



Puebla
Contigo y con rumbo
Gobierno Municipal

Guía para la aplicación de la Metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal

Agosto 2022

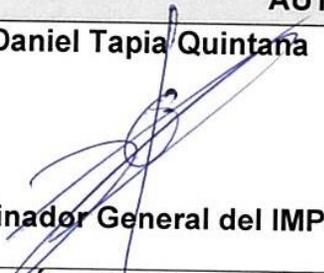


Puebla
Contigo y con rumbo
Gobierno Municipal

IMPLAN
Instituto Municipal de Planeación Puebla

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922

AUTORIZACIONES:	
<p>Daniel Tapia Quintana</p>  <p>Coordinador General del IMPLAN</p>	<p>Francisco Martín Ablanado Salazar</p>  <p>Jefe de Departamento de Programación</p>
<p>Miguel Ángel Galindo Sánchez</p>  <p>Jefe de Departamento de Evaluación</p>	<p>Alejandra Escandón Torres</p>  <p>Contralora Municipal</p>

Se expide la presente Guía en la Cuatro Veces Heroica Puebla de Zaragoza, a los veintitrés días del mes de septiembre de dos mil veintidós.

	<p><i>Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal</i></p>	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Con fundamento en los artículos 107 y 108 de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Puebla; 54, 61 inciso c) de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, 2, fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII y VIII de la Ley de Planeación, 9, fracción VI, 16, 17, fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII y XIV, 18, fracciones I, II, III, IV, V, VI, VII y VIII, 47 de la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado de Puebla y 101, 104, fracciones I, II, III y IV de la Ley Orgánica Municipal, 9 y 10 fracciones XI, XIV y XXVIII, 53 fracciones V y VII, 73, fracciones II, III y IV y 74 fracción III del Reglamento Interior del Instituto Municipal de Planeación, se emite la presente

GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

I. OBJETIVO

Presentar de forma simplificada y esquemática los conceptos básicos que componen a la Metodología del Marco Lógico de tal forma que se observe como una herramienta para el diseño, construcción, instrumentación y seguimiento de los Programa Presupuestario de las dependencias y entidades.

II. ALCANCE

La presente Guía es de observancia obligatoria para las personas servidoras públicas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal del Honorable Ayuntamiento del Municipio de Puebla.

El contenido técnico del presente documento es responsabilidad de quien lo emite, así como su correcta fundamentación y aplicabilidad normativa conforme a las leyes específicas que motiven su actuar, y sus modificaciones cada vez que la normatividad aplicable o las tareas al interior de las Unidades Administrativas que la conforman, signifiquen cambios en su estructura orgánica, a efecto de que siga siendo un instrumento actualizado y eficaz. Por lo que el alcance del registro que emite la Contraloría Municipal, tiene como único objetivo llevar un control institucional sobre dichos documentos.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

III. DEFINICIONES

Artículo 1. Para efectos de la presente Guía se entenderá por:

- I. **Banco Interamericano de Desarrollo (BID):** A la Organización financiera internacional con el propósito de financiar proyectos viables de desarrollo económico, social e institucional y promover la integración comercial regional en el área de América Latina y el Caribe;
- II. **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL):** Al Organismo dependiente de la Organización de las Naciones Unidas responsable de promover el desarrollo económico y social de la región;
- III. **Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA):** Al esquema que permite conocer en cuatro ejes básicos los factores que rodean a una organización y que influyen de manera directa en el cumplimiento de sus objetivos;
- IV. **Gestión para Resultados (GpR):** Al modelo de cultura organizacional de carácter directivo y de gestión que busca enfatizar los resultados antes que los procedimientos. En este modelo cobra mayor relevancia el qué se hace y cuál es su impacto en el bienestar de la población;
- V. **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** A la herramienta de planeación que identifica de una manera resumida los objetivos de un programa, incorporando los indicadores de resultados y gestión que mide dichos objetivos, de igual forma se especifican los medios para obtener y verificar la información, así como los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;
- VI. **Metodología del Marco Lógico (MML):** A la herramienta de planeación y programación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad;
- VII. **Organización de las Naciones Unidas (ONU):** A la Organización comprometida a mantener la paz y la seguridad internacional, fomentar entre

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

las naciones relaciones de amistad y promover el progreso social, la mejora del nivel de vida y los Derechos Humanos;

- VIII. **Presupuesto basado en Resultados (PbR):** Al instrumento metodológico cuyo objetivo es que los Recursos Públicos se asignen prioritariamente a los programas que generan beneficios a la población y que se corrija el diseño de aquellos que sean susceptibles de mejora;
- IX. **Plan Estatal de Desarrollo (PED):** Al documento rector de la planeación que dota de orden a la acción pública del gobierno estatal en el corto, mediano y largo plazo, sosteniendo en su estructura una relación lógica entre los objetivos, estrategias y metas que pretende alcanzar;
- X. **Plan Municipal de Desarrollo (PMD):** Al documento que orienta los trabajos de gestión del gobierno local y permite identificar los principales objetivos y acciones que se llevarán a cabo durante el periodo de gobierno;
- XI. **Plan Nacional de Desarrollo (PND):** Al documento que establece las metas de política pública, a partir de las cuales se determinan los objetivos nacionales, estrategias, líneas de acción y las prioridades del desarrollo integral, equitativo, incluyente, sustentable y sostenible del país;
- XII. **Programa Presupuestario (PP):** Al instrumento programático-presupuestal que establece el orden de acción lógico de proyectos y acciones para el cumplimiento de las políticas públicas y los objetivos de los Planes Estatal y Municipal de Desarrollo, a través de componentes y actividades;
- XIII. **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED):** Al instrumento diseñado para realizar mediciones objetivas y sistemáticas de los Programas Presupuestarios, a través de la verificación y monitoreo en el cumplimiento de sus objetivos y metas; y
- XIV. **Agencia para el Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID):** A la Agencia federal independiente responsable de planificar y administrar la asistencia económica y humanitaria en el mundo.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

IV. COBERTURA

Artículo 2. La presente Guía será aplicable para todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.

IV.I POBLACIÓN OBJETIVO

Artículo 3. Titulares, Directores, Jefes de Departamento, Secretarios Técnicos enlace SEDEM y administrativos (u homólogos) de las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal.

Toda referencia, incluyendo los cargos y puestos en esta Guía, al género masculino lo es también para el género femenino, cuando de su texto y contexto no se establezca que es para uno y otro género.

IV.II ÁMBITOS DE APLICACIÓN

Artículo 4. La presente Guía será aplicable en el Municipio de Puebla.

V. DISPOSICIONES GENERALES

- A.** La persona Titular del Instituto Municipal de Planeación será responsable de promover una planeación con visión de corto, mediano y largo plazo.
- B.** El Departamento de Programación elaborará los lineamientos generales de formulación de los Programas Presupuestarios, revisará la estructura de los Programas Presupuestarios y capacitará a las dependencias en la elaboración de los Programas Presupuestarios.
- C.** El Departamento de Evaluación efectuará la actualización del SEDEM, capacitará a las dependencias y entidades en la elaboración de indicadores y evaluará contra los indicadores los resultados de cumplimiento.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

VI. METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

VI.I Implementación de la Metodología del Marco Lógico

En la administración pública, la MML ha sido desarrollada e implementada en conjunto con otras herramientas de planeación estratégica, la Gestión para Resultados (GpR) por ejemplo ha sido el referente que engloba el nuevo modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que se enfoca en un cambio de paradigma para atender los problemas y la acción pública, poniendo mayor énfasis en los resultados que en los procedimientos, aunque también interesa cómo se hacen las cosas. Cobra mayor relevancia el *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 GpR cobra sentido con el establecimiento de los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos. La GpR se fundamenta en cinco principios cruciales en la determinación de la política pública, durante todo el proceso de gestión y en el arreglo institucional que las hace posibles, siendo éstos:

- Centrar el diálogo en los resultados.
- Alinear la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación con los resultados.
- Promover y mantener procesos sencillos de medición e información.
- Gestionar para, no por, resultados.
- Usar la información sobre resultados para aprender, mejorar, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

La MML se articula con el Presupuesto basado en Resultados (PbR) entendido como el proceso que se fundamenta en consideraciones objetivas para la asignación de recursos con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y el desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo municipal sustentable. Se vincula de igual forma con el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) considerado como la valoración objetiva del desempeño de los programas bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permiten conocer el impacto social y económico de los programas y proyectos.

El producto final tras la aplicación de la MML es la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), entendida esta como una herramienta de planeación estratégica que, en forma resumida, sencilla y armónica denota en sus distintos niveles los objetivos planteados del programa, define las actividades conducentes para la

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

generación de bienes y servicios, así como la forma en la que serán medidos los resultados, tomando en cuenta factores externos que pueden incidir en el cumplimiento de las metas establecidas. La integración de la MIR permite plantear distintas preguntas: *¿Cuál es el objetivo o resultado esperado con los bienes y servicios?, ¿Cómo sabemos que se han cumplido los objetivos? y ¿Cuáles factores externos pueden comprometer el éxito del programa o proyecto diseñado?* La implementación de la MML debe ser vista como un proceso en el cual cada una de sus etapas es relevante para su correcta aplicación, el modelo considerado en la administración pública contempla **seis** etapas:

Definición del problema: Determinan de manera clara, objetiva y concreta el problema principal a atender o la situación no deseada que origina y justifica la necesidad de realizar una intervención de carácter gubernamental o pública.

Análisis del problema: Establece el origen, el comportamiento, así como las consecuencias del problema definido previamente, para esto se plantean las distintas causas de la situación, así como sus efectos.

Definición del objeto: Plantea la situación futura deseable que solventará las necesidades o problemas identificados al inicio del proceso.

Selección de alternativas: Establece aquellas medidas que constituirán la intervención de orden público, estableciendo los costos y beneficios de cada una de éstas.

Definición de la estructura analítica del Programa Presupuestario: Determina la coherencia en el diseño interno del programa, garantizando así que las medidas aplicadas en la intervención abonen al cumplimiento de los objetivos y en consecuencia den solución al problema o modifiquen la situación no deseada.

Elaboración de la MIR: Constituye con claridad los objetivos, metas y resultados deseados a través de la estructuración de las acciones a realizar durante la intervención, considera para esto la asignación de los recursos presupuestarios, así como la formulación de los indicadores que permitan medir los resultados obtenidos.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Figura 1. Etapas de la Metodología del Marco Lógico



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

VII. La Metodología del Marco Lógico y su relación con la Matriz de Indicadores para Resultados

La Matriz de Indicadores para resultados es el producto final de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico, en su conjunto se caracterizan como la herramienta principal de planeación estratégica y seguimiento. La vinculación entre ambos elementos permite generar un producto llamado Programa Presupuestario en el que se organizan insumos, bienes y servicios que son entregados a la sociedad, así como una alineación de los objetivos del programa con las prioridades de orden superior a nivel municipal, estatal o federal.

Para una correcta integración de la MIR es preciso llevar a cabo cada una de las **cinco** etapas de la MML como a continuación se describen:

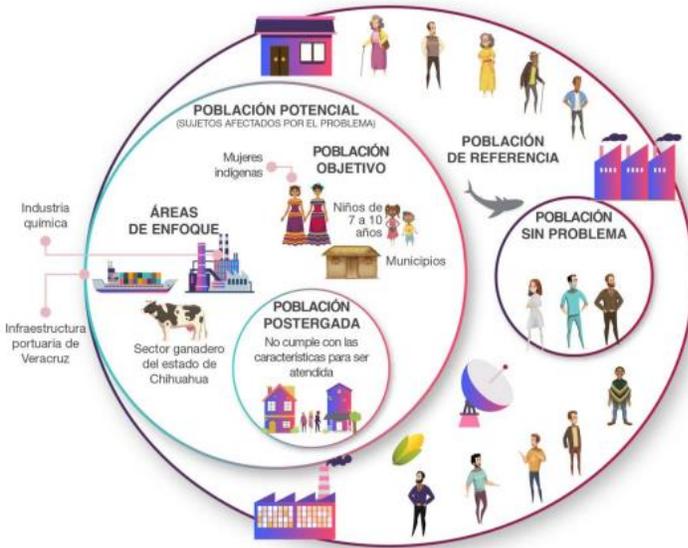
VII.I Definición del problema

La primera etapa de la MML inicia con la definición del problema, en esta etapa se identifica y analiza el problema público que se requiere atender, para esto es necesario conocer cuál es la población afectada que demanda la intervención gubernamental para la solución de un problema o la atención de una necesidad. La clave para la definición del problema es el diagnóstico el cual fundamentará las decisiones tomadas con base en la información que proporciona con relación a la

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

situación no deseable, se constituye como la magnitud de éste. De igual forma se determina el alcance que deberá tener el Programa Presupuestario para atender de manera clara, objetiva y concreta el problema a solucionar.

Figura 2. Tipos de población involucrada en la formulación de programas



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

investigación profunda, se podrá conocer el problema de manera exhaustiva y en apego a la realidad, integrando en su conformación a distintas fuentes de información directa o indirecta con relación al problema a atender.

La definición de la magnitud del problema debe contemplar tres elementos esenciales: Integralidad en donde se reconozca la necesidad de atender las causas profundas del problema identificado; intersectorialidad que denota el trabajo coordinado de todos los actores involucrados con las causas que originan el problema y transversalidad en donde se incorpore una visión organizativa que contempla a la población afectada. Identificada la magnitud se podrá contar con información suficiente respecto al estado actual de la problemática, las causas de raíz y las consecuencias que generan, reconociendo que la situación no deseada es originada por diversos factores que requieren soluciones integrales.

Para determinar el alcance de la intervención pública a través del Programa Presupuestario, se requiere definir la población de enfoque sobre la cual se realizará la intervención pública. La delimitación del problema considera:

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

- **Población referencia:** Universo total de la población, con y sin problema, se enfoca en el sector o área en el que se define dicho problema.
- **Población potencial:** Parte de la población de referencia y es aquella que se encuentra afectada directamente o que presenta el problema definido y justifica la existencia del programa.
- **Población sin problema:** Localizada dentro de la población de referencia, pero que queda fuera de los alcances del programa.
- **Población objetivo:** Subgrupo de la población potencial o afectada que el programa determina atender en cierto periodo una vez aplicados criterios de selección y restricción.
- **Población atendida o beneficiaria:** Aquellos que constituyen los padrones de beneficiarios con la aplicación del Programa y sobre la que se aplican criterios de focalización.
- **Población postergada:** Parte de la población afectada que es excluida del programa por alguna característica específica tales como ubicación geográfica, calificaciones profesionales, nivel socioeconómico u otras no definidas.

Tras elaborar el diagnóstico y previo a determinar el problema de manera definitiva, es importante que el problema o la situación no deseada quede completamente definida, uno de los ejercicios que la MML recomienda llevar a cabo es la lluvia de ideas, tanto con la población afectada, como con expertos y los responsables de la elaboración del programa, para esto se deberá plantear una pregunta analítica que tiene como función principal, conducir a una respuesta específica que corresponderá con el problema central a atender.

Esta pregunta funge como eje de orientación para la lluvia de ideas, en este mismo ejercicio es recomendable que se identifiquen también los efectos que se generan a partir del problema central.

La correcta aplicación de la MML resultará en la una MIR integrada por cuatro filas y cuatro columnas, las primeras denotan los distintos objetivos del programa, mientras que las segundas proporcionan los medios a través de los cuales se podrán realizar las mediciones de los resultados obtenidos.

La construcción de la MIR implica seguir una lógica vertical ascendente, la cual permitirá alcanzar distintos niveles de objetivos, de esta forma los insumos, bienes y servicios proporcionados son generados a través de acciones operativas

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

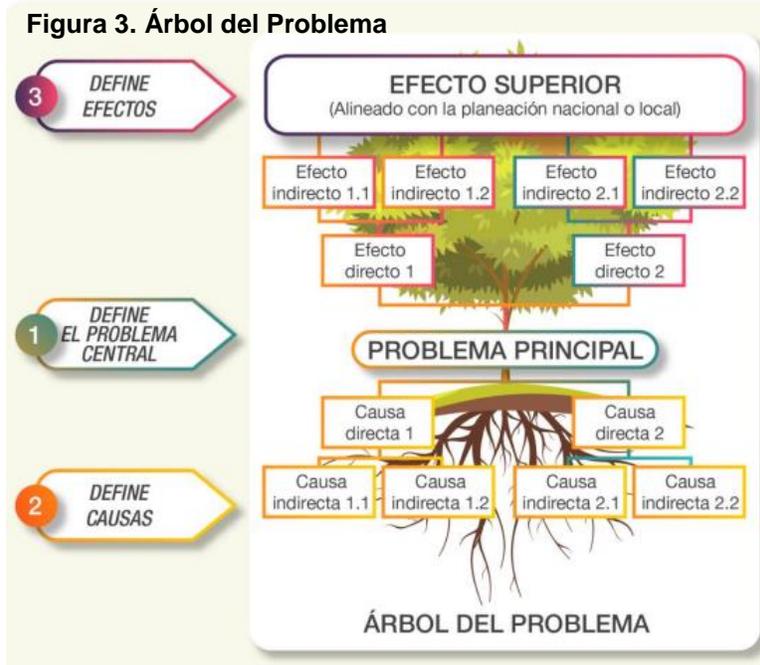
denominadas actividades, el conjunto de estas se configura como el producto final entregado a la sociedad, también llamado componente, en ambos elementos se persigue la consecución de objetivos de orden de gestión.

La articulación de distintos componentes persigue el cumplimiento de un propósito, mismo que también puede ser identificado como el problema central ya resuelto.

La contribución del propósito incide todavía a un nivel superior, al que se identifica como fin, este se conforma por problemáticas complejas a las que se busca revertir durante el largo plazo. Tanto el propósito como el fin obedecen a objetivos de orden estratégico.

VII.II Análisis del Problema

La segunda etapa de la MML considera el análisis del origen, comportamiento y las consecuencias del problema definido o la situación no deseada, a fin de determinar las causas, la dinámica de comportamiento, los efectos y las tendencias de cambio.



El análisis deberá sustentarse en la construcción de un Árbol del Problema, el cual consiste en un esquema gráfico que permite visualizar las causas y los efectos del problema central, su construcción requiere de la participación de los actores involucrados y del diagnóstico del problema anteriormente realizado.

Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

	<p><i>Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal</i></p>	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

En su elaboración se determina y verifica la causalidad y cada uno de los efectos del problema central, considerando los directos (los que derivan directamente del problema) e indirectos (derivaciones analíticas que ayudan a explicar en detalle la situación no deseada); la particularidad de esta herramienta es que sus elementos son expresados en sentido negativo, lo cual denota su característica problemática.

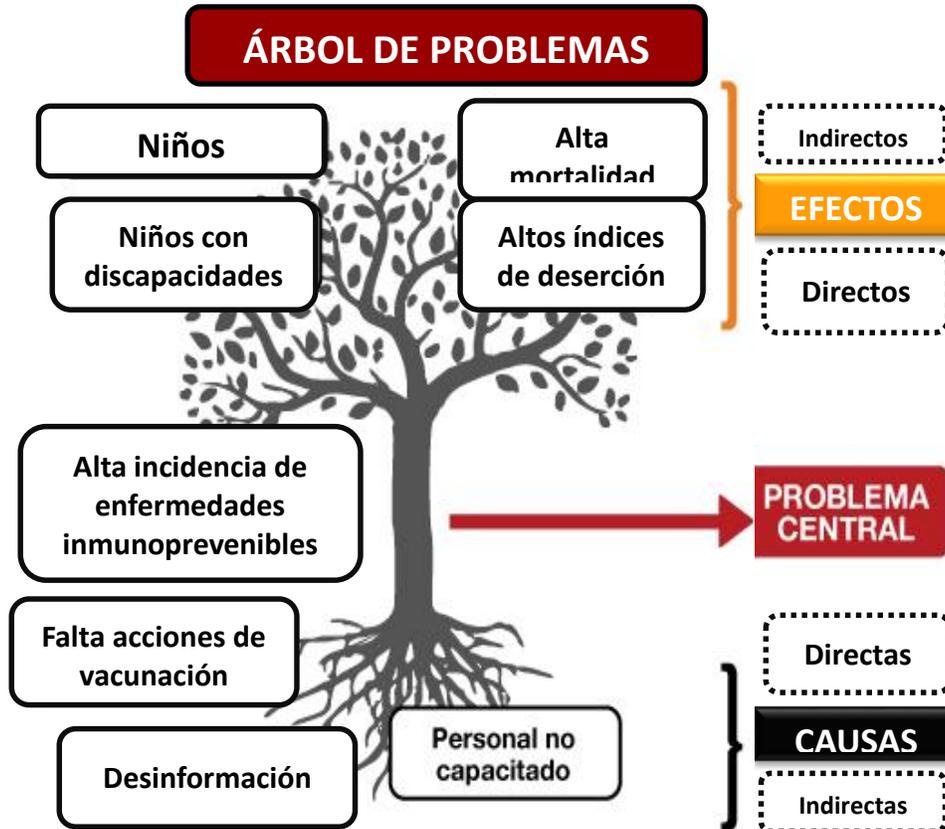
Análisis de las causas (raíces): Se definen las causas que dan origen al problema definido, se toman en cuenta las condiciones negativas que están determinando que el problema exista y persista. Al determinar las causas se debe evitar denotar “faltas” o “ausencias” toda vez que limitan el funcionamiento de la metodología, pues la solución a dichas consideraciones es la proporción del bien, servicio o situación; las causas deben denotar profundidad. Cada una de las causas o raíces del problema central tiene una vinculación vertical que abordan la misma problemática.

Análisis de los efectos (copa – ramas): El segundo paso dentro del análisis del problema constituye la definición de los efectos, aquí se establecen las consecuencias que derivan de la existencia del problema central y que mantienen una estrecha relación con las causas previamente identificadas. En este paso se definirán las condiciones negativas que se mantendrán en tanto no sea resuelto el problema, esto permitirá tener una imagen del orden y la gravedad de las consecuencias que tiene la situación no deseada y que implica la intervención pública para su atención.

Es importante mencionar que el desarrollo de las causas y consecuencias del problema definido implica un ejercicio de análisis profundo, pues constituye la base de las etapas siguientes de la metodología, continuando así con la orientación de la lógica de intervención del problema fundamentado en los resultados. A continuación, se presenta un ejemplo de Árbol del Problema en el cual se identifica una problemática relacionada a la salud pública.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Figura 4. Árbol del Problema ejemplo salud



Fuente: Departamento de Programación IMPLAN.

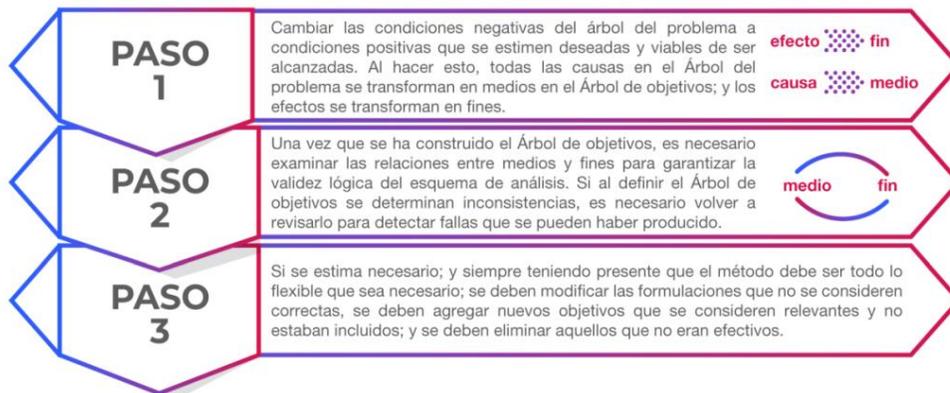
VII.III Definición de Objetivos

La tercera etapa busca realizar una proyección de la situación futura, misma que será alcanzada cuando se implemente un programa que atienda o solucione el problema central definido. La situación futura por alcanzar será desarrollada a partir del análisis de los objetivos a través de la continuación del árbol como instrumento analítico, en esta etapa denominado Árbol de Objetivos. En este instrumento se representa la situación futura si el problema es resuelto, su desarrollo se fundamenta en el Árbol del Problema expresando la situación contraria en sentido positivo. En este orden de ideas, el problema central definido se convierte en la solución, las causas por su parte se convierten en los medios para lograr revertir la situación no deseada, mientras que los efectos se convertirán en los fines una vez solucionado el problema. Al igual que las causas y los efectos, los medios y fines se expresarán bajo la lógica de directo e indirecto.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

La elaboración del Árbol de Objetivos resultado de la transición a partir del Árbol del Problema se puede resumir en tres pasos:

Figura 5. Pasos para elaborar el Árbol de Objetivos

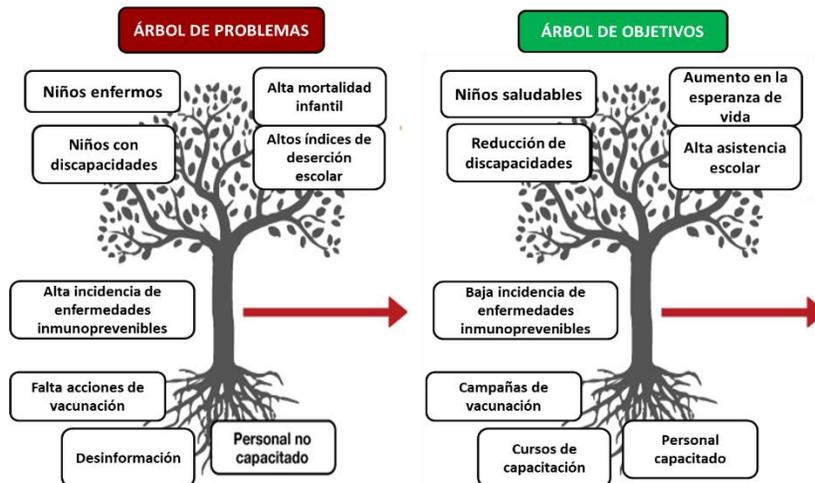


Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

A continuación, se sigue con el ejemplo de salud pública establecido desde el Árbol del Problema en el cual se denota su transición hacia el Árbol de Objetivos. Para lograr que los medios definidos en el Árbol de Objetivos sean relevantes y pertinentes es preciso que se tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Figura 6. Pasos para elaborar el Árbol de Objetivos



Fuente: Departamento de Programación

- Identificar aquellos medios con un mayor nivel de incidencia para la solución del problema que sea sujeto de verificación.
- Que exista interdependencia entre las acciones e identificar aquellas que sean complementarias.

- Determinar la factibilidad física, técnica, presupuestaria, institucional y cultural de todas las alternativas consideradas en el instrumento.
- Garantizar que la alternativa seleccionada es competencia del actor ejecutor del programa.

VII.IV. Selección de alternativas

En esta etapa se establecen las alternativas de solución que sean más viables, pertinentes y comparables, para proceder a la selección de aquella que sea mejor de acuerdo con los criterios definidos para la atención del problema o de la situación no deseada y otorguen los mayores beneficios para la población objetivo. Existen tres acciones principales a realizar para analizar las mejores alternativas:

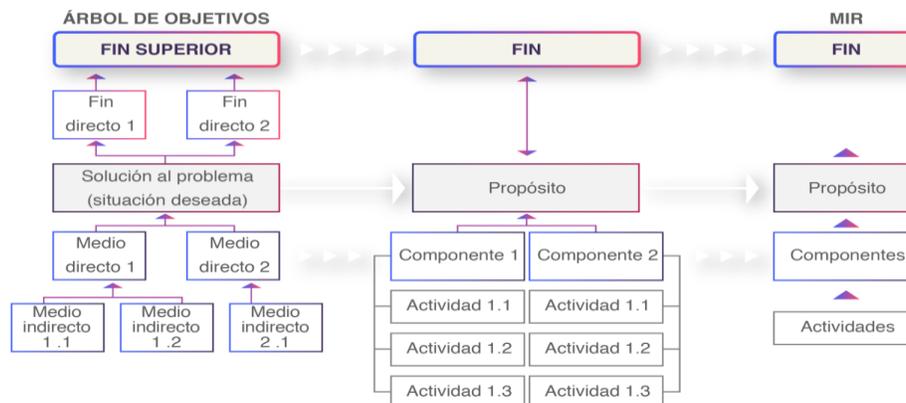
- Identificar los medios y fines que se deberán excluir al no ser factibles para su implementación.
- Establecer aquellas etapas de medios y fines que se puedan transformar en un programa alternativo o en el componente del programa principal.
- Estimar la estrategia óptima del programa considerando los recursos disponibles, factibilidad política y permanencia en el tiempo de la solución propuesta.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

- d) Definición de la estructura analítica del Programa Presupuestario (PP) y Matriz de Indicadores para Resultados.

En conjunto con las acciones para analizar las mejores alternativas se podrán considerar diversos criterios de valoración tales como el menor costo de implementación, el mayor financiamiento disponible, el menor tiempo para obtener resultados, la mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada, la mayor viabilidad técnica y de capacidad e impacto institucional. De igual forma se deben de tomar en cuenta las implicaciones que las alternativas de solución tienen sobre los distintos aspectos que conforman al programa. Es posible complementar el ejercicio para el análisis y selección de la mejor alternativa de acuerdo con elementos desagregados como indicadores que permitan identificar criterios técnicos, sociales, financieros, económicos y de gestión a los que se les podrán asignar puntajes con la finalidad de conocer las alternativas con un mayor impacto favorable para la solución del problema.

Figura 7. Transición del Árbol de Objetivos a la Matriz de Indicadores para Resultados



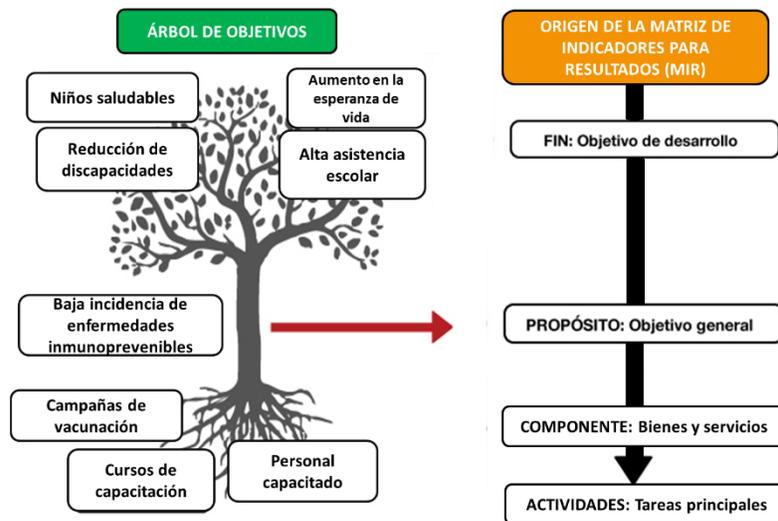
Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Una vez concluida la selección de alternativas, se cuenta con los instrumentos y análisis para estructurar el Programa Presupuestario a través de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) la cual permitirá solucionar el problema central definido, a través de la instrumentación de los medios necesarios y suficientes que permitan atender la situación no deseada a través de la intervención de las causas que la generan. Bajo esta estructura desarrollada con la MML, los Programas Presupuestarios tendrán distintos niveles de objetivos que son plasmados con un resumen narrativo específico, el cual tendrá una relación lógica con los niveles establecidos en el Árbol de Objetivos.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

La MML estima que el fin último que se integra en el recuadro superior del Árbol de Objetivos corresponderá al Fin del PP y que se verá reflejado en la MIR, la situación deseada correspondiente al recuadro central del mismo árbol corresponderá al problema central definido, pero ya resuelto, el cual se expresará como el Propósito del programa. Los medios definidos como directos en el árbol se constituyen como los Componentes y finalmente aquellos que fueron definidos como indirectos podrán establecerse como las Actividades tanto en el PP como en la MIR. En resumen, el Árbol de Objetivos permite obtener todos los niveles de objetivos de la MIR que han sido redactados de manera positiva. Continuando con el ejemplo de salud pública tratado desde apartados anteriores, se puede apreciar la transición del Árbol de Objetivos hacia la Matriz de Indicadores para Resultados.

Figura 8. Ejemplo de Transición del Árbol de Objetivos a la Matriz de Indicadores para Resultados



Fuente: Departamento de Programación IMPLAN.

La MIR puede expresarse como una tabla de doble entrada en la cual cada uno de los cuatro niveles de objetivos tendrá una correspondencia con cuatro elementos denominados: Resumen narrativo, Indicadores, Medios de Verificación y Supuestos. De manera conjunta estos elementos se pueden apreciar de la siguiente manera:

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

VII.V. Resumen Narrativo

Es la columna de los objetivos de la MIR, a través de esta se estructuran los objetivos y las relaciones causales de cada uno de los niveles (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Denota una congruencia vertical en donde la definición del Fin se expresa como la contribución del Programa a la consecución de un objetivo de nivel superior; respecto a la definición del Propósito se expresan como los resultados directos que genera el Programa en la población específica determinada; por su parte el resumen narrativo de los Componentes denotan los bienes y servicios que otorga el Programa para finalmente con la definición de las Actividades expresar lo que se requiere realizar para producir los bienes y servicios entregados.

El resumen narrativo a nivel de Fin se busca responder ¿cuáles son los impactos a los que contribuye el Programa? Entendido que el alcance de este nivel es a largo plazo una vez que se ha concluido la aplicación del Programa. Para identificar los efectos e impactos a mediano y largo plazo serán evaluados una vez que los demás niveles de la MIR han alcanzado una maduración en su aplicación; el Fin podrá tener alcances de contribución a estrategias de nivel Federal, establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, para lo cual podrán existir diversos Programas que busquen contribuir a una misma estrategia de gran proporción.

	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Figura 9. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

A nivel de Propósito el resumen narrativo responde a ¿cuáles resultados directos sobre el problema definido se obtienen al aplicar el Programa? Su expresión se constituye como la solución o atención de la situación no deseada, se expresa como una situación que constituye el principal resultado que se debe perseguir con la implementación del Programa. Por cada uno de los Programas Presupuestarios existirá un solo Propósito que denote el estado que se alcanza o logra a través de la concreción de los Componentes que generan un efecto directo en la población beneficiada.

En los Componentes se deberá expresar el trabajo llevado a cabo por la entidad responsable de la aplicación del programa de acuerdo con su ámbito de competencia. La redacción de estos se expresa como un producto final o terminado, es decir, responde al cuestionamiento ¿qué bienes y servicios entrega el Programa? En este mismo sentido, el resumen narrativo del **Fin** pretende responder a ¿cómo se producen los bienes y servicios que son entregados por el Programa? Para esto, es necesario plantear aquellas actividades o tareas que permitan producir estos bienes y servicio que concreten el cumplimiento de los Componentes. Se deberán tomar en cuenta aquellas actividades sustantivas o esenciales con un nivel de desagregación específico sin contener demasiado detalle para evitar perder su fortaleza y contribución a la MIR.

Figura 10. Validación de la lógica vertical del Programa Presupuestario



Fuente: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Una vez concluida la integración del resumen narrativo, es necesario verificar que en todos los niveles de la MIR se guarde coherencia lógica que constate la secuencia de causas y efectos que ocurren tras la intervención del Programa Presupuestario.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Se han establecido diversas reglas de sintaxis que buscan garantizar que cada uno de los objetivos han sido establecidos de acuerdo con las necesidades de los distintos niveles de la MIR, se deberán expresar de la siguiente manera:

Figura 11. Reglas de Sintaxis para el Resumen Narrativo de la MIR

FIN	<i>El qué (contribuir a un objetivo superior) +</i>	<i>Mediante / a través de +</i>	<i>El cómo (la solución de un problema)</i>
	Contribuir a reducir el índice delincencial en el Municipio de Puebla	mediante	la implementación de tecnologías y la generación de productos de inteligencia policial
PROPÓSITO	<i>Sujeto +</i>	<i>Verbo en presente +</i>	<i>Complemento (resultado logrado)</i>
	El gobierno del Municipio de Puebla	fomenta	el desarrollo policial a través del Servicio Profesional de Carrera
COMPONENTE	<i>Producto terminado / servicio proporcionado +</i>	<i>Verbo en participio pasado</i>	
	Estrategias en materia de inteligencia policial y política criminal,	implementadas	
ACTIVIDAD	<i>Verbo en infinitivo +</i>	<i>Cuantificación +</i>	<i>Unidad de Medida y complemento</i>
	Elaborar	48	esquemas de planeación táctica-operativa que coadyuven a la operación policial

Fuente: Departamento de Programación

VIII. Indicadores de Desempeño

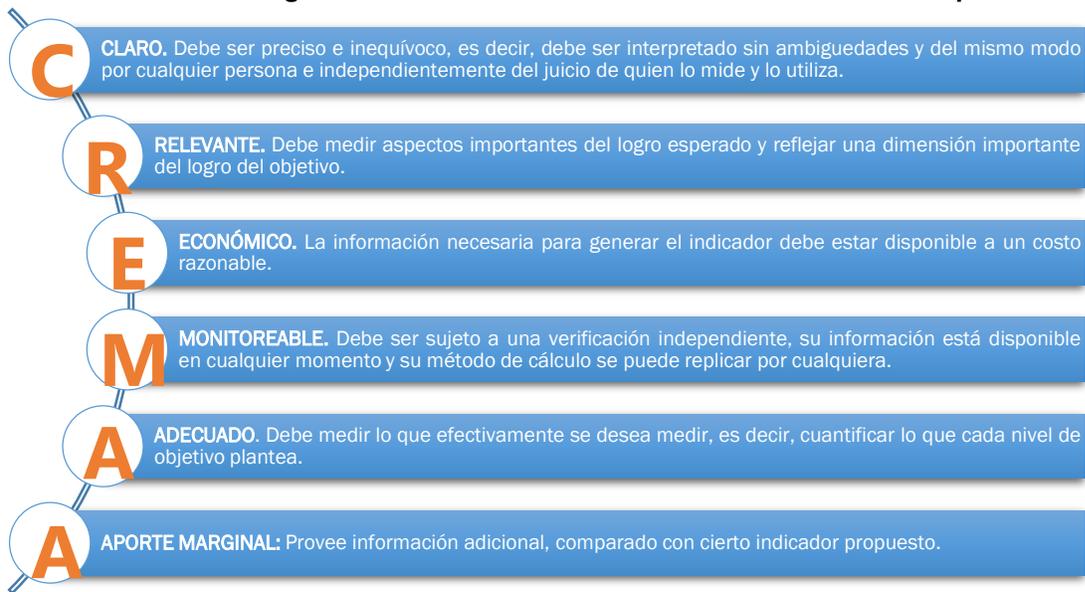
De acuerdo con la Metodología del Marco Lógico, la segunda columna de la MIR corresponde a los indicadores de desempeño, que denotan de una manera cuantitativa la medición de los avances en el cumplimiento de los objetivos que se plantearon en el resumen narrativo. En el marco de la MML se consideran los indicadores de desempeño toda vez que tienen la capacidad de medir el cumplimiento de los instrumentos de planeación superiores en el contexto de los distintos niveles de la MIR. De manera específica los indicadores permitirán medir en qué situación se encuentran las características del problema, medición que será necesaria para observar durante la operación del Programa Presupuestario si la problemática se está resolviendo.

Los indicadores de desempeño se clasifican en estratégicos que miden impactos o resultados de la entrega de los productos, además de estar planteados a largo plazo y para atender problemas complejos y de gestión que miden productos, actividades y la movilización de insumos. Los primeros son utilizados en los niveles superiores de la MIR, es decir, en el Fin y el Propósito y los segundos a nivel de Componentes y Actividades. El uso de indicadores de desempeño permite abordar la medición de objetivos en cuatro dimensiones básica: cantidad, calidad, costo y tiempo.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Ambos tipos de indicadores son complementarios y permiten realizar mediciones objetivas, es necesario que cada uno de los objetivos de la MIR plasmados en el resumen narrativo cuenten con al menos un indicador de desempeño al que se le dará un seguimiento específico. Las características de un indicador son:

Figura 12. Características de los Indicadores de Desempeño



Fuente: Departamento de Evaluación IMPLAN.

Es indispensable contar con herramientas que permitan el diseño de indicadores adecuados, ya que la experiencia muestra que diversos PP's se encuentran bien estructurados, pero su mayor dificultad radica en la manera de evaluar su desempeño; esto se debe a dos motivos fundamentales: 1) porque sus indicadores están mal planteados o 2) porque la organización carece de capacidad institucional para hacerse llegar de información para medir su desempeño.

A continuación, se proporcionan los criterios para distinguir los diferentes tipos de los indicadores (gestión y estratégicos) en los niveles narrativos de la MIR.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Figura 13. Criterios para distinguir indicadores estratégicos y de gestión En los niveles narrativos de la MIR



Fuente: Departamento de Evaluación IMPLAN.

Los elementos que deben contener los indicadores de desempeño son:

Nombre del indicador: Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

Definición del indicador: Expresa al indicador en términos de su significado conceptual.

Dimensión a medir: Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores, así como las aplicaciones de estos:

Figura 14. Dimensiones a medir de los indicadores de desempeño

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente a:
Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.	Cobertura de vacunación en niños menores de 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> Fin Propósito Componente Actividad
Eficiencia	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.	Costo promedio por apoyo entregado.	<ul style="list-style-type: none"> Propósito Componente Actividad
Calidad	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.	Número de kilómetros conservados con nivel de seguridad 3	<ul style="list-style-type: none"> Componente
Economía	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	Porcentaje de recuperación de créditos.	<ul style="list-style-type: none"> Componente Actividad

Fuente: Departamento de Evaluación IMPLAN.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Comportamiento del indicador: Determina cuál será el sentido deseado del indicador hacia la meta (ascendente, descendente, nominal o regular)

Método de cálculo: Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador. El siguiente ejemplo (figura 15 muestra las partes de un indicador).

Figura 15. Ejemplo de Método de cálculo de los indicadores de desempeño



Fuente: Departamento de Evaluación IMPLAN.

Unidad de medida: Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador y deberá corresponder invariablemente con los valores expresados en la línea base y las metas.

Frecuencia de medición: Hace referencia a la periodicidad con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones).

Línea base: Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

Metas: Permiten establecer límites o niveles máximos de logro y comunican el nivel de desempeño esperado por la organización permitiendo enfocarla hacia la mejora.

IX. Medios de verificación

Los medios de verificación se constituyen como las fuentes de información de los indicadores de la MIR, son de carácter público e institucional que operan bajo una

	<p>Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal</p>	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

metodología estándar y de publicación periódica, su objetivo es evidenciar los avances y logros del Programa; cada uno de los indicadores deberá tener un medio de verificación propio, que en ocasiones puede ser el mismo, en los niveles de Actividades y Componentes suelen ser generados internamente pues se relacionan con la operación y realización de las acciones, por su parte en los niveles de Propósito y Fin la MML estima que dichos medios de verificación deberán ser de carácter externo o generados a partir de instituciones y organizaciones con mayores alcances. Desde el momento en que se plantea un indicador es necesario conocer si es posible contar con su medio de verificación específico y si es posible obtenerlo, además de considerar que estos deberán ser prácticos, confiables y monitoreables.

Los medios de verificación al ser las pruebas respecto a los avances y logros del Programa deberán ser diversos, considerando estadísticas, material publicado, inspecciones visuales, encuestas, contratos, convenios, facturas, oficios, convocatorias, bitácoras, recibos, listas de asistencia, informes de auditorías, registros administrativos y otros complementarios como las fotografías. Es importante que los medios de verificación sean planteados de acuerdo con la aplicabilidad de la información en términos de sus usos esperados, así como considerar los métodos necesarios para realizar la recopilación de la información, su frecuencia de obtención y las unidades responsables del análisis de ésta.

En la construcción de los medios de verificación se pueden utilizar metodologías cuantitativas y cualitativas, esto permitirá fortalecer el monitoreo del Programa y sobre todo favorecerá la implementación de las distintas evaluaciones. A través de la metodología cuantitativa los datos permitirán medir acciones, tendencias y conocer estadísticas de los servicios brindados, para esto se podrá considerar el levantamiento de encuestas a nivel de población o beneficiarios; por su parte la metodología cualitativa proporciona información respecto a las actividades, percepciones y motivaciones, podrán ser obtenidos a través de estudios de casos, de observaciones y grupos focales.

Constituido el resumen narrativo, los indicadores y medios de verificación, se podrá efectuar la valoración de la lógica horizontal de la MIR para comprobar la consistencia interna de ésta, de manera práctica se evalúa si la MIR contiene todos los indicadores necesarios para una correcta medición de los resultados esperados y objetivos contenidos a partir del resumen narrativo.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

X. Supuestos

Figura 16. Características de los Indicadores de



Fuente: Secretaría de Hacienda y

externos, verificar las condiciones de los supuestos y analizar la consistencia causal.

Los factores externos al escapar del control de la organización pública influyen y determinan el logro de los resultados y objetivos del Programa, por tanto, es necesario establecer su probabilidad de ocurrencia, este proceso se deberá realizar en cada uno de los niveles de la MIR, denotando que para cada uno de estos niveles el factor externo será más complejo. A continuación, se presentan algunos factores identificados por cada uno de los niveles de la MIR.

La verificación de las condiciones de los supuestos permite conocer en qué medida existen factores externos importantes o vitales para el éxito del Programa. Deben ser planteados en un sentido positivo, para que sean verificables o medibles. Para esto se pueden consultar distintas fuentes de información, por ejemplo, situaciones ocurridas en otros programas en los que los supuestos afectaron positiva o negativamente su implementación; también se podrá realizar un análisis con los

Son considerados aquellos factores externos que no son controlados por quien ejecuta el Programa y que es necesario que sucedan para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, es importante que sean analizados correctamente para complementar la secuencia lógica de la MIR. Son planteados en sentido positivo y a manera de hipótesis, de tal forma que denoten que al cumplirse todos los supuestos del modelo se llegará al efecto deseado, su particularidad reside en que, al estar fuera de la capacidad de acción del responsable, la ocurrencia de estos no puede ser garantizarse o influirse por propia intención, por tanto, es necesario presuponer que dichas condiciones se cumplirán por acción de un tercero.

Para la definición de los supuestos se deberá: Identificar los factores

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

involucrados para identificar situaciones e intereses particulares. Asimismo, se podrán utilizar instrumentos de análisis como la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Para evitar inconsistencias en la formulación de los supuestos, es necesario evitar ser muy general o poco específico, así como integrar supuestos que no sean responsabilidad de un actor externo. Los supuestos permiten completar el análisis de consistencia respecto a la relación causal entre los distintos niveles de la MIR, de esta forma deberá existir una concatenación lógica ente los objetivos establecidos cuya causalidad debe llevar automática al nivel siguiente de la matriz.

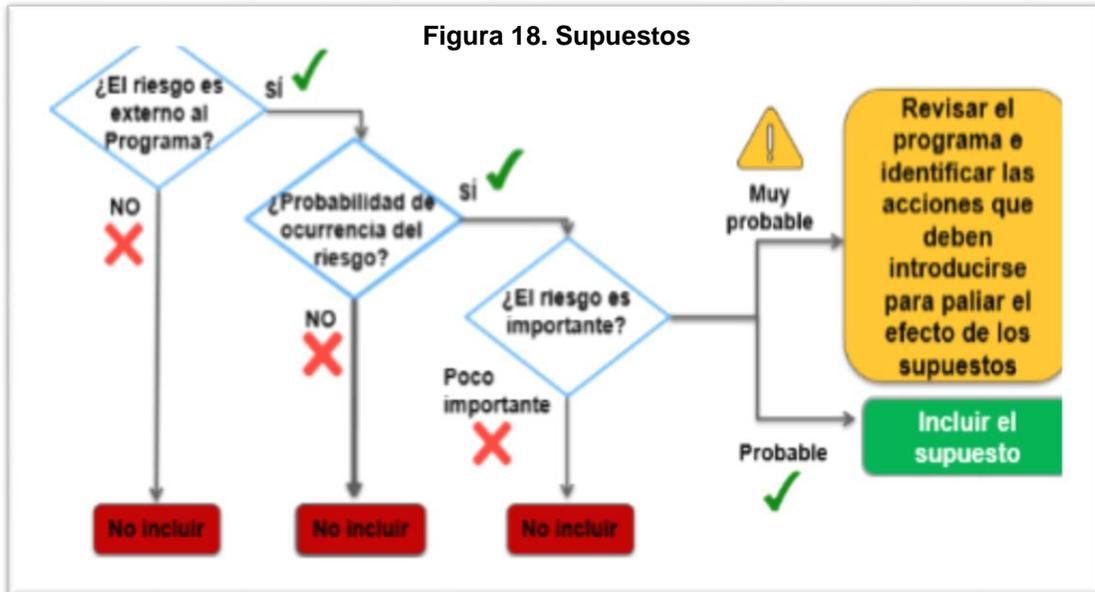
Para facilitar la identificación e integración de supuestos, la MML ha desarrollado el siguiente esquema de condiciones:



Los supuestos a nivel de Fin pueden considerar aquellos acontecimientos o decesiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados a partir del Programa, es decir, reflejar situaciones que tengan un impacto considerable y a largo plazo, por ejemplo, el nivel educativo, los ingresos, la esperanza de vida. Respecto al Propósito los supuestos podrán relacionarse a eventos que tienen que ocurrir para que el Programa contribuya de manera significativa al logro del Fin; en este mismo sentido a nivel de Componente se podrán expresar los acontecimientos que deben ocurrir ara que el Programa alcance el propósito planteado y finalmente a nivel de Actividades se podrán considerar las situaciones que tienen que suceder para completar los Componentes del programa, bajo este esquema también se valida la lógica vertical en los supuestos.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Una vez completados todos los elementos de la Matriz de Indicadores, es preciso realizar el llenado del Programa Presupuestario de acuerdo con los formatos correspondientes.



Fuente: Departamento de Programación IMPLAN.

XI. Programas Presupuestarios del Municipio de Puebla

Los Programas Presupuestarios son aquellos programas públicos cuyas acciones buscan dar respuestas a compromisos y necesidades prioritarias, establecidos en el caso de los municipios, en el Plan Municipal de Desarrollo. A dichos programas se les da seguimiento a través de la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control, seguimiento, evaluación de indicadores y metas, así como rendición de cuentas, también denominado Ciclo Presupuestario.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Figura 19. Ciclo Presupuestario



Fuente: Departamento de Programación IMPLAN.

El Ciclo Presupuestario de acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público es un proceso anual que describe el monto y destino de los recursos públicos, parte de la concepción de que dichos recursos deberán ser utilizados con eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas.

El ciclo inicia con la planeación en la cual se orientan los programas como un conjunto coherente de acciones para lograr los objetivos y prioridades

establecidos a nivel local, estatal y federal. En la programación se definen los programas y recursos necesarios para lograr los objetivos planeados, para esto en la presupuestación se estima el crecimiento de la economía y se calculan los recursos necesarios para financiar el gasto público, una vez realizada la asignación financiera es necesario el ejercicio y control de los recursos para que el gasto se oriente a los resultados y no sea ejercido de manera arbitraria.

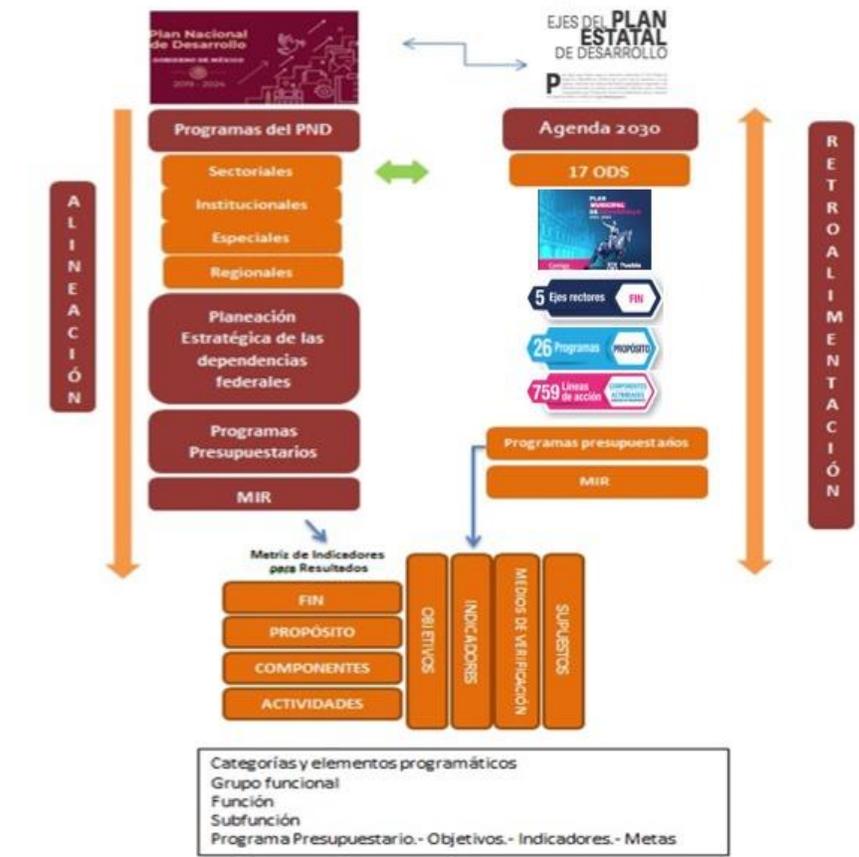
Es mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño que con base en indicadores establecidos durante la planeación se realice una valoración objetiva del Desempeño de los programas, esto con la finalidad de dar un seguimiento específico al avance y cumplimiento de los objetivos de los programas.

La evaluación se concibe como el análisis sistemático y objetivo de las políticas y Programas Presupuestarios para determinar su pertinencia y logro de objetivos y metas. Finalmente, la rendición de cuentas pretende dar cuenta del gasto de los recursos público, corregir las deficiencias y aplicar sanciones en la ejecución.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

XI.I. Alineación de los Programas Presupuestarios (PP)

Figura 21. Alineación de la Planeación



Fuente: Departamento de Programación IMPLAN.

El PND establece los ejes de política pública, determinando los objetivos nacionales, las metas y las estrategias que rigen la acción del gobierno y los programas que de éste emanan, coordinando el trabajo de las dependencias y entidades federales y enfocándolo a la consecución de los objetivos y metas nacionales, como lo muestra el lado izquierdo de la Figura.

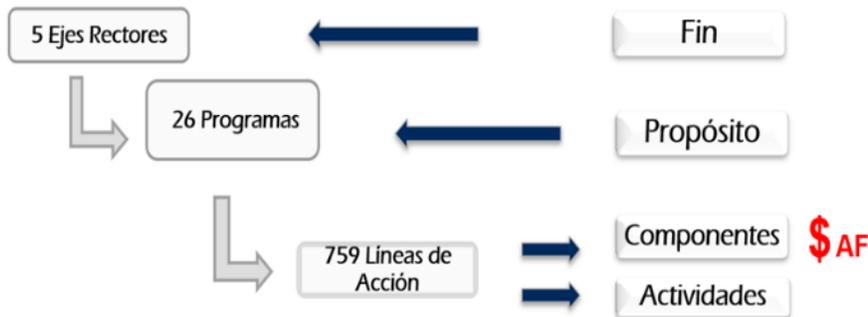
Asimismo, el PED está alineado a objetivos, metas y estrategias del PND e igualmente, el PMD se alinea al PND y al PED para elaborar sus Programas Presupuestarios (PP's); del mismo modo el PMD se vincula con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible para orientar la planeación a largo plazo del Municipio de Puebla y se promueva el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas públicas, programas y acciones, con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Cabe destacar que además de la citada alineación, el PMD se elaboró con base en la Metodología de Marco Lógico (MML), estableciendo 5 Ejes Rectores, 26 programas y 646 Líneas de Acción. Por lo anterior, los PP's responden a una vinculación directa con los 26 Programas del PMD, ya que las LA's de éstos se

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

traducen en componentes y actividades para dar cumplimiento al documento rector de la administración municipal 2018 -2021.

En el siguiente esquema, se muestra la forma en que se vincula el PMD con los PP's y la estructura de la MIR. El Plan Municipal de Desarrollo 2018-2021 para el Municipio de Puebla se integra bajo estos cinco ejes rectores:

Figura 21. Alineación PMD y MIR



Fuente: Departamento de Programación IMPLAN.

- Eje 1. Recuperación Económica
- Eje 2. Desarrollo Humano
- Eje 3. Seguridad
- Eje 4. Urbanismo y Medio Ambiente
- Eje 5. Gobierno Innovador y Finanzas Sanas

Además, se identificaron tres políticas transversales que deberán permear y complementar el quehacer en cada uno de los cinco ejes para reforzar el enfoque en los compromisos de la Agenda 2030: Enfoque de género; Niñas, Niños y Adolescentes, y Combate a la corrupción.

Bajo esta alineación se elaboran los Programas Presupuestarios del Municipio de Puebla, en apego a los formatos proporcionados por la Auditoría Superior del Estado de Puebla (ASEP) y a los Lineamientos Generales para la Elaboración y Evaluación de Programas Presupuestarios para la Administración Pública Municipal. Estos programas se integran por los siguientes documentos:

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

Figura 22. Formatos que integran el PP en el Municipio de Puebla



Fuente: Departamento de Programación IMPLAN.

Es el formato ASEP el que materializa la Metodología del Marco Lógico, pues en él se encuentran plasmadas las Actividades, Componentes, Propósito y Fin. Para conocer cómo se integra cada uno de estos documentos puede referirse a los Lineamientos Generales anteriormente mencionados.

Es importante mencionar que los Programas Presupuestarios del Municipio de Puebla se encuentran armonizados con el presupuesto público con perspectiva de género, el cual constituye un instrumento fundamental de la política pública para avanzar hacia la igualdad sustantiva entre mujeres y hombres. Son también un indicador del compromiso gubernamental con los derechos de las mujeres y la igualdad de género, en los tres órdenes de gobierno: federal, estatal y municipal y son una de las estrategias más eficaces para acelerar el paso y transitar hacia sociedades más igualitarias y con mayores niveles de bienestar.

Como antecedente, desde hace más de 25 años, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha generado acciones que buscan incentivar a los gobiernos de distintas naciones a sumarse a la lucha por la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. De ahí la respuesta de la República Mexicana, por sumarse al proyecto y trabajar en conjunto con Organizaciones Internacionales, de los distintos órganos de gobierno y de la sociedad civil. Actualmente, se busca

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

desarrollar el proyecto de institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en los presupuestos públicos de México a nivel estatal y municipal, el cual tiene como objetivo coadyuvar con los esfuerzos de las entidades federativas y de los municipios para incorporar la perspectiva de género en los procesos de planeación, presupuestación, instrumentación, seguimiento y evaluación de los programas públicos para lograr la igualdad de resultados para mujeres y hombres.

XII. Sistema de Evaluación del Desempeño

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), se constituye como el otro pilar de la Gestión para Resultados (GpR) en el mismo plano que el Presupuesto basado en Resultado (PbR).

Los principales fines de la evaluación son:

- La medición y documentación de los resultados e impactos de los recursos empleados en el logro de los objetivos de desarrollo.
- La retroalimentación a los tomadores de decisiones con respecto a la pertinencia del diseño de los PP's, la medición del desempeño e impactos y a la detección de áreas de riesgo susceptibles de mejora en la implementación de la acción pública.
- La medición y divulgación de los resultados del ejercicio de los recursos públicos, lo que promueve una cultura de transparencia.
- La contribución a la rendición de cuentas.

Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, en su Artículo 2 fracción LI define al SED como:

“el conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos”

Componentes del SED

El SED posee diversos componentes que le dan una estructura integral. Los principales o básicos son los siguientes, aunque pueden existir otros:

- Personal Capacitado
- Metodología
- Marco Regulatorio
- Sistema Informáticos

Sin duda estos componentes básicos están sujetos a debate. Por ejemplo, algunos teóricos y especialistas determinan que los Enlaces del SED que deben de existir en

	<p><i>Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal</i></p>	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

cada área o dependencia son de suma importancia y que por sí mismos es un componente, lo que conllevaría a tener cinco componentes básicos. Otros indican que los indicadores igualmente deben ser por sí mismos un Componente independiente y no ser parte del Componente de Metodología. No obstante, hay unanimidad de que, cualesquiera que sean los componentes, estos deberán operar de manera sistemática y sincronizada (de aquí que sea un sistema).

Mediciones

Las mediciones de la evaluación se definen mediante:

Eficacia: Esta medición se basa en el cumplimiento de la meta establecida en un tiempo determinado. La forma de evaluar los Programas Presupuestarios en sus diferentes niveles, que van del fin, propósito, componente y actividades, tendrá una relación causa-efecto directa a su nivel superior inmediato, en una lógica vertical. Para comprender cómo se evalúa esta dimensión, debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Estados y rangos de valor de los semáforos.
- El tipo de indicador registrado a nivel de fin, propósito, componente y actividades.
- Las fechas de inicio y término establecidas para el nivel de fin, propósito, componente y actividades.
- Las actividades que estén bajo demanda y no hayan sido requeridas, se reportarán como no iniciadas y no serán sujetas a evaluación, lo mismo aplicará para aquellas que su realización esté programada con fecha posterior a la evaluación.

Eficiencia: Esta medición se basa en el cumplimiento de la meta establecida en un tiempo determinado y con la optimización de los recursos públicos. La forma de evaluar a los Programas Presupuestarios en sus diferentes niveles, que van del fin, propósito, componente y actividades, tendrá una relación causa-efecto directa a su nivel superior inmediato, en una lógica vertical.

Para comprender cómo se evalúa esta dimensión, debemos tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Estados y rangos de valor de los semáforos.
- El tipo de indicador registrado a nivel de fin, propósito, componente y actividades.
- El comportamiento de la ejecución del presupuesto del componente, en congruencia con el avance reportado de la meta establecida.
- Las fechas de inicio y término establecidas para el nivel de fin, propósito, componente y actividades.

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

- Las actividades que estén bajo demanda y no hayan sido requeridas se reportaran como no iniciadas y no serán sujetas a evaluación, lo mismo aplicara para aquellas que su realización este programada con fecha posterior a la evaluación.

Eficacia Global Anual: Para obtener la eficacia Global Anual de la dependencia o entidad durante los cortes de marzo, junio y septiembre se tomarán las actividades, componentes, propósitos y el fin en estado satisfactorio, excepto los no iniciados, dado que al momento del corte los que estén en estado preventivo o insatisfactorio al final del año pueden pasar a un estado satisfactorio.

$$I^E = T^I - I^{NI}$$

$$E.G.A = \frac{I^S * 100}{I^E}$$

Descripción de Fórmula

E.G.A: Eficacia Global Anual.

I^E: Indicadores Ejecutados

T^I: Total de Indicadores programados.

I^{NI}: Indicadores No Iniciados.

I^S: Indicadores en estado Satisfactorio.

Eficacia Global Trimestral: Para sacar la eficacia global trimestral de la dependencia o entidad, el numerador se conformará solo de la sumatoria de los indicadores que estén en estado satisfactorio (verde), y el denominador se conformará de restar los indicadores no iniciados al total de los indicadores, se dividen y se multiplican por 100.

$$I^E = T^I - I^{NI}$$

$$E.G.T = \frac{I^S * 100}{I^E}$$

Descripción de Fórmula

E.G.T: Eficacia Global Trimestral.

I^E: Indicadores Ejecutados

T^I: Total de Indicadores programados.

I^{NI}: Indicadores No Iniciados.

I^S: Indicadores en estado Satisfactorio.

Para calcular la eficacia y/o eficiencia global del Componente se hará de la siguiente manera:

Al resultado obtenido de la eficacia o eficiencia del componente se le asigna una ponderación del .70 y el .30 restante será la eficacia en el cumplimiento de las actividades, quedando la fórmula de la siguiente manera:

Porcentaje de eficacia global del componente= Eficacia del componente x (0.70) + el promedio de Eficacia de las actividades x (0.30).

	Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

$$E.G.C = E.C*(0.70) + E.A*(0.30)$$

Descripción de Fórmula

E.G.C: Eficacia Global del Componente.

E.C: Eficacia del Componente.

E.A: Eficacia de las Actividades.

Todas las actividades, abonen o no al componente suman para obtener el promedio de eficacia de estas.

Cuando la fecha de término de alguna actividad programada no haya llegado, ésta no se tomará en cuenta para obtener la eficacia del componente y se reportará como no iniciada aplicándose un semáforo en color gris.

Para obtener la eficacia del Componente con comportamiento ascendente, nominal o regular se toman como variables:

Variable 1 (Numerador): Se toma la sumatoria de la Variable 1 realizado al corte
Variable 2 (Denominador): Se toma la sumatoria de la Variable 1 programada al corte, quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$E.C = \frac{V1r}{V1p} * 100$$

Descripción de Fórmula

E.C: Eficacia del Componente.

V1r: Variable 1 realizado al corte.

V1p: Variable 1 programada al corte

Para obtener la eficacia del Componente con comportamiento descendente la fórmula se invierte:

Variable 1 (Numerador): Se toma la sumatoria de la Variable 1 programado al corte
Variable 2 (Denominador): Se toma la sumatoria de la Variable 1 realizado al corte, quedando la fórmula de la siguiente manera:

$$E.C = \frac{V1p}{V1r} * 100$$

Descripción de Fórmula

E.C: Eficacia del Componente.

V1r: Variable 1 realizado al corte.

V1p: Variable 1 programada al corte

XIII. CONTROL Y AUDITORÍA

Artículo 5. El Departamento de Evaluación, estará sujeto a la legislación aplicable en materia de control y auditoría, las cuales podrán ser realizadas por las instancias competentes en el momento que así lo requieran, dando todas las facilidades a las mismas.

El Departamento de Evaluación del IMPLAN, en conjunto con las dependencias y entidades del H. Ayuntamiento, efectuarán el seguimiento y la atención a las

	<p><i>Guía para la aplicación de la metodología del Marco Lógico en la Administración Pública Municipal</i></p>	Clave: PCCR2124/RGUÍA/IMPLAN/059/230922
		Fecha de elaboración: 23/09/2022
		Núm. De Revisión: 01

observaciones planteadas por las instancias competentes en materia de evaluación y auditoría internas o externas.

XIV. DATOS PERSONALES, TRANSPARENCIA Y DIFUSIÓN

Artículo 6. La presente guía, así como la información que derive de la aplicación de la misma, será tratada en los términos y condiciones fijadas por la Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública, la Ley General de Protección de Datos Personales en Posesión de Sujetos Obligados, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Puebla, la Ley de Protección de Datos Personales en Posesión de los Sujetos Obligados del Estado de Puebla y demás normatividad aplicable.

XV. DERECHOS HUMANOS

Artículo 7. Con el objetivo de generar las condiciones necesarias para el acceso equitativo en términos de disponibilidad, accesibilidad, exigibilidad y calidad en la interpretación y aplicación de la presente guía, se implementaron mecanismos que hagan efectivo el acceso a la información gubernamental asegurando que el acceso a los mismos, se dé sin discriminación o distinción alguna.

XVI. QUEJAS, DENUNCIAS Y SOLICITUDES DE INFORMACIÓN

Artículo 8. La ciudadanía tendrá derecho a presentar solicitudes de información respecto al contenido de la presente guía y los criterios establecidos.

XVII. BLINDAJE ELECTORAL

Artículo 9. Las dependencias y entidades en la interpretación y aplicación de la presente guía, deberá garantizar la observancia del principio de imparcialidad en el servicio público, a fin de prevenir que los recursos públicos no sean utilizados con fines electorales, cumplir con la obligación de suspender propaganda gubernamental y dar cumplimiento al mandato cuando así proceda.

XVII. VIGENCIA

Artículo 10. La presente guía entrará en vigor a partir del día de su registro ante la Contraloría Municipal y estará vigente hasta en tanto no exista disposición legal que los derogue.