

INSTRUMENTO DE PLANEACIÓN

COMO GUÍA DE APOYO PARA LA ACTUALIZACIÓN
DE LOS PLANES MUNICIPALES DE DESARROLLO



Contenido

LISTA DE SIGLAS Y ACRONIMOS	3
1. Presentación	4
2. Introducción	4
3. Marco referencial	5
1) Metodologías de planeación y evaluación vigentes.....	5
Gestión para Resultados (GpR)	5
Presupuesto basado en Resultados (PbR)	6
Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)	6
Integración del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR – SED)	7
Metodología del Marco Lógico (MML)	10
2) Elementos revisados por el congreso	14
3) Diagnóstico municipal	16
4. Componentes de la Actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD).....	17
1) Criterios para la Actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	17
2) Participación del Consejo de Planeación de Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) en la actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	19
3) Áreas prioritarias a tomar en cuenta en la actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	22
a) <i>Programas, proyectos, líneas de acción y/o actividades</i>	22
b) <i>Propuesta para la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del Plan Municipal de Desarrollo (PMD).</i>	25
c) Ficha técnica de indicadores	30
5. Seguimiento y evaluación de la actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	34
1) Ficha técnica de seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos diseñados	36
2) Proyectos municipales.....	37
3) Programas.....	38
4) Consideraciones de evaluación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)	39
5) Procesos del Sistema Estatal de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN)	40
6. Bibliografía.....	42
7. Glosario	44

LISTA DE SIGLAS Y ACRONIMOS

SIGLA	SIGNIFICADO
CEPLADEB	Consejo Estatal de Planeación Democrática para el Bienestar
COPLADEMUN	Consejo de Planeación de Desarrollo Municipal
CPEUM	Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos
GpR	Gestión para Resultados
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
ISD	Instrumentos de Seguimiento de Desempeño
LGCG	Ley General de Contabilidad Gubernamental
LOML	Ley Orgánica del Municipio Libre
MIR	Matriz de Indicadores de Resultados
MML	Metodología de Marco Lógico
PMD	Plan Municipal de Desarrollo
ORFIS	Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz
PAE	Programa Anual de Evaluación
PND	Plan Nacional de Desarrollo
PbR	Presupuesto basado en Resultados
Pp	Programa Presupuestario
Pp's	Programas Presupuestarios
PVD	Plan Veracruzano de Desarrollo
SEFIPLAN	Secretaría de Finanzas y Planeación
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño

1. Presentación

La actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD) Integra el aprendizaje adquirido por los municipios a través de la ejecución de su plan durante la primera mitad de su periodo de gobierno. La actualización se realiza tomando la Metodología del Marco Lógico (MML), para integrar la información obtenida a través del Sistema de Evaluación del Desempeño con el objetivo de mejorar la capacidad del municipio de incidir en el desarrollo local.

La MML es una herramienta de planeación que permite dar seguimiento y evaluar los resultados e impactos de un programa público. La metodología alinea los objetivos de los Programas Presupuestarios (Pp's) o programas públicos con los objetivos del PMD y serán de gran importancia para la toma de decisiones. Estos programas se crean para resolver alguna problemática específica de una población objetivo o un área de desarrollo.

Además, los resultados que se obtengan de la MML se representarán en un instrumento denominado Matriz de Indicadores de Resultados (MIR), que permite fortalecer el diseño y la ejecución de los Pp's; exige la definición de objetivos, indicadores y metas en cuatro niveles que son: el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.

Asimismo, los funcionarios municipales determinarán que Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) realizarán que les permita evaluar, a partir de los parámetros que hayan definido, la consecución de las metas que reflejen los objetivos establecidos en el PMD. En el SED será posible ponderar el valor público de la inversión realizada y determinar el grado de eficacia y eficiencia con la que se administraron los recursos públicos en los municipios.

La importancia del SED, dentro de la Gestión para Resultados (GpR) y los procesos del Presupuesto basado en Resultados (PbR), juega un papel determinante, porque es justamente aquí donde la información del ejercicio del presupuesto expresa el impacto de los programas y acciones del Gobierno Municipal para beneficiar a su población.

2. Introducción

El presente documento tiene como finalidad ofrecer una descripción clara y sencilla de los elementos indispensables para que los municipios puedan realizar la actualización de su PMD, este documento se divide en 3 secciones principales: el marco referencial, los criterios de actualización y el seguimiento y evaluación de la actualización del PMD.

El marco referencial presenta las metodologías para la elaboración de documentos de planeación basados en la Gestión para Resultados (GpR), el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), estas metodologías, se vinculan al Plan Municipal de Desarrollo, con otros

elementos de apoyo y fortalecimiento, finalmente en este apartado se reconocen los esfuerzos estatales, al mostrar los elementos con los que fueron revisados los Planes Municipales de Desarrollo de las actuales administraciones municipales y se presenta un cuestionario que sirve como un autodiagnóstico para los municipios en materia de planeación.

Los criterios para la actualización indican a los municipios los momentos en los cuales es necesario actualizar el PMD, considerando la importancia de la participación ciudadana, así como los apartados en los que el PMD debe priorizar su actualización.

En el seguimiento y evaluación de la actualización del PMD se establecen los componentes esenciales para un adecuado proceso de monitoreo, acompañamiento y valoración de los resultados obtenidos por la administración municipal en la planeación desarrollada para el municipio.

3. Marco referencial

1) Metodologías de planeación y evaluación vigentes

El artículo 45 de la Ley 12 de Planeación del Estado de Veracruz establece que *“los programas que se deriven del Plan Municipal deberán realizarse conforme a la metodología que implica la Gestión para Resultados”*, por ello, el presente documento está centrado en la actualización del PMD bajo esta metodología, y dará a conocer de manera breve una explicación de la misma.

En primer término se considera importante señalar que la Ley 12 de Planeación nos guía respecto de las herramientas y metodologías que habrán de utilizar para la generación del presupuesto, destacándose los siguientes conceptos:

- Gestión para Resultados (GpR).
- Presupuesto basado en Resultados (PbR).
- Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).
- Metodología del Marco Lógico (MML).

Gestión para Resultados (GpR)

Para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016)

La GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

La Gestión para Resultados cobra sentido con el establecimiento de los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos. (P. 9)

Presupuesto basado en Resultados (PbR)

Para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016)

El PbR es un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados. (P.11)

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)

La página <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno> (2023), indica los siguientes conceptos en materia de SED:

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el conjunto de elementos metodológicos utilizados para establecer los objetivos de los Programas Presupuestarios, medir sus avances, evaluar desde su diseño hasta sus resultados y mejorar su implementación. Está organizado en dos fases: el seguimiento y la evaluación, que se explican a continuación.

Seguimiento

- El seguimiento es la supervisión del avance en el cumplimiento de los objetivos y metas de los Programas Presupuestarios, permite obtener información sobre las acciones realizadas y, de ser necesario, hacer adecuaciones para su mejora. Esto se realiza a través de indicadores establecidos en los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD), es decir la MIR y la Ficha Técnica de Indicadores de Resultados
- Los indicadores de desempeño son herramientas que sirven para medir el logro de objetivos de los Programas Presupuestarios. Proporcionan información del panorama en el que inicia su implementación (línea base), miden el avance de sus procesos (seguimiento) y el cumplimiento de sus objetivos (metas).
- El seguimiento se realiza con indicadores de gestión; en contraste los indicadores estratégicos son empleados en la evaluación de desempeño.

Evaluación

- La evaluación es la valoración del diseño, operación, efecto o impacto de los Programas Presupuestarios. Permite obtener información acerca de las acciones del gobierno sobre una población o área específica e identificar aspectos por mejorar.
- A partir del análisis de los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas de las evaluaciones, se definen los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM), los cuales deberán atenderse para mejorar el desempeño de los Programas Presupuestarios y elevar la calidad del gasto público.

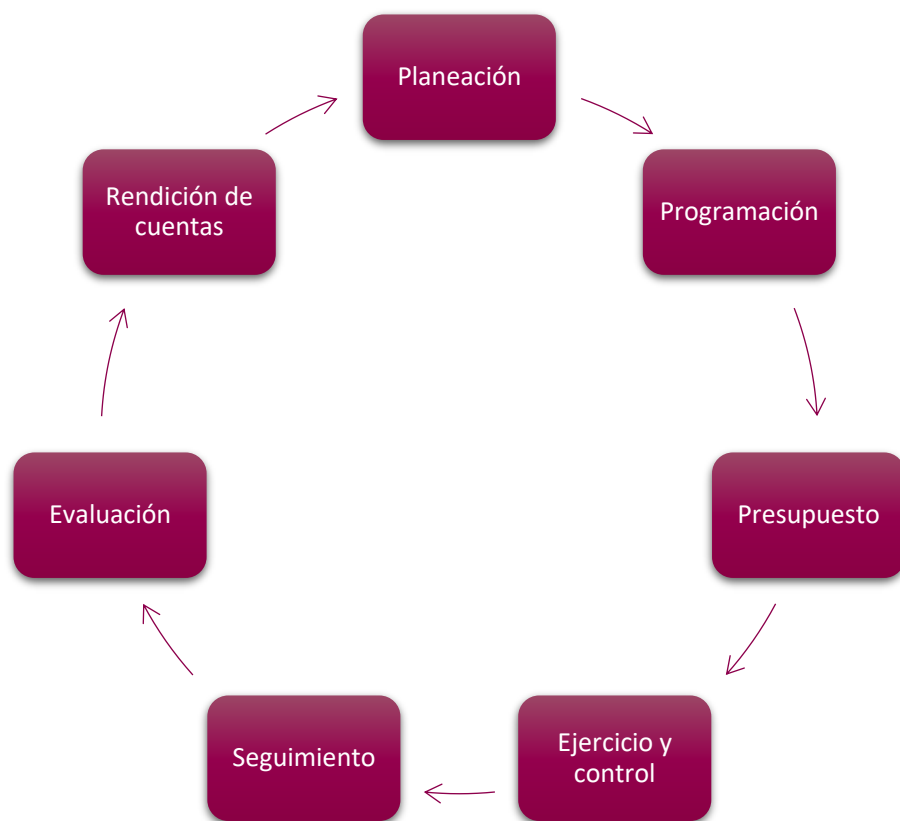
Integración del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR – SED)

Las ventajas de aplicar el PbR-SED en el proceso de planeación municipal y el ciclo presupuestario en los municipios son las siguientes:

Beneficios de la aplicación del PbR-SED

- Los Programas Presupuestarios (Pp's) se enfocan en la solución de una problemática social
- Establece relaciones causa-efecto
- Coherencia, viabilidad y evaluabilidad en los Programas Presupuestarios (Pp's)
- Alineación de los Programas Presupuestarios con el Plan de Desarrollo
- Programación con enfoque de resultados y asignación presupuestaria por resultados
- Integración del PbR-SED en las etapas del ciclo presupuestario
- Medición de los objetivos a través de indicadores
- Favorece la transparencia y la rendición de cuentas
- Calidad del gasto público

Etapas del ciclo presupuestario





Metodología del Marco Lógico (MML)

La guía para el diseño de la MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016).

Se considera que la Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta de planeación que permite dar seguimiento y evaluar los resultados e impactos de un programa público.

Los resultados de la MML se representan en un instrumento denominado Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) (pag. 15, 16).

Etapas de la Metodología del Marco Lógico (MML)

- 1 La definición/identificación de una problemática que el programa pretende resolver finalmente, un programa sólo se justifica ante la existencia de una situación negativa que merece atención o resolución.**
- 2** Así mismo, una vez planteado el problema, se hace necesario **analizarlo**. Esto significa construir un **árbol de problemas**, donde se definan sus causas y efectos.
- 3** Con el árbol de problemas, se plantea un **árbol de objetivos o soluciones**, con los **medios** necesarios para solucionar el problema y los fines que se derivan de dicha solución.
- 4** Con base en el árbol de objetivos se aborda el análisis de las distintas **alternativas de solución** al problema principal.
- 5** Elegida la(s) alternativa(s), se debe construir un **Programa Presupuestario (Pp)**. Es la **esquematización de los niveles jerárquicos** del proyecto y la solución más viable. Determina un fin, el objetivo central, los componentes (productos o entregables) y las actividades.
- 6** Usando las definiciones anteriores, es posible construir la **Matriz de Indicadores de Resultados**. En esta se presentan de forma resumida los aspectos importantes del proyecto, como los objetivos, indicadores, medios de verificación de supuestos (hipótesis), el propósito (objetivo central), los componentes y las actividades.

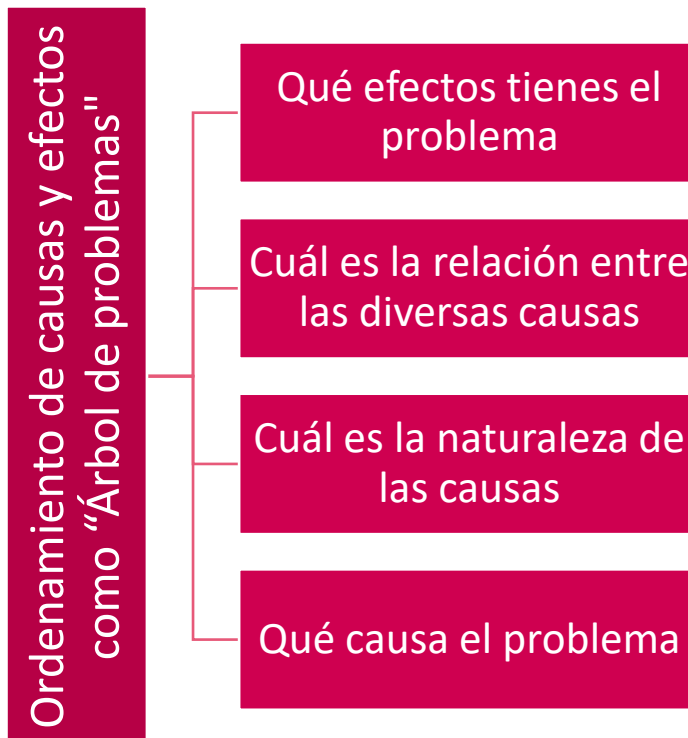
Elaboración propia con información de la guía para el diseño de la Matriz de Indicadores de Resultados

Árbol de problemas.

Así mismo, una vez planteado el problema, se hace necesario analizarlo. Esto significa construir un árbol de problemas, donde se definan sus causas y efectos.

Análisis del problema

Analiza el origen, comportamiento y consecuencias del problema (causalidad, dinámica, efectos y tendencias)

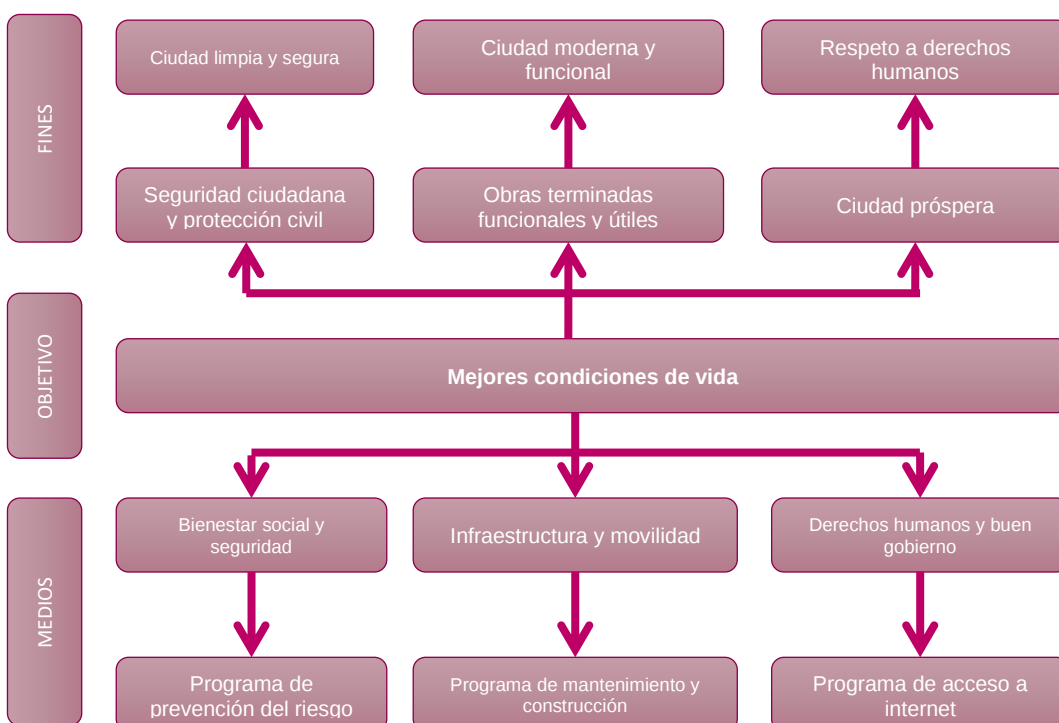


El PMD de Xalapa (2022; pag. 172 y 173) presenta el siguiente árbol de problemas y objetivos:

Árbol de problemas del Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Xalapa 2022



Árbol de objetivos del Plan Municipal de Desarrollo del municipio de Xalapa 2022

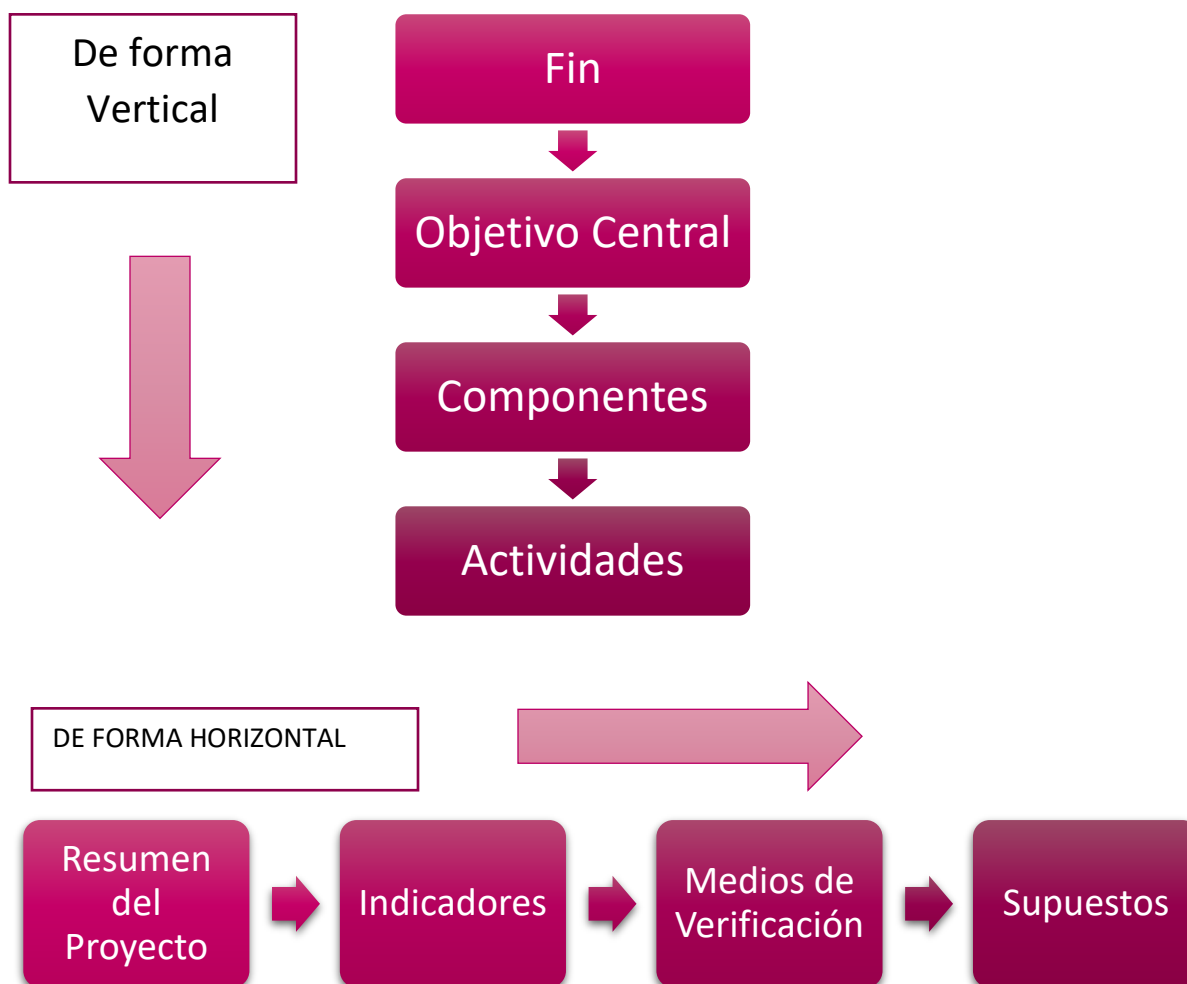


Matriz de indicadores de resultados

La página
<http://procesos.finanzas.cdmx.gob.mx/pbr/metodologia.html#:~:text=La%20Matriz%20de%20Indicadores%20por,los%20Componentes%20y%20las%20Actividades>
(2023), de la Secretaría de Finanzas de la CDMX, establece una definición para la MIR y la precisa como:

La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) es un instrumento de gestión de programas y proyectos que permite fortalecer el diseño y la ejecución de los Programas Presupuestarios; obliga a la definición de objetivos, indicadores y metas en cuatro niveles que son el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades.

Una vez realizados los Análisis de Problemas y Objetivos se realiza el “Análisis de Alternativas” y se construye la estructura de la MIR.



Elaboración propia con información de la guía para el diseño de la Matriz de Indicadores de resultados.

2) Elementos revisados por el congreso

En la entrega inicial del PMD el Congreso del Estado por medio de la Secretaría de Fiscalización, la Dirección de Normatividad, Control y Seguimiento, establecieron junto con una instancia técnica independiente, un listado de criterios para la aprobación del PMD, conforme a la normatividad federal y estatal vigente, así como a las metodologías de planeación consideradas actualmente a nivel nacional.

No.	Indicador	Criterio/Requisito
1	Alineación al Plan Estatal de Desarrollo	Incluye la alineación con el PVD 2019-2024 de forma clara y concisa
2	Alineación al Plan Nacional de Desarrollo	Incluye la alineación con el PND 2019-2024 de forma clara y concisa
3	Diagnóstico con enfoque sostenible de la situación actual del territorio municipal	Presenta un diagnóstico correcto situacional del municipio considerando perspectivas sociales, económicas y ambientales
4	Objetivos	Identifica objetivos de forma clara con base en el diagnóstico y problemáticas
5	Estrategias	Identifica estrategias de forma clara con base en el diagnóstico y problemáticas
6	Líneas de acción	Identifica líneas de acción de forma clara con base en el diagnóstico y problemáticas
7	Participación ciudadana	Incluye evidencias de que realizó un ejercicio de participación ciudadana
8	Prioridades del desarrollo municipal	Incluye compromisos prioritarios para el desarrollo de su municipio
9	Órganos responsables de ejecución	Identifica, establece y describe claramente los órganos responsables de la ejecución
10	Previsiones sobre asignación de recursos	Asigna claramente recursos puntuales a las obras o acciones específicas
11	Plazos de ejecución	Establece claramente los plazos de ejecución

12	Inclusión de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030	El PMD incorpora claramente los ODS de la Agenda 2030
13	Instrumentación de la Metodología de Marco Lógico	Establece la Metodología de Marco Lógico y Presupuesto basado en Resultados
14	Programas Presupuestarios o Actividades Institucionales	Identifica los Programas Presupuestarios o Actividades Institucionales de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico
15	Metas	Establece metas cuantitativas a los Objetivos, de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico
16	Indicadores que permitan dimensionar y evaluar	Establece indicadores que cumplen con los requisitos mínimos: CREMA (Claro, Relevante, Económico, Monitoreable, Adecuado)
17	Prospectiva de desarrollo municipal y objetivos por lograr	Cumple con prospectiva de mediano y/o largo plazos para el desarrollo municipal y establece objetivos claros
18	Actividades Económicas	Establece claramente las actividades económicas que se desarrollarán en el periodo de gobierno
19	Actividades Sociales	Establece claramente cuáles actividades sociales se desarrollarán en el periodo de gobierno
20	Actividades Culturales	Establece claramente cuáles actividades culturales se desarrollarán en el periodo de gobierno
21	Actividades Ambientales	Establece claramente cuáles actividades ambientales se desarrollarán en el periodo de gobierno
22	Programas que tendrán continuidad, los que se implementarán y las obras de infraestructura a ejecutar	Identifica los programas que tendrán continuidad, los que se implementarán y las obras de infraestructura a ejecutar

23	Protección integral e interés superior de niñas, niños y adolescentes, igualdad y no discriminación	Establece claramente la Protección a niñas, niños y adolescentes, igualdad y no discriminación
----	---	--

3) Diagnóstico municipal

Una herramienta creada por el Congreso del Estado que colabora en la labor de seguimiento posterior a la elaboración del PMD desde un punto de vista de gestión administrativa.

1. Señale si el municipio cumplió con la presentación del Plan Municipal de Desarrollo.	SÍ	NO
2. Señale si el Plan Municipal de Desarrollo presentado fue objeto de observaciones, para cumplir con los criterios de aprobación.	SÍ	NO
En caso de respuesta afirmativa, indique si fueron solventadas las observaciones realizadas.		
3. ¿El Plan Municipal de Desarrollo fue elaborado por algún despacho externo?	SÍ	NO
En caso de respuesta afirmativa, mencione si el despacho brinda algún seguimiento del mismo.		
4. ¿El Plan Municipal de Desarrollo fue elaborado por personal del ayuntamiento?	SÍ	NO
En caso de respuesta afirmativa, mencione si el personal que lo elaboró continúa activo dentro el ayuntamiento y si dan seguimiento al mismo.		
5. Señale si el Plan Municipal de Desarrollo fue publicado.	SÍ	NO
En caso de respuesta afirmativa, mencione cuales fueron los medios de publicación.		
6. ¿El municipio cuenta con un área o persona responsable que realice las funciones de planeación y programación de los planes y programas establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo conforme al Sistema de Evaluación de Desempeño y Presupuesto basado en Resultados?	SÍ	NO
En caso de respuesta afirmativa, mencione el nombre del área y proporcione los datos de contacto de la persona responsable.		

-
7. ¿El municipio cuenta con un área o persona responsable que realice las funciones de seguimiento y evaluación de los planes y programas establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo, considerando sus ingresos, egresos y su relación con los objetivos y prioridades conforme al Sistema de Evaluación de Desempeño y Presupuesto basado en Resultados?

SÍ

NO

En caso de respuesta afirmativa, mencione el nombre del área responsable y proporcione los datos de contacto de la persona responsable.

8. Indique si el Presidente Municipal, por sí o por conducto del responsable de la planeación municipal, entregó al CEPLADEB, durante el mes de diciembre, las actualizaciones de la Matriz de Indicadores de Resultados del Plan Municipal de Desarrollo.

SÍ

NO

En caso de respuesta afirmativa, anexe evidencia de dicha entrega

9. Los Recursos Federales provenientes del ramo 033 cuya base normativa se encuentra en el Capítulo V de la Ley Coordinación Fiscal, son sujetos obligatorios de Evaluación para los entes públicos que los reciben, Indique si el municipio publicó los resultados de la evaluación realizada en términos de los artículos 134 CPEUM y 79 LGCG.

SÍ

NO

En caso de respuesta afirmativa, anexe evidencia.

4. Componentes de la Actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

1) Criterios para la Actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

Los criterios para la actualización de un PMD, son diversos e implican hacer un diagnóstico de las metas cumplidas por la Administración Municipal, con base en la situación que presenta el avance de la gestión, a partir de PMD inicial aprobado por Congreso del Estado.

En el PMD, se describe cada eje temático y el eje transversal de los objetivos a lograr, las estrategias a seguir y las líneas de acción del ayuntamiento que de acuerdo a la MML, darán sentido a la planeación.

Por lo que el presente apartado tiene como objetivo describir concretamente los criterios para la actualización, mismos que tienen relación con el análisis de la aprobación realizado por el Congreso del Estado del PMD.

Además de sensibilizar a los ayuntamientos municipales respecto de la importancia de la actualización del PMD, como una importante herramienta en el seguimiento del cumplimiento de los objetivos establecidos por la administración municipal.

Actualmente, la planeación municipal es un ejercicio que cada ayuntamiento lleva a cabo siguiendo criterios propios y con una MML que permita realizar un diagnóstico congruente con sus políticas públicas.

Fijando los criterios para que, en el ámbito de sus respectivas competencias exista una efectiva:



La importancia de una actualización, radica en atender las políticas y problemáticas identificadas en este momento; por eso se exhorta a los ayuntamientos a realizarla.

Para esto podemos manejar mínimo cinco criterios importantes en que la planeación derivada de la actualización del PMD, puede abonar en una gestión municipal exitosa:

1. Identificar y atender prioridades.
2. Generar decisiones basadas en evidencias.
3. Focalizar la aplicación de recursos públicos.
4. Generar información organizada para rendir cuentas.
5. Establecer metas claras.

Nota: Este es el mínimo de criterios que se deben aplicar; si el municipio requiere más puede aplicarlos, acorde a sus necesidades.

La aplicación de estos criterios permite brindar la oportunidad de trabajar, mejorar, quitar o incrementar en lo que se está haciendo o falta por hacer (programas y cambios de metas).

2) Participación del Consejo de Planeación de Desarrollo Municipal (COPLADEMUN) en la actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

El Consejo de Planeación de Desarrollo Municipal (COPLADEMUN), funge como auxiliar al ayuntamiento en las funciones que tienen que ver con la planeación, formulación, aplicación, control, evaluación y actualización del PMD, está integrado por servidores públicos, ciudadanos, organizaciones sociales y los sectores públicos y privados del municipio, designados por el Cabildo e invitados por convocatoria pública. Se fundamenta en el artículo 10 fracción IV de la Ley 12 de Planeación para el Estado de Veracruz y en la Ley Orgánica de Municipio Libre, en los artículos 191 y 192.

Atribuciones del COPLADEMUN que debe apoyar el ayuntamiento:

- I. Proponer al ayuntamiento los mecanismos, instrumentos o acciones para la formulación, aplicación, control y evaluación del PMD.
- II. Consolidar un proceso permanente y participativo de planeación, orientado a resolver los problemas municipales;
- III. Formular recomendaciones para mejorar la administración municipal y la prestación de los servicios públicos;
- IV. Realizar estudios y recabar la información necesaria para cumplir lo dispuesto en las fracciones anteriores;
- V. Comparecer ante el Cabildo cuando éste lo necesite;
- VI. Proponer a las autoridades municipales, previo estudio, la realización de obras, la creación de nuevos servicios públicos o el mejoramiento de los ya existentes;
- VII. Emitir opinión respecto de las consultas que en las materias relacionadas con la planeación municipal le formulen el ayuntamiento, ciudadanos, instituciones u organizaciones del municipio.
- VIII. Formar comisiones de estudio sobre asuntos determinados, relacionados con la planeación municipal y metropolitana, si fuera el caso.

En el Órgano de Fiscalización Superior del Estado de Veracruz (ORFIS) se emitió para 2023 una Guía para la integración, organización y funcionamiento del COPLADEMUN en la que se presenta una propuesta de Reglamento para la integración, organización y funcionamiento del COPLADEMUN, el cual señala la participación de este en adecuaciones al PMD mismas que se detallan a continuación:

-
- Realizar un diagnóstico de necesidades a atender en el municipio, mediante la detección de áreas de riesgo y de oportunidades, mismos que deberán alinearse con los objetivos de la agenda 2030 para el desarrollo sostenible.
 - Organizar foros y actividades de consulta ciudadana, tales como encuestas directas a la población, a través de sistemas informáticos del ayuntamiento, vía Internet, buzones de sugerencias, etc.
 - El COPLADEMUN hará la sugerencia de planes y programas a aplicarse en el municipio de manera formal ante el Cabildo para su revisión y viable aplicación.
 - Invitar a los integrantes del COPLADEMUN a la sesión de Cabildo donde se apruebe el PMD, no omitiendo registrar en el acta de sesión las contribuciones o planteamientos realizados o apoyados por esta figura.

Además, el Reglamento para la integración, organización y funcionamiento del COPLADEMUN debe dejar en claro los procesos de comunicación entre los integrantes considerando lo siguiente:

- Para asegurar el adecuado funcionamiento del COPLADEMUN, el ayuntamiento deberá: Comunicar al COPLADEMUN, los plazos de recepción de propuestas para la formulación del PMD, así como sus adecuaciones;
- Los integrantes del Consejo tendrán las obligaciones comunes siguientes: Contribuir en la formulación, control, evaluación y actualización del PMD; y dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos, estrategias y programas del PMD, así como proponer al ayuntamiento las modificaciones pertinentes.
- El Presidente del COPLADEMUN deberá: Recibir por conducto de los integrantes ciudadanos del Consejo las propuestas presentadas por las comisiones de estudio, para hacerlas del conocimiento de la Asamblea General y, previo análisis, turnarlas al Cabildo para su consideración en el PMD.

En síntesis, de conformidad con lo anterior, el COPLADEMUN realiza estudios sobre asuntos determinados de la planeación. Las comisiones de estudios consolidan un proceso permanente y participativo orientado a resolver los problemas municipales contenidos en Instrumentos de planeación derivados del PMD. Dicho trabajo consiste en proponer mecanismos, instrumentos o acciones para la formulación, aplicación, control y evaluación del PMD. Del ejercicio anterior, el COPLADEMUN formula recomendaciones para mejorar la administración municipal y la prestación de servicios; así mismo propone la realización de obras y la creación de nuevos servicios (Art. 192 LOML).

Tal como puede apreciarse, los COPLADEMUN cuentan con el marco normativo que sustenta la participación ciudadana a través de estos. Por ello, siempre que el municipio cuente con un COPLADEMUN que presente estudios al cabildo, el municipio podrá sustentar la participación ciudadana en dichos estudios del modo siguiente.

Contenido del PMD	Formular recomendaciones para mejorar		Proponer la realización de	
	La administración municipal	Prestación de servicios	Obras	Nuevos servicios
Diagnostico			*	*
Prospectiva			*	*
Prioridades del desarrollo (por ejes)				
Objetivos				
Metas				
Estrategias			*	*
Líneas de acción			*	*
Alineación a ODS y otros instrumentos				
Programas	*	*		*
Proyectos u Obras			*	
Indicadores	*	*		*

La actualización del PMD debe sustentarse en procesos democráticos, por ello es fundamental integrar los estudios realizados por el COPLADEMUN en la actualización. Si el ayuntamiento no cuenta con participación de su COPLADEMUN, entonces debería realizar un proceso de consulta ciudadana semejante al realizado para la elaboración del PMD.

Los estudios del COPLADEMUN permiten cuatro tipos de participación documentada: 1) Formular recomendaciones para mejorar la administración municipal, 2) Formular recomendaciones para mejorar la prestación de servicios, 3) Proponer la realización de obras, y 4) Proponer la realización de nuevos servicios. Cada una de estas, incide de manera diferente en la estructura del PMD.

En el caso de las dos primeras (formular recomendaciones para mejorar la administración municipal y la prestación de servicios), estas se plasman en la sección de programas y de indicadores del PMD.

Por su parte, en el caso de los dos últimos tipos de propuesta (proponer la realización de obras y nuevos servicios), se debe retomar, de los estudios del COPLADEMUN, la información que permita actualizar los siguientes elementos que componen el PMD: diagnostico, prospectiva, estrategia y líneas de acción; solo en

caso de que la información del PMD no sea suficiente para sustentar la propuesta. Particularmente al proponer la realización de obras, estas se deben integrar en el apartado correspondiente del PMD; mientras que al proponer la realización de nuevos servicios deberá integrarse la creación de un nuevo programa así como de los indicadores que permitan darle seguimiento.

3) Áreas prioritarias a tomar en cuenta en la actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

La Ley 12 de Planeación del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave establece en su Artículo 46 lo siguiente: “El Plan Municipal de Desarrollo deberá revisarse y, en su caso, actualizarse de acuerdo con las nuevas realidades del municipio a la mitad de su periodo constitucional, con base a los resultados obtenidos en sus indicadores estratégicos y de gestión, con el seguimiento y evaluación realizados al mismo o cuando haya actualizaciones en el Plan Veracruzano de Desarrollo”, algunos de los elementos que promueven una actualización del PMD, son:

- 1) Modificación en metas
- 2) Programas Presupuestarios (Pp's) o actividades institucionales
- 3) Indicadores que permitan dimensionar y evaluar
- 4) Prospectiva de desarrollo municipal y objetivos por lograr
- 5) Programas que tendrán continuidad, los que se implementarán y las obras de infraestructura a ejecutar
- 6) Programas ejecutados que no estaban considerados en el PMD
- 7) Programas con perspectiva de género
- 8) Protección integral e interés superior de niñas, niños y adolescentes, igualdad y no discriminación
- 9) Que se encuentre Alineado al Plan Nacional de Desarrollo (PND), y al Plan Veracruzano de Desarrollo (PVD)

a) Programas, proyectos, líneas de acción y/o actividades

ACTUALIZACIÓN DE PROGRAMAS

El programa hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, fijándose objetivos y metas específicas e identificando los proyectos que lo componen.

¿Cuándo debo actualizar los programas?

Los programas deben actualizarse, al modificar, excluir o incluir nuevos proyectos municipales, cuando cambian las actividades o acciones necesarias para la entrega de un producto o servicio público, así como cuando se modifican las metas a conseguir, lo que crea cambios en los indicadores de desempeño

Ejemplo de programa en un plan municipal de desarrollo

Objetivo del Programa

Mejoramiento urbano^a

Mejorar la imagen urbana para hacer de la cabecera municipal un lugar atractivo y tener mejores espacios públicos, con el fin de que los pobladores y visitantes turísticos disfruten de mejor infraestructura urbana^b

Nota: ^a ^b (Catemaco Plan Municipal de Desarrollo 2022, pag. 566)

ACTUALIZACIÓN DE PROYECTOS

Un proyecto es el **conjunto de actividades o acciones** que se van a llevar a cabo, así como de **recursos** que se van a usar para la entrega de un producto o servicio público, con objetivos concretos.

¿Cuándo debo actualizar los proyectos?

Los proyectos deben actualizarse, cuando cambian las actividades o acciones necesarias para la entrega de un producto o servicio público, así como cuando se modifican las metas a conseguir, lo que crea cambios en los indicadores de desempeño.

Ejemplo de proyecto

Mantenimiento con mayor rendimiento del alumbrado público en la cabecera municipal.^c

Actividades o Acciones

Dar mantenimiento a las luminarias de toda la cabecera municipal.^d

Dotar de tecnología de punta para mejorar el servicio y la rentabilidad económica para la administración.^e

Nota: ^{c d e} (Catemaco Plan Municipal de Desarrollo 2022, pag. 567, 568)

ACTUALIZACIÓN DE ACTIVIDADES O ACCIONES

Las actividades o acciones son el conjunto de tareas o pasos a seguir para alcanzar el objetivo propuesto y realizar la entrega de bienes o servicios públicos.

¿Cuándo debo actualizar las actividades o acciones?

Las actividades o acciones deben actualizarse, cuando se modifican los objetivos o metas a conseguir, lo que genera cambios en los indicadores de desempeño

Ejemplo de Actividad en un plan municipal de desarrollo

Dotar de tecnología de punta para mejorar el servicio y la rentabilidad económica para la administración.^f

Meta

Brindar mantenimiento al 100% de las luminarias en los 4 años de la administración, con el fin de que el municipio cuente con un mejor servicio de iluminación.^g

Nota: ^{f g} (Catemaco Plan Municipal de Desarrollo 2022, pag. 567, 568)

b) Propuesta para la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) del Plan Municipal de Desarrollo (PMD).

El anexo 1 del oficio 307-A.- 2912 (2011), indica algunos elementos a considerar en la elaboración de la MIR de su PMD.

- Establece con claridad el objetivo de los programas y su alineación con los objetivos de la planeación municipal, estatal y nacional.
- Incorpora los indicadores que miden los objetivos y registra las metas que establecen los niveles de logro esperados, elementos que son un referente para el seguimiento y la evaluación.
- Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores.
- Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos.
- Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

Mediante la construcción de la MIR, los ejecutores de gasto que ejercen recursos públicos deberán alinear los Pp's a la planeación municipal.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribución del programa, en el mediano o largo plazo, al logro de un objetivo del desarrollo estatal o nacional.	Indicadores que permitan verificar los impactos sociales y económicos alcanzados, para los cuales contribuye el programa.	¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos por los indicadores?	Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados por el Programa.
Propósito	Resultado directo a ser logrado en la población, como consecuencia de la utilización de los (bienes y servicios) producidos o entregados.	Indicadores que permitan verificar la cobertura y/o el cambio en la población que puede atribuirse a la ejecución del programa.		Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el Programa o proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.

Componentes	Bienes y servicios que produce o entrega el programa, para cumplir con su propósito.	Indicadores que permitan verificar la generación y/o entrega de los bienes y servicios del programa.		Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes del Programa o proyecto alcancen el Propósito.
Actividades	Principales acciones mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios.	Indicadores que permitan verificar la gestión de los procesos de recursos humanos, el financiamiento, la adquisición de insumos, la organización, la operación, etc.		Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para completar los Componentes del Programa o proyecto.

Resumen Narrativo

En la descripción de los objetivos del resumen narrativo de la MIR se deberán considerar los siguientes conceptos:

Fin: 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 dependencia o entidad.

Propósito: Es el resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.

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

Actividades: Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa; se sugiere presentar las Actividades agrupadas por componente y en orden cronológico.

Para la redacción de los objetivos se recomienda lo siguiente:

- Describir a que a un objetivo superior contribuye + Mediante/a través + Solución del problema.
- Población objetivo o área de enfoque + Verbo en presente + Resultado logrado.

-
- Productos terminados + Verbo en participio pasado + Servicios proporcionados.
 - Sustantivo derivado de un verbo + Complemento.

Con la finalidad de que se cuente con una MIR más ejecutiva, se recomienda lo siguiente:

- Sólo deberá existir una MIR por Programa Presupuestario (Pp).
- Un solo objetivo para el nivel de Fin.
- Un solo objetivo para el nivel de Propósito.
- Un objetivo por cada Componente entregado por el programa para cumplir su propósito.
- Cuando existan dos o más proyectos o actividades por Pp que entregan diferentes bienes y servicios, se sugiere incorporar un componente por área responsable y cuando las distintas áreas responsables entregan los mismos bienes o servicios, se sugiere incorporar un componente que consolide la participación de las áreas responsables, señalando las actividades que le competen a cada una.
- Debido a la complejidad de los problemas públicos, generalmente será frecuente que dos unidades administrativas tengan como objetivo resolver el mismo problema, pese a ofrecer bienes y servicios diferentes.
- Un Pp puede entregar diversos bienes o servicios, por lo que no se trata de hacer un Pp por cada bien o servicio, sino por cada problema público que se dese atender.
- En la descripción de los objetivos, evitar el uso de términos genéricos, que no dejen claramente establecido el resultado que busca el objetivo.

Indicadores

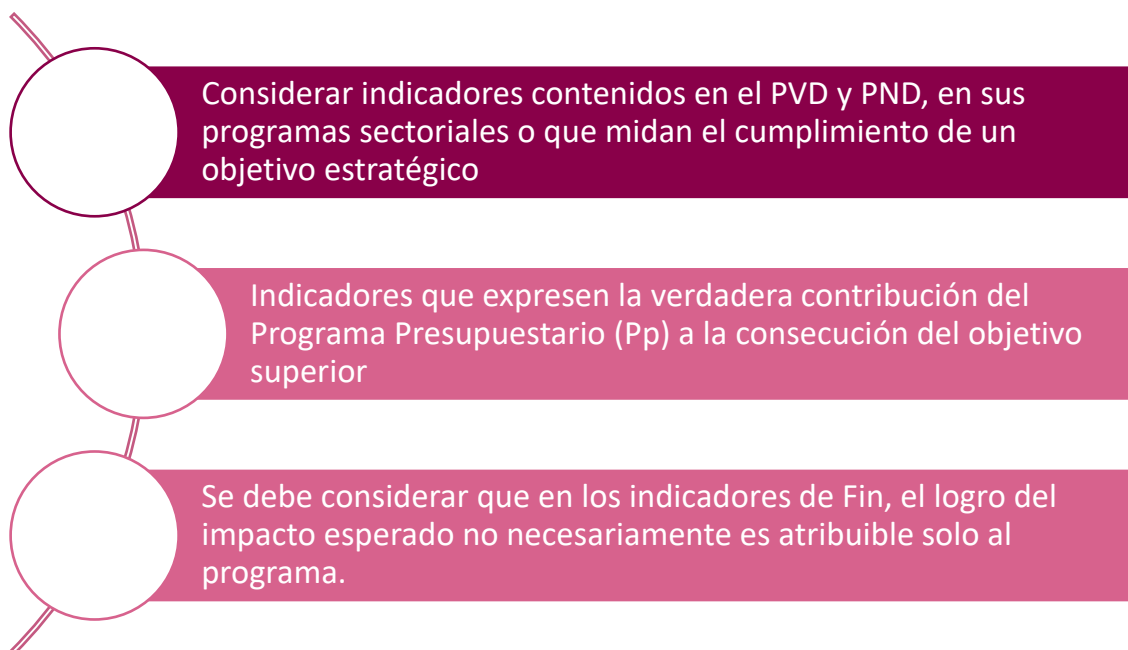
Un indicador de desempeño, es la expresión cuantitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

Los indicadores de desempeño se clasifican en indicadores estratégicos e indicadores de gestión:

Estratégicos.- Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp's. Incluyen a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y servicios que se aplican e impactan de manera directa en la población.

De gestión.- Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Incluyen los indicadores de Actividades.

- El número de indicadores por cada nivel deben ser los suficientes y necesarios para dar cuenta del alcance de los objetivos planteados.
- Los indicadores de Fin miden los cambios que generalmente se producen en el mediano y largo plazo; para su inclusión en la MIR, se recomienda:



- Para la construcción de indicadores estratégicos, se sugiere utilizar información pública disponible como las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) u otras institucionales.
- En los indicadores a nivel de Propósito se recomienda utilizar indicadores que miden resultados (cambios directos) del programa en la población que padece o enfrenta el problema, que es razón de ser del programa.
- Se recomienda que los indicadores de cobertura se usen a nivel de Componentes si cada uno de estos atiende un beneficiario en particular.
- A nivel de Propósito el indicador correspondiente al beneficiario que mejor represente el objetivo del Pp.

En la construcción o adecuación de indicadores se recomienda considerar lo siguiente:

- Los indicadores no se construyen de manera aislada, es necesario considerar en todo momento la estructura del Pp.
- No se debe repetir un mismo indicador en diferentes niveles de objetivo.

-
- Previo a la incorporación de nuevos indicadores, es necesario contar con la información suficiente para establecer su meta anual, calendario y asegurar su adecuado seguimiento.
 - Previo a la eliminación de indicadores, se deberán considerar las posibles repercusiones en términos de la evaluación del desempeño de cada Pp.

Medios de Verificación

Muestran dónde se obtienen las pruebas respecto de los avances y logros del Programa y dónde se obtienen los datos necesarios para verificar los indicadores respectivos. Las fuentes de información son diversas, pudiendo ser estadísticas, material publicado, inspección visual, encuestas, informes de auditorías y registros administrativos, entre otros.

- Considerar que los medios de verificación deben ser prácticos, confiables, y al mismo tiempo, deben proporcionar la base para monitorear y evaluar el Programa.
- Deben resolver las preguntas: ¿Las fuentes de información son suficientes y fiables?, ¿Es necesario recopilar información complementaria?, ¿Quién financiará las actividades asociadas, al registro y obtención de información?, ¿Quién desarrollará las actividades de medición?, ¿Cuál es la cantidad razonable de información que se requiere?
- Para establecer un buen proceso para recopilar información a través de los medios de verificación se deberá considerar:

Medios de Verificación extendidos

- Definir las fuentes de información
- Definir las frecuencias para la obtención
- Establecer los métodos de análisis de la información
- Definir los métodos de recopilación de información
- Establecer la aplicación de la información en términos de sus usos esperados
- Establecer las unidades responsables de la recopilación

Supuestos

Los supuestos “son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar” (Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 2016, p. 26)

Identificación de factores externos.- Los factores externos describen las condiciones que son importantes para la realización satisfactoria de la intervención pública por medio del Programa. Sin embargo, su principal característica es que éstos escapan al control de la organización pública que lo está operando. La identificación de factores externos responde a la pregunta ¿cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos?

Verificación de las condiciones de Supuestos.- Durante el diseño de un Programa, hay que estudiar en qué medida existen factores externos importantes o incluso vitales para el éxito de la intervención. Si son importantes, pero no pueden integrarse en la lógica de intervención vertical del Programa como resultados y/o Actividades, se convierten en Supuestos. Los Supuestos deben ser formulados como condiciones positivas, es decir, como un objetivo.

Análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos como complemento al análisis de la lógica vertical.- Al introducir los Supuestos en la MIR, se requiere considerar el cumplimiento de éstos en cada nivel de la MIR para transitar hacia arriba y asegurar los logros respectivos: realizar las Actividades; producir los Componentes; lograr el Propósito; y contribuir al Fin.

De manera específica, en cada nivel de la MIR se deben hacer las siguientes preguntas:

¿Los Supuestos definidos a nivel de Fin en la MIR, permiten asegurar la sustentabilidad de los beneficios del Programa?

¿El Propósito, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, y suficientes, para lograr el Fin?

¿Los Componentes, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito?

¿Las Actividades, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para producir los Componentes?

c) Ficha técnica de indicadores

El anexo 1 del oficio 307-A.- 2912 (2011), indica que los indicadores de desempeño deberán contar con una ficha técnica que servirá para dar seguimiento y evaluar los resultados de las acciones desarrolladas por el municipio, dicha ficha deberá contener al menos, los elementos obligatorios siguientes:

Ficha Técnica de Indicadores

Área/Unidad responsable

Encargado/a de ejecutar el programa

Nombre del programa, proyecto o acción

A. De operación (Actividades Administrativas)
B. De inversión (Obra Pública y Acciones)

Nombre del indicador

Expresión que identifica al indicador y que expresa lo que se desea medir con el

Definición del indicador

Descripción breve y precisa de lo que se pretende medir del objetivo al que está asociado; No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo

Dimensión a medir

Indicar si el indicador va a ser de Eficiencia, Eficacia, Economía o Calidad (A.1)

Método de Cálculo

Describe la forma en la que se relacionan las variables establecidas en el indicador (A.2)

Unidad de medida

Debe corresponder con el método de cálculo, y los valores de la línea base y las metas (porcentaje, índice, promedio, etc.)

Frecuencia de medición

Indica la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones A.3)

Línea Base

Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento (A.4)

Metas

Establecen límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización (A.5)

A.1 Dimensión a medir

Las dimensiones de los indicadores, entendidas como los aspectos particulares del objetivo a ser medidos, deberán ajustarse a las características y particularidades de cada Pp. Los indicadores de desempeño deberán permitir la medición de los objetivos en las dimensiones siguientes:

Eficacia, que mide el grado de cumplimiento de los objetivos. Aplica preferentemente en todos los niveles del resumen narrativo.

Eficiencia, que mide la relación entre la cantidad de los bienes y servicios generados y los insumos o recursos utilizados para su producción. Aplica preferentemente en Propósito, Componentes y Actividades.

Economía, que mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros. Aplica preferentemente en Componentes y Actividades.

Calidad, que mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos generados en la atención de la población objetivo, vinculándose con la satisfacción del usuario o beneficiario. Aplica preferentemente en Componentes.

Lo anterior, no significa que cada Pp esté obligado a registrar indicadores para todas las dimensiones descritas; se recomienda que un Pp contenga, al menos, indicadores de eficacia para cada uno de los niveles de la MIR, de tal manera que se asegure la valoración de los resultados alcanzados, de conformidad con la lógica vertical que entraña la MIR.

A.2 Método de Cálculo

- Al redactar, utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras.
- Expresar de manera puntual las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas.
- En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas se recomienda colocar un anexo que explique el método de cálculo.

Ejemplo.

Indicador	Método de cálculo
Promedio de hectáreas siniestradas por incendio forestal	(Sumatoria de hectáreas siniestradas en los incendios forestales ocurridos en el año t) / (Sumatoria de incendios forestales ocurridos en el año t)

A.3 Frecuencia de medición

La frecuencia de medición mínima a utilizar es mensual, es decir no realizar reportes por debajo de mensual.

Se recomienda que la periodicidad con la que se reporte la meta del indicador sea la siguiente:

Indicadores de Fin: Periodicidad máxima CUATRIANUAL (mínimo debe medirse una vez en el cuatrienio).

Indicadores de Propósito: Periodicidad máxima de preferencia ANUAL (mínimo debe medirse una vez al año).

Indicadores de Componente: Periodicidad máxima SEMESTRAL (mínimo debe medirse una vez al semestre).

Indicadores de Actividad: Periodicidad máxima TRIMESTRAL. (Mínimo debe medirse una vez al trimestre).

Si la frecuencia es mayor a anual, se deberá tomar en cuenta el año de la línea base, para que al sumar la frecuencia propuesta (año de línea base más dos, si es bienal; año de línea base más tres, si es trienal) se determinen metas y establezcan calendarios.

A.4 Línea base

El registro del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición es obligatorio para todos los indicadores. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará en cero (en las metas intermedias de dicho ejercicio).

A.5 Metas

- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.
- En las diferentes metas que se definen en la ficha técnica, debe seleccionarse solamente una opción del tipo de valor (absoluto o relativo), y éste debe estar en términos de la unidad de medida del indicador, guardando consistencia con el método de cálculo y el nombre del indicador.
- Debe existir consistencia en el valor registrado entre: la meta anual, relativa y/o absoluta del año en curso; la meta intermedia del cuatrienio correspondiente al año en curso y la meta calendarizada al último periodo del año en curso; en los tres casos la meta debe coincidir, con la meta relativa en su numerador y en su denominador.

-
- Todos los indicadores con frecuencia de medición anual o más frecuente (p.e. semestral, trimestral), deben coincidir con las metas intermedias del sexenio.

5. Seguimiento y evaluación de la actualización del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

De acuerdo a la Metodología del uso del Gasto Público (en donde se señala el modelo de Presupuesto basado en Resultados – Sistema de Evaluación de Desempeño PbR – SED), el SED cumple la función de evaluar el cumplimiento de metas y objetivos de la estructura programática contenida en los Programas Presupuestarios y Actividades Institucionales.

Como se indica en el SED, el conjunto de estos elementos metodológicos de los Pp's logrará medir el avance, evaluar el diseño hasta sus resultados, fortaleciendo su nivel de implementación, esta fase está integrada por el Seguimiento y Evaluación.



Por su parte, en el Seguimiento se lleva a cabo la supervisión del avance del nivel de cumplimiento de metas y objetivos de los Pp's, lo cual permitirá recabar información sobre las actividades realizadas, para que se puedan ejecutar las adecuaciones necesarias. Estas modificaciones se harán mediante los Instrumentos de Seguimiento de Desempeño (ISD), los cuales pueden estar plasmados de la siguiente manera:



De acuerdo con la función del SED los Indicadores de Desempeño son herramientas que sirven para medir el logro de los objetivos de la estructura programática. En este caso el ayuntamiento será el responsable de monitorear y reportar continuamente el resultado de sus indicadores, como bien se indica en la Ley 12 de Planeación del Estado de Veracruz en su artículo 40, penúltimo párrafo:

“En el orden municipal, la instancia coordinadora será la que determine el ayuntamiento, conforme a las normas legales de la materia y la que cada cabildo determine, así como sus atribuciones”.

Por su parte en el artículo 41 señala que:

“la instancia municipal coordinadora en el ámbito de sus atribuciones, elaborarán y difundirán metodologías y procedimientos de control, seguimiento y evaluación de las actividades dirigidas a la verificación, medición, detección y corrección de desviaciones de carácter cualitativo y cuantitativo de políticas, planes, programas y proyectos de acuerdo a lo establecido en las disposiciones reglamentarias de esta Ley.”

Otro elemento importante es la Evaluación, es decir, la valoración de diseño, operación o impacto de la estructura programática, estas evaluaciones se verán reflejadas en el Programa Anual de Evaluación (PAE) del ejercicio específico.

Es importante tener presente el Acuerdo por el que se establecen las disposiciones generales del Sistema de Evaluación de Desempeño, emitido en el Diario Oficial de la Federación el 31 de marzo de 2008.

En este apartado, se desarrollará el proceso para evaluar el plan año con año, tomando como base las MIR y el desempeño de los programas anuales.

Además, la Ley 12 de Planeación del Estado de Veracruz en el artículo 46, establece que el seguimiento y evaluación deberá realizarse a la mitad de su periodo constitucional con base a los resultados obtenidos en sus indicadores estratégicos y de gestión.

A continuación se proponen los mecanismos e instrumentos para el seguimiento y evaluación del PMD con base en:

1) Ficha técnica de seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos diseñados

El PMD y sus programas serán revisados y evaluados permanentemente, y se actualizarán con base en las condiciones y circunstancias imperantes. Cada línea de acción aprobada (subprograma, proyecto, actividad, obras y/o tareas) debe contar con una ficha técnica de seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos diseñados.

Aspecto a seguir	Descripción		
Área/Unidad responsable	Encargado/a de ejecutar el programa		
Nombre del programa, proyecto o acción	A. De operación (Actividades Administrativas) B. De inversión (Obra Pública y Acciones)		
Líneas de acción	(Enumerar las líneas) Nombre o identificación del:	Subprograma Proyecto Actividad Obra Tarea	
Objetivo a alcanzar	Productos o resultados que se quieren lograr.	(Describir el objetivo)	
Meta	Unidad de medida lograda	Número, cantidad	volumen,
Fuente de financiamiento	a. Recursos federales b. Recursos propios c. Recursos estatales d. Créditos bancarios		
Costos (cifras en pesos)	Programado/Ejercido/Total invertido		
Tiempos de realización	Horas, días, meses		
Avances de ejecución	Porcentaje, descripción, ponderación, valoración, indicador		

2) *Proyectos municipales.*

Operativamente es de vital importancia para cada dependencia contar con proyectos en los que se exprese las necesidades detectadas, estos servirán de apoyo en procesos presupuestarios, contribuyendo en la gestión de recursos externos, por medio de Asociaciones Civiles y la procuración de fondos nacionales o extranjeros o recursos gubernamentales.

La Cartera de proyectos sin presupuesto asignado, debe contener al menos los siguientes requisitos:

Nombre del proyecto.

Objetivos.

Metas.

Breve descripción/alcances.

Monto de inversión necesario.

3) *Programas.*

La MML alinea los objetivos de los Pp's o programas públicos con los objetivos del Plan Municipal de Desarrollo PMD y serán de gran importancia para la toma de decisiones. Estos programas se crean para resolver alguna problemática específica de una población objetivo o un área de desarrollo.

Es así que, los funcionarios municipales deberán establecer su sistema de evaluación municipal, que es un conjunto de Matrices de Indicadores de Resultados por Programa Presupuestario y de evaluación que contribuya a tomar mejores decisiones en torno a las políticas públicas.

Por lo que es primordial definir que unidad administrativa del municipio que tendrá la responsabilidad de llevar a cabo el seguimiento y evaluación del PMD y sus programas.

A continuación, se proponen algunos elementos de evaluación a los programas:

- Identificar los Programas Presupuestarios (Pp's)
- Identificar sus objetivos
- Identificar el cumplimiento de estrategias y líneas de acción
- Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)
- Ficha Técnica, Programación y Reportes de Resultados y
- Presupuesto asignado.

Además, como parte del seguimiento deberán realizar un informe sobre el ejercicio y destino de los recursos, así como el monitoreo de los indicadores; en cuanto a la evaluación se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de aplicación de los recursos públicos.

Los indicadores estratégicos miden el grado de avance de los resultados esperados en los ámbitos de desempeño correspondientes al Fin y al Propósito de un Pp, así como los Componentes enunciados como subsidios, bienes y servicios que la población o área de enfoque recibe de manera directa por parte del programa; por tanto, contribuyen a fortalecer las estrategias y a orientar los recursos públicos.

Los indicadores de gestión miden el cumplimiento de las actividades y procesos de gestión realizados para producir y entregar los componentes, enunciados como bienes y servicios públicos; así como en grado de avance en la entrega de aquellos componentes que son utilizados por otras instancias públicas.

Los indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño de los Pp's, son fundamentales para una buena administración de la ejecución y corrección del programa. Éstos, forman parte del diseño de la Matriz de Indicadores de Resultados.

Su función principal es estimar e indicar en qué medida se cumplen los objetivos de cada ámbito de desempeño del programa, en cuatro dimensiones, que son: eficacia, eficiencia, calidad y economía.

Los indicadores de evaluación del desempeño son la medida de resultado que se compara con las metas asociadas a cada objetivo, cuya función es de importante para la toma de decisiones respecto al curso del programa, y a los recursos financieros asociados al mismo.

4) Consideraciones de evaluación del Plan Municipal de Desarrollo (PMD)

Debido a que las proyecciones poblacionales y de la mancha urbana marcan una tendencia hacia el crecimiento de estas, es importante aprovechar los factores económicos, sociales, ambientales y políticos que promueven el desarrollo municipal considerando los resultados en estos elementos a nivel estatal y federal. Por lo que es importante que haya una buena planeación que permita el rumbo del desarrollo y crecimiento del municipio para su población.

Por lo que es indispensable que un buen gobierno haga participe a toda la ciudadanía e incluya el cuidado de medio ambiente, que fortalezca a las instituciones, que sea planificador, que mejore continuamente, que sea democrático, abierto, incluyente y que sea transformacional.

Que los funcionarios municipales tengan una visión de gestión al futuro, que consiste en impulsar y transformar al municipio desde una situación actual, para trabajar y transformar al municipio, de forma que tenga dinamismo en cuestión de desarrollo económico y sostenibilidad para poder ofrecer mejores oportunidades y mejor calidad de vida a los habitantes.

Los funcionarios municipales, deben trabajar para generar una cultura de la evaluación que permita mejorar el desempeño, lo cual beneficia a la ciudadanía que tiene a su disposición información objetiva sobre el impacto de los programas.

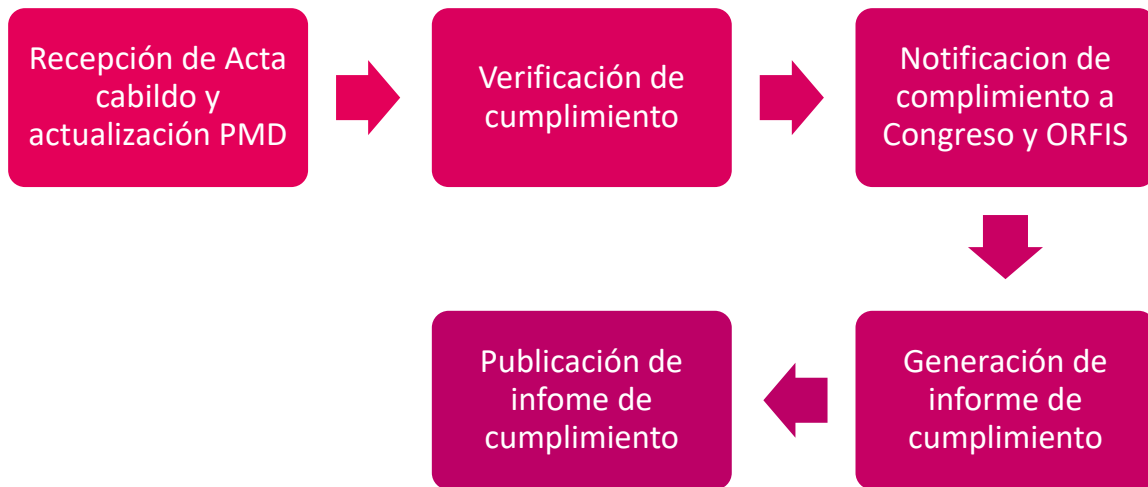
Para el seguimiento y evaluación de la actualización del PMD se deberá realizar un comparativo de lo planeado con lo logrado; es decir, que los objetivos planteados en el PMD sean claros y permitan dar seguimiento a las metas establecidas, apoyados con indicadores que dimensionen y evalúen, los logros esperados y el impacto obtenido por los programas.

Por lo tanto, mientras más frecuente sea el seguimiento y la evaluación, mayor serán las oportunidades para corregir errores y atender omisiones o desviaciones.

Lo anterior, con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público, promover una adecuada rendición de cuentas y transparencia para el logro de los objetivos del desarrollo municipal.

5) Procesos del Sistema Estatal de Planeación de la Secretaría de Finanzas y Planeación (SEFIPLAN)

Posterior a la entrega de la Actualización de los Planes Municipales de Desarrollo, la Subsecretaría de Planeación de la SEFIPLAN emitirá un informe de cumplimiento de los municipios sobre la entrega de sus actualizaciones.



6. Bibliografía

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores de Resultados. México. Recuperado el 13 de septiembre de 2023. <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2016). Guía para el Diseño de indicadores estratégicos. México. Recuperado el 12 de septiembre de 2023. <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-indicadores-estrategicos>.

Órgano de Fiscalización superior del Estado de Veracruz (2023). Manual de Fiscalización para los Entes Municipales 2023. México. Recuperado el 29 de agosto de 2023. <http://www.orfis.gob.mx/manual-de-fiscalizacion-para-los-entes-municipales-2023/>.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2011). Oficio No. 307.-A-2912 Revisión y actualización de estructuras programáticas. Subsecretaría de Egresos Unidad de Política y Control Presupuestario. México. Recuperado el 12 de octubre de 2023. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/24104/oficio307_a_2912_revision_y_actualizacion_de_estructuras_programaticas.pdf.

Órgano de Fiscalización superior del Estado de Veracruz (2022). Guía Para la Integración, Organización y Funcionamiento del Consejo de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEMUN). México. Recuperado el 23 de octubre de 2023. <http://www.orfis.gob.mx/wp-content/uploads/2018/05/guia-coplademun-2022-.pdf>.

Muñoz Corvalán, J.: "Proceso de planificación para la elaboración de programas", en Contribuciones a las Ciencias Sociales, Julio 2012, recuperado el 04 de octubre de 2023. www.eumed.net/rev/cccss/20/.

Secretaría de Planeación (Seplan) y Publicado por la Dirección de Publicaciones de Jalisco en Diciembre 2009. Tiraje 500 ejemplares. Accesible vía Web en el portal de la Seplan, sitio <http://www.seplan.jalisco.gob.mx>

FUENTES OFICIALES DE INFORMACIÓN

Censo de Población y vivienda 2020

<https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)

<https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/PobrezaInicio.aspx>

Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)

<https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

<https://www.undp.org/es/mexico/publicaciones/informe-de-desarrollo-humano-municipal-2010-2020-una-decada-de-transformaciones-locales-en-mexico-0>

<http://www.mx.undp.org/>

Secretaría de educación de Veracruz

<https://www.sev.gob.mx/v1/servicios/anuario-estadistico/>

Secretaria de Finanzas y Planeación

<http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/anuarios-estadisticos-del-estado-de-veracruz/>

<http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/transparencia-proactiva/programacion-y-presupuesto/acuerdos-de-distribucion-de-aportaciones-federales-ramo-33/>

Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública

<https://www.gob.mx/sesnsp/articulos/incidencia-delictiva>

INEGI. Estadística de Finanzas Públicas Estatales y Municipales (EFIPEM). Anual

<https://www.inegi.org.mx/programas/finanzas/>

INEGI. Censos Económicos 2019. Resultados definitivos

<https://www.inegi.org.mx/app/saic/>

Consejo Nacional de población (CONAPO)

<https://datos.gob.mx/busca/dataset/indice-de-marginacion-carencias-poblacionales-por-localidad-municipio-y-entidad>

INEGI. Estadísticas de mortalidad

<https://www.inegi.org.mx/temas/mortalidad/#tabulados>

INEGI. Estadísticas de mortalidad

<https://www.inegi.org.mx/temas/mortalidad/#tabulados>

7. Glosario

- ❖ **Actividad**
Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto, bien o servicio público determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.
- ❖ **Árbol de Objetivos**
Constituye la base para definir cada uno de los niveles de resumen narrativo de la MIR correspondiente al programa.
- ❖ **Consistencia**
Coherencia mutua y articulación de los componentes que van desde la formulación de los objetivos estratégicos (plan) hasta la formulación del presupuesto.
- ❖ **Cuadro de Mando o Tablero de Comando**
Es el seguimiento de los indicadores.
- ❖ **Dígito Identificador**
Es el elemento de la clave presupuestaria que permite conocer la naturaleza económica del Gasto público.
- ❖ **Efectividad**
Relación existente entre el producto y la variación provocada en la situación social.
- ❖ **Eficacia**
Trata de conseguir el objetivo sin reparar en los medios.
- ❖ **Eficiencia**
Interacción entre la producción realizada y el presupuesto.
- ❖ **Eje**
Eje primordial de algún asunto, pilar básico de algo y de importancia decisiva, directriz que marca el rumbo para el desarrollo de planes, programas, proyectos, acciones y actividades
- ❖ **Estrategia Programática**
Se incluyen los aspectos relevantes a desarrollar
- ❖ **Estructura Programática**
Es el conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente, el cual define las acciones que efectúan los ejecutores de gasto para alcanzar los objetivos y metas.
- ❖ **Evaluación**
Al análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas, los Programas Presupuestarios y el desempeño institucional, que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados e impacto.

-
- ❖ **Fuente de Financiamiento**
Son todos aquellos mecanismos que permiten a una dependencia contar con los recursos financieros necesarios para el cumplimiento de sus objetivos de creación, desarrollo, posicionamiento y consolidación.
 - ❖ **Gastos Administrativos**
Son aquellos gastos que tiene que ver directamente con la administración general de las dependencias y órganos públicos.
 - ❖ **Gestión para Resultados**
Es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos; que se interesa en cómo hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población.
 - ❖ **Implementación del PbR**
Al conjunto de elementos metodológicos y normativos que permite la ordenación sistemática de acciones, y apoya las actividades para fijar objetivos, metas y estrategias, asignar recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, así como coordinar acciones y evaluar resultados.
 - ❖ **Indicadores del PbR**
Parámetros de planeación y programación para medir la eficiencia, economía, eficacia y calidad, e impacto social de los Programas Presupuestarios, las políticas públicas y la gestión de las dependencias y entidades.
 - ❖ **Líneas de Acción**
Conjunto ordenado de acciones o proyectos, que por su naturaleza, se integran en una línea orientadora del quehacer institucional (en un camino o ruta de acción táctica o estratégica), con el fin de lograr uno o más objetivos en respuesta a necesidades sociales
 - ❖ **Metodología del Marco Lógico**
Procesos que permiten crear la matriz de indicadores de Resultados, mediante la cual se describe el fin, propósito, componentes y actividades, así como los indicadores, las metas, medios de verificación y supuestos para cada uno de los diferentes ámbitos de acción o niveles de objetivos de los Programas Presupuestarios.
 - ❖ **Partida Presupuestaria**
Son cada una de las operaciones económicas registradas en el presupuesto.
 - ❖ **Plan General de Desarrollo**
Son las actividades que las dependencias y entidades deben realizar para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas, con base en indicadores de desempeño.

-
- ❖ **Planeación**
Es la definición de objetivos y el diseño de estrategias para alcanzar los resultados deseados, mediante la identificación e instrumentación de las acciones y de los mecanismos correspondientes para alcanzar los objetivos trazados
 - ❖ **Presupuesto Basado en Resultados**
Es un componente de la Gestión para Resultados (GpR) que consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permite apoyar las decisiones presupuestarias en información que sistemáticamente incorpora consideraciones sobre los resultados del ejercicio de los recursos públicos.
 - ❖ **Productividad**
Crecimiento de “producción” pública sin incrementar el consumo de recursos.
 - ❖ **Programa**
Un programa hace referencia a un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, generalmente su duración es a medio plazo, fijándose objetivos y metas específicas e identificando los proyectos que lo componen.
 - ❖ **Programación Presupuestal**
A las erogaciones que el Distrito Federal realiza en cumplimiento de sus atribuciones conforme a los programas para proveer bienes y servicios públicos a la ciudadanía.
 - ❖ **Proyecto**
Conjunto de Actividades o acciones que se van a llevar a cabo y un conjunto de recursos que se van a usar para conseguir un fin determinado y unos objetivos concretos.
 - ❖ **Ramo**
Identifica el destino administrativo de los recursos.
 - ❖ **Rendición de Cuentas**
Es la explicación del gobierno hacia la sociedad de sus acciones y acepta consecuentemente la responsabilidad de las mismas.
 - ❖ **Satisfacción**
Aspiración a que la acción del sector público genere altos niveles de satisfacción individualizada de parte de los ciudadanos/usuarios.
 - ❖ **Sistema de Control**
Es un conjunto de acciones, funciones, medios y responsables que garanticen, mediante su interacción, conocer la situación de un aspecto o función de la organización en un momento determinado.
 - ❖ **Sistema de Evaluación del Desempeño**
Al conjunto de elementos metodológicos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de las metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permiten conocer el impacto social de los programas de gobierno.
 - ❖ **Transparencia**

Abre la información al escrutinio público, para que aquellos interesados puedan revisarla y analizarla.

❖ Valor Público

Abre la información al escrutinio público, para que aquellos interesados puedan revisarla y analizarla.

<http://www.orfis.gob.mx>
<https://www.legisver.gob.mx>
<http://www.veracruz.gob.mx/finanzas/>

