

MANUAL DE INSTALACIÓN DE PBR Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Contenido

PRESENTACIÓN	2
INTRODUCCIÓN	2
MARCO JURÍDICO	4
OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO	4
LINEAMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO	5

PRESENTACIÓN

La evaluación del desempeño es obligatoria por mandato constitucional, es en el art.134 de la Constitución donde se establece que los recursos de que dispongan los tres órdenes de gobierno se administren con: eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, esto para cumplir con los objetivos a los que están predestinados.

El Sistema de Control Interno y Desempeño Institucional es una herramienta indispensable para la mejora continua de los servicios públicos, políticas públicas, planes y programas de nuestra administración pública municipal.

Con la instalación y uso de indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión) estaremos en condiciones de:

- Medir el grado de cumplimiento de objetivos de Plan Municipal de Desarrollo, políticas públicas y de los Programas presupuestarios;
- Corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos;
- Impactar directamente a la población o área de enfoque;
- Medir el avance y logro en procesos y actividades;

La instalación del Sistema y de sus herramientas ayudara a establecer claridad en los objetivos de los Programas Operativos del municipio y lograr la alineación con los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo en beneficio de los ciudadanos del municipio de Tula de Allende, Hgo.

INTRODUCCIÓN

El modelo de Gestión para Resultados ha logrado posicionarse entre los gobiernos nacionales y regionales de Latinoamérica, se presenta como una opción para lograr una estrategia de gestión orientada al logro de un mejor desempeño.

El modelo de GpR (Gestión para Resultados) consiste en arraigar una cultura organizacional en los gobiernos de los tres niveles federal, estatal y municipal, observando los resultados y no solo las tareas, es decir cómo se ejecutan los programas, planes y presupuestos, atendiendo qué se hace, qué se logra y cuál es el impacto en el bienestar de la población.

La Gestión para Resultados (GpR) del municipio se compone de dos instrumentos que son el Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño, de los que a continuación se hace referencia:

- ✦ El Presupuesto Basado en Resultados (PbR) consiste en un conjunto de actividades y herramientas que sirven de apoyo para la toma de decisiones presupuestarias, utilizando información relevante sobre los resultados que se han obtenido del ejercicio de los recursos públicos, así mismo contribuir a la mejora del gasto público y rendición de cuentas.
- ✦ El Sistema de Evaluación del Desempeño tiene la función de apoyar en la medición, monitoreo y evaluación de los programas y planes de trabajo de las Secretarías y Direcciones de la Administración Municipal.

La Gestión para Resultados se presenta como un modelo dinámico y adaptable, el cual hace uso de herramientas útiles para la planeación, gestión de riesgos, monitoreo de progresos y la evaluación de resultados, herramientas como la Estructura Analítica del programa presupuestario, Matriz Indicadores de Resultados, Metodología de Marco Lógico, árbol de problemas, de objetivos, de estrategias y fichas técnicas de indicadores, entre otras herramientas.

La GpR se fundamenta en cinco principios, que resultan cruciales en la determinación de los programas, planes y políticas públicas:

1. Centrar el diálogo en los resultados;
2. Alinear la planeación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados;
3. Promover y mantener procesos sencillos de medición e información;
4. Gestionar para, y no por, resultados;
5. Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

El lograr la migración del modelo de presupuestación que se utiliza actualmente, al modelo PbR y acompañarlo de un SED, requiere de las máximas atenciones por parte del liderazgo gubernamental y de los

responsables operativos, es un esfuerzo conjunto que requiere un plan debidamente elaborado, requiere de tiempo para lograr su ejecución y perseverar para concretarlo y arribar paulatinamente a una GpR.

MARCO JURÍDICO

El presente Manual está fundamentado en el siguiente marco legal:

CPEUM, art. 134;

Constitución Política del Estado de Hidalgo, art. 108, 56 fracc. XXXI, 144 fracc. II;

Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo, art. 40;

Ley Orgánica Municipal del Estado de Hidalgo, art. 95 Quinquies, fracc. IV;

Ley General de Contabilidad Gubernamental, art. 54, 61 fracc. II, b), 64, 79;

LPCGEH, art. 16 fracc. II, 25, 26, 27 fracc. III, 93, 96, 97, 98, 99, 102

fracc. IX; LTAIPG, art. 69 fracc. IV, V y VI.

Plan Municipal de Desarrollo

Eje 5. Gobierno Abierto, Objetivo general: Las y los habitantes de Tula de Allende tienen un gobierno abierto, eficaz y confiable por su eficiencia en el aparato administrativo.

OBJETIVOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

OBJETIVO GENERAL:

Servir como una herramienta que logre seguir y evaluar las operaciones de manera ordenada, ética, eficiente y efectiva, los objetivos y metas del Plan Municipal de Desarrollo, de los planes y programas municipales para la correcta toma de decisiones y aplicación eficiente de los recursos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- I. Observar y dar seguimiento al cumplimiento de metas y objetivos con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión que permitan conocer los resultados y las áreas de mejora de los planes y programas;
- II. Ser facilitador para que las áreas involucradas comprendan sus objetivos, tareas y funciones diarias, así como el impacto de estas en el bienestar de la población vinculando sus planes operativos con el Plan Municipal de Desarrollo;
- III. Fortalecer las capacidades de los servidores públicos en el aprendizaje institucional y la correcta toma de decisiones con base en información de calidad, con conocimiento del diseño, aplicación y seguimiento de los indicadores del desempeño;

- IV. Vincular la Planeación, Programación y Presupuestación con el proceso de implantación y operación del Manual, ofreciendo al Gobierno Municipal y a los ciudadanos información precisa sobre el uso de los recursos;
- V. Contribuir a la rendición de cuentas y transparencia gubernamental, publicando los informes, reportes y manuales en la página electrónica del Municipio.

LINEAMIENTOS DEL SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO

1. SOBRE LOS LINEAMIENTOS GENERALES DEL SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO “SED”.

- 1.1 El Sistema que mide y evalúa las metas y objetivos de los planes y programas del Gobierno Municipal, así como al Plan de Municipal de Desarrollo con base en indicadores estratégicos y de gestión, es el Sistema de Evaluación de Desempeño (SED), el cual es administrado por la Dirección de Planeación y Evaluación de la Contraloría Interna Municipal;
- 1.2 El SED se establece en coordinación con las Secretarías, Direcciones, y Coordinaciones de la administración pública municipal;
- 1.3 Es responsabilidad de la Contraloría Municipal a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, promover la utilización del SED, como un instrumento para dar seguimiento a las metas y objetivos establecidos en los planes y programas operativos de la administración Municipal, así como servir en la toma de decisiones administrativas y financieras.
- 1.4 Es responsabilidad de la Secretaria de Contraloría Interna Municipal, a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, observar el Control Interno y Desempeño Institucional, entendiéndose este como el conjunto de procesos, mecanismos y elementos implementados por los titulares de áreas, aplicados de manera específica para poder planear, organizar, ejecutar y dirigir los procesos que permitirán cumplir con los objetivos y metas de sus propias áreas, con certidumbre en sus decisiones y en un ambiente ético, de calidad, de mejora continua, eficiencia, eficacia y cumpliendo con la normatividad aplicable.

2. SOBRE EL PRESENTE MANUAL

- 2.1 El manual de Instalación de PbR y SED debe ser revisado y/o actualizado una vez al año por la Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, para verificar la vigencia de sus lineamientos y procedimientos considerando los cambios normativos, administrativos y operativos que hubiesen surgido

2.2 Cada vez que se actualice el manual se enviara una versión a la oficina de la Presidente, titulares de Secretarías, Direcciones y Coordinaciones de la administración pública municipal, así como a los enlaces para su conocimiento y aplicación;

2.3 El presente manual debe ser publicado en la página electrónica del Municipio de Tula de Allende, Hgo.

3. SOBRE EL PERSONAL PARA EL MANEJO Y OPERACIÓN DEL SED

3.1 Los Secretarios y Directores de la administración pública municipal deben nombrar a una persona como enlace para el manejo, actualización y operación de la información requerida por el SED;

3.2 El nombramiento de los enlaces debe ser notificado mediante oficio dirigido al Director de Planeación y Evaluación;

3.3 El enlace que designe el titular de la Secretaría o Dirección debe cumplir con el siguiente perfil:

- I. Ser de un nivel jerárquico que este facultado para la toma de decisiones;
- II. Tener conocimiento y/o experiencia en temas de planeación y evaluación del desempeño;
- III. Poseer una visión general de las actividades que realiza cada una de las unidades administrativas de su Secretaría, Dirección o Coordinación; IV. Tener conocimientos básicos sobre el uso de TIC's.

3.4 Los enlaces tendrán las siguientes responsabilidades:

- I. Determinar y formular en conjunto con las unidades administrativas de su Secretaría, Dirección o Coordinación la Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPp), Matriz de Indicador de Resultados (MIR), Metodología de Marco Lógico (MML), Árboles de Problemas, de Objetivos, de Estrategias y Fichas Técnicas de Indicadores, herramientas con las cuales se van a medir los planes y programas de su competencia;
- II. Es obligación del enlace garantizar que las herramientas (EAPp, MIR, MML, Fichas Técnicas de Indicadores) mencionadas anteriormente se capturen en los formatos establecidos por el SED;
- III. Proponer al Titular de la Secretaría, Dirección o Coordinación la adhesión, modificación o eliminación de los indicadores de desempeño a evaluar.
- IV. Reunir la información de los indicadores de su Secretaría, Dirección o Coordinación, además de concentrar y analizar los datos a fin de poder identificar errores u omisiones;
- V. Acordar con el Contralor Interno la congruencia de su plan operativo anual con lo presupuestado, los objetivos y las metas del Plan Municipal de Desarrollo;
- VI. Asistir a las reuniones y capacitaciones que la Contraloría Interna convoque.

- 3.5 El Titular de la Contraloría Interna debe mantener actualizado el directorio de enlaces del SED, el cual debe contener los siguientes datos:
- I. Nombre del enlace;
 - II. Dependencia o unidad administrativa a la que pertenece;
 - III. Nombre del Titular de la dependencia o área;
 - IV. Teléfono, extensión y correos electrónicos; V. Dirección donde se ubican las oficinas;
 - VI. Fecha de la última actualización del directorio.

4. SOBRE LA INTEGRACIÓN DEL SED EN LOS PLANES Y PROGRAMAS MUNICIPALES

- 4.1 Es responsabilidad de las unidades administrativas que generen los indicadores verificar que sean útiles para el seguimiento, medición y evaluación de las metas y objetivos de los planes y programas de la administración pública municipal;
- 4.2 Los planes y programas de mediano y largo plazo deben contar con indicadores estratégicos que cumplan con los criterios de elección es decir que sean: Claros, Relevantes, Económicos, Monitoreables;
- 4.3 Los Programas Operativos Anuales deben de contar con indicadores de gestión como son los de insumo, producto, eficiencia y eficacia, Adecuados y con Aportación Marginal. “de resultados o impacto”, “eficacia” y “calidad”, tomando siempre como base su utilidad, precisión, facilidad de cálculo, bajo costo de obtención de datos y su sencillez;

5. SOBRE LAS HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, EAPp, MIR y FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES.

- 5.1 La Metodología del Marco Lógico (MML) es una herramienta que servirá para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos, el utilizar esta metodología permitirá:
- I. Presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa;
 - II. Identificar y definir los factores externos al programa, que puedan influir en el cumplimiento de objetivos;
 - III. Evaluar el avance en la consecución de los objetivos, así como examinar el desempeño de los planes y programas en todas sus etapas.
- 5.2 La Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para diseñar, organizar, dar seguimiento, evaluar y mejorar los planes y programas del municipio, esta matriz resulta de un proceso de planeación elaborado con base en la metodología de un marco lógico;
- 5.3 La Estructura Analítica del Programa Presupuestario es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica entre los mismos;

- 5.4 Un Indicador de Desempeño, es la expresión cuantitativa, construida a través de variables cualitativas y cuantitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, refleja los cambios relacionados con las acciones del programa, monitorea y evalúa los resultados;
- 5.5 El Indicador se debe aplicar en la Planeación y la Programación, para que sean útiles en el Seguimiento y Evaluación de Programas Presupuestales, así como los planes y programas de la administración municipal;
- 5.6 Los Indicadores siempre se entenderán de Desempeño, toda vez que se busca cumplir con el cometido, estos tendrán dos Tipos: Estratégicos y de Gestión, estos a su vez con sus respectivos niveles de objetivos (de actividades, componentes, propósito y de fin);
- 5.7 La Contraloría Interna presenta la metodología para el diseño y desarrollo de los indicadores de desempeño que se incorporan al SED, metodología basada en la guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, publicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), así como en el Manual para la Construcción de Indicadores de Desempeño, de la Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Hidalgo;
- 5.8 Las dependencias municipales deben de cumplir con la metodología para la definición, construcción y desarrollo de indicadores de desempeño;
- 5.9 La alta, baja, modificación y/o actualización de los indicadores de desempeño podrá ser a propuesta de la Contraloría Interna o por parte de las dependencias de la administración pública municipal;
- 5.10 Los indicadores que están establecidos en los POA's de las dependencias solo podrán sufrir modificación o eliminación durante el proceso de integración del POA, una vez autorizado por la Contraloría Interna no podrán realizarse ajustes;
- 5.11 Las propuestas de Indicadores de Desempeño en primera instancia son analizadas por la dependencia municipal correspondiente y posteriormente se discuten en la Contraloría Interna observando los siguientes criterios para la elección de indicadores:
 - I. Claridad: Los indicadores deben ser tan directos e inequívocos como sea posible; es decir de fácil interpretación.
 - II. Relevancia: Debe proveer información sobre la esencia del objetivo que se quiere medir; deben estar definidos sobre lo importante con sentido práctico;
 - III. Economía: Todos los indicadores tienen costos e implicaciones para su construcción y medición se deben elegir aquellos que estén disponibles a un costo razonable;
 - IV. Monitoreabilidad: Los indicadores deben poder sujetarse a una comprobación independiente, es decir que podrán verificarse por terceros;

- V. Adecuación: Provee suficientes bases para medir. Un indicador no debería ni ser tan directo ni ser tan abstracto que estimar el desempeño se convierta en una tarea complicada y problemática;
 - VI. Aportación Marginal: En el caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño en determinado nivel de objetivo, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos;
- 5.12 La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, podrá organizar sesiones de trabajo con las dependencias y entidades que propongan el alta, baja, modificación y/o actualización del indicador, además puede invitar a otras dependencias vinculadas con el indicador a medir a fin de llegar a un consenso. En estas sesiones debe estar presente por lo menos el enlace de la dependencia o entidad y el Director del departamento responsable del indicador;
- 5.13 Si el Secretario, Director o Coordinador pone a consideración la eliminación de un indicador de desempeño lo puede proponer a la Contraloría a través de un oficio dirigido al Director de la Contraloría Interna Municipal explicando los motivos por los que considera debe ser derogado, siempre y cuando no sea un indicador del POA;
- 5.14 La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, en coordinación con las dependencias deben revisar la vigencia y pertinencia de los indicadores de desempeño por lo menos de forma anual, con el fin de valorar si la información que es proporcionada por los indicadores es valiosa y necesaria para la toma de decisiones.

6. SOBRE LA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER INDICADORES

- 6.1 Se utilizará la información contenida en los Programas Operativos Anuales "POA's" respecto a sus objetivos, metas y líneas de acción, de cada una de las dependencias o unidades administrativas.
- 6.2 Para el establecimiento de indicadores en el SED se podrán tomar como referencia los lineamientos emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) y la guía para la construcción de matriz para resultados, presentada en este documento, para medir los avances físicos y financieros de los recursos públicos;
- 6.3 Se utilizarán los lineamientos y propuestas contenidas en la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, publicada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), La Secretaría de la Función Pública y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
- 6.4 Los indicadores serán de tipo estratégico y de gestión de acuerdo al alcance de los objetivos que se desean medir;

- 6.5 Los indicadores tendrán las siguientes dimensiones de desempeño: Eficiencia, Eficacia, Economía y Calidad.

7. SOBRE LA INTEGRACIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

- 7.1 Las Secretarías, Direcciones y Coordinaciones de las unidades administrativas del municipio deberán revisar las MIR de sus programas presupuestarios.
- 7.2 Cada Secretaría, Dirección y Coordinación de la unidad administrativa del municipio es responsable de integrar sus proyectos en una MIR a través de los formatos y anexos que emite la Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, a su vez cuando existe más de una dependencia o unidad administrativa por Matriz, será el coordinador quien tenga la responsabilidad de integrar la información y coordinar los trabajos a fin de generar la información de las MIR;
- 7.3 Cuando la MIR se integre por varias unidades administrativas, éstas de común acuerdo designaran a una unidad administrativa que fungirá como responsable y enlace de toda la MIR, quien apoyara al coordinador del comité en: Integrar, elaborar y actualizar con la revisión de la Contraloría la MIR, así como las fichas técnicas de indicadores de acuerdo a lo establecido en el manual, dar seguimiento a las observaciones hechas a la MIR y cumplir las demás requeridas por el SED;
- 7.4 Los Secretarías, Direcciones y unidades administrativas municipales que tengan a su cargo componentes que impacten directamente a la ciudadanía, deberán cuantificar la población beneficiada, así como delimitar la perspectiva de género;

8. SOBRE LA REVISIÓN DE LA MIR POR PARTE DE LA DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CONTRALORIA INTERNA MUNICIPAL

- 8.1 Una vez que se reciben en la Dirección de Planeación y Evaluación, los formatos y anexos de cada MIR, se procede a su revisión, en caso de existir observaciones, se notificara al coordinador de manera oficial dichas observaciones;
- 8.2 La Dirección de Planeación y Evaluación, podrá solicitar cuando lo considere pertinente y esto a través del coordinador del comité, la presencia de las Unidades Administrativas a fin de recibir asesoría y retroalimentación;
- 8.3 La Dirección de Planeación y Evaluación, por medio de la firma de su Director dará su visto bueno a las MIR, cuando cumplan con todos los criterios normativos y metodológicos.

9. SOBRE LA FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

- 9.1 La Ficha Técnica de Indicadores es el documento oficial que hace constar la existencia del indicador en el SED;
- 9.2 Cada uno de los indicadores registrados en el SED debe contar con una ficha técnica de indicadores, incluso los de los POA's y los de los programas presupuestarios de las dependencias y unidades administrativas del Municipio,
- 9.3 La ficha técnica de Indicadores de Desempeño debe contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:
- I. Nombre del Indicador;
 - II. Dimensión a medir;
 - III. Definición;
 - IV. Método de cálculo;
 - V. Unidad de medida;
 - VI. Frecuencia de medición;
 - VII. Vinculación con programas;
 - VIII. Dependencia o entidad municipal responsable del indicador;
 - IX. Línea base;
 - X. Metas;
 - XI. Sentido del Indicador; XII. Parámetros de semaforización.
- 9.4 La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, es responsable de la revisión, modificación y/o actualización del formato de Ficha Técnica de indicadores del desempeño, así como del instructivo de llenado;
- 9.5 Cada vez que exista una nueva versión de la ficha técnica de indicadores autorizada por la Contraloría debe ser remitida al Comité de Control Interno para su registro correspondiente;
- 9.6 En el caso de inclusión de nuevos criterios o conceptos en fichas técnicas de indicadores, La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, tendrá 15 días hábiles posteriores a la inclusión del concepto para notificar a los enlaces o áreas vinculadas con la medición del indicador.

10. SOBRE LA VERIFICACIÓN DE DATOS Y RESULTADOS ENVIADOS AL SED

- 10.1 Al término de la recolección y procesamiento de datos a cargo de los enlaces, la Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, inicia el periodo de verificación de resultados;
- 10.2 En el caso de que uno o varios indicadores contienen errores, la Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, informara al enlace correspondiente para que en un plazo de tres días se rectifique o proporcione nueva información;

- 10.3 Si los datos no llegaran a ser solventados, no serán considerados para la integración de los reportes e informes y se identificarán como “no disponibles” y en estado “insatisfactorio”;
- 10.4 La Dirección de Planeación y Evaluación, llevara un registro de indicadores de desempeño no generados, registrando nombre del indicador y las causas por la que no fue procesado;

11. SOBRE EL ALMACENAMIENTO DE DATOS Y RESULTADOS

- 11.1 La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, tiene la responsabilidad de controlar y resguardar cumpliendo con la Ley de Archivo del Estado De Hidalgo y la normativa municipal, toda la información relativa al SED, como son: manuales, fichas técnicas, MIR's, oficios, guías, formatos, etc., misma que formara parte del acervo documental para la entrega recepción.
- 11.2 La documentación debe permanecer por lo menos durante cuatro años resguardada en sus instalaciones, posterior a este periodo se entregará al archivo municipal;

12. SOBRE LA ELABORACIÓN Y DIFUSIÓN DE INFORMES

- 12.1 La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, deberá publicar al menos trimestralmente en la página electrónica del municipio la información de los principales indicadores del SED;
- 12.2 La Contraloría a través de la Dirección de Planeación y Evaluación, es responsable de la elaboración del reporte ejecutivo de evaluación operativa, el cual contendrá avances y resultados de los productos establecidos en los POA's, con la finalidad de que se útil en la toma de decisiones de la Presidente Municipal, así como a los Secretarios y Directores de las dependencias municipales;