programas estatales y federales y son inscritos.	Porcentaje de participación de los municipios en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal	$\left( \frac{\text{Número de municipios inscritos en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal}}{\text{total de municipios del Estado de México}} \right) * 100$	Proyecto para inscribir a los municipios en el Programa Federal "Agenda para el Desarrollo Municipal"
<b>Actividades</b> capacitación a los servidores públicos en temas de desarrollo municipal y creación de proyectos que fortalezcan institucionalmente al municipio	Porcentaje de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal	$\left( \frac{\text{Número de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal}}{\text{total de municipios del Estado de México}} \right) * 100$	Carpeta de trabajo (programa y memoria fotográfica)

Para el caso del componente se definió el indicador Porcentaje de participación de los municipios en el Programa Federal Agenda para el Desarrollo Municipal y su fórmula es la relación entre los municipios inscritos en el programa, con respecto al total de municipios del Estado de México; como medio de verificación se establece el proyecto para inscribir a los

municipios en el programa. En la Ficha técnica del indicador se incluye el mismo medio de verificación y se agrega SIPREP con la meta ID 2705-1105 Impulsar la participación de los municipios en programas federales y estatales.

Al respecto se observa que, si bien la denominación del programa es oficial y es público a nivel federal, se entiende que el Proyecto para inscribir es el medio para gestionar la participación de los municipios en el programa y por tanto el número de municipios inscritos es el resultado de la gestión, lo cual no es posible advertir en el proyecto. Por lo anterior, no se considera que el medio de verificación propuesto sea el adecuado y permita reproducir el indicador. El INAFED publica anualmente los resultados del programa en los que se puede advertir el número de municipios inscritos por entidad federativa. Por otra parte, la referencia a las siglas del sistema y al número de meta, es impreciso y sólo para consulta interna lo que limita el acceso público.

Por lo que respecta al indicador establecido a nivel de actividad que es el Porcentaje de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal, cuyas variables corresponden a los servidores públicos municipales capacitados y al total de los municipios del Estado de México, en la Ficha técnica del indicador se establece el mismo medio de verificación adicionando la lista de asistencia. Por lo anterior, se considera que el medio de verificación propuesto no reúne ninguna de las características establecidas en la pregunta, ya que no es un documento institucional ni público, con un nombre que permita la identificación y que permita la reproducción inequívoca del indicador.

Por lo anterior, se recomienda revisar los medios de verificación señalados, asegurar que a través de ellos sea posible reproducir el indicador de forma inequívoca, estén referidos a documentos oficiales o institucionales, sean públicos y su denominación permita una fácil identificación.

**10. Considerando el conjunto Objetivo-Indicadores-Medios de verificación, es decir, cada renglón de la MIR del Pp ¿es posible identificar lo siguiente?**

- a) Los medios de verificación son los necesarios para calcular los indicadores, es decir, ninguno es prescindible.
- b) Los medios de verificación son suficientes para calcular los indicadores.
- c) Los indicadores permiten medir, directa o indirectamente, el objetivo a ese nivel.

**Respuesta: No**

En congruencia con lo señalado en las preguntas anteriores referidas a la lógica horizontal de la MIR, a continuación se realiza un análisis de cada uno de los niveles.

Para el caso del Fin, la redacción del objetivo es imperfecta, el indicador establecido está referido a gestión y no a resultados y los medios de verificación son insuficientes para reproducir el indicador y sustentar su comportamiento.

Nivel de objetivo: Fin	Nombre del Indicador	Medios de verificación
Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante vinculación institucional, capacitación de servidores públicos municipales y mejoramiento al marco jurídico.	Porcentaje de proyectos que impulsan el desarrollo municipal	Proyecto para impulsar la inscripción de los municipios en el Programa Federal Agenda para el Desarrollo Municipal/ Proyecto de impulso de Tics en los municipios; Proyecto de descentralización de funciones. Información generada por la Subsecretaría de Desarrollo Municipal

El conjunto establecido a nivel de propósito, que de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico también demanda un indicador de resultados, contiene un indicador de gestión referido a la consecución de metas, es decir de eficacia y los medios de verificación son inconsistentes para reproducir el indicador y sustentar el comportamiento del indicador.

Nivel de objetivo Propósito	Nombre del Indicador	Medios de verificación
Los municipios del Estado de México se consolidan en la gestión municipal mediante proyectos de vinculación ciudadana.	Porcentaje de proyectos de participación social implementados.	Carpeta de trabajo (programa y memoria fotográfica).

Las inconsistencias identificadas en la lógica vertical impactan en la horizontal, de tal forma que en la MIR sólo se incluye un componente sobre la participación de los municipios del Estado de México, en los programas estatales y federales el indicador sólo considera al programa Federal Agenda para el Desarrollo Municipal y como medio de verificación señala el proyecto para inscribir a los municipios.

Nivel de objetivo: Componente	Nombre del Indicador	Medios de verificación
Los municipios del Estado de México participan en los programas estatales y federales y son inscritos.	Porcentaje de participación de los municipios en el Programa Federal Agenda para Desarrollo Municipal	Proyecto para inscribir a los municipios en el Programa Federal "Agenda para el Desarrollo Municipal"

A nivel de actividades se ubica el rubro de capacitación a los servidores públicos y la creación de

proyectos, el indicador es el Porcentaje de municipios capacitados y como medio de verificación se establece la carpeta de trabajo. La redacción del objetivo es imprecisa, el indicador está referido a la capacitación de los municipios y no de los servidores públicos y los medios de verificación establecidos son insuficientes para reproducir el indicador y sustentar el programa.

Nivel de objetivo Actividad	Nombre del Indicador	Medios de verificación
Capacitación a los servidores públicos en temas de desarrollo municipal y creación de proyectos que fortalezcan institucionalmente al municipio	Porcentaje de municipios capacitados en temas de desarrollo municipal	Carpeta de trabajo (programa y memoria fotográfica)

Los indicadores referidos a la capacitación a los servidores y públicos y a la participación de los municipios en el Programa Federal “Agenda para el Desarrollo Municipal”, perfeccionando su redacción y fortaleciendo los medios de verificación, pueden ser de utilidad alineados a un nivel diferente y pueden contribuir indirectamente a la medición de los objetivos.

Por lo anterior se considera que ninguno de los conjuntos Objetivo-Indicadores-Medios de verificación del programa presupuestal reúne las características establecidas en la pregunta referidas a los medios de verificación, son los necesarios para calcular los indicadores y si éstos permiten el objetivo al nivel que están establecidos.

### Valoración final de la MIR.

**11. Se deberán sugerir modificaciones en la MIR del Pp o incorporar los cambios que resuelvan las deficiencias encontradas en cada uno de sus elementos a partir de las respuestas a las preguntas de este apartado.**

Es muy complejo acotar los factores que inciden en el desarrollo institucional del municipio, ya que, como se ha señalado es un programa de carácter transversal y el municipio constituye la célula básica de la organización política y administrativa, sin embargo revisando, las propuestas que hace el INAFED, la Auditoría Superior de la Federación, el Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC) y otras instituciones semejantes que se orientan a este tipo de organizaciones, es posible identificar ocho factores que focalizan el fortalecimiento municipal como son: marco jurídico y normativo, estructura organizacional; métodos y procedimientos; recursos humanos; mobiliario y equipo; participación social; coordinación intergubernamental y transparencia y rendición de cuentas<sup>23</sup>.

Considerando los diagnósticos del programa y sus proyectos, la identificación del problema principal y las causas y efectos señaladas en el árbol; y tomando en cuenta además que la Matriz de Indicadores para Resultados correspondiente al programa presupuestal Fortalecimiento Institucional del Municipio, debe atender a los objetivos de los dos proyectos objeto de evaluación referidos a “Contribuir al fortalecimiento institucional de los municipios, mediante programas y acciones de mejoramiento jurídico administrativo y hacendario, para consolidar un modelo de municipio mexiquense cuya administración pública sea eficiente” y a “Coadyuvar con los ayuntamientos mexiquenses en proyectos que propicien la consolidación y eficiencia de las estructuras de atención ciudadana, fomenten la participación organizada de la ciudadanía en las acciones de gobierno y generen corresponsabilidad entre éste y la población”, se formuló una propuesta de mejora con las siguientes características:

En la lógica vertical se estableció a nivel de fin *“Contribuir al desarrollo institucional del municipio mediante el fortalecimiento de sus capacidades técnicas, administrativas y de gestión que le permita cumplir con sus responsabilidades en un marco de gobernanza, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas”* y como propósito *“Los municipios del Estado de México han fortalecido sus capacidades institucionales financieras, administrativas, de prestación de servicios y de transparencia, mediante la participación en programas federales y estatales, el incremento de la participación social y de la coordinación intergubernamental”*; para el logro del propósito se identificaron 7 componentes relativos a la participación de los municipios en el Programa Agenda para el Desarrollo Municipal, la profesionalización de los servidores públicos de las administraciones municipales que desempeñan funciones en puestos clave, la actualización del marco jurídico y normativo; la participación activa de la sociedad, la coordinación interinstitucional e intergubernamental, la capacidad financiera y de recaudación, así como la participación de los municipios en los programas estatales orientados al fortalecimiento institucional. Así mismo, se definieron las actividades para generar cada componente.

En la lógica horizontal también se propusieron indicadores de desempeño y de gestión de acuerdo con cada nivel del resumen narrativo; se definieron las fórmulas de cálculo, la periodicidad, los medios de verificación y los supuestos, un aspecto a complementar por la unidad ejecutora una vez validada la estructura de la MIR es la definición de metas para cada elemento.

---

<sup>23</sup> Auditoría Superior de la Federación, Cámara de Diputados, Diagnóstico del Desarrollo Institucional Municipal, febrero del 2015.

Es importante señalar que la propuesta de mejora debe ser valorada y ajustada por la unidad ejecutora, a fin de que la Matriz de Indicadores para Resultados se constituya en un instrumento de planeación básico, que guíe el desempeño de las instituciones hacia el logro de resultados.

Para mayor detalle ver *Anexo 5 “Propuesta de mejora de la MIR”*