



MANUAL POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS SED-PBR

COORDINACIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN



Autorizado:

Eliseo Compeán Fernández
Presidente Municipal de Delicias, Chihuahua

Alberto Aragón Ruiz
Director de Finanzas y Administración

Mario Gutiérrez Villalpando
Coordinador de Planeación y Evaluación

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. OBJETIVOS, ALCANCES Y PRINCIPIOS	2
III. MARCO JURÍDICO	3
IV. LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN	4
1. REFERENTES A LA ESTRUCTURA PARA EL MANEJO Y OPERACIÓN DEL SED	4
2. REFERENTES AL ORIGEN, INDICADORES Y SISTEMA INFORMÁTICO.....	6
3. REFERENTES A LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS .	14
4. REFERENTES A PUBLICACIÓN, INFORMES Y REPORTES	18
5. REFERENTES A LA CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN	20
V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	22
VI. VINCULACIÓN PRESUPUESTO Y MEDICIÓN.....	39
VII. MODELO DE OPERACIÓN DEL SED	27
VIII. ANEXOS	28
IX. GLOSARIO	337

I. INTRODUCCIÓN

El **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** es una herramienta administrativa cuyo desarrollo inició a partir de Mayo de 2017 para ayudar al gobierno municipal de Delicias a recopilar y procesar datos, con la finalidad de medir, monitorear y evaluar la gestión operativa/administrativa y la ejecución de programas y planes gubernamentales.

Todo lo anterior con el ánimo de generar información útil para la toma de decisiones que conlleven a mejorar la entrega y calidad de los servicios públicos, así como hacer más eficiente la administración de los recursos administrados por el gobierno municipal.

Para describir los objetivos, alcances, lineamientos, metodologías y componentes que sustentan la operación, administración y actualización del SED, se elaboró el presente Manual de Políticas y Procedimientos. Su contenido se enriquecerá y se mejorará conforme la operación misma del sistema vaya consolidándose.

El desarrollo del SED se basa en el artículo 5 de la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público del Estado de Chihuahua, artículo 82, fracción X, XVI, XVII, y artículo 83, fracción XIX del Reglamento orgánico interior del Municipio del Municipio de Delicias. También en el Artículo 6°. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Fracciones I y V. Así mismo en lo dispuesto en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

La administración del SED y aplicación del presente Manual están bajo responsabilidad de la Coordinación de Planeación y Evaluación del Municipio de Delicias.

Toda modificación que se pretenda realizar al contenido del presente manual deberá notificársele a la Coordinación de Planeación y Evaluación, por escrito, para su autorización.

Su observación es responsabilidad de todas las áreas involucradas en la medición y evaluación, donde el Cabildo es el actor decisor para reconocer y/o aprobar su contenido.

18 de Octubre de 2018

II. OBJETIVOS, ALCANCES Y PRINCIPIOS

El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es una herramienta de administración cuyo objetivo general es medir y evaluar el desempeño operativo y administrativo del gobierno municipal, mediante la obtención y conjunción de datos cuantitativos y cualitativos referentes a los programas, planes, actividades y proyectos gubernamentales que, una vez procesados, generarán información útil que ayudará a la toma de decisiones para mejorar la entrega de los servicios públicos, el perfeccionamiento de procesos actuales, el enriquecimiento de lineamientos, el cumplimiento de metas y objetivos y la administración más eficiente de los recursos económicos, financieros, materiales y humanos.

En el transcurso del presente manual se describen pormenores conceptuales y metodológicos del SED, los cuales guían a su administración y operación, por lo que posee los siguientes objetivos específicos.

- Ser un documento de información y consulta para la buena operación y administración del SED.
- Suministrar la información necesaria para facilitar el proceso de inducción y capacitación del personal de nuevo ingreso y de actualización para los ya participantes, ambos con funciones relacionadas a la medición y evaluación del desempeño.
- Coadyuvar en la institucionalización de los procesos operativos y administrativos para el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros del gobierno municipal
- Regular, enriquecer y guiar las decisiones que se tomen en relación a la medición y evaluación del desempeño en el gobierno municipal.

En cuanto a sus alcances el SED es una herramienta que no resuelve retos o desafíos por sí mismo. Es una herramienta que proporciona información relativa a la operación y administración gubernamental la cual debe ser consultada y analizada de manera constante por Secretarías, Direcciones, Departamentos, Coordinaciones y/u organismos municipales que le proveyeron de datos, para la toma de decisiones tanto de los antes citados como de los ciudadanos, miembros del Ayuntamiento y diversos sectores de la sociedad.

La aplicación de políticas, procedimientos, flujos de información, reportes y obligaciones que se describen en el presente Manual es responsabilidad del personal adscrito a la oficina del Administrador Municipal responsable de operar y administrar el SED y, cuando así corresponda, a otras Dependencias del Gobierno municipal que impliquen su interacción, comunicación, participación, colaboración y enlace con la Dirección que ostenta bajo su responsabilidad el SED.

Los principios que rigen la operación y administración del SED son:

- Veracidad y Confianza. - Generar información verídica, sustentada, confiable y actualizada sobre las labores y actividades llevadas a cabo por el Gobierno Municipal, ello en función de la calidad de sus indicadores, datos y procesos.
- Transparencia y Rendición de Cuentas. - Ser una herramienta que aporta a la transparencia y rendición de cuentas del gobierno municipal, al ofrecer la información puntual sobre el desempeño gubernamental.
- Innovación. - Ser una herramienta en continua evolución y actualización que apoya en la búsqueda de soluciones para los desafíos del Municipio y en la consecución de servicios públicos de calidad.
- Secuencial. - La evaluación del desempeño es una actividad que requiere primero de medir correctamente pues ello es un insumo crucial para llevar a cabo la evaluación correspondiente.

III. MARCO JURÍDICO

La implementación del SED y la difusión de la información que genera se fundamenta en el Artículo 6 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Fracciones I y V y que indican lo siguiente:

- Fracción I.- Toda la información en posesión de cualquier autoridad, entidad, órgano y organismo de los Poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial o realice actos de autoridad en el ámbito federal, estatal y municipal, es pública y sólo podrá ser reservada temporalmente por razones de interés público y seguridad nacional, en los términos que fijen las leyes. En la interpretación de este derecho deberá prevalecer el principio de máxima publicidad.
- Fracción V.- Los sujetos obligados deberán preservar sus documentos en archivos administrativos actualizados y publicarán, a través de los medios electrónicos disponibles, la información completa y actualizada sobre el ejercicio de los recursos públicos y los indicadores que permitan rendir cuenta del cumplimiento de sus objetivos y de los resultados obtenidos.

Así mismo en lo dispuesto en el artículo 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental que en su primer párrafo señala:

- o Artículo 79.- Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño.

Igualmente se sustenta en el artículo 82, fracción X, XVI, XVII, y artículo 83, fracción XIX del Reglamento orgánico interior del Municipio del Municipio de Delicias, que indican lo siguiente:

Artículo 82:

- Fracción X: Recabar la información cualitativa y cuantitativa necesaria para la evaluación de programas, objetivos y metas establecidas en el Plan Municipal.
- Fracción XVI: Participar con la Dirección de Finanzas y Administración, en la verificación de la ejecución y operación de los programas de inversiones para determinar si responden conforme a los objetivos, metas y estrategias fijadas, identificando las posibles desviaciones y sus causas en el cumplimiento de las metas asociadas a los programas autorizados, para que puedan definirse y aplicarse medidas correctivas de acuerdo al ámbito de responsabilidad de los participantes.
- Fracción XVII: Monitorear indicadores externos de evaluación, con base en una percepción institucional o ciudadana.

Artículo 83:

- Fracción XIX: Verificar si la ejecución y operación de los programas de inversión responde conforme a los objetivos, metas y estrategias fijadas, identificando las posibles desviaciones y sus causas en el cumplimiento de las metas asociadas a los programas autorizados, para que puedan definirse y aplicarse medidas correctivas de acuerdo al ámbito de responsabilidad de los participantes.

SIGLAS DE MAYOR REFERENCIA

SED:	Sistema de Evaluación del Desempeño
CPE:	Coordinación de Planeación y Evaluación del Municipio de Delicias
EPbR:	Encargado de Presupuesto Basado en Resultados

IV. LINEAMIENTOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN

1. REFERENTES A LA ESTRUCTURA PARA EL MANEJO Y OPERACIÓN DEL SED

A. Disposiciones Generales

- 1.1. El área responsable del manejo, operación, administración, revisión y actualización del SED y de la vigilancia y aplicación del presente Manual, es la Coordinación de Planeación y Evaluación del Municipio de Delicias quien cuenta con un Encargado de Presupuesto Basado en Resultados para que opere las responsabilidades asignadas por el presente manual. En subsecuentes apartados se especifican las responsabilidades de las instancias antes citadas.
- 1.2. Es responsabilidad de la Coordinación de Planeación y Evaluación difundir el presente manual entre los actores participantes en el SED y realizar, por lo menos **una vez al año** (en el mes de enero), una revisión y/o actualización de las políticas, lineamientos y reglas de operación y administración contenidas en este Manual, así como los procesos operativos del SED. En caso de que se hayan realizados ajustes o cambios al manual, deberá informarse a todos los involucrados en el sistema.
- 1.3. La fecha de cada revisión y/o actualización del presente Manual deberá quedar registrada en un plazo no mayor a quince días en la portada, incluyendo información relativa al mes y año de tal acción. Un registro documentado y pormenorizado con las revisiones y/o actualizaciones deberá ser generado y resguardado para su consulta.
- 1.4. Todas las secretarías, direcciones, departamentos y demás áreas del gobierno municipal deberán contar con indicadores de desempeño y por lo tanto están sujetas a enviar datos e información al SED, siguiendo los procedimientos descritos en el presente manual. La veracidad de datos e información que reportan al SED las Dependencias está bajo responsabilidad.
- 1.5. La participación de organismos públicos paramunicipales en el SED es obligatoria para todos aquellos organismos que dispongan de recursos públicos destinados al alcance de sus objetivos.
- 1.6. Los titulares de las Dependencias que integran la administración municipal deberán asignar y/o nombrar a una persona como su Enlace ante el SED, para el manejo, operación y actualización de los datos, indicadores e información propia de la Secretaría/Dirección a la que representa. En apartados posteriores se detalla más de sus funciones.
 - 1.6.1. El Enlace asignado por cada una de las Dependencias deberá de poseer un nivel jerárquico que esté facultado en la toma de decisiones para la buena operación y administración de sus indicadores respectivos.
 - 1.6.2. Los Enlaces deberán tener conocimientos básicos sobre los programas y planes de la Dependencia que representan, sobre su estructura operativa y organizativa y sobre el uso de herramientas computacionales y de comunicación.
- 1.7. Cada Dependencia es responsable de organizarse internamente para la buena operación del SED en sus respectivas unidades, teniendo la facultad de solicitar asesoría a la oficina del Coordinador de Planeación y Evaluación del Municipio de Delicias para definir lineamientos internos para ello, mismos que no pueden contraponerse a los lineamientos contenidos en el presente Manual.
- 1.8. El SED está regulado por el presente Manual de Políticas.
 - 1.8.1. Los manuales deberán de revisarse y/o actualizarse por alguna de las siguientes razones:
 - a) Por la realimentación proporcionada por los Enlaces y otros usuarios del SED y
 - b) Cuando por razones operativas se modifique o se rediseñe algún proceso y atribución tanto del SED como del sistema informático implementado para el seguimiento de los indicadores de desempeño.
 - 1.8.2. Los apartados mínimos que deberá de contener el presente Manual serán al menos los siguientes:
 - Introducción
 - Objetivos, alcances y principios

- Marco Jurídico
- Lineamientos y Procedimientos de Operación (incluye estructura para operar el sistema, fichas técnicas, sistema informático, recolección y procesamiento de datos, publicación de reportes, capacitación, consejos consultivos interno y externo)
- Lineamientos para la Vinculación del Presupuesto y medición
- Modelo de operación del SED

1.8.3. Para una plena institucionalización del SED, el presente Manual de Políticas y Procedimientos **deberá ser reconocido y/o aprobado por el H. Ayuntamiento y/o por la instancia que éste le haya facultado para ello.**

1.8.4. El presente Manual deberá estar publicado en la página de Internet del Gobierno Municipal, en el apartado correspondiente.

1.9. La Coordinación de Planeación y Evaluación, en coordinación con los titulares de las dependencias municipales y/o sus Enlaces, deberán asegurarse, mediante acciones de monitoreo, que el SED sea considerado en todo momento para el seguimiento y medición de las metas y objetivos de las actividades, programas, proyectos y planes establecidos por las Dependencias y por el Ayuntamiento.

B. Responsabilidades de la Coordinación de Planeación y Evaluación

Son responsabilidades de la Coordinación de Planeación y Evaluación, coordinador del SED, las siguientes:

- 1.9.1. Supervisar que se elabora e incluye en su anteproyecto del presupuesto, un monto económico destinado a la operación, mantenimiento, perfeccionamiento y/o actualización del SED.
- 1.9.2. Convocar a los titulares de las Dependencias, a reuniones para analizar los resultados arrojados por el SED y su operación en general.
- 1.9.3. Asegurarse que se procesan los datos de los indicadores y dar a conocer y/o difundir sus resultados de desempeño a las Unidades Administrativas/ Direcciones, a los miembros del Ayuntamiento y público en general.
- 1.9.4. Asegurarse que el SED y sus indicadores sean publicados y actualizados en el portal de Internet del Gobierno municipal, para consulta de las dependencias públicas y público en general.

C. Responsabilidades de Jefe de Planeación y Evaluación

- 1.10. Son responsabilidades del Jefe de Planeación y Evaluación, adscrito a la Coordinación de Planeación y Evaluación y responsable de operar el SED, las siguientes:
 - 1.10.1. Operar y administrar el manejo, operación y seguimiento del SED. Para cumplir con sus responsabilidades, cuando así proceda, se coordinará con los Enlaces definidos en cada una de las Dependencias que integran la administración pública municipal y que están sujetos a enviar datos e información al SED.
 - 1.10.2. Desarrollar y/o ejecutar el plan anual de trabajo definido para el SED con objetivos y metas, así como el calendario con una visión anual y de mediano plazo (más de un año) de la medición de desempeño de forma escrita y gráfica y difundirlo entre los Enlaces. El calendario deberá definir las fechas importantes tales como; el inicio del ciclo de medición, recolección de datos, procesamiento y análisis, generación de reportes, entre otros. El calendario debe ser actualizado conforme lo requiera la operación del sistema.
 - 1.10.3. Contar con un directorio de los Enlaces asignados al SED, el cual deberá de actualizarse de manera semestral o cada vez que se requiera mediante Oficio por parte del Director, Coordinador u homólogo, conteniendo como mínimo:

- 1.10.4. Convocar a los Enlaces, en lo individual o colectivo, a reuniones relativas al SED y asesorarles en cualquier asunto, duda o comentario relativo al sistema de medición/evaluación.
- 1.10.5. Mantener actualizado el presente manual con las disposiciones que vayan generándose con la operación del sistema, así como las vertidas por los usuarios y que sean procedentes.
- 1.10.6. Mantener actualizada la sección del SED dentro de la página de Internet del Gobierno Municipal.
- 1.10.7. Elaborar y resguardar el informe anual del SED, así como los reportes parciales que se hayan generado. Lo anterior de acuerdo a lo dispuesto en el Apartado 4 del Capítulo IV del presente manual. También resguardar el material de capacitación, bases de datos, archivos impresos y electrónicos relativos al SED.
- 1.10.8. Revisar y/o actualizar por lo menos una vez al año el presente Manual del SED.
- 1.10.9. Elaborar y preparar el presupuesto para la operación y administración del SED.
- 1.10.10. Monitorear regularmente el llenado correcto de los datos en el sistema informático según su frecuencia definida, revisarlos, colaborar en su procesamiento y auditar el procedimiento de su recopilación en las Unidades Administrativas/ Direcciones, notificando cuando haya inconsistencias o bien no hayan sido remitidos los datos en los plazos establecidos.
- 1.10.11. Asesorar y apoyar a las Unidades Administrativas/ Direcciones en el desarrollo de nuevos indicadores, en el ajuste de los existentes o para la eliminación de alguno de ellos según sea conveniente.
- 1.10.12. Dar la autorización final para el alta, modificación o baja de todo indicador y su ficha técnica, incluido o a incluirse en el SED.
- 1.10.13. Convocar a los Enlaces de las Unidades Administrativas/ Direcciones a una reunión de revisión y análisis de los avances de la medición, por lo menos una vez cada tres meses.
- 1.10.14. Las demás que le sean requeridas para una adecuada operación del SED y que deberán ser incorporadas a este manual.

D. Responsabilidades de los Enlaces

- 1.11. Es responsabilidad de cada uno de los Enlaces lo siguiente:
 - 1.11.1. Proponer a la Coordinación de Planeación y Evaluación, con la autorización escrita del titular de la Unidad Administrativa/ Dirección a la que representa, el alta, modificación o baja de indicadores incluidos en el SED y que son parte de su Unidad Administrativa/ Dirección.
 - 1.11.2. Dar seguimiento a la elaboración de las fichas técnicas de los nuevos indicadores que vayan a incluirse en el SED por parte de la Unidad Administrativa/ Dirección a la que representa.
 - 1.11.3. Capacitar y asesorar al personal de su Unidad Administrativa/ Dirección (incluido el de nuevo ingreso) sobre la medición y evaluación del desempeño, sus utilidades, sus fines, los objetivos del SED, el llenado de fichas técnicas y todos aquellos tópicos necesarios para una adecuada participación de su Unidad Administrativa/ Dirección en el SED.
 - 1.11.4. Preparar reportes sobre el desempeño de la Unidad Administrativa/ Dirección y entregarlo a sus superiores para la toma de decisiones y para la elaboración del presupuesto.
 - 1.11.5. Acudir a las reuniones y talleres de capacitación que convoque el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, relacionados con el SED y la evaluación del desempeño.
 - 1.11.6. Las demás que los responsables o coordinadores del sistema le asignen para una buena ejecución del proceso de medición.

2. REFERENTES AL ORIGEN, INDICADORES

A. Componentes del SED

- 2.1. El SED está conformado por componentes que, interactuando en forma sincronizada, permiten la recopilación y procesamiento sistemático de datos para generar resultados que ayudarán a tomar decisiones. Sus componentes son los siguientes:

2.1.1. La metodología diseñada para: a) revisar el SED (política 2.4); b) para la creación, ajuste, eliminación y comprobación de indicadores (2.5); c) para elaborar las Fichas Técnicas (2.6) y d) para recolectar y procesar los datos (3.5 y 3.6) y e) para generar y comunicar resultados.

2.1.1.1. **Fichas Técnicas** en versión electrónica que deberán contener los datos establecidos en las políticas 2.6

2.1.1.2. **Herramienta** para administrar los indicadores que permita las siguientes acciones:

2.1.1.2.1.1. Solicitudes de alta, cambios y bajas de indicadores.

2.1.1.2.1.2. Historial de registros.

2.1.1.2.1.3. Asignación de clave única por indicador (folio).

2.1.1.2.1.4. Meta del indicador, Razón o Alcance.

2.1.1.3. Resumen del comportamiento de los indicadores, tanto a manera de tabla como en forma gráfica.

2.1.1.4. Almacenamiento de los valores, datos y resultados de los indicadores, así como las acciones exitosas y de bajo impacto.

2.1.1.5. Administración de usuarios del sistema informático; altas, cambios y baja de usuarios.

2.1.1.6. Administración de Unidades Administrativas/ Direcciones; altas, cambios y baja de Unidades Administrativas/ Direcciones.

2.1.2. El presente Manual de Políticas y Procedimientos.

2.1.42.1.3 **El capital humano** que opera, administra y coordina el SED, siendo en este caso la plantilla laboral de la oficina del Coordinador de Planeación y Evaluación del Municipio de Delicias, así como los Enlaces, y demás personal de las Unidades Administrativas/ Direcciones que intervienen en la medición y evaluación, detallándose las responsabilidades respectivas en el Apartado 1 del presente capítulo.

Gráfico 1.- COMPONENTES DEL SED



B. Documentación del SED

2.2. Sobre la documentación del origen del sistema.

2.2.1. Es responsabilidad del Encargado de Presupuesto Basado en Resultados documentar el origen, la evolución, actualización y modificaciones que se hagan al SED conforme se avance en su implementación.

2.2.2. Los datos e información recabada deberán permanecer en archivo electrónico en el sistema informático del SED, debiéndose publicar lo que corresponda en la página de transparencia del

gobierno municipal. Los archivos deberán almacenarse clasificándolos por Unidades Administrativas/ Direcciones y por año.

2.2.3. Cuando se realicen ejercicios de actualización y/o modificaciones al SED se deberá registrar al menos lo siguiente:

- 2.2.3.1. Nombre y/o ubicación del archivo físico y/o electrónico.
- 2.2.3.2. Tipo de actualización y/o modificación realizada.
- 2.2.3.3. Fecha de actualización y/o modificación y fecha del inicio de tales acciones.
- 2.2.3.4. Descripción general del tipo de actualización.
- 2.2.3.5. Área o áreas que propusieron la actualización.
- 2.2.3.6. Fecha de la más reciente revisión del reporte de cambios, actualizaciones y/o modificaciones al SED.

2.3. Respecto a la definición del proceso general de operación.

2.3.1.1. Para una mejor visualización del proceso de operación del SED se deberá de contar con una versión gráfica del mismo. Esta versión gráfica se ubica en el Capítulo VI bajo el nombre de "Modelo de Operación SED". Este modelo graficado deberá revisarse al menos una vez al año; podrán realizarse modificaciones, según se requiera, pero deberá justificarse tal acción.

2.3.1.2. Todo proceso menor deberá de revisarse y/o actualizarse cuando menos una vez por año.

2.3.1.2.1. Deberán participar en el proceso de revisión y/o actualización de los procesos de operación los siguientes actores:

2.3.1.2.1.1. El Coordinador de Planeación y Evaluación y Encargado de Presupuesto Basado en Resultados.

2.3.1.2.1.2. Los Enlaces de las Unidades Administrativas/ Direcciones

2.3.1.2.1.3. Cuando se trate de un proceso relacionado con el sistema informático, el personal encargado del diseño y/o rediseño del sistema informático utilizado para procesar los datos y generar los resultados de los indicadores.

C. Revisión y actualización del SED

2.4. Referentes a la revisión, actualización y comprobación sobre la pertinencia del sistema.

2.4.1. El responsable del SED deberá asegurarse de que los indicadores del sistema, principalmente aquellos que son parte de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) y de los Programas Presupuestarios (PP), estén actualizados por sus responsables para el siguiente ejercicio fiscal y validados en el sistema informático OPERGOB, a más tardar la 3er semana de Noviembre del año actual.

2.4.2. Durante el **mes de enero** de cada año, se deberá llevar a cabo un ejercicio para revisar la funcionalidad y practicidad del SED, verificando lo siguiente:

2.4.2.1. El buen funcionamiento general del SED.

2.4.2.2. Identificar los principales obstáculos o las áreas de oportunidad que impiden su adecuado funcionamiento.

2.4.2.3. Que el total de las Unidades Administrativas/ Direcciones cuenten con el equipo técnico e informático para administrar el SED.

2.4.2.4. Que el total de las Unidades Administrativas/ Direcciones cuenten con Enlaces debidamente nombrados y capacitados.

D. De los Indicadores

2.5. El SED podrá estar conformado por indicadores cuyo origen puede ser:

2.5.1. **Programas Presupuestarios (PP)** del gobierno municipal

2.5.2. **Planes o Programas temáticos** o sectoriales del gobierno municipal

2.5.3. **Indicadores de programas** de medición externos como los de la Auditoría Superior del Estado; Gobierno Federal o del Estado; organismos civiles, académicos y privados de origen nacional o internacional.

2.6. Referentes a la comprobación sobre la pertinencia de los indicadores, su desarrollo y ajuste.

2.6.1. El SED estará conformado por el número de indicadores que se considere conveniente, atendiendo en todo momento el principio de otorgar mayor valor a la calidad que a la cantidad. No será

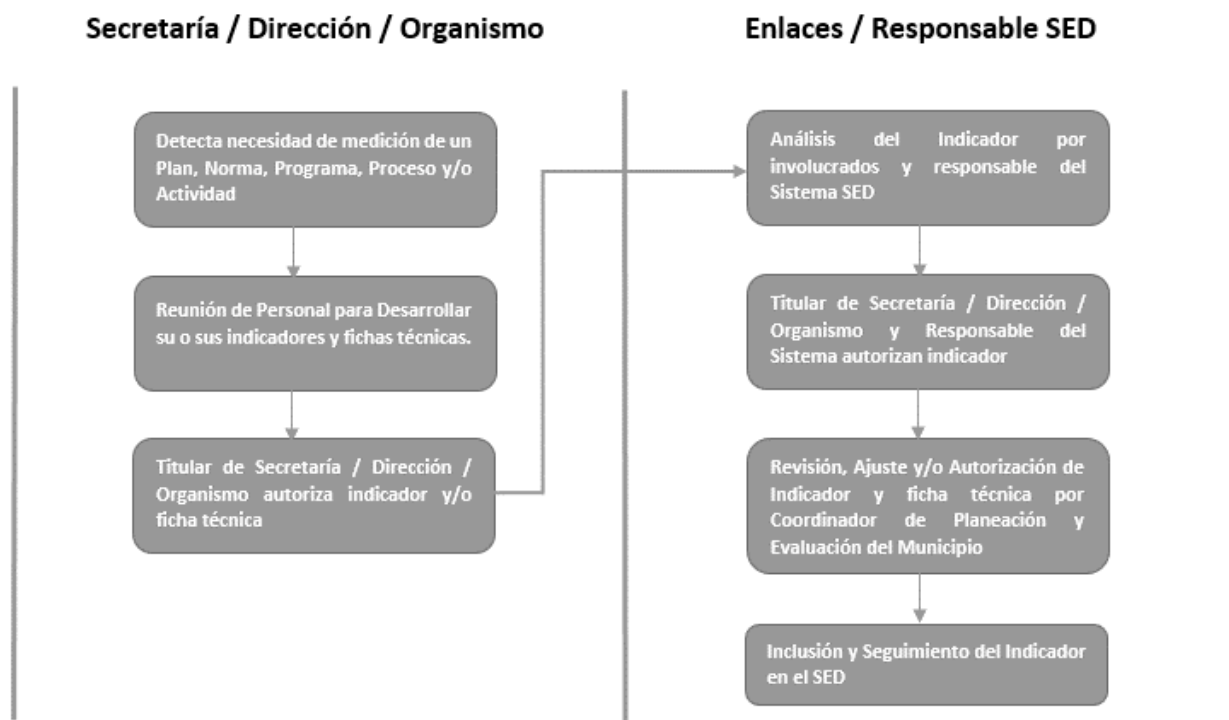
poseedor de la totalidad de los indicadores de toda la administración pública municipal, sino de aquellos que se consideren relevantes (sin que esto signifique que las áreas de niveles operativos no posean sus propios indicadores y no puedan acceder a la información generada por el SED cumpliendo al menos con lo siguiente:

- 2.6.1.1. Útiles para la toma de decisiones por los mandos medios y superiores;
 - 2.6.1.2. Que los indicadores seleccionados mantengan un balance en cuanto a su tipología.
 - 2.6.1.3. Con vínculos directos a normas, programas, planes y actividades, así como a sus objetivos.
 - 2.6.1.4. Útiles para el adecuado funcionamiento del gobierno municipal.
- 2.6.2. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados será el responsable de definir y/o actualizar la metodología a seguir para la elaboración, desarrollo, definición y clasificación de indicadores de desempeño para el gobierno municipal, la cual se describe en este artículo y apartado en general¹.
- 2.6.2.1. Los indicadores de desempeño deberán desarrollarse y seleccionarse por las Unidades Administrativas/ Direcciones cuando un proceso, actividad, plan, programa o norma así lo requiera (ver gráfico 3). Los criterios para la selección de un indicador son los listados a continuación²:
- 2.6.2.1.1. **Claridad:** que sean precisos e inequívocos, es decir, entendibles y que no den lugar a interpretaciones.
 - 2.6.2.1.2. **Relevancia:** que reflejen una dimensión importante de logro del objetivo, deben proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir.
 - 2.6.2.1.3. **Economía:** que la información que se proporcione sea necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable.
 - 2.6.2.1.4. **Monitoreable:** que puedan sujetarse a una verificación independiente.
 - 2.6.2.1.5. **Adecuado:** que aporten una base suficiente para evaluar el desempeño.
 - 2.6.2.1.6. **Aportación marginal:** que en el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

¹ La metodología plasmada en este manual es la recomendada por ICMA (International City Management Association) y se enriquece con elementos conceptuales y normativos definidos por las autoridades mexicanas en la materia. Para su modificación deberán seguirse los procedimientos plasmados en el presente manual.

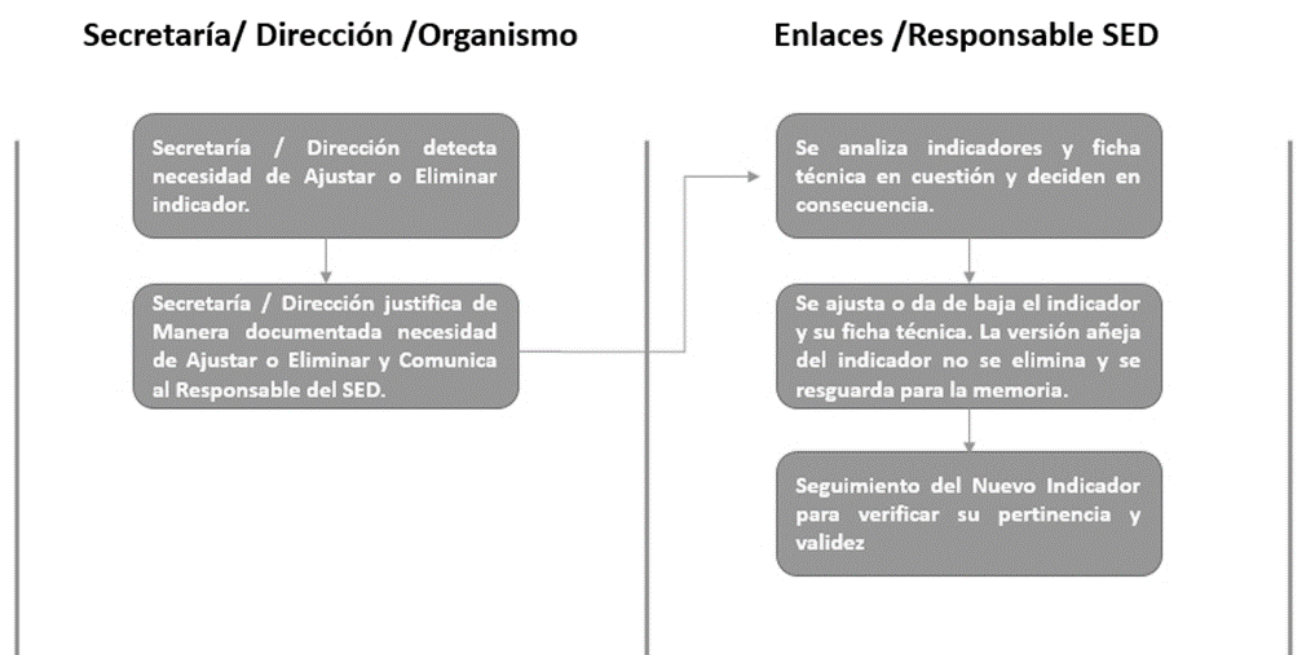
² Según lo estipulado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de mayo de 2013.

Gráfico 3.- PROCESO PARA EL DESARROLLO DE UN INDICADOR



- 2.6.2.2. Para el desarrollo, ajuste o eliminación de cualquier indicador y de su ficha técnica, deberán participar al menos dos representantes del área o áreas involucradas en una sesión de trabajo, así como los respectivos Enlaces.
- 2.6.2.3. Los indicadores de desempeño propuestos para incluirse, ajustarse o eliminarse deberán ser analizados por la Unidad Administrativa/ Dirección correspondiente y, posteriormente, discutidos con el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados para su definición final. (ver gráfico 4).
- 2.6.2.4. Los indicadores de desempeño deberán ser autorizados por el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados y por el titular de la Secretaría/Dirección correspondiente p su alta en el sistema de medición.
- 2.6.2.5. Todos los indicadores de desempeño deberán cumplir al menos con los requisitos y elementos que exige la Ficha Técnica, mismos que se describen en el Apartado 2.

Gráfico 4.- PROCESO PARA EL AJUSTE O ELIMINACIÓN DE UN INDICADOR



2.6.3. Cada indicador de desempeño deberá ser clasificado de acuerdo con la naturaleza de su origen y, por lo tanto, podrán ser del siguiente tipo³:

2.6.3.1. **Estratégico;** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios (PP). Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. Para los indicadores incluidos en el PbR incluye a los indicadores de Fin, Propósito y aquellos de Componentes que consideran subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque.

2.6.3.2. **Gestión;** Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluyen también a los indicadores que dan seguimiento a las actividades y aquellos que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

2.6.4. Los indicadores de SED deberán ser catalogados de acuerdo con las siguientes dimensiones⁴:

2.6.4.1. **Eficiencia;** indicadores que miden la relación entre los productos y servicios generados con respecto a los insumos o recursos utilizados por parte de la administración gubernamental, para su desempeño. Ejemplo: costo por metro cuadrado de bacheo, toneladas de basura por camión, kilómetros por litro, variación porcentual respecto del año anterior, solicitudes atendidas por día, entre otros.

2.6.4.2. **Eficacia;** indicadores que miden el grado de cumplimiento de los objetivos planteados por la administración municipal. Ejemplo: Porcentaje de calles pavimentadas respecto de la meta, Porcentaje de créditos otorgados respecto de la meta, Porcentaje de hectáreas sembradas respecto de lo programado, etcétera.

2.6.4.3. **Economía;** miden la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros. Ejemplo: Porcentaje de avance presupuestal; Porcentaje del presupuesto ejercido en tiempo.

³ Según lo estipulado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de mayo de 2013.

⁴ Ídem.

- 2.6.4.4. **Calidad;** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos del programa. Ejemplo: Cumplimiento de principios CPTED; Cumplimiento de la NOM para alumbrado de plaza.
- 2.6.4.5. **Resultado e Impacto;** indicadores que miden las consecuencias o efectos que tienen, en la calidad de vida de los ciudadanos, los planes, programas, acciones de gobierno, productos, bienes o servicios que la administración municipal desempeña, realiza o brinda, en el desarrollo sostenible, competitivo y equitativo del municipio o en su desempeño administrativo. Los indicadores de Resultado e Impacto no son fáciles de elaborar, requieren de un consenso amplio entre los involucrados y de una metodología especial. Hacen referencia y deben ir vinculados a los objetivos generales o a los ejes rectores de un plan determinado, los cuales tienen una perspectiva de mediano plazo (indicadores de Resultado) y de largo plazo (indicadores de Impacto).
- 2.6.5. Para incorporar una nueva dimensión de indicador diferente a los antes planteados o eliminar alguno de ellos, el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, los Enlaces y otros involucrados directos, deberán debatirlo y consensuarlo para, posteriormente, aceptar o rechazar una ampliación o modificación a las dimensiones.
- 2.6.6. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, en coordinación con el resto de las Dependencias municipales, deberá evaluar si la información que proporcionan los indicadores es valiosa y necesaria para toma de decisiones y/o da seguimiento a retos y desafíos presentes en el entorno municipal.
- 2.6.7. Las Unidades Administrativas/ Direcciones podrán solicitar la baja, alta o modificación de los indicadores ante el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, si durante las revisiones mensuales que éstas realizan a sus resultados, lo consideran conveniente para una mejor toma de decisiones. Toda baja, alta o modificación deberá ser discutida, analizada, justificada y documentada.
- 2.6.8. La vigencia de cada indicador de desempeño deberá ser revisada por lo menos de forma anual y de acuerdo a las políticas y los procedimientos que establece el presente manual.

E. La Ficha Técnica

- 2.7. La Ficha Técnica es un formato compuesto por elementos conceptuales, que permiten desmenuzar al indicador para conocer sus componentes y pretensiones, además de hacerlo una evidencia física al quedar documentado. La Ficha Técnica limita la discrecionalidad en la medición, apoya la sobrevivencia del indicador en el tiempo y genera confianza al indicador porque lo transparenta.
- 2.7.1. Todo indicador aprobado y vigente que sea parte del SED deberá contar con una Ficha Técnica la cual deberá ser registrada, resguardada, conservada, respaldada y estar disponible para consulta a través del sistema informático. Para observar una ficha técnica llenada refiérase al Anexo 1 en el capítulo de Anexos.
- 2.7.2. **La ficha técnica** deberá contener al menos los siguientes elementos⁵:
- 2.7.2.1. **Nombre del indicador;** es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen.
- 2.7.2.2. **Clave;** deberá ser irreplicable, aún y cuando el indicador sea dado de baja. Deberá estar vinculada a la clave del proyecto o de la actividad que se va a medir, así como a su partida presupuestal. La clave deberá ilustrar también la Unidad Administrativa/ Dirección responsable del seguimiento y la medición del indicador, así como el origen de éste (Programa Presupuestario, programa sectorial, programa de otra entidad).
- 2.7.2.3. **Tipo del indicador;** Deberá sujetarse a lo estipulado en la política 2.6.3
- 2.7.2.4. **Dimensión de indicador;** Deberá sujetarse a la clasificación estipulada por la política 2.6.4

⁵ Según lo estipulado por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de mayo de 2013. Se agregan elementos adicionales a los definidos por la CONAC. Los definidos por CONAC son: nombre del indicador, definición del indicador, método de cálculo, frecuencia de medición, unidad de medida y metas.

- 2.7.2.5. **Definición del indicador;** Es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador. Algunos ejemplos son: "Identificar el grado de cumplimiento de la meta de calles pavimentadas"; "Ubicar el grado de avance porcentual de atención a inversionistas que solicitan apoyo de la autoridad municipal"; "Conocer el costo de cobro por cuenta de predial de deudores morosos".
- 2.7.2.6. **Descripción de Variables:** Son los datos necesarios mediante los cuales con una operación matemática dará como resultado el valor del indicador. Se compone de un acrónimo y de la descripción de tal acrónimo y debe redactarse en la siguiente secuencia: Acrónimo = descripción del significado del mismo. Ejemplo: MCP = Metros Cuadrados Pavimentados; CCP = Cuentas Cobradas de Predial.
- 2.7.2.6.1. Ningún acrónimo de variable componente podrá ser igual a una variable componente distinta, pues esto generará errores de resultados. Ejemplo: El acrónimo NPP sólo podrá ser utilizado para la variable componente "Número de Proyectos Programados" y no para la variable componente "**Número de Proyectos Productivos**". Para el caso de ésta última deberá utilizar como acrónimo NPPR.
- 2.7.2.7. **Unidad de medida variables componentes;** Elemento que describe la forma de cuantificar a cada variable componente. Se deberá incluir el acrónimo de la variable componente y su unidad de medida. Debe redactarse en la siguiente secuencia: Acrónimo = unidad de medida. Ejemplo: MCP = Metros Cuadrados; CCP = Cuentas.
- 2.7.2.8. **Fuente;** Es la locación o lugar donde los datos se encuentran disponibles o localizables. Deberán describirse las siglas de las variables componentes y en seguida se cita la Unidad Administrativa/ Dirección o entidad que genera los datos. Debe redactarse en la siguiente secuencia: Acrónimo variable componente = Unidad Administrativa/ Dirección o entidad. Ejemplo: MCP = Secretaría de Obras Públicas; CCP = Dirección de Catastro; PTM = CONAPO.
- 2.7.2.9. **Fórmula (Método de cálculo);** Se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables. Para verificar su validez o que es correcta deberán realizarse ejercicios tanto con datos ficticios como reales. Ver Anexo 3 para más información.
- 2.7.2.10. **Unidad de medida del resultado;** Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador. Deberá describirse en texto y en símbolo (cuando aplique). Ejemplo: Porcentaje (%), Kilómetros por Litro (Kms/Lt)), Metros Cuadrados (M2).
- 2.7.2.11. **Metas;** Establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora. Los valores se obtienen de resultados históricos, fijados por otra instancia externa o, si es un programa o proyecto nuevo, puede ser definido mediante el establecimiento de meta mínima y meta máxima, las cuales deberán ajustarse conforme se vayan generando resultados históricos.
- 2.7.2.12. **Frecuencia;** Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador. Ejemplo: semanal, quincenal, mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, etc. Para mayor información refiérase al Anexo 2 en el capítulo de Anexos.
- 2.7.2.13. **Línea base valor;** Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
- 2.7.2.14. **Línea base año;** Es el año que se establece como punto de partida para evaluar y dar seguimiento al indicador.
- 2.7.2.15. **Comportamiento;** Se refiere a la trayectoria creciente, decreciente o neutral que se espera tenga el resultado del indicador.
- 2.7.2.15.1.
- 2.7.2.15.2. Es responsabilidad de las Unidades Administrativas/ Direcciones desarrollar y resguardar la justificación y metodología para el cálculo y definición de metas, las cuales podrán ser solicitadas para consulta en caso de que un dato o resultado así lo requiera a fin de garantizar su confiabilidad.
- 2.7.2.16. En caso de que se incluyan nuevos elementos en las Fichas Técnicas vigentes, con el objetivo de aclararla, el Enlace tendrá 10 días hábiles posteriores a la inclusión del elemento, para notificar a la Unidad Administrativa/ Dirección responsable del SED.
- 2.7.3. El formato principal que aloja todo indicador y su descripción es la Ficha Técnica, la cual ya fue descrita previamente. Sin embargo, podrá enriquecerse con otros elementos o bien podrán

definirse otros más para obtener información adicional sobre los indicadores. Estos formatos podrán solicitar información adicional, tal como:

- 2.7.3.1. **Acciones exitosas:** aquellas actividades realizadas y que en gran medida ayudaron a llegar al resultado del indicador, acercándose así al logro de la meta establecida para el mismo.
- 2.7.3.2. **Acciones de bajo impacto:** aquellas actividades realizadas, que en poco o nada ayudaron a llegar al resultado del indicador. Si se dejaran de hacer no impactarían los resultados.
- 2.7.3.3. **Periodo de análisis o estudio:** define el lapso de tiempo del cual se está recopilando información sobre el indicador correspondiente.
- 2.7.3.4. **Lecciones aprendidas:** describe las acciones y decisiones que deben o no tomarse, para apuntalar un determinado proceso o actividad.
- 2.7.3.5. **Referencia nacional o internacional:** datos y resultados de indicadores similares o iguales que pueden ser utilizados como referencia para los indicadores propios del gobierno municipal.

3. REFERENTES A LA RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS.

A. Tablas y Formatos

- 3.1. Las tablas y formatos para la captura y procesamiento de datos de indicadores se ubican en el módulo PbR del sistema informático OPERGOB y es en su manual de usuario donde se explican tales. Además de lo anterior, y para protegerse de probables fallas del sistema informático, el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá elaborar y tener disponible tablas y formatos de respaldo para la recopilación y actualización de los datos que alimentan los indicadores.
- 3.2. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá revisar la conveniencia de los formatos y tablas de respaldo diseñados para la recolección y actualización de los datos de los indicadores, durante el mes de Enero de cada año.
- 3.3. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá mantener formatos impresos como respaldo a una posible falla del sistema informático o formatos definidos para la operación del SED, de modo que le permita recopilar los datos y no perder la Frecuencia de medición. En el mismo sentido, deberá generar un respaldo electrónico, de todos los datos capturados en el sistema informático, por lo menos mensualmente.

B. Recolección de Datos

- 3.4. El proceso de recolección de datos inicia cuando los responsables de las áreas generadoras de los datos de los indicadores los obtienen, los analizan y las proporcionan al Enlace, siendo este último quien los capturará en los formatos definidos para lo mismo. En el gráfico 5 se ilustra en lo general este proceso.
- 3.5. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá supervisar y verificar la actualización y llenado de los datos realizado por los Enlaces y que alimentan los indicadores de cada una de las Dependencias, así como los resultados generados por los indicadores con tales datos. En caso de existir alguna inconsistencia, tanto en los datos como en los resultados, deberá reportarse al Encargado de Presupuesto Basado en Resultados en un plazo no mayor de dos días hábiles.
 - 3.5.1. La actualización o reporte de los datos de los indicadores trimestrales por parte de los Enlaces, deberá realizarse **5 días hábiles después del último día del trimestre en curso**, considerando que los trimestres de medición son enero-marzo, abril-junio, julio-septiembre y octubre-diciembre.
 - 3.5.2. Para los indicadores con Frecuencia Quincenal, el plazo límite para la actualización de datos por parte de los Enlaces **es de 4 días hábiles** posteriores al vencimiento. Para los indicadores con Frecuencia Semanal **el plazo límite es de cinco días hábiles** posteriores a la fecha de vencimiento. Para los indicadores de Frecuencia Diaria su actualización es **al final** de la jornada laboral.
 - 3.5.3. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá dar aviso, en **un plazo no mayor a cinco días hábiles**, a los Enlaces de las Dependencias que cuenten con

indicadores, si existiese un ajuste en los tiempos de actualización de datos indicados en las dos políticas anteriores.

3.5.4. Si un dato requerido por cualquier indicador no se puede recopilar, se deberá colocar cualquiera de las siguientes leyendas:

3.5.4.1. **Dato No Disponible o ND:** el dato solicitado no se puede obtener, debido a que se trata de una reciente medición que no se tenía o implica un fuerte gasto en tiempo o en recurso para obtenerlo.

3.5.4.2. **Dato No Aplica o NA:** el dato solicitado no es aplicable para la Secretaría/Dirección en cuestión o la administración gubernamental, debido a que no es de competencia tal actividad, proyecto o programa.

3.5.5. Cuando se haga uso de las leyendas antes descritas, las cuales aplican en casos muy especiales, se deberá colocar una breve explicación sobre el uso de estas opciones en la sección Glosario de la ficha técnica o en la sección más conveniente para ello, dentro de la ficha técnica hospedada en el sistema informático u hoja de cálculo.

3.5.6. Cuando en un indicador frecuentemente aparezca Dato No Aplica o Dato No Disponible, se deberá analizar la conveniencia de la permanencia de tal indicador, lo cual puede conllevar a su modificación o eliminación.

3.5.7. Una vez recibidos los datos de parte del área correspondiente, el Enlace deberá concentrarlos, analizarlos y "limpiarlos" para identificar posibles faltantes, errores u omisiones y compararlos con los datos históricos, para comprobar que los actuales no presentan valores irracionales y/o mayores o menores en un 25% del valor histórico inmediato. De proceder lo anterior, el Enlace deberá contactar al proveedor de los datos para aclarar, corregir y/o justificar tal valor o valores. Si un valor irracional (o atípico) decide aceptarse y procesarse, deberá justificarse su presencia tanto en el espacio de observaciones como en el reporte general de resultados, ya que el resultado para tal indicador será atípico.

3.5.8. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá llevar un registro de todos aquellos datos que muestran fallas en su valor con el objetivo de identificar, procesar y eliminar los errores en su cálculo y/u obtención, en coordinación con el Enlace y el o las áreas en cuestión, generadoras de tales datos.

3.5.8.1. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá realizar, **al menos una vez al trimestre**, una auditoría aleatoria de verificación de actualización y confiabilidad de los datos capturados para cada uno de los indicadores, o de aquellos que considere necesario, debiendo cubrirse los siguientes puntos:

3.5.8.2. La auditoría deberá concentrarse en corroborar la certeza y exactitud de los datos capturados, con el fin de mantener un alto grado de confiabilidad.

3.5.8.3. La auditoría deberá revisar que los datos guarden congruencia con los datos de plazos anteriores o históricos.

3.5.8.4. La auditoría deberá también de concentrarse en verificar que los datos de los indicadores estén al corriente en su captura.

3.5.8.5. La auditoría no se deberá enfocar a cuestionar desempeño, toda vez que es responsabilidad de cada Secretaría/Dirección hacerlo y tomar las decisiones pertinentes para mejorarlo.

3.5.8.6. La auditoría o auditorías deberán llevarse a cabo cuando así se considere conveniente para garantizar la confiabilidad, certeza y veracidad de la información generada por el sistema de medición.

3.5.9. Los resultados de la auditoría deberán ser documentados y enviados por oficio o correo electrónico al Enlace y al titular de la Dependencia correspondiente con copia a la Contraloría Municipal para que, en **un plazo no mayor a cinco días hábiles**, se respondan las observaciones. En caso de no atenderse tales, el resultado del indicador en cuestión no podrá generarse y deberá señalarse en el reporte general de resultados con la frase "Resultado no generado por datos imprecisos".

C. Procesamiento de Datos y Generación de Resultados

3.6. El procesamiento de datos, es decir la operación matemática de varios datos para calcular un resultado, deberá realizarse a través del Sistema Informático u hoja de cálculo SED, el cual almacena los métodos de cálculo (fórmulas) de cada indicador.

- 3.6.1. El procesamiento de datos deberá realizarse en un plazo de **10 días hábiles después de recibidos** o, cuando aplique, apegarse a los períodos de medición establecidos en la Frecuencia de cada uno de los indicadores definidos en sus Fichas Técnicas.
- 3.6.2. El Coordinador de Planeación y Evaluación del Municipio de Delicias y Encargado de Presupuesto Basado en Resultados serán quienes podrán autorizar el procesamiento de datos utilizando otros métodos ajenos a las fórmulas incluidas en el sistema informático u hoja de cálculo.

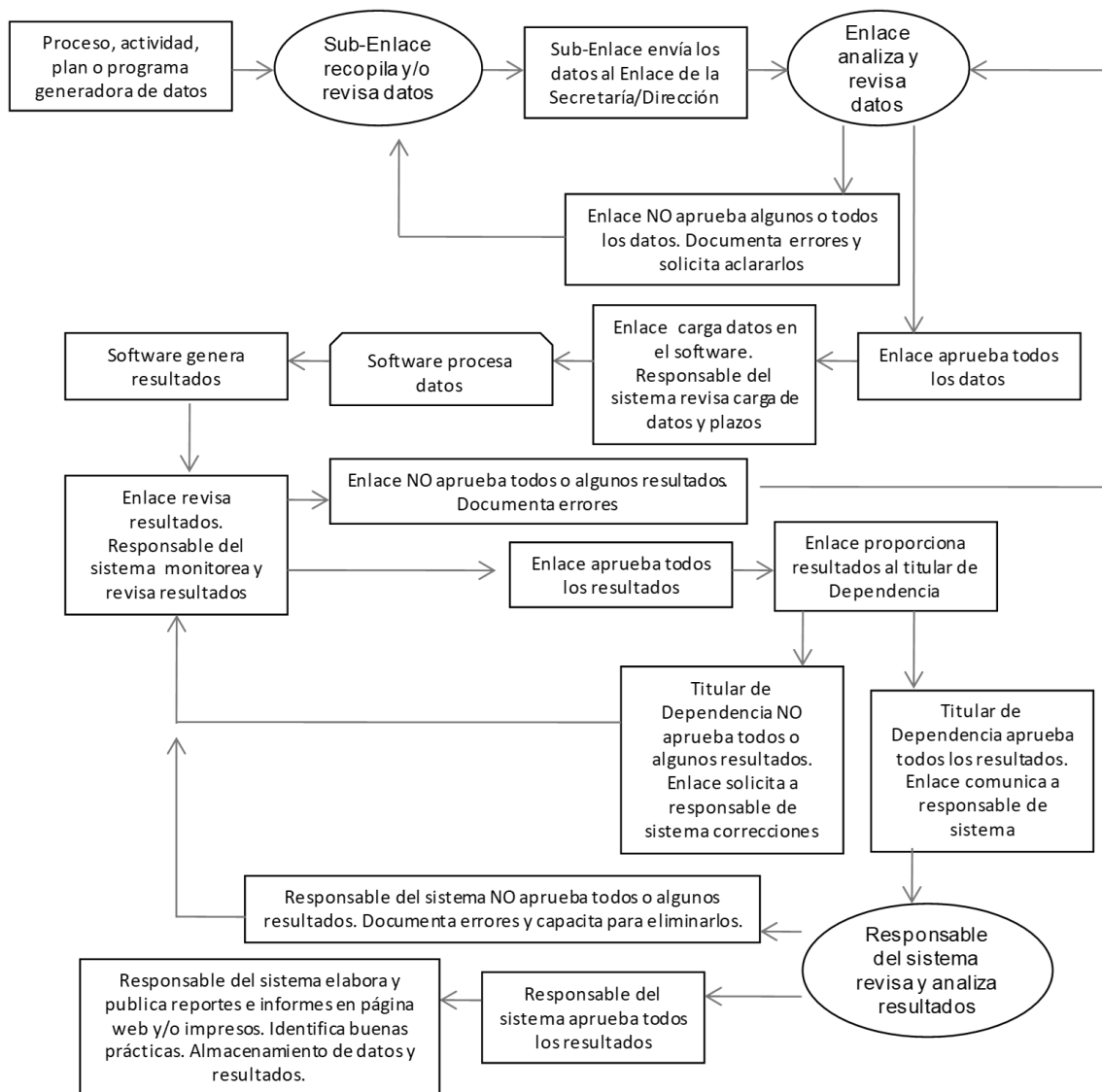
3.7. Referentes al análisis del procesamiento de datos.

- 3.7.1. Una vez capturados los datos en los tiempos límites establecidos según la Frecuencia de cada indicador, el sistema informático u hoja de cálculo los procesará mediante la fórmula que se haya introducido para el indicador y generará un resultado, el cual deberá ser comparado con a) el resultado inmediato anterior y b) el mismo periodo del año anterior, para comprobar que no presenta valores irracionales y/o mayores o menores en un 25%. De presentarse estos valores irracionales, el Enlace deberá contactar al proveedor de los datos para confirmar, justificar, aclarar, corregir y/o justificar tal valor del resultado, **en un plazo máximo de tres días hábiles**.
- 3.7.2. Si un valor irracional (o atípico) decide aceptarse, deberá justificarse su presencia tanto en el espacio de observaciones como en el reporte general de resultados, ya que el resultado para tal indicador será atípico.
- 3.7.3. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá llevar un registro sobre las fallas de resultados generados, con el objetivo de identificar y atender las áreas de oportunidad.

3.8. Sobre la generación y verificación de resultados.

- 3.8.1. Generado y confirmado el resultado de cada indicador, el Enlace deberá proporcionarlos al titular de la Secretaría/Dirección para que esté enterado, los autorice y tome las acciones o decisiones correspondientes.
 - 3.8.1.1. En caso de que se requiera realizar correcciones de resultados en el sistema informático u hoja de cálculo, éstas deberán ser solicitadas y justificadas por el Enlace al Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, en **un plazo máximo de cinco días hábiles**, para que se lleven a cabo. Adicionalmente ambos deberán llevar un reporte y estadística respectiva sobre estos casos para identificar áreas de oportunidad y corregirlas.
 - 3.8.2. La revisión y el análisis de los resultados corresponde realizarlas tanto a los Enlaces, en coordinación con las áreas respectivas, como al Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, quien conjuntará esta y otra información para elaborar sus reportes parciales, generales y/o anuales.
 - 3.8.3. Para identificar los resultados que ilustren tanto el bajo como el alto desempeño, y aprender de ellos, se deberán registrar las acciones exitosas y/o acciones equívocas realizadas en el período donde se generó tal desempeño.
 - 3.8.4. Todo resultado que muestre un pico, ya sea positivo o negativo, y que salga de la tendencia o comportamiento normal, deberá explicarse en el informe y/o reporte de resultados, para identificar las causas que lo originaron y aprender de las mismas.
 - 3.8.5. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá realizar acciones de auditoría en forma aleatoria, para verificar resultados, procurando que se pueda realizar una visita de auditoría a todas las Dependencias, como **mínimo una vez por año**. Los resultados de estas auditorías deberán documentarse e incorporarse al informe anual e informarse a la Contraloría Municipal.
 - 3.8.6. Una ilustración sobre el proceso de recolección de datos se muestra en el gráfico 5.

Gráfico 5.- PROCESO DE RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS Y GENERACIÓN DE RESULTADOS



D. Almacenamiento de Datos y Resultados

- 3.9. Los respaldos de las bases de datos y resultados del sistema informático u hoja de cálculo se realizarán, como mínimo, el último día hábil de cada mes.
- 3.10. La información contenida en el sistema informático u hoja de cálculo pasará a formar parte de del inventario de información de la oficina del Encargado de Presupuesto Basado en Resultados.
- 3.11. El almacenamiento de datos y resultados deberá seguir los tiempos y formas definidos por la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado.

4. REFERENTES A PUBLICACIÓN, INFORMES Y REPORTE

A. Publicación de indicadores, sus fichas y sus resultados

- 4.1. En principio, y dado lo dispuesto por el artículo 6º. de la Constitución federal, en su fracción I y V, todos los indicadores y los resultados generados por el procesamiento de los datos es pública, al igual que las fichas técnicas, y podrán ser consultados por los visitantes a la sección del SED en la página web del gobierno municipal. Únicamente serán reservados aquellos indicadores y/o resultados de indicadores que se clasifiquen como tales, según lo indica la Ley de Acceso a la Información Pública del Estado.
- 4.2. La información referida en el artículo anterior estará disponible al público en general a través de la herramienta de operación del SED y que puede ser vía las plantillas u hojas de cálculo.

B. Elaboración y Contenido del Informe Anual

4.3. Respetto de la elaboración del informe anual.

- 4.3.1. La elaboración del informe anual sobre los resultados de los indicadores es una responsabilidad del Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, quien podrá auxiliarse de los Enlaces, para hacerse de información adicional requerida sobre procesos, buenas prácticas, áreas de oportunidad, entre otros.
- 4.3.2. El objetivo del informe anual de resultados es agrupar en un documento impreso y/o electrónico el resultado sobre el comportamiento del desempeño de cada uno de los indicadores incluidos en el SED, de modo que quede constancia física y/o electrónica de tal desempeño, sirva de fuente de información para la elaboración de otros informes y reportes, apoye la toma de decisiones para la mejora del desempeño y cumplimiento de metas y objetivos y, a la vez, como un instrumento de rendición de cuentas hacia la sociedad.
- 4.3.3. El informe anual deberá estar terminado para el **último día del mes de febrero** del año inmediato siguiente y detallará el resultado de los indicadores del año previo anterior (enero a diciembre). Antes de su publicación impresa o electrónica deberá ser revisado por los Enlaces, para asegurarse que el contenido del mismo es correcto.
- 4.3.4. El informe anual deberá contener al menos los siguientes apartados:
- 4.3.4.1. Portada que, entre otra información, deberá hacer referencia al año del cual se está informando.
- 4.3.4.2. Introducción, que explicará, en general, lo observado durante el año informado respecto del SED, sobre los resultados de los indicadores y sobre el desempeño de las Dependencias participantes.
- 4.3.4.3. Contenido, el cual incluirá tablas, gráficos y textos explicativos de los indicadores o bien agrupados por Dependencia. Igualmente, deberá incluir y explicar casos de buenas prácticas que hayan sido detectadas en las Dependencias, las cuales habrían ayudado a mejorar el desempeño en uno o varios indicadores, así como lecciones aprendidas respecto de un proceso o actividad emprendida, independientemente que su resultado hubiese tenido saldos positivos o negativos.
- 4.3.4.4. Conclusiones, donde se describirán en lo general los planes, retos y oportunidades del SED para el siguiente año de operaciones y/o a mediano y largo plazo.
- 4.3.5. Cuando así se requiera deberá elaborarse un reporte semestral (a mitad de año) y reportes mensuales, bimestrales y/o trimestrales. Tales reportes deben incluir resultados e información de todas las Dependencias participantes o sólo de algunas, o una Secretaría/Dirección en particular, según se defina.

4.4. Respetto a la presentación y descripción de tablas y gráficos.

- 4.4.1. Las tablas y/o gráficos que describan uno o varios indicadores, y que habrán de incorporarse en los informes y reportes, deberán incorporar datos, resultados e información del año acerca del cual se está reportando, así como de años pasados, de modo que se pueda obtener una tendencia y

una perspectiva histórica y presente sobre el comportamiento de cada indicador. En caso de no poseer información histórica se citará brevemente el porqué de ello pudiendo ser como primera causa el que se trate de un indicador nuevo o modificado.

- 4.4.2. Las tablas y/o gráficos deberán vincular, cuando así sea posible, los resultados de cada uno de los indicadores con sus respectivas metas y/u objetivos definidos por las Dependencias de acuerdo a sus obligaciones legales o bien por tratarse de actividades plasmadas en el Plan Municipal de Desarrollo.
- 4.4.3. Las tablas y/o gráficos deberán vincular, hasta donde sea posible, los resultados de los indicadores con el presupuesto u otros datos financieros, tales como ahorros y/o relación de costos versus desempeños.
- 4.4.4. En las tablas y/o gráficos se deberán incluir, donde así proceda, datos o resultados de otros municipios, estados o empresas públicas o privadas nacionales o internacionales, los cuales servirán de referencia y punto de comparación, dando una mejor idea de la ubicación del desempeño de la Dependencia correspondiente, respecto a otras organizaciones ajenas al gobierno municipal.

4.5. Referente a proyecciones y pronósticos.

- 4.5.1. Los reportes y/o informes deberán incluir, cuando así se requiera y/o sea posible, proyecciones y pronósticos, los cuales permitan complementar y construir escenarios futuros, basados en los resultados actuales de los indicadores.
- 4.5.2. Entiéndase por pronóstico, la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, basándose en análisis y consideraciones de juicio. Los métodos de pronóstico a utilizar podrán ser:
 - 4.5.2.1. El subjetivo o de opiniones: método basado en las opiniones de especialistas del área a pronosticar, los cuales pueden ser internos o externos al gobierno y son más fundamentados si se basan en hechos.
 - 4.5.2.2. El histórico: método que se basa en eventos pasados.
 - 4.5.2.3. El causal: método basado en las causas que determinan los acontecimientos.
- 4.5.3. Las proyecciones son un ejercicio [de cálculo matemático y estadístico] que brindan información sobre la trayectoria de un evento ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean éstas deseables o no. Da una imagen del futuro, asumiendo la continuación del patrón histórico de las tendencias actuales y pasadas⁶.
 - 4.5.3.1. Cuando los indicadores sean referentes a materia financiera, se deberán considerar datos como la inflación, tasas de interés, comportamiento de ingresos propios y por aportaciones y participaciones, entre otros, para el armado del contexto que rodea a tal indicador, de modo que la explicación sobre el mismo en el informe o reporte, sea más integral.
 - 4.5.3.2. Las proyecciones relativas a indicadores de ingresos propios (impuestos, derechos, productos y aprovechamientos) se realizarán considerando los valores históricos ya sea del mismo día, semana o mes del año anterior o una mezcla de estos, más el esfuerzo operativo a realizar para mejorar el resultado del indicador.

C. Difusión y entrega de Informes y Reportes

- 4.6. Referentes a la difusión de informes y reportes.
 - 4.6.1. Una vez concluida la elaboración de los informes anuales y reportes parciales, éstos deberán estar disponibles en la página de Internet del gobierno municipal para la consulta de las Dependencias, el Ayuntamiento y público en general. El o los informes anuales deberán publicarse a más tardar el último día hábil del mes de febrero y los parciales tan pronto sean concluidos.
 - 4.6.2. Por cada informe anual y reporte deberá de tenerse una versión impresa, misma que podrá ser consultada por las Dependencias, el Ayuntamiento y público en general.

⁶ Clasificación según Riggs (1993).

⁷ Tomado de René Vásquez (sin fecha).

- 4.7. Al término de cada periodo de gobierno municipal y durante el periodo de entrega-recepción deberá:
- 4.7.1 Generarse y remitirse un informe de resultados al gobierno entrante, el cual deberá incluir una recopilación de los avances, logros y retos del SED en tal periodo.
 - 4.7.2 Generarse un compendio en tablas o gráficos con los resultados de los indicadores desde su creación y hasta el término del periodo gubernamental. Estas tablas o gráficos pueden ser parte del informe de resultados.
 - 4.7.3 Entregarse los archivos impresos y/o electrónicos con información que se haya generado por la operación del SED, tales como bases de datos, inventario de indicadores, listado de Enlaces, manuales y guías, materiales de capacitación, claves de acceso a sistema informático y toda aquella información necesaria para la continuidad en la operación del SED.

5. REFERENTES A LA CAPACITACIÓN, COMUNICACIÓN

A. Capacitación

- 5.1. Respecto de los talleres de capacitación.
- 5.1.1. La organización, programación, ejecución y realización de todo taller de capacitación relacionado con el SED o la medición del desempeño, es responsabilidad del Encargado de Presupuesto Basado en Resultados.
 - 5.1.2. La capacitación deberá brindarse cuando: a) Sea solicitado por uno o varios Enlaces, b) Al haber cambio en uno o algunos Enlaces y c) Al existir modificación y/o actualización en el sistema informático/hoja de cálculo y/o en el modelo definido para el manejo y operación del SED.
 - 5.1.3. Se deberá organizar un taller de capacitación y/o actualización por las siguientes razones:
 - a) Al inicio de un nuevo gobierno municipal.
 - b) Por el ingreso de nuevo personal a laborar en el gobierno municipal.
 - c) Por el nombramiento de nuevos Enlaces.
 - d) Un taller anual dirigido a los Enlaces de las Dependencias participantes en el SED, para informarles de las novedades sobre el mismo y otros temas relacionados.
 - e) Un taller cada dos años dirigido a los titulares de las Dependencias, directores, subdirectores y jefes de departamento, con el objetivo de mantenerlos actualizados sobre la herramienta administrativa, el tema de la medición y de aprovechar las nuevas tendencias que sobre la materia hayan surgido.
 - 5.1.4. Todo taller realizado deberá informarse al departamento de Recursos Humanos del gobierno municipal, con la finalidad de que registre la capacitación recibida por cada uno de los asistentes.
 - 5.1.5. El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados deberá de contemplar dentro de su presupuesto anual de operación, los recursos necesarios para la organización del o los talleres a realizar, así como para la adquisición de material bibliográfico enfocado a los sistemas de medición de desempeño en la administración pública, con el objetivo de incrementar el grado de profesionalización entre todos los involucrados del sistema.
 - 5.1.6. Todos aquellos nuevos empleados que sean nombrados Enlaces, deberán ser capacitados por el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados en un plazo no mayor a diez días hábiles posterior a su nombramiento.
 - 5.1.6.1. La capacitación constará, al menos, de los temas de medición y evaluación del desempeño, su marco legal, su vinculación con la Gestión para Resultados (GpR) y Presupuesto Basado en Resultados (PbR), tipos y dimensiones de indicadores, ficha técnica, uso del sistema informático, las responsabilidades del Enlace, reglas para dar de alta y baja indicadores, captura y modificación de datos, notificaciones sobre falta de datos y explicación general del presente manual.
 - 5.1.6.2. A los nuevos Enlaces se les entregará en formato electrónico el presente manual y toda aquella información que requieran para el buen desempeño de sus funciones.

B. Comunicación con las áreas

5.2. Referente a la comunicación con las áreas.

5.2.1. Es responsabilidad del Encargado de Presupuesto Basado en Resultados establecer los mecanismos necesarios para la recolección y procesamiento de opiniones, sugerencias o comentarios provenientes del personal directivo y operativo, respecto de la administración, funcionalidad y/o funcionamiento del SED. Algunos de estos mecanismos podrán ser:

C. Sanciones

5.3. Respecto de las sanciones.

5.3.1. Aquellas Dependencias que presenten malos desempeños, en sus obligaciones relativas al SED, tales como no captura o captura tardía de datos en las plantillas o formatos definidos, inasistencia a los cursos de capacitación o reuniones de trabajo, incumplimiento en la entrega de reportes solicitados, no ajuste de procedimientos con áreas de oportunidad, entre otros, serán expuestas mediante la emisión de un reporte dirigido al Órgano de Control Interno y al Despacho del Presidente Municipal -e igualmente será informado el área de Recursos Humanos, quienes tomarán las medidas administrativas que defina el marco normativo.

5.3.2. Aquellos Enlaces y demás personal que falsee datos de manera premeditada y los cargue a las plantillas, base de datos o formato del SED con el objetivo de obtener resultados positivos en sus respectivos indicadores, serán reportados al área de Recursos Humanos y la Contraloría Municipal para el establecimiento de las sanciones administrativas correspondientes.

D. Consejo Consultivo Interno

5.5 Referentes al Consejo Consultivo Interno

5.5.1 El objetivo del Consejo Consultivo Interno es analizar la funcionalidad y practicidad del SED, así como revisar resultados generales y por Secretaría/Dirección. De igual forma, generar sugerencias y recomendaciones para el sistema, para el presente manual y para las Dependencias participantes.

5.5.2 El Consejo Consultivo Interno estará integrado por:

5.5.2.1 El o la Presidente Municipal o un representante designado por él o ella.

5.5.2.2 El Coordinador de Planeación y Evaluación del Municipio o un representante del mismo.

5.5.2.3 El Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, cuya función dentro del Consejo es de Secretaría Técnica y tiene como algunas funciones convocar a las integrantes a las reuniones, recopilar y resguardar la información generada en las reuniones para elaborar las minutas de trabajo, acuerdos, reportes, etc. así como darles seguimiento. Igualmente tiene la responsabilidad de presentar reportes e informes ante el Consejo, definir el programa de trabajo para cada sesión, fungir como moderador en las sesiones y procurar el cumplimiento de los acuerdos definidos.

5.5.2.4 El Contralor Municipal o un representante del mismo.

5.5.2.5 Un representante de la Comisión de Cabildo relacionada al tema de la medición y evaluación.

5.5.2.6 El Secretaria/Director de Recursos Humanos o un representante del mismo.

5.5.2.7 Por aquellos funcionarios o empleados que se considere conveniente su participación.

5.5.3 Todos los integrantes antes citados tendrán derecho a voz y voto, con excepción del Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, quien tienen únicamente voz.

5.5.4 El Consejo Consultivo Interno deberá reunirse **por lo menos dos veces al año** en el día, hora y lugar que se designen en la convocatoria correspondiente y podrá celebrar reuniones extraordinarias cuando así se considere conveniente.

5.5.5 El quórum necesario para la celebración de las sesiones es de mayoría simple del Consejo con derecho a voto y las decisiones se tomarán por mayoría calificada.

5.5.6 Dentro del Consejo Consultivo se podrán formar subcomisiones para analizar y preparar un estudio o reporte que el pleno del Consejo le indique.

5.5.7 Los miembros del consejo podrán difundir y comentar fuera de las sesiones del mismo aquella información que por su naturaleza pueda considerarse como pública según las disposiciones en la materia.

- 5.5.8 Las minutas de las sesiones del Consejo deberán ser resguardadas por el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados para su posterior consulta tanto por los miembros del mismo como de quien lo requiera.
- 5.5.9 Los miembros del Consejo que deseen incluir algún asunto en la siguiente sesión deberán solicitarlo por escrito impreso o por correo electrónico, dirigido al Encargado de Presupuesto Basado en Resultados, quien lo deberá incluir si es un asunto relacionado con la naturaleza, misión y objetivos del Consejo.

V. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Aspectos generales

1. Para efectos del presente manual se considera a la evaluación del desempeño como la acción de estimar o calcular el valor de las acciones y operaciones realizadas por una persona, grupo o entidad respecto de objetivos, metas y hechos pasados en diferentes periodos de tiempo con el fin de detectar áreas de oportunidad, avances y logros para tomar decisiones subsecuentes.
2. La evaluación del desempeño, y en concordancia con la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), artículo 110, se realizará a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en los indicadores incluidos en el SED, los cuales permitirán conocer los resultados de la aplicación de los recursos municipales.
3. Es responsabilidad del Encargado de Presupuesto Basado en Resultados liderar, estructurar y programar las evaluaciones del desempeño, las cuales pueden ser internas, realizadas por su área o personal municipal, o externas, realizadas por evaluadores externos.
 - 3.1 Para la estructuración y programación de las evaluaciones, el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados se coordinará con los sujetos evaluados y el área de Tesorería, así como para su contratación (cuando proceda), operación y supervisión de las mismas, considerando el marco normativo vigente en la materia.
 - 3.2 Con la finalidad de planear, operar y ejecutar debidamente las evaluaciones, el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados deberá conformar una biblioteca digital o electrónica sobre todas las disposiciones normativas federales, estatales y municipales relativas a la evaluación de programas y proyectos. A dicha biblioteca deberán tener acceso todas las dependencias municipales.
4. Las evaluaciones del desempeño deberán incluir criterios de género o grupo de edad, de modo que puedan ubicarse los impactos que se tienen en los diferentes estratos y grupos sociales. Al respecto deberán considerarse los siguientes lineamientos básicos:
 - a) Identificar el marco normativo que pudiera aplicar al grupo poblacional especial vinculado al programa o proyecto a evaluar, pues en el mismo pudieran citarse metodologías de evaluación que deben ser consideradas.
 - b) Identificar posibles metodologías de evaluación especiales que el fondeador del programa o proyecto haya definido o bien la entidad pública que regule el tema.
 - c) Para el caso de discapacidad, identificar sus tipos (motrices, mentales, sensoriales, etcétera) y elegir al o a los que se pretende evaluar.
5. El Encargado del Presupuesto Basado en Resultados en coordinación con el titular de la Dependencia en la que se llevó a cabo la evaluación del desempeño, deberán dar seguimiento a las recomendaciones emitidas en el reporte de evaluación de modo que se lleven a cabo y generen los impactos deseados.
6. Es obligación de los sujetos evaluados atender los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) y/o hallazgos de las evaluaciones practicadas ya sean internas o externas. Dicha atención se realizará mediante la elaboración y ejecución de un programa de trabajo que será

supervisado conjuntamente por el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados y la Contraloría Municipal.

7. La contratación de evaluadores externos, adicionales a los casos requeridos por la normatividad, procederá siempre y cuando no se cuente con personal municipal capacitado para llevar a cabo dichas evaluaciones y sus tipos. En dicha contratación se deberán considerar criterios de experiencia, especialización, transparencia, resultados y rendición de cuentas.
 - 7.1 Será responsabilidad del Encargado del Presupuesto Basado en Resultados supervisar la calidad y cumplimiento normativo de las evaluaciones, tanto contratadas con evaluadores externos como las realizadas por personal municipal.
 - 7.2 El proceso de contratación del o los evaluadores externos deberá apearse a lo definido en las leyes y/o reglamentos de adquisiciones o contrataciones, añadiéndose aquellos requerimientos técnicos relativos a evaluaciones.
8. Las evaluaciones del desempeño realizadas, coordinadas y/o supervisadas por el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados en el marco del SED, corresponden exclusivamente a los programas, proyectos y actividades ejecutadas por las dependencias municipales. Las evaluaciones al desempeño del personal corresponde realizarlas únicamente al Departamento de Recursos Humanos.

De la evaluación de los programas municipales financiados con recursos federales

9. En cumplimiento al artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; a los artículos 4 (fracción XII), 61 (numeral II, inciso C) y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental, es responsabilidad del Encargado del Presupuesto Basado en Resultados emitir cada año el Programa Anual de Evaluación (PAE) para evaluar los programas municipales financiados con recursos federales, mismo que contendrá al menos:
 - a) Las dependencias o entidades municipales a ser evaluadas.
 - b) Programas sujetos a evaluación.
 - c) Tipo de evaluación a realizar por programa.
 - d) Programas Presupuestarios (PP) impactados por la evaluación.
 - e) Calendario de ejecución de evaluación por programa.
10. En cumplimiento del artículo Décimo Sexto, fracción segunda, de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, las evaluaciones a los programas municipales financiados con recursos federales deberán ser realizadas por evaluadores externos, quienes deberán cumplir con los criterios definidos en el presente apartado, así como con las disposiciones federales que les aplique.
11. Para cada tipo de evaluación, y como parte del Programa Anual de Evaluación (PAE), el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados deberá emitir el documento de Términos de Referencia (TdR), mismo que describirá los alcances que se esperan de la evaluación respectiva, así como proporcionar información a los sujetos evaluados para que lleven a cabo las acciones necesarias para mejorar su desempeño y lograr los resultados esperados.
 - 6.1 Para elaborar los TdR el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados se coordinará con el o los sujetos evaluados y deberá consultarse el marco jurídico respectivo sobre la materia, tanto de índole federal (SHCP o CONEVAL), estatal y/o municipal.
 - 6.2 Los TdR deberán elaborarse tanto para evaluaciones de programas y proyectos como para evaluaciones a los Programas Presupuestarios e incluirán:
 - 6.2.1 Objetivo de la evaluación (general y específicos).
 - 6.2.2 Alcances.
 - 6.2.3 Perfil del equipo evaluador.
 - 6.2.4 Responsabilidades de los involucrados en la evaluación.

- 6.2.5 Metodología a implementar.
- 6.2.6 Contenido del informe de evaluación.
- 6.2.7 Consideraciones para elaborar las conclusiones de la evaluación.
- 6.2.8 Aspectos susceptibles de mejora.
- 6.2.9 Hallazgos.
- 6.2.10 Fuentes de información.
- 6.2.11 Formato para la difusión de resultados de la evaluación
- 6.2.12 Productos esperados.
- 6.2.13 Anexos.

12. En concordancia con el marco jurídico federal respectivo, los tipos de evaluaciones que se aplicarán a los programas municipales financiados con recursos federales y que serán realizados por evaluadores externos, serán los siguientes:

- a) Complementaria: evaluaciones opcionales cuyo propósito es mejorar la gestión del gobierno municipal.
- b) Consistencia y Resultados: evaluación que analiza las capacidades institucionales, organizacionales y gestión para operar programas y proyectos.
- c) Diagnóstico: evaluación que brinda elementos de análisis para asignar presupuesto a un programa o proyecto.
- d) Diseño: evaluación aplicada a programas de nueva creación, generalmente durante su primer año de operación.
- e) Específica: evaluación que se realizan con trabajo de gabinete y/o de campo.
- f) Específica de Desempeño: evaluación que busca identificar el cumplimiento de objetivos y metas de un programa o proyecto.
- g) Estratégica: evaluación que diagnostica y analiza una problemática pública de alto impacto social.
- h) Impacto: evaluación que pretende medir rigurosamente los efectos de un programa o proyecto.
- i) Integral: evaluación que valora el desempeño de varios programas en un tema determinado.
- j) Procesos: evaluación que analiza si el programa ejecuta procesos operativos debidamente.

Para las definiciones completas y oficiales de cada tipo de evaluación consúltese el artículo 16 de la última versión de los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*.

Cada tipo de evaluación utilizará el formato que corresponda y además los responsables de cada evaluación realizada deberán completar las siguientes fichas:

- Ficha de Monitoreo: sintetiza en una sola hoja información clave
- Ficha de Monitoreo y Evaluación: muestra avance del programa

De la evaluación de los programas municipales financiados con recursos municipales

13. El Encargado del Presupuesto Basado en Resultados es el responsable de realizar las evaluaciones a los programas municipales financiados con recursos municipales.

14. En función de sus capacidades técnicas y humanas los tipos de evaluaciones que aplicará el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados a los programas municipales financiados con recursos municipales, serán los siguientes:

- a) Diseño: evaluación aplicada a programas de nueva creación, generalmente durante su primer año de operación.
- b) Específica de Desempeño: evaluación que busca identificar el cumplimiento de objetivos y metas de un programa o proyecto.
- c) Procesos: evaluación que analiza si el programa ejecuta procesos operativos debidamente.

Para las definiciones completas y oficiales de los tipos de evaluación antes citados consúltense el artículo 16 de la última versión de los *Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal*.

15. Para una mayor solidez técnica de las evaluaciones, el Encargado del Presupuesto Basado en Resultados deberá apegarse a aquellos Términos de Referencia (TdR) que definen los lineamientos federales respectivos y que considere viables en función de sus capacidades técnicas y humanas.

De los insumos para las evaluaciones de desempeño

16. Las evaluaciones de desempeño se realizarán considerando como insumos, pero no los únicos, lo siguiente:
 - a) Objetivos y metas establecidos en el Plan Municipal de Desarrollo.
 - b) Objetivos y metas establecidos en el Plan Estatal de Desarrollo (las que apliquen).
 - c) Objetivos y metas establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo (las que apliquen).
 - d) Objetivos y metas establecidos en Programas Presupuestarios (PP).
 - e) Objetivos y metas establecidos en Matrices de Indicadores para Resultados (MIR).
 - f) Políticas públicas establecidas en programas o planes sectoriales o temáticos.
 - g) Resultados de indicadores inscritos en el SED.
 - h) Nivel de satisfacción ciudadana para los servicios públicos municipales.
 - i) Parámetros nacionales e internacionales definidos por instancias o programas determinados.
 - j) Los demás necesarios para realizar evaluaciones de desempeño.

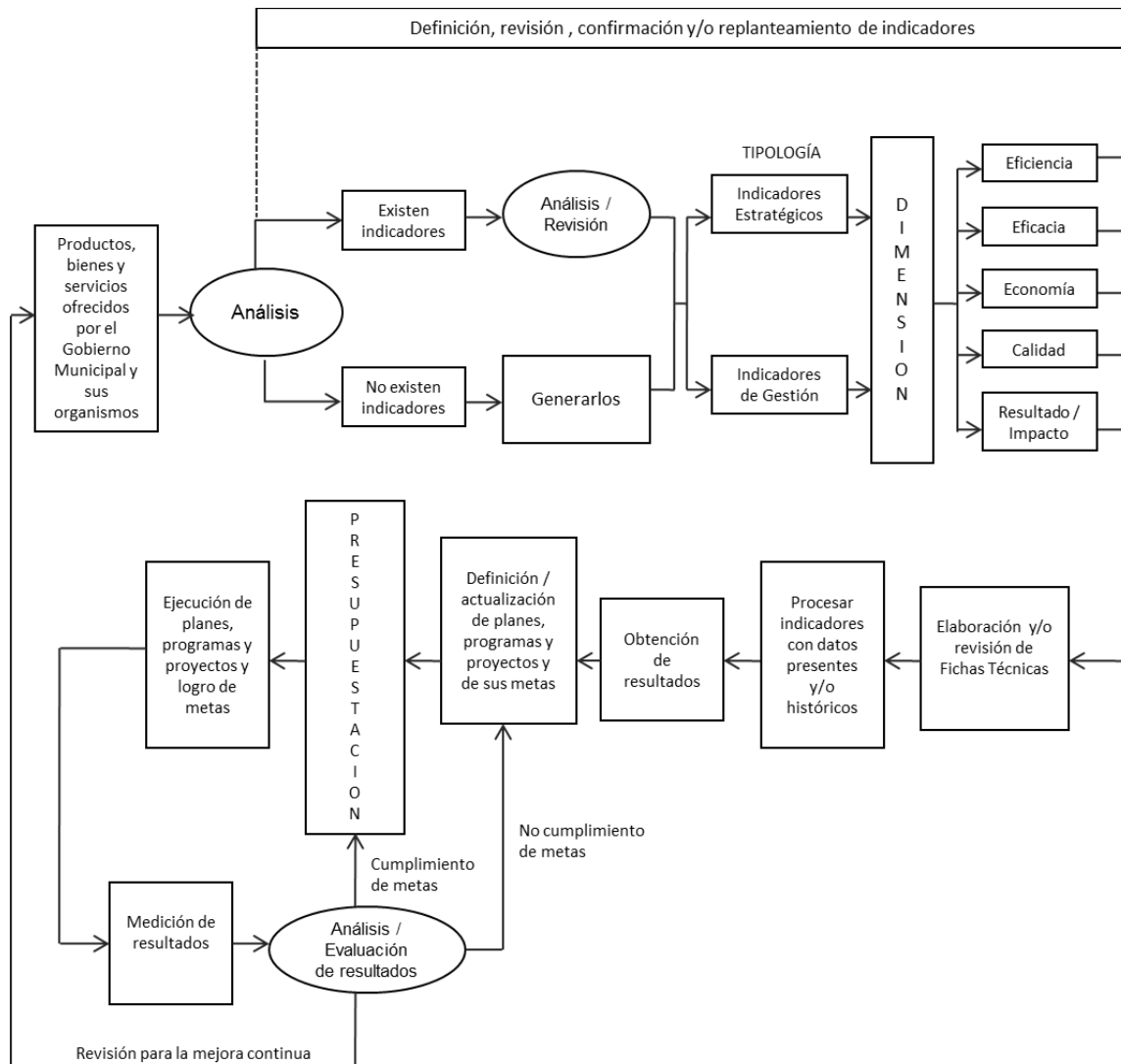
De la publicación de las evaluaciones y sus resultados

17. Los resultados de todas las evaluaciones (internas, externas y/o mixtas) deberán ser publicados en la página web del gobierno municipal en el lugar que indique la Unidad de Transparencia y conteniendo al menos la siguiente información:
 - a) Datos generales de la unidad administrativa municipal responsable de dar seguimiento a la evaluación.
 - b) Si el evaluador es externo la forma de su contratación.
 - c) Tipo de evaluación contratada y objetivos de la misma.
 - d) Base de datos e información utilizada para realizar la evaluación.
 - e) Los instrumentos de recolección de información tales como cuestionarios, entrevistas, formatos, etcétera.
 - f) La metodología empleada para realizar la evaluación del desempeño.
 - g) Resumen ejecutivo describiendo los principales hallazgos y recomendaciones del evaluador (interno o externo).
 - h) Costo de la evaluación realizada ya sea por evaluadores internos o evaluadores externos.

VI. VINCULACIÓN PRESUPUESTO Y MEDICIÓN

1. El SED deberá vincularse al ejercicio del presupuesto, de modo que los recursos asignados a los programas gubernamentales consideren, entre otros elementos, el desempeño que tales programas y proyectos hayan tenido según los resultados de sus indicadores.
2. El SED deberá considerar el marco conceptual, normativo y operativo del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y por lo tanto, los indicadores de los Programas Presupuestarios (PP) y/o de las Matrices de Indicadores para Resultados (MIR) deberán formar parte del SED.
3. Deberá asegurarse que en el Manual para Elaborar y Evaluar PpP con Enfoque a Resultados se haga mención y/o referencia al Manual SED y a algunas de sus políticas correspondientes, de modo que la vinculación entre ambos componentes de la Gestión para Resultados (GpR) quede debidamente garantizada.
4. Para la adecuada redacción de los indicadores de los PP y/o MIR deberá también consultarse el Manual para Elaborar y Evaluar PpP con Enfoque a Resultados.
5. Para la elaboración, operación y procesamiento de los indicadores contenidos en los PP y/o MIR se debe respetar lo estipulado en el presente manual.
6. Todos los indicadores de los PP y/o MIR deberán ser parte del SED.
- 6.1. Para asegurar lo anterior, la clave de los indicadores de los PP y/o MIR debe poseer valores alfanuméricos que refieran a la clave del PP y/o MIR correspondiente.
7. Al momento de elaboración de los PP y/o MIR, el Encargado de Presupuesto Basado en Resultados facilitará a todas las Dependencias municipales un compendio con los resultados de todos los indicadores, para que los responsables de elaborar los PP y/o las MIR los consideren como un elemento más en el análisis de la asignación de recursos dentro del Presupuesto de Egresos.
8. Sobre los resultados negativos en indicadores:
 - 8.1. Los resultados negativos en cualquiera de los indicadores, no necesariamente deben conllevar a una reducción presupuestal para el PP y/o MIR correspondiente. Su existencia debe considerarse como una realidad que requiere acciones extras de análisis, con el fin de identificar sus factores contribuyentes, los cuales pueden ser humanos, operativos, presupuestales o administrativos.
 - 8.2. Cuando uno o varios indicadores de un programa o actividad muestran una tendencia negativa, el análisis para asignar presupuesto deberá requerir mayor información sobre las perspectivas de tal programa o actividad, de modo que se visualice una estrategia clara para revertir los resultados negativos.
 - 8.3. Se considera una tendencia negativa en un indicador cuando se arrojan resultados negativos, en forma consecutiva, con cierre **al 31 de Diciembre** en al menos las últimas seis mediciones realizadas para una Frecuencia mensual, tres mediciones para una Frecuencia bimestral, dos mediciones para una Frecuencia trimestral y dos mediciones para una Frecuencia cuatrimestral o semestral.
9. Sobre los resultados positivos en indicadores:
 - 9.1. Se considera una tendencia positiva en un indicador cuando se arrojan resultados positivos consecutivos con cierre al 31 de Diciembre en al menos las últimas seis mediciones realizadas para una Frecuencia mensual, tres mediciones para una Frecuencia bimestral, dos mediciones para una Frecuencia trimestral y dos mediciones para una Frecuencia cuatrimestral o semestral

VII. MODELO DE OPERACIÓN DEL SED



VIII. ANEXOS

ANEXO 1 – Ejemplo de ficha técnica de indicador completada

Programa Presupuestario: Despacho Presidencia / Coordinaciones De Presidencia
Componente: 1. Sistema de atención ciudadana para respaldo de las familias de escasos recursos operado

Nombre del Indicador: Variación porcentual de beneficiarios con apoyos en efectivo o en especie en el trimestre actual respecto al mismo trimestre del año anterior	Dimensión: Eficiencia
	Tipo: Gestión

1. Definición del Indicador: Identificar porcentualmente el aumento o disminución de las personas que son apoyadas en efectivo o en especie entre un trimestre contra el mismo trimestre del año anterior.
2. Variables Componentes: TBAEAc: Total de beneficiarios con apoyos en efectivo o en especie en el trimestre en curso. TBAEAn: Total de beneficiarios con apoyos en efectivo o en especie en el mismo trimestre del año anterior.
3. Unidad de medida de variables componentes: TBAEAc: Beneficiarios TBAEAn: Beneficiarios
4. Fuente de datos:
5. Método de Cálculo: $((TBAEAc - TBAEAn / TBAEAn) * 100$
6. Unidad de medida del resultado: Porcentaje
7. Rango de valor (Metas): Desde: 0% Hasta: 5% Sentido esperado: Ascendente
8. Frecuencia de Medición: Trimestral

ANEXO 2 – Sobre la frecuencia de medición en indicadores

La FRECUENCIA se refiere al período de tiempo en el cual se obtendrá el resultado del indicador, o, en otras palabras, fechas o intervalos de tiempo en los que se realizará el cálculo para obtener un resultado. Es muy común que en un indicador se tome una meta anual o lo programado anual, como el punto de comparación, cuando debe ser una meta acorde a la **FRECUENCIA** de medición; si se mide con una **FRECUENCIA** Bimestral, entonces la meta/programado debe estar definida bimestralmente y no anualmente, porque de lo contrario la fórmula dará resultados que estarán por debajo del rango de valor.

Para ilustrar lo anterior analicemos el siguiente indicador.

EJEMPLO 1:

Nombre: Cobertura de apoyos de proyectos productivos	Tipo: Dimensión: Eficacia Clave:
---	---

Definición del Indicador: Identificar el grado de cumplimiento de la meta de proyectos productivos a apoyar.
Variables Componentes: PPA=Proyectos Productivos Apoyados, PPP=Proyectos Productivos Programados
Unidad de Medida de Variables Componentes: PPA y PPP= Proyectos Productivos
Fuente: PPA y PPP= Unidad Técnica Operativa (SDR)
Método de cálculo: $(PPA / PPP) * 100$
Unidad de Medida del Resultado: Porcentaje (%)
Metas: 30% a 100 %
Frecuencia: Trimestral
Comportamiento: Creciente
Línea base año: 2017
Línea base valor: 90%

Como se señaló, primeramente, la meta anual de 975 proyectos (establecida en el Glosario) debe “dividirse” por trimestre (que es la FRECUENCIA establecida en la ficha), para poder medirse. Supongamos que la meta anual se divide de la siguiente manera: como PPP se tiene para el 1er trimestre 250, para el 2º trimestre 250, para el 3er trimestre 250 y para el 4º trimestre 225. Como PPA se logró en el 1er trimestre 240, en el 2º trimestre 235, en el 3er trimestre 220 y para 4º trimestre 200. Abajo se ilustra en una tabla:

TRIMESTRE	PPP	PPA	%PPA
ENE-MAR	250	240	96%
ABR-JUN	250	235	94%
JUL-SEPT	250	220	88%
OCT-DIC	225	200	88%
META ANUAL	975	895	92%

En base a los datos de la tabla anterior, tenemos entonces que en el sistema informático u hoja de cálculo se capturarán los datos que están en las celdas en blanco. Los datos de la columna %PPA serán calculados por el sistema informático u hoja de cálculo a través de la fórmula que se ingresó.

Si en la columna de PPP introducimos, en el trimestre ENE-MAR la cantidad de 975 (meta anual), entonces lo que se va a comparar es 240 contra 975 y ese porcentaje será de 25%, lo que **no es correcto**, porque estará comparando los proyectos productivos apoyados en un trimestre, contra lo que se pide en un año completo.

Los datos del renglón META ANUAL es el acumulado y los mismos serán calculados por el sistema informático u hoja de cálculo (siempre y cuando así se le haya programado), o si no, se podrá hacer el cálculo manualmente.

Por otra parte, se insiste en la necesidad de fijar un Rango de Valor lo más certero posible. Se recuerda que un Rango de Valor son los límites máximos (techo) y mínimo (piso) donde el resultado debe ubicarse o intentar ubicarse. Ambos valores se obtienen de resultados históricos máximos y mínimos, de rangos fijados por instancias externas nacionales o internacionales o, si es un programa o proyecto nuevo, puede ser definido mediante el establecimiento de meta mínima y meta máxima, las cuales deberán ajustarse conforme se vayan generando resultados históricos. Ejemplos de rango de valor:

- **60%-100%;** Significa que el valor mínimo histórico que se ha tenido para una actividad determinada es de 60%, y un 100% como máximo (se cumplió con todo lo que se exige, ejemplo; 100% del cobro del predial).
- **750-1000; Significaría,** por ejemplo, que el menor número de hectáreas sembradas históricamente fue de 750 y como máximo 1000. También pudiera interpretarse como una meta mínima de siembra de 750 hectáreas y una meta máxima de 1000 hectáreas.
- **-5% – 10%;** Un rango de valor como este pudiera aplicar, por ejemplo, para el trámite de placas, significando que históricamente el trámite de placas lo más que ha bajado es un -5% y lo más que ha subido de un año a otro es de 10%. Si se hablasen de metas entonces se pudiera poner de ejemplo el reparto de desayunos escolares y un rango de -5%-10% significa que el reparto de tales desayunos no puede salirse de este rango, porque es un rango de metas mínimas y máximas. Ya en el Glosario de cada ficha técnica se especifica lo que aplica.

En otro tema, cuando en la actividad o proyecto no se definen metas, sino que únicamente se busca identificar una situación o estatus, entonces se simplifica lo relacionado a la FRECUENCIA. Para ilustrarlo, a continuación, un indicador que no define metas/programado:

EJEMPLO 2:

Nombre: Variación porcentual del tiempo de espera para realizar un registro de propiedad en catastro.	Tipo: Dimensión: Eficiencia Clave:
--	---

Definición del Indicador: Conocer el comportamiento porcentual en el tiempo de espera en los tramites del registro de la propiedad con respecto al semestre anterior.
Variables Componentes: DESA= Días de espera del semestre anterior, DEPS Días de espera del presente semestre.
Unidad de Medida de Variables Componentes: DESA y DEPS = Días
Fuente: DESA y DEPS= Dirección de Catastro
Método de cálculo: $\{(DEPS*100) / DESA\} - 100$
Unidad de Medida del Resultado: Porcentaje (%)
Metas: -33% a 15%
Frecuencia: Semestral
Comportamiento: Decreciente
Línea base año: 2016
Línea base valor: -5%

De acuerdo a lo plasmado en la anterior ficha técnica, la FRECUENCIA de medición es Semestral, lo que significa que cada seis meses se hará el cálculo correspondiente de DESA y DEPS, de acuerdo a lo que se tenga registrado hasta la fecha de corte, la cual deberá ser Semestral. Abajo se ilustra en una tabla:

SEMESTRE	DEPS	DESA	VARIACION
ENE-JUN	11	10	10%
JUL-DIC	8	11	-27%

De acuerdo a los datos de la tabla, tenemos que los datos a capturar son los que están en las celdas en blanco. En el semestre Ene-Jun aumentó un 1 día el tiempo de espera y eso conllevó a que, en términos porcentuales, el tiempo de espera subiera en 10%. Para el semestre Jul-Dic, DESA es igual a 11 días y DEPS a 8 días, es decir que el tiempo de espera bajó 3 días. Eso en términos porcentuales significa que el tiempo bajó en 27%, lo que es bueno para el ciudadano.

Se insiste y/o se recuerda que si la FRECUENCIA es trimestral entonces se va a medir trimestralmente. Si la FRECUENCIA es mensual se debe medir cada mes; si la FRECUENCIA es semestral entonces debe medirse cada semestre; etc. También se recuerda que las metas deberán ajustarse a la FRECUENCIA que se tenga en la ficha técnica.

El diseño del método de cálculo (fórmula) para un indicador va en función de lo que se desea medir y en relación directa con el tipo de indicador aunque no necesariamente un tipo de indicador define al método de cálculo o fórmula. En otras palabras, se pudiera definirse de manera genérica para cada tipo de indicador pero no aplicarían en todos los casos, por lo que es necesario, primero, razonar debidamente el método de cálculo o fórmula y, segundo, hacer ejercicios con datos reales y ficticios con la misma.

A continuación, se describe genéricamente el diseño de un método de cálculo o fórmula de acuerdo al tipo de indicador.

DIMENSIÓN DE INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO O FÓRMULA GENÉRICA
Eficacia	Usualmente es una fórmula de regla de tres simple, lo que conlleva a obtener un porcentaje.
Eficiencia	Por lo general involucra una variable con unidades (puede ser kilómetros, kilos, sacos, hectáreas. Etc.), entre el costo (ejemplo; \$5.00 por cobro realizado) o bien viceversa (ejemplo; \$1,000.00 pesos por tonelada) y además entre unidades (ejemplo; toneladas por hectárea). Sin embargo, también puede ser una fórmula que determina una variación porcentual o nominal de un periodo a otro. Igualmente puede incluir o referirse a tiempos, trabajo de personas, maquinaria, entre otros.
Economía	Por lo general el método de cálculo es en función al cumplimiento porcentual sobre el ejercicio o subejercicio de un presupuesto determinado.
Calidad	Al medir los atributos de los bienes o servicios producidos respecto a estándares establecidos, entonces el método de cálculo puede ser porcentual o del grado de cumplimiento de tales atributos.
Resultados-Impacto	Se depende del objetivo del programa/proyecto/plan principalmente y en lo secundario del objetivo del indicador.

ANEXO 4 – Bitácora de revisión básica anual del SED

La presente bitácora se deriva de la política 2.4 del presente manual y deberá ser usada en el primer mes del año para llevar a cabo la revisión básica del SED.

CONCEPTO A REVISAR	CUMPLE		OBSERVACIONES
	SÍ	NO	
1. El SED funciona en lo general debidamente.			
2. Se tienen identificados los principales obstáculos o las áreas de oportunidad que impiden su adecuado funcionamiento.			
3. El total de las Dependencias cuentan con el equipo técnico e informático para administrar el SED.			
4. El total de las Dependencias cuenten con Enlaces debidamente nombrados y capacitados.			
5. Los avances tecnológicos no han superado la operación del sistema informático o formato que concentra y administra los indicadores de desempeño del gobierno municipal y sus datos.			
6. El sistema informático o formato utilizado para la administración de los indicadores de desempeño sea lo más entendible, en la medida de lo posible, facilitando la consulta de la información, tanto para los funcionarios como para los ciudadanos.			
7. El proceso de flujo y recopilación de datos entre el Coordinador y los Enlaces, y de éstos con los generadores de datos, es adecuado y mantiene el grado de confiabilidad mínimo requerido.			
8. Se tienen identificados los indicadores que deben ser desarrollados, eliminados y modificados.			
9. El SED requiere ajustes para adaptarlo a las nuevas necesidades de información.			
10. Una vez adecuado el SED, y antes de su implementación en la administración gubernamental, se consultó a los Enlaces con el fin de que éstos proporcionen retroalimentación referente a la versión piloto.			
11. Otros			

IX. GLOSARIO

A continuación, el glosario de los términos más importantes referidos en el presente manual.

AUDITORÍA. - Es un ejercicio sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias encontradas respecto a informes de actividades, operaciones (incluidas las numéricas) y otros acontecimientos sujetos a revisar para determinar el grado de correspondencia entre ambos (el contenido del informe y las evidencias).

CAPACITACIÓN. - Acción y efecto de hacer a alguien apto o habilitarlo para algo, en este caso para operar y administrar lo que le corresponde del sistema de medición.

COMPONENTE. - Es una unidad conceptual del SED que, interactuando en forma sincronizada con otras, permite la recopilación y procesamiento sistemático de datos para generar resultados que ayudarán a tomar decisiones.

DESEMPEÑO. - Es el resultado obtenido por el conjunto de acciones y operaciones realizadas por una persona, grupo o entidad para lograr sus metas y objetivos.

ENLACE. - Es el representante del SED en la Secretaría/Dirección, Entidad municipal u organismos descentralizados, nombrado por su titular y con funciones y responsabilidades definidas en el presente manual y tendientes a fortalecer el sistema de medición y vigilar su buen funcionamiento en su ente.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. - Es la acción de estimar o calcular el valor de las acciones y operaciones realizadas por una persona, grupo o entidad respecto de objetivos, metas y hechos pasados en diferente periodo de tiempo con el fin de detectar áreas de oportunidad, avances y logros para tomar decisiones subsecuentes.

EVALUACIÓN. - Es la determinación de una comparación del desempeño de la entidad respecto de sus objetivos y metas, los cuales provienen de la misión y de la visión de la propia entidad.

FICHA TÉCNICA. - Es un formato compuesto por elementos conceptuales, que permiten desmenuzar al indicador para conocer sus componentes y pretensiones, además de hacerlo una evidencia física al quedar documentado. Limita la discrecionalidad en la medición, apoya la sobrevivencia del indicador en el tiempo y genera confianza en el indicador porque lo transparente.

MÉTODO DE CÁLCULO (FÓRMULA). - Es el procedimiento matemático que integra a las variables componentes del indicador para la obtención del resultado que se busca. Para verificar su validez o que es correcta deberán realizarse ejercicios tanto con datos ficticios como reales. Ver Anexo 3 para más información.

FRECUENCIA. - Período de tiempo en el cual se obtendrá y/o se irá midiendo el indicador. Para mayor información refiérase al Anexo 2 en el capítulo de Anexos.

FUENTE. - Es la locación o lugar donde los datos se encuentran disponibles o localizables. Deberá describirse el área o áreas de donde se obtienen los datos de las variables componentes y, al final, las siglas de la Secretaría/Dirección a la que pertenece el área o áreas. Debe redactarse en la siguiente secuencia: Acrónimo = área o áreas + siglas de Secretaría/Dirección a la que pertenece. Ejemplo: MCP = Dirección de Obras Públicas (SDUOP); DE = Coordinación de Distribución de Despensas (DIF-Municipal).

INCENTIVO. - Estímulo que se ofrece, siguiendo ciertas reglas, a una persona, grupo, área o

Secretaría/Dirección del gobierno municipal por haber logrado resultados más allá de lo planeado. El incentivo puede ser un estímulo económico o en especie.

INDICADOR. - Es la magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Un indicador puede ser una medida, un número, hecho, opinión o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

INDICADOR DE DESEMPEÑO. - Es una magnitud diseñada específicamente para medir el resultado obtenido por la realización de acciones y operaciones ejecutadas por una persona, grupo o entidad para lograr sus metas y objetivos.

INFORME. - Descripción escrita que, cumpliendo con ciertos lineamientos de contenido, narra las características y circunstancias de un proceso, actividad, programa o proyecto.

LÍNEA BASE VALOR. - Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

LÍNEA BASE AÑO. - Es el año que se establece como punto de partida para evaluar y dar seguimiento al indicador.

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO. - Es la labor de medir acciones y operaciones para identificarle un valor cuantitativo o cualitativo.

MEDICIÓN INSTITUCIONAL: Mide la capacidad y fortaleza de una institución (incluyendo gobiernos o países) de manera cualitativa / cuantitativa respecto a ciertas normas recomendables ya establecidas.

META. - Es la cuantificación de uno o varios objetivos que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado aplicando recursos humanos, financieros y materiales.

PARÁMETRO. - Dato o factor numérico que se toma como necesario para analizar, referenciar o valorar una situación.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA). - Medio vinculante para el ordenamiento de las acciones, los recursos y los resultados buscados en un año fiscal o natural.

PLANEACIÓN. - Ejercicio sistémico y analítico de consensos entre actores donde se revisa el pasado y la experiencia, se ubica la realidad presente y se genera un futuro deseado al que busca arribarse mediante estrategias las cuales serán medidas para ser evaluadas.

POLÍTICA. - Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona, departamento, área u organización, en un asunto o campo determinado para alcanzar un fin previamente establecido. Las políticas deben ser precisas y constituyen una guía para las acciones del gobierno municipal. Es decir, permiten la definición expresa y el diseño de procesos con parámetros y con alcances establecidos.

PRESUPUESTO. - Es una herramienta administrativa elaborada en un ejercicio cíclico que permite vincular todos los procesos organizacionales (desde la planeación y contabilidad, hasta la fiscalización), al tiempo de ayudar a definir, dirigir y comunicar los planes para afinar y fortalecer la estructura administrativa-operativa y mejorar la rendición de cuentas.

PRINCIPIO. - Norma o concepto fundamental que rige el pensamiento o la conducta.

PRONÓSTICO. - Es la acción de emitir un enunciado sobre lo que es probable que ocurra en el futuro, basándose en análisis y consideraciones de juicio.

PROYECCIÓN. - Es un ejercicio [de cálculo matemático y estadístico] que brindan información sobre la trayectoria de un evento ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean éstas deseables o no.

RANGO DE VALOR. - Es un espacio numérico con un límite máximo (techo) y mínimo (piso) donde el resultado debe ubicarse o intentar ubicarse. Ambos valores se obtienen de resultados históricos o, si es un programa o proyecto nuevo, puede ser definido mediante el establecimiento de meta

mínima y meta máxima, las cuales deberán ajustarse conforme se vayan generando resultados históricos.

SANCIÓN. - Pena o castigo que una ley o un reglamento establece para sus infractores, en este caso por no atender las disposiciones vertidas en el presente manual.

SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: Una herramienta de administración que sirve para proveer datos generados por acciones y operaciones de una manera sistemática y controlada sobre la efectividad y la eficacia de la gestión.

UNIDAD DE MEDIDA DEL RESULTADO. - Es la expresión cuantitativa del resultado obtenido por la aplicación de la fórmula. Deberá describirse en texto y en símbolo (cuando aplique). Ejemplo: Porcentaje (%), Litros por Kilómetro (Lts/Km), Metros Cuadrados (M2).

UNIDAD DE MEDIDA VARIABLES COMPONENTES. - Elemento que describe la forma de cuantificar a cada variable componente. Se deberá incluir el acrónimo de la variable componente y su unidad de medida. Debe redactarse en la siguiente secuencia: Acrónimo = unidad de medida Ejemplo: MCP = Metros Cuadrados; DE = Despensas.

VARIABLES COMPONENTES. - Son los datos necesarios, mediante los cuales una operación matemática dará como resultado el valor del indicador. Se compone de un acrónimo y de la descripción de tal acrónimo y debe redactarse en la siguiente secuencia: Acrónimo = descripción. Ejemplo: MCP = Metros Cuadrados Pavimentados; DE = Despensas Entregadas.