

2026

MANUAL DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO

TESORERÍA MUNICIPAL
DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO
H. XVIII Ayuntamiento de la Paz, Baja California Sur



DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN
Y PRESUPUESTO

ÍNDICE

SIGLARIO.....	3
GLOSARIO	4
PRESENTACIÓN.....	7
INTRODUCCIÓN	9
MARCO NORMATIVO.....	10
OBJETIVO DEL MANUAL.....	12
1.- PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	13
1.1 Ciclo Presupuestario	13
1.2 Etapa 1: Planeación	14
1.2.1 Metodología del Marco Lógico	14
1.2.1.1 Definición del Problema.....	15
1.2.1.2 Análisis del Problema.....	17
1.2.1.3 Análisis de los objetivos	19
1.2.1.4 Análisis de alternativas	20
1.2.1.5 Estructura analítica del Programa presupuestario.....	22
1.2.1.6 Instrumento de Seguimiento del desempeño	23
1.2.1.6.1 MIR - Matriz de Indicadores para Resultados	24
1.2.1.6.2 FIME - Ficha de Monitoreo de Ejecución	24
1.2.1.6.3 FiSeG - Ficha de Seguimiento de Gestión	24
1.3 Etapa 2: Programación	25
1.3.1 Construcción de Instrumentos de Seguimiento de Desempeño.....	27
1.3.1.1 Diagnóstico Ampliado:	28
1.3.1.2 Diagnóstico Simplificado:.....	29
1.3.1.3 Ficha de Seguimiento a la Gestión:	30

1.3.2 Indicadores del desempeño..... 31

1.4 Etapa 3: Presupuestación 35

1.5 Etapa 4: Ejercicio y Control..... 36

1.6 Etapa 5: Seguimiento..... 37

1.7 Tema 6: Evaluación 37

1.7.1 Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) 39

1.7.1.1 Programa Anual de Evaluación (PAE)..... 39

1.7.1.2 Términos de Referencia (TdR) 41

1.7.1.3 Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) 43

1.7.2 Evaluación interna 44

1.7.2.1 Ficha de Evaluación Interna 45

1.8 Etapa 7: Rendición de Cuentas 45

2. CONCLUSIONES 46

3. ANEXOS..... 47

FUENTES CONSULTADAS 53

ELABORACIÓN Y AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO PARA EL
EJERCICIO 2026..... 54

SIGLARIO

ASM: Aspectos Susceptibles de Mejora

FIME: Ficha de Monitoreo Estratégico

FISeg: Ficha de Seguimiento a la Gestión

GpR: Gestión para Resultados

LCF: Ley de Coordinación Fiscal

LDPEFM: Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y los Municipios

LFPRH: Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria

LGCG: Ley General de Contabilidad Gubernamental

MIR: Matriz de Indicadores para Resultados

MML: Metodología del Marco Lógico

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

PAE: Programa Anual de Evaluación

PbR: Presupuesto Basado en Resultados

PEF: Presupuesto de Egresos de la Federación

PND: Plan Nacional de Desarrollo

Pp: Programa presupuestario

SED: Sistema de Evaluación del Desempeño

SHCP: Secretaría de Hacienda y Crédito Público

UPER: Unidad de Política y Estrategia para Resultados

GLOSARIO

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM): Compromisos establecidos por las Dependencias y Entidades que derivan del análisis de las recomendaciones y los hallazgos identificados en las evaluaciones cuya atención contribuye a la mejora de sus Políticas públicas y los Programas presupuestarios de la APF.

Ciclo Presupuestario: Conjunto de etapas secuenciales en el proceso de elaboración, ejecución, control, evaluación y ajuste de los recursos públicos a lo largo de un periodo fiscal. Las etapas incluyen: Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio y Control, Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas.

Ejercicio y Control: En esta fase, los recursos asignados se utilizan conforme al presupuesto aprobado. También implica el control del gasto y la supervisión para asegurar que los fondos se utilicen de manera eficiente y efectiva en las actividades planificadas.

Evaluación: Es el análisis sistemático de la efectividad y eficiencia de las políticas públicas y programas ejecutados. Se lleva a cabo para determinar si se han alcanzado los objetivos establecidos y si los resultados son relevantes y útiles para la ciudadanía. En muchos casos, la evaluación es realizada por evaluadores externos.

Gestión para Resultados (GpR): Es un enfoque de administración pública que prioriza la obtención de resultados tangibles sobre la gestión de procesos o productos. Su objetivo es optimizar el desempeño gubernamental asegurando la eficacia, eficiencia y efectividad de las políticas y programas públicos, contribuyendo a la mejora continua de las instituciones y al bienestar de la sociedad:

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Es un producto derivado de la Metodología de Marco Lógico. Se trata de una herramienta que organiza y presenta los indicadores necesarios para medir el cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto, permitiendo un seguimiento claro y sistemático de los resultados.

Metodología de Marco Lógico (MML): Es una herramienta de planeación estratégica que facilita la identificación y análisis de los problemas públicos, así como la definición de los objetivos, las actividades necesarias para alcanzarlos y los indicadores de desempeño. Se utiliza para la formulación y evaluación de programas y proyectos dentro del ciclo presupuestario.

Planeación: Es el proceso de diseño y formulación de planes de acción para alcanzar los objetivos establecidos. En el contexto presupuestario, se refiere a la identificación de las acciones y recursos necesarios para cumplir con los programas y proyectos del gobierno durante un año fiscal.

Presupuestación: Es la etapa en la que se cuantifican y asignan los recursos financieros, materiales y humanos necesarios para la ejecución de los programas y proyectos. En esta fase, los entes públicos determinan las fuentes de financiamiento y los montos específicos para cada área de gasto.

Presupuesto Basado en Resultados (PbR): Es un enfoque de planificación y gestión presupuestaria que vincula los recursos financieros con los resultados esperados de los programas y políticas públicas. A diferencia del presupuesto tradicional, el PbR se centra en medir y alcanzar objetivos específicos, lo que permite una mejor asignación de recursos y mejora de la eficiencia en el gasto público.

Programación: Consiste en la asignación de recursos a los programas y proyectos definidos en la etapa de planeación. Implica establecer las prioridades y los plazos para la ejecución de las actividades dentro del presupuesto anual.

Rendición de Cuentas: Es el proceso mediante el cual la administración pública informa a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos, los resultados obtenidos y el estado de las finanzas. Se busca garantizar la transparencia y fomentar la participación ciudadana en la evaluación de la gestión pública.

Seguimiento: Es el proceso de monitoreo constante de las actividades y programas durante su ejecución. El seguimiento se basa en indicadores de desempeño, que proporcionan información sobre el progreso y los resultados obtenidos en relación con los objetivos establecidos.



Sistema de Evaluación del Desempeño (SED): Es un sistema que se utiliza para monitorear y evaluar la eficacia y eficiencia de las políticas y programas implementados por los entes públicos. Proporciona información clave para la toma de decisiones y permite realizar ajustes necesarios durante el ciclo de ejecución para mejorar los resultados.

Valor Público: Se refiere al valor generado por el gobierno a través de la prestación de servicios y políticas públicas que satisfacen las necesidades de la ciudadanía de manera eficaz. El valor público se crea cuando las actividades gubernamentales responden efectivamente a demandas públicas y generan cambios sociales positivos.

PRESENTACIÓN

El presente manual tiene como finalidad establecer un marco metodológico que permita eficientar el proceso presupuestario municipal mediante la implementación del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Estos enfoques buscan priorizar la consecución de objetivos y metas concretas mediante la planificación, programación, ejecución, seguimiento y evaluación de programas presupuestarios, asegurando que la gestión de los recursos genere valor público tangible para la ciudadanía. Para ello, el documento integra herramientas fundamentales como la Metodología de Marco Lógico (MML) que facilita la planeación estratégica y la formulación de programas presupuestarios alineados con las necesidades sociales y políticas del municipio de La Paz, Baja California Sur. A su vez, el SED constituye un mecanismo clave para monitorear, analizar y mejorar el impacto de las políticas públicas, promoviendo la rendición de cuentas y la participación ciudadana.

En el manual es posible observar en la introducción como desde la Gestión para Resultados (GpR) se centra en orientar la acción gubernamental, ya que se define cómo se diseñan, operan y evalúan las políticas y programas públicos, dando valor público y alineación de objetivos gubernamentales con las necesidades colectivas.

A continuación, el cuerpo central del manual desarrolla el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, articulando de manera sistemática cada etapa del ciclo presupuestario. En la planeación, la MML permite definir y analizar problemas, construir árboles de problemas y objetivos, evaluar alternativas y estructurar analíticamente los programas para garantizar su lógica causal. La programación se enfoca en la construcción de instrumentos de seguimiento del desempeño, mientras que la

presupuestación aborda la captura y carga presupuestal en los sistemas correspondientes. Durante el ejercicio y control, se analizan procesos de modificación, ampliación y suficiencia presupuestal, mientras que el seguimiento se centra en la generación de reportes que permiten monitorear los avances de los programas.

La evaluación se desarrolla mediante el Programa Anual de Evaluación (PAE) y sus Términos de Referencia, detallando los tipos de evaluación, la ejecución de proyectos, cronogramas, informes, perfil profesional de los evaluadores externos, mecanismos de comunicación y el seguimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM). Finalmente, la rendición de cuentas asegura que los resultados de la gestión sean transparentes y verificables, consolidando la responsabilidad en la administración de los recursos públicos.

En conjunto, este manual ofrece un enfoque integral y práctico de la Gestión para Resultados, permitiendo que la administración municipal opere con eficacia, transparencia y sostenibilidad financiera, asegurando que cada programa y política pública genere un impacto real y medible en beneficio de la ciudadanía.

INTRODUCCIÓN

En la última década, la Gestión para Resultados (GpR) ha adquirido un papel central en la administración pública, consolidándose como un enfoque fundamental para orientar la acción gubernamental. La GpR define cómo se diseñan, operan y evalúan las políticas y programas públicos, con el objetivo de mejorar la eficacia, eficiencia y calidad de las intervenciones estatales, así como su contribución al desarrollo sostenible del país. Desde 2013, el gobierno federal ha promovido su adopción en distintos ámbitos institucionales, estableciendo un marco normativo que integra la planeación, la presupuestación, el seguimiento y la evaluación de los programas públicos. Este marco resalta la importancia de definir objetivos y metas claras, establecer indicadores de desempeño y emplear herramientas de monitoreo que permitan medir avances y tomar decisiones basadas en resultados.

La implantación de la GpR se ha materializado principalmente a través del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), mecanismos que han evolucionado y consolidado. Estos instrumentos no solo fortalecen la gobernanza y la calidad del gasto público, sino que aseguran que las políticas generen valor público para la población.

MARCO NORMATIVO

En la administración pública municipal contemporánea, la optimización del proceso presupuestario constituye un elemento fundamental para asegurar la eficiencia, la transparencia y la adecuada rendición de cuentas en el uso de los recursos públicos. Bajo este principio, el presente manual se elabora en cumplimiento del marco jurídico que regula la planeación, programación, presupuestación, ejercicio y evaluación del gasto público, tanto a nivel federal como estatal y municipal.

A nivel constitucional, este manual se fundamenta en el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual dispone que *“los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados”*. Asimismo, se apoya en la Ley General de Contabilidad Gubernamental, que regula la publicación del Programa Anual de Evaluación (PAE) y de las metodologías e indicadores de desempeño necesarios para medir los avances de los programas públicos.

Asimismo, la Ley de Planeación dispone que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) debe dar seguimiento al cumplimiento del Plan Nacional de Desarrollo y de los programas derivados a través del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Paralelamente, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal reconoce a la SHCP como la instancia responsable de coordinar las evaluaciones orientadas a conocer los resultados del uso de los recursos federales.

En concordancia, el Presupuesto de Egresos de la Federación regula el ejercicio, control y evaluación del gasto público federal, así como la presentación de la información presupuestaria. Los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas de la Administración Pública Federal establecen las disposiciones aplicables a la evaluación de

programas federales. La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, por su parte, reglamenta la programación, presupuestación, ejercicio y control de los ingresos y egresos federales, además de definir formalmente el SED como instrumento de evaluación. Asimismo, la Ley de Coordinación Fiscal establece que el uso de los recursos provenientes de aportaciones federales está sujeto a evaluación del desempeño, conforme a su artículo 110.

El marco normativo se complementa con el Reglamento Interior de la SHCP, que la reconoce como entidad coordinadora del SED y responsable de su operación y regulación; el Acuerdo que establece las disposiciones generales del SED, mediante el cual se determinan los lineamientos para su implantación y su vínculo con el ciclo presupuestario, así como para el fortalecimiento del Presupuesto basado en Resultados (PbR); y el Programa Anual de Evaluación, que define los programas, políticas y fondos que deberán evaluarse cada año.

Finalmente, en el ámbito estatal y municipal, este manual se encuentra respaldado por los artículos 90, 91 y 92 de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur; por la Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur, en su artículo 125, fracción XV; y por el Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de La Paz, en su artículo 61, fracciones I, II y IV, que regulan de manera directa la gestión presupuestaria de los entes públicos del XVIII Ayuntamiento de La Paz.

OBJETIVO DEL MANUAL

Este manual tiene como objetivo ser el instrumento técnico-normativo que guía la integración del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la construcción de indicadores de desempeño mediante la Metodología del Marco Lógico (MML) en los entes que conforman el H. XVIII Ayuntamiento de La Paz. Asimismo, pretende que las y los servidores públicos conozcan, a través de este Manual, las bases normativas de la Gestión para Resultados (GpR), su vinculación con el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) y su alineación con los objetivos de desarrollo sostenible de la Agenda 2030 a través del Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027, promoviendo una administración orientada a resultados, transparente y sostenible.

En suma, el presente Manual PbR busca efficientar y armonizar el proceso presupuestario municipal, fortaleciendo las finanzas públicas para garantizar que los recursos se utilicen eficientemente y generen resultados medibles en la ciudadanía.

1.- PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED) es un sistema que articula la asignación de recursos con el logro de resultados medibles, vinculando el proceso presupuestario con la evaluación del desempeño mediante los principios de la Gestión para Resultados (GpR). El objetivo principal del PbR es asegurar que cada peso invertido contribuya efectivamente al bienestar de la población, fortaleciendo la eficiencia, eficacia y transparencia del ejercicio presupuestal. Asimismo, impulsa que las decisiones sobre el uso de los recursos se sustenten en evidencia sobre desempeño, permitiendo priorizar intervenciones que generen mayores beneficios sociales.

Por otro lado, el SED funciona como una herramienta que permite dar seguimiento y realizar evaluaciones sistemáticas a las políticas públicas y a los programas de la Administración Pública Municipal, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos y metas planteados en el Plan Municipal de Desarrollo (PMD) vigente 2024-2027. La información generada a través del SED es fundamental, ya que proporciona evidencia para analizar de manera continua el desempeño de las políticas públicas y de los programas presupuestarios implementados por los entes públicos, fortaleciendo así la toma de decisiones y la mejora del gasto público orientado a resultados. Este proceso de evaluación y mejora continua se articula y materializa dentro del denominado Ciclo Presupuestario, el cual se detalla a continuación.

1.1 Ciclo Presupuestario

El ciclo presupuestario es el proceso integral y secuencial mediante el cual el estado planifica, aprueba, ejecuta, controla, evalúa y rinde cuentas sobre el uso de los recursos públicos, con el objetivo de traducir las prioridades gubernamentales en resultados concretos para la sociedad. A través de este ciclo, se definen en el presupuesto anual los bienes y servicios que la administración pública otorgará durante el año fiscal, asegurando que dichos recursos se utilicen con eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control y rendición de cuentas. Este proceso se estructura en siete etapas fundamentales, que se

desarrollan en los apartados siguientes, a saber: Planeación, Programación, Presupuestación, Ejercicio y Control, Seguimiento, Evaluación y Rendición de Cuentas. Observar figura 1.

Figura 1: Etapas del Ciclo Presupuestario



Fuente I: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

1.2 Etapa 1: Planeación

El proceso de planeación consiste en el diseño, elaboración y articulación de las acciones y recursos necesarios para implementar planes y propuestas de trabajo específicas, con el fin de alcanzar resultados concretos dentro de un periodo determinado. Constituye una herramienta imprescindible para que una institución tenga rumbo y claridad en su propósito, asegurando que las acciones emprendidas la conduzcan efectivamente a la generación y logro de sus objetivos. Una de las claves para estructurar este proceso de manera lógica y orientada a resultados es la Metodología del Marco Lógico (MML).

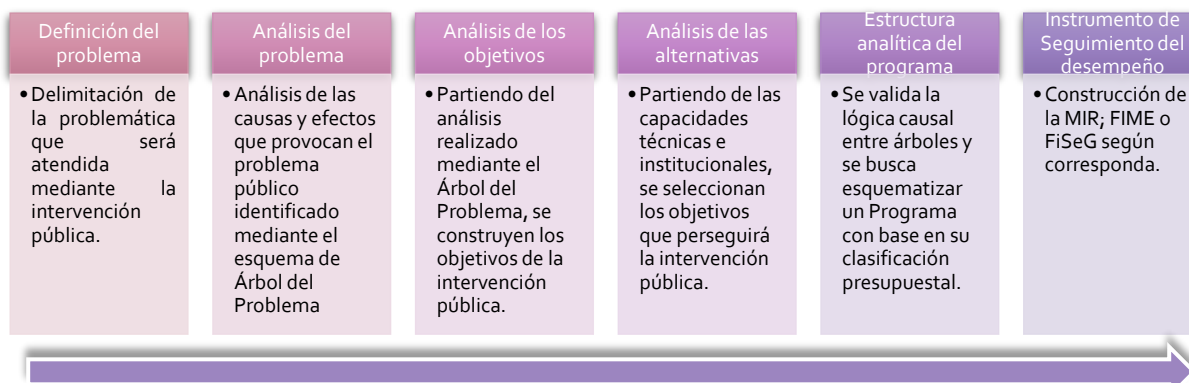
1.2.1 Metodología del Marco Lógico

La MML es una herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la

consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. Lo anterior facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación y con ellos propicia que al interior de la administración pública estatal se desarrollen importantes mejoras para generar resultados mucho más satisfactorios, pues no sólo define una manera de hacer el trabajo, sino también los resultados esperados de cada grupo de trabajo con lo que es posible innovar en cuanto a la forma de lograr los resultados y objetivos.

La MML se compone de las siguientes seis etapas; definición del problema, análisis del problema, análisis de los objetivos, análisis de las alternativas, estructura analítica del programa y el instrumento de seguimiento del desempeño; de las cuales, cinco son el preámbulo para la formulación de la Matriz de Indicadores para Resultados, que es el sexto paso, lo cual podemos observar más a detalle a continuación. Visualizar figura 2.

Figura 2: Etapas de la Metodología del Marco Lógico



Fuente II: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

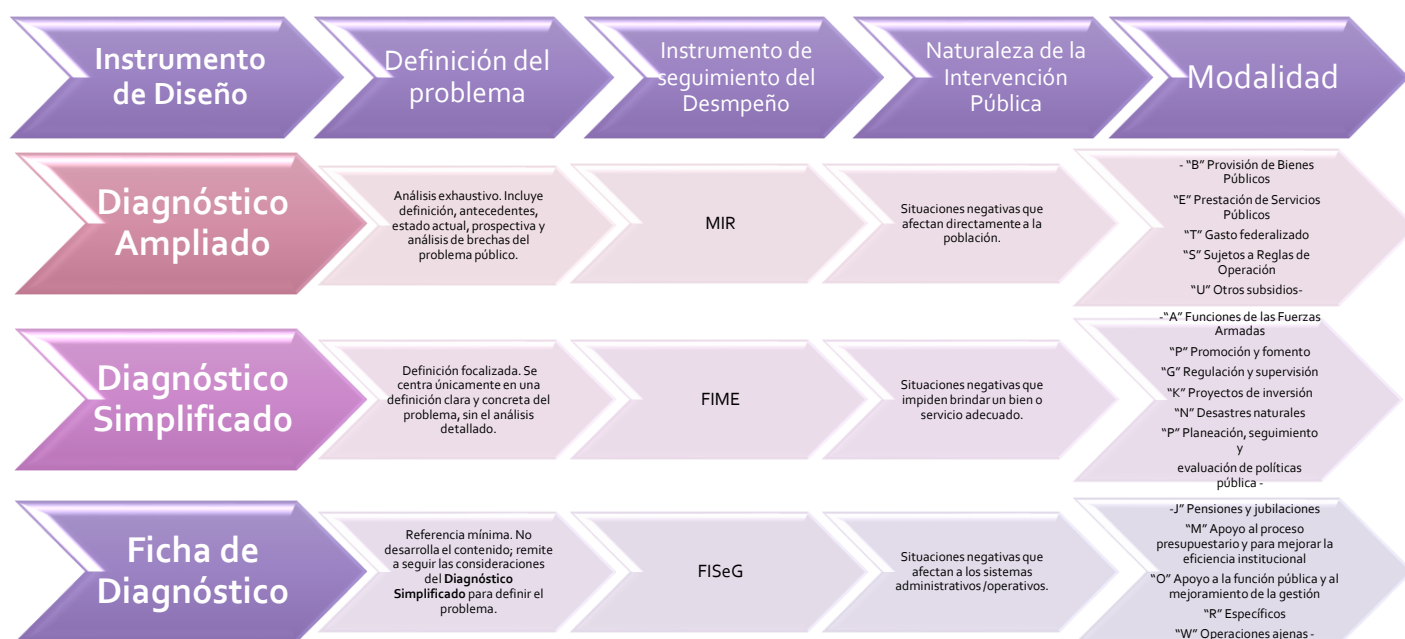
1.2.1.1 Definición del Problema

La primera etapa de la MML es el diseño de un programa presupuestario y consiste en definir analíticamente un problema público, siendo una situación que requiere intervención estatal, a través de una investigación exhaustiva que permita comprender sus causas y efectos. Para ello, se emplea la MML como herramienta central, la cual permite estructurar la relación entre los objetivos deseados y los recursos disponibles.

Es importante señalar que como herramienta de planificación es posible utilizar un instrumento de diseño, que en el contexto de la administración pública y el PbR formaliza

el proceso de planeación, fundamentación y conceptualización de una intervención gubernamental, generalmente materializada en un programa presupuestario. Estos instrumentos, como el Diagnóstico Ampliado, el Diagnóstico Simplificado o Ficha de Diagnóstico dentro de la MML, tienen como propósito traducir un problema o necesidad pública en una propuesta de acción clara, justificada y medible, asegurando que el diseño responda a criterios de pertinencia, factibilidad, coherencia lógica y alineación con objetivos de política pública. Observar figura 3.

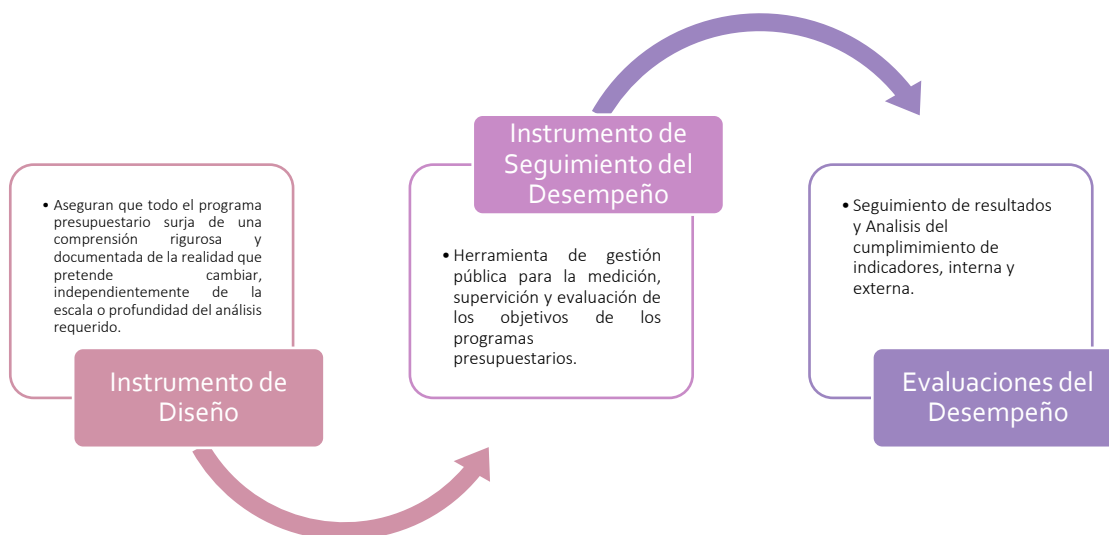
Figura 3: Naturaleza presupuestaria de ID- ISD



Fuente III: Elaboración Propia, con datos de las SHCP 2025.

El punto de partida es un diagnóstico riguroso que inicia con la selección y aplicación de un instrumento de diseño (como el Diagnóstico Ampliado, Simplificado o ficha de Diagnóstico), el cual se define por su capacidad para estructurar el análisis. Este instrumento guía la determinación de la naturaleza de la intervención pública (qué se va a hacer) y su modalidad (cómo se implementará). A su salida, en este proceso se genera no sólo el programa presupuestario, sino también las bases para su instrumento de seguimiento del desempeño, creando un circuito cerrado donde el diseño predetermina los parámetros para la medición de resultados, asegurando coherencia y alineación con los objetivos de valor público, para complementar el ciclo con la Evaluación del Desempeño. Observar figura 4.

Figura 4: Estructura para el diseño de Pp.



Fuente IV: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

1.2.1.2 Análisis del Problema

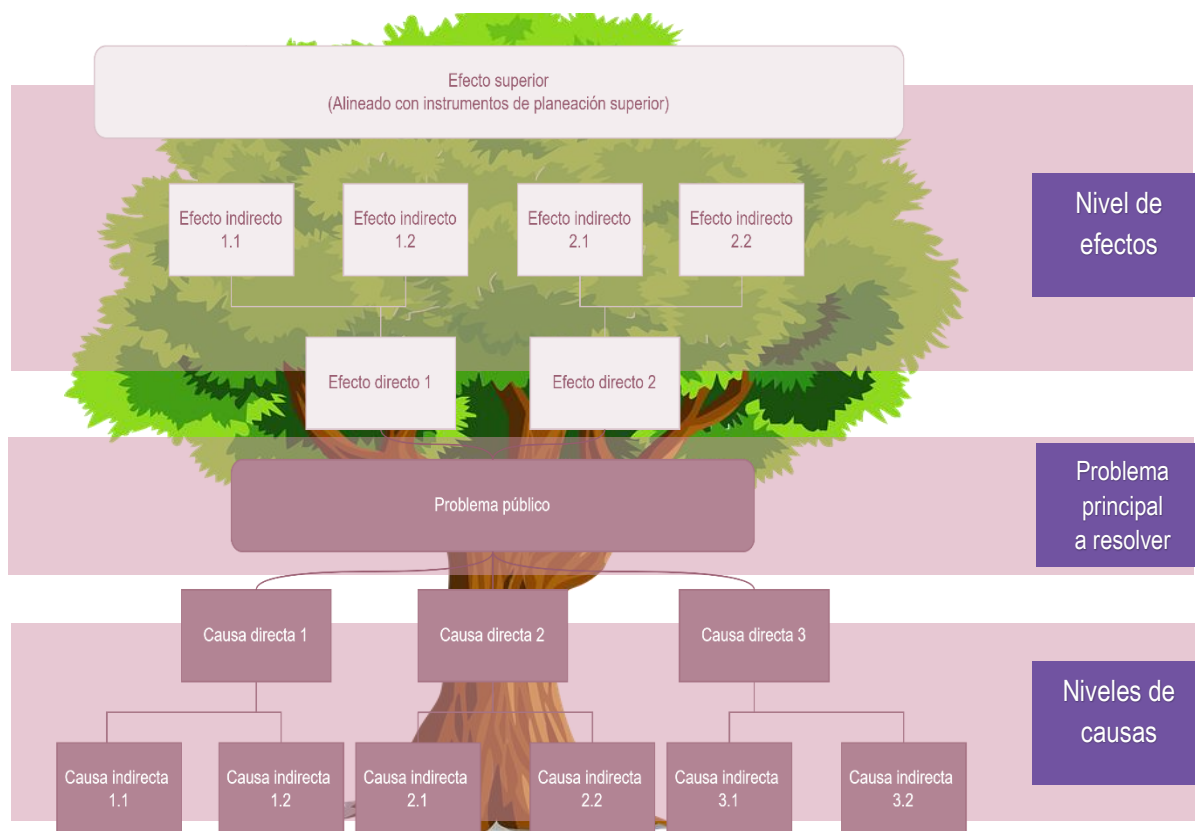
En la segunda etapa se vinculan las causas y efectos relacionadas con el problema público, a través del esquema llamado “Árbol del Problema”. Cuando se considera que el ejercicio de análisis ha concluido, es momento de llevar a cabo un análisis lógico-causal de los fenómenos y problemáticas vinculadas al problema público. Para ello, se utiliza la herramienta conocida como Árbol del Problema.

Éste es un esquema gráfico que permite analizar las causas y efectos del problema central que debe atenderse a través del Programa presupuestario (Pp). El Árbol del Problema funciona como una herramienta que va definiendo con base en la identificación de las situaciones problemáticas planteadas previamente en la lluvia de ideas.

Para iniciar el diseño del Árbol del Problema, el primer paso es el colocar el problema público al centro del esquema a manera de “tronco”. En esta posición, el problema público fungirá como herramienta analítica central, y todos los elementos estarán relacionados de forma directa o indirecta con éste. Por su parte, las causas serán las “raíces” y los efectos el “follaje”. Observar figura 5.



Figura 5: Árbol de Problemas



Fuente V: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

En la determinación de causas y efectos, se consideran directos aquéllos que derivan directamente del problema y ofrecen la posibilidad de desagregarse en causas y efectos indirectos. Las causas y efectos indirectos son derivaciones que ayudan a explicar en detalle las causas y efectos directos o principales.

Primero se deben definir las causas que le dan origen, es decir las condiciones negativas que están determinando que el problema exista o suceda, se presentan algunas recomendaciones a considerar para la construcción del análisis de causas:

- Definir las causas sólo como condiciones negativas, no como faltas o ausencias.
- Se pueden incluir el número de causas directas o indirectas que sean necesarias, sin embargo, se recomienda que se elijan las más relevantes.
- Cada una de las causas debe estar conformada con al menos una causa directa y una indirecta, es decir deberá tener al menos dos niveles.
- Cada una de las causas directas e indirectas deben guardar congruencia.

Para hacer el árbol de problemas este se deberá generar en el formato considerando las siguientes reglas.

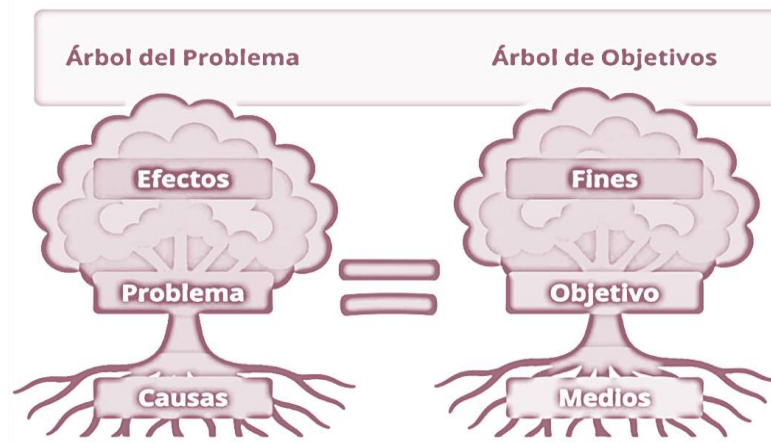
- Se deberá contar con los cinco niveles establecidos en la MML.
- Tanto en el nivel inferior del problema central como en el nivel superior del problema central se deberá establecer como mínimo una causa directa (nivel inferior) y un efecto directo (nivel superior) de lo contrario no se cumpliría con los requerimientos mínimos para conformar el árbol de problemas.
- Las causas indirectas que son las que se definen por debajo de la causa directa deberán ser como mínimo tres y máximo cinco estas por cada causa directa que se contemple a partir del problema central.
- Las causas indirectas deberán guardar congruencia con base a su causa directa mismo caso para el efecto directo.
- El efecto superior deberá estar alineado y/o vinculado a la planeación municipal vigente (PMD 2024-2027)

1.2.1.3 Análisis de los objetivos

En la tercera etapa de la MML se plantean los objetivos o las situaciones deseadas que pretenden alcanzarse con el Programa. De esta forma, el Problema principal se convierte en el objetivo central, las causas en medios para resolverlo y los efectos en fines; conformando así el “Árbol de Objetivos” Este es una proyección de la situación futura deseada que se alcanzará a partir de la atención o solución del problema central. La manera más simple de definir los objetivos de un Pp es a través de la identificación de la situación deseada, es decir el escenario que se presentaría una vez que el problema central esté resuelto.

Respecto a su composición, es importante observar que el Árbol de Objetivos es un espejo perfecto del Árbol del Problema. Observar figura 6. El respeto riguroso de la estructura del Árbol del Problema es indispensable para contar con un buen análisis de objetivos, por lo que el Árbol de Objetivos no deberá contar con más o menos elementos que el de Problemas.

Figura 6: Espejo de árbol de problemas vs árbol de objetivos



Fuente VI: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

1.2.1.4 Análisis de alternativas

El Análisis de Alternativas es la etapa donde se eligen, de todas las acciones posibles identificadas en la planificación, solo aquellas que son viables y prioritarias para ejecutar, dado que los recursos son limitados. Para ello, primero se filtran las ideas, descartando las vagas o imposibles y conservando solo los productos concretos a entregar (Componentes) y las acciones necesarias para generarlos (Actividades). Luego, estas acciones viables se comparan mediante una Matriz que las evalúa con criterios como costo e impacto, seleccionando las mejores puntuadas. Sin embargo, se mantienen aquellas acciones que sean obligatorias por ley o estratégicas, incluso si no son óptimas, y el equipo puede justificar la conservación de todas las alternativas si así lo decide. El resultado final es una lista realista y ejecutable para la siguiente etapa de la metodología. La herramienta central para realizar esta comparación sistemática y fundamentar la selección es la Matriz de Alternativas.

Matriz de Alternativas

Una matriz de alternativas es una herramienta de análisis comparativo que evalúa diferentes opciones o acciones frente a una serie de criterios predefinidos. Permite visualizar y cuantificar el desempeño de cada alternativa para facilitar la toma de decisiones. Se utiliza en planeación estratégica, evaluación de proyectos o políticas

públicas para identificar la opción más viable según criterios técnicos, económicos y sociales, como podemos observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Guía para análisis de alternativas.

OBJETIVO	¿QUÉ SE HACE?	RESULTADO
Filtrar ideas ejecutables	Se revisa el Árbol de Objetivos preguntando:	Lista de Componentes y Actividades concretas y viables
	1. ¿Es un producto/servicio entregable? → Componente	
	2. ¿Qué acciones lo generan? → Actividades	
Seleccionar las mejores opciones	Se usa una Matriz donde:	Alternativas priorizadas para el programa
	- Columnas: Actividades viables	
	- Filas: Criterios (costo, impacto)	
	- Se puntúan y se eligen las de mayor puntuación	

Fuente VII: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

Tabla 3: Matriz de Alternativas.

Escala: 4 = muy alto, 3 = alto, 2 = bajo, 1 = muy bajo.

CRITERIOS DE VALORACIÓN	ACCIÓN 1.1	ACCIÓN 2.1	ACCIÓN 3.1	ACCIÓN 3.2
Factibilidad				
Menor costo de implementación	4	3	2	1
Mayor financiamiento disponible	1	3	2	4
Menor tiempo para obtener resultados	2	1	3	4
Mayor capacidad técnica	2	3	1	4
Marco institucional				
Se encuentra en el marco de las atribuciones de la dependencia o entidad que implementa el Pp	3	4	2	1
Mayor contribución a los objetivos de la dependencia o entidad y de la Planeación Nacional del Desarrollo	4	1	3	2
Contexto de implementación				
Entorno político favorable	1	2	3	4
Mejor percepción social	2	4	1	3
Menor impacto ambiental	4	2	3	1
Mayor pertinencia cultural y territorial	1	3	2	4
Otro	2	4	3	1
Total	26	30	25	29

Nota: La tabla muestra la evaluación de diferentes acciones según múltiples criterios. Los valores más altos indican mejor desempeño en cada criterio. La acción con mayor puntuación total es la **Acción 2.1 (30 puntos)**.

Fuente VIII: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

1.2.1.5 Estructura analítica del Programa presupuestario

La quinta etapa corresponde a la definición de la Estructura Analítica del Programa, en donde se hace una revisión lógico-causal para la identificación de la coherencia interna del Programa y se corrobora que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o la solución del problema.

Al concluir el Análisis de Alternativas, se obtiene una versión ajustada del Árbol de Objetivos, también denominado Árbol de Alternativas, que integra todos los elementos necesarios para construir un Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD), los ISD son herramientas que facilitan el seguimiento, la evaluación y la mejora de los Programas presupuestarios. Su creación responde a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), en el marco de la consolidación del PbR-SED en México y su actualización por parte de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), mediante la publicación en 2025 de los *Lineamientos para regular la gestión de los Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios* para el seguimiento y avance en el cumplimiento de las metas establecidas a través de los indicadores. Así, se cuenta con tres Instrumentos de Seguimiento del Desempeño: la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la Ficha de Monitoreo Estratégico (FIME) y, la Ficha de Seguimiento de la Gestión (FiSeG).

Tabla 4: Resumen comparativo de los ISD

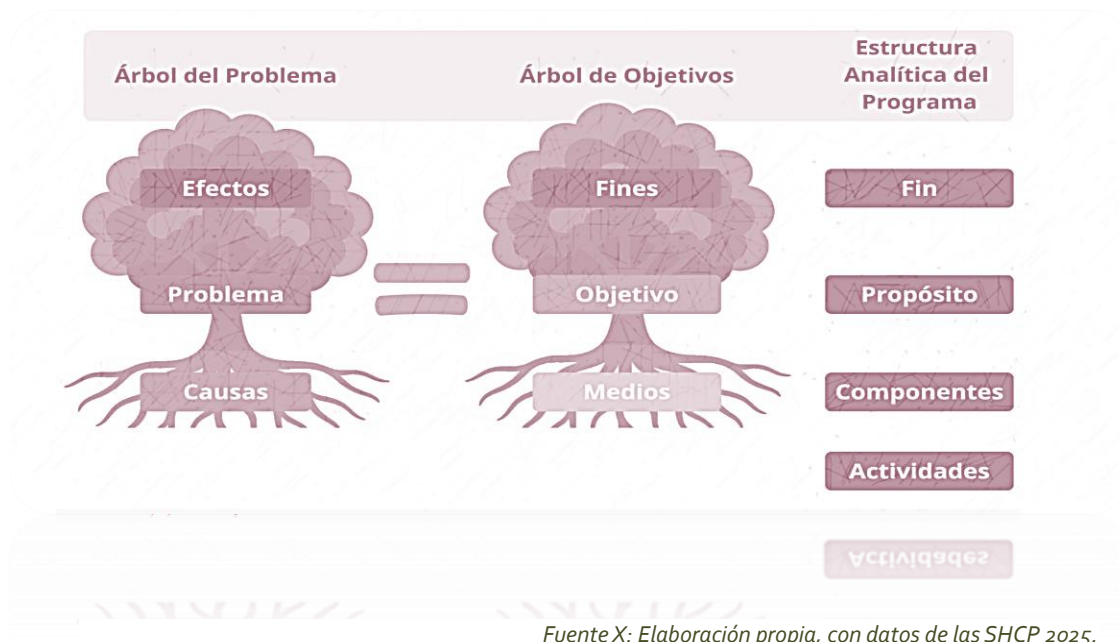
ISD	Enfoque Principal	¿Qué problema atiende?	Pregunta clave
MIR	Impacto poblacional	Situaciones negativas que afectan directamente a la gente	¿Cómo mejorar las condiciones de vida de la población?
FIME	Entrega de servicios	Limitaciones para brindar bienes o servicios adecuados	¿Cómo mejorar nuestra capacidad para entregar servicios?
FiSeG	Gestión interna	Problemas en sistemas administrativos/operativos	¿Cómo hacer más eficiente nuestra gestión interna?

Fuente IX: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.



El tipo de ISD que un Programa tendrá está en función de su modalidad presupuestaria. Esta es la nomenclatura que identifica la naturaleza del Pp, con base en las características de las actividades y procesos que realiza y los resultados que persigue.

Figura 7: Esquema integrado de las fases iniciales de la MML.



Fuente X: Elaboración propia, con datos de las SHCP 2025.

Como se mencionó previamente, la etapa de la Estructura Analítica del Programa solo aplica en el Diagnóstico Ampliado para la generación de una MIR. En el Tema 2 se especifica las reglas de sintaxis.

1.2.1.6 Instrumento de Seguimiento del desempeño

Finalmente, en la sexta etapa de la Metodología, se procede a la elaboración de un Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD), entendido como aquel que agrupa a los indicadores estratégicos y de gestión de un Programa presupuestario, con los cuales se mide el cumplimiento de sus objetivos; y que en el caso de la Administración Pública Federal se refiere a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME) y a la Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG).

La MML representa un instrumento que guía, de principio a fin, el proceso de planeación y permite proyectar los resultados esperados de la implementación de un Programa presupuestario; al tiempo que los ISD se han consolidado como elementos

fundamentales para su monitoreo, confirmando el valor que aportan al PbR-SED. A continuación, se definen los conceptos de la MIR, FiME y FiSeG:

1.2.1.6.1 MIR- Matriz de Indicadores para Resultados

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es el instrumento que se utiliza cuando el problema público identificado afecta directamente a la población, generando una situación negativa en su calidad de vida, bienestar o condiciones de existencia. Esta herramienta está diseñada para programas cuyo objetivo principal es transformar situaciones adversas que viven las personas o comunidades, midiendo específicamente los resultados y cambios tangibles en la población objetivo. Su enfoque está centrado en resolver problemas sociales como la inseguridad laboral juvenil, el acceso a educación o la mejora de condiciones de salud, donde el beneficiario final es claramente la ciudadanía.

1.2.1.6.2 FiME- Ficha de Monitoreo de Ejecución

La Ficha de Monitoreo de Ejecución (FiME) es el instrumento empleado cuando el problema radica en la capacidad institucional para entregar bienes o servicios de manera adecuada y oportuna. A diferencia de la MIR, no se centra en problemas que afecten directamente a la población, sino en aquellas limitaciones operativas, técnicas o logísticas que impiden a las instituciones brindar los servicios que tienen encomendados. Este es pertinente cuando, por ejemplo, los centros de salud carecen de equipo para realizar exámenes, las escuelas no tienen infraestructura suficiente o las dependencias no pueden distribuir apoyos por fallas en sus procesos de entrega.

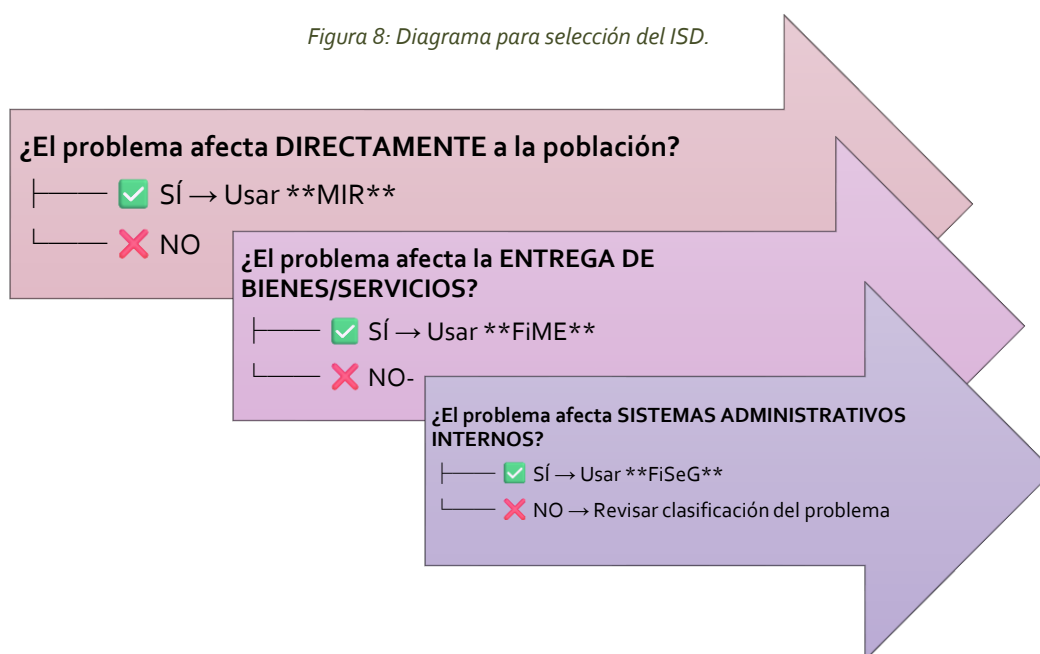
1.2.1.6.3 FiSeG- Ficha de Seguimiento de Gestión

La Ficha de Seguimiento de Gestión (FiSeG) es el instrumento aplicable cuando el problema se localiza en los sistemas administrativos u operativos internos de las instituciones, sin que exista necesariamente un impacto directo en la población o en la entrega inmediata de servicios. Este mecanismo se enfoca en mejorar la eficiencia, transparencia y efectividad de los procesos de gestión, como la administración financiera, el control de recursos, los sistemas de información o la coordinación interinstitucional. Es utilizado cuando, por ejemplo, las unidades responsables presentan obstáculos para administrar recursos

financieros, cuando hay deficiencias en los sistemas de compras o cuando se requiere fortalecer los controles internos de la organización.

La clasificación adecuada de los instrumentos de monitoreo según el tipo de programa evita la sobrecarga de indicadores irrelevantes y asegura que el seguimiento estratégico no solo evalúe el cumplimiento de metas, sino que también identifique desviaciones, permita adaptaciones oportunas y sirva como insumo para el aprendizaje institucional y la mejora continua, fundamentando así las decisiones de política pública en evidencia concreta dentro del marco de la Gestión para Resultados. Observar figura 8.

Figura 8: Diagrama para selección del ISD.



Fuente XI: Elaboración propia, con base en SHCP 2025.

1.3 Etapa 2: Programación

La programación constituye la segunda etapa del Ciclo Presupuestario y representa el momento en que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal traducen los objetivos y políticas públicas en propuestas concretas de asignación de recursos. En esta fase, el diseño de los Programas presupuestarios (Pp) adquiere una dimensión operativa: se definen estructuras, metas, unidades responsables y, fundamentalmente, los instrumentos que permitirán verificar que el gasto público se ejecuta con eficacia, eficiencia y transparencia. La programación exige que cada Pp cuente con una arquitectura lógica sólida, expresada a través del Instrumento de Diseño (ID) y del Instrumento de Seguimiento del

Desempeño (ISD). Estos documentos no solo acreditan la viabilidad técnica del programa, sino que establecen los indicadores y metas que posteriormente serán objeto de monitoreo y evaluación. De esta forma, la programación se vincula directamente con el seguimiento del desempeño: lo que se programa es lo que se evalúa. Por ello, las unidades responsables deben asegurar que la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), las Fichas Técnicas de Indicadores y los demás componentes del ISD reflejen fielmente la intervención gubernamental, la población objetivo y los bienes y servicios que se entregan.

Asimismo, en esta etapa las Dependencias y Entidades deberán prever los supuestos que ameritan la actualización de sus Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del Desempeño, los cuales deberán ser remitidos a la Dirección de Programación y Presupuesto para su validación. Dichos supuestos operan cuando:

- Se modifique el problema público y el resultado que pretende lograr el Pp en su población objetivo;
- Se realicen ajustes en la definición y/o caracterización de la población objetivo del Pp;
- Se incorporen o eliminen los bienes y/o servicios que proporciona el Pp;
- Se modifiquen los objetivos de componente, propósito y/o fin del ISD.

La identificación oportuna de estos supuestos durante la programación evita desfases entre el diseño del programa y su operación, y garantiza que los instrumentos de desempeño mantengan vigencia, pertinencia y calidad técnica. De lo contrario, como parte de la revisión y pertinencia de llevar a cabo la modificación se realizará una retroalimentación que permita conocer y, en su caso, determinar si dicha modificación implicará también la actualización del diagnóstico.

El presente Tema desarrolla los aspectos medulares de la programación orientada a resultados. En el apartado 2.1 Construcción de Instrumentos de Seguimiento del Desempeño se detallan los criterios, plazos y procedimientos para elaborar y actualizar el ID e ISD, incluyendo la atención de los supuestos extraordinarios señalados. A través de esta estructura, se ofrece a las personas operadoras y tomadoras de decisión una guía clara para

cumplir con las disposiciones aplicables y fortalecer la calidad del diseño de los programas presupuestarios.

1.3.1 Construcción de Instrumentos de Seguimiento de Desempeño

Los *Lineamientos sobre el diseño y seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios para el Ejercicio Fiscal 2026*, regulan el proceso de definición, revisión, registro y modificación de los instrumentos de diseño y seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios (Pp), así como el calendario y proceso para el registro de los avances en el cumplimiento de las metas de los indicadores del desempeño. En este marco, se establece la obligatoriedad de contar con un instrumento de diseño y de seguimiento del desempeño para cada Pp, así como el tipo de instrumento aplicable a cada modalidad, que deberán elaborar o actualizar las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.

A efecto de que las unidades responsables identifiquen con claridad el instrumento de seguimiento del desempeño que deben construir, los lineamientos clasifican los Pp con base en su modalidad y los asocian a uno de tres tipos de instrumentos: la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la Ficha de Monitoreo Estratégico (FIME) o la Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG). La figura 9 sintetiza dicha clasificación:

Figura 9: ID-ISD por modalidad presupuestaria.



Fuente XII: Elaboración propia, con datos de la SHCP 2025.

1.3.1.1 Diagnóstico Ampliado:

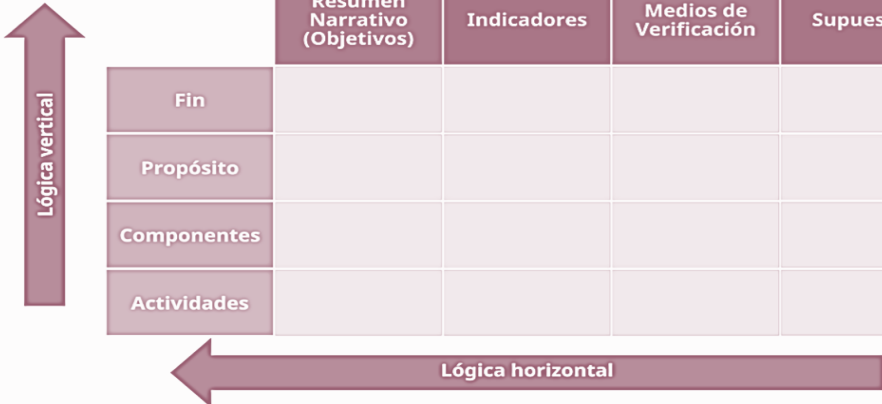
El modelo para la integración del Instrumento de Diseño tipo “Diagnóstico ampliado” es aplicable a los Pp del gasto programable bajo las siguientes modalidades:

- “B” Provisión de Bienes Públicos
- “E” Prestación de Servicios Públicos
- “I” Gasto federalizado
- “S” Sujetos a Reglas de Operación
- “U” Otros subsidios

En este apartado se debe presentar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la que se establecen los objetivos de fin, propósito, componentes y actividades que pretende alcanzar el Pp para dar solución al problema público, y en la que se definen indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la intervención pública.

Como hemos visto anteriormente, partir del Árbol del Problema (donde las causas generan el problema central y este produce efectos), se construye el Árbol de Objetivos, en el que el problema se transforma en un objetivo central, las causas en medios y los efectos en fines. Por medio de esta transición de negativo a positivo, se plantea una visión propositiva, lo que permite dar el siguiente paso: organizar estos elementos en la MIR, asegurando coherencia entre el planteamiento del problema, los objetivos y la medición de los resultados. Observar tabla 4.

Tabla 5: Matriz de Indicadores para Resultados



	Resumen Narrativo (Objetivos)	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente XIII: Elaboración propia, con datos de la SHCP 2025.

1.3.1.2 Diagnóstico Simplificado:

El modelo para la integración del Instrumento de Diseño tipo “Diagnóstico simplificado” es aplicable a los Pp del gasto programable bajo las siguientes modalidades:

- “A” Funciones de las Fuerzas Armadas
- “F” Promoción y fomento
- “G” Regulación y supervisión
- “K” Proyectos de inversión
- “N” Desastres naturales
- “P” Planeación, seguimiento y evaluación de políticas públicas

En este apartado, con base en el análisis del árbol de problemas y objetivos, se deberán incorporar aquellos objetivos del Pp a los cuales se les dará seguimiento, y que conformarán la Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME), considerando lo siguiente:

Primero, se debe incluir tantos objetivos como se consideren relevantes para dar seguimiento al Pp, procurando ir de lo general a lo particular. En segundo lugar, para cada uno de estos objetivos se deberá proponer un indicador que lo medirá y la fórmula para calcularlo, procurando definir claramente las variables. Se debe considerar, al menos, un indicador estratégico que busque reflejar el logro del objetivo central del Pp y/o que mida su cobertura.

Asimismo, al menos, un indicador de gestión que mida las actividades sustantivas relevantes que le permitan alcanzar su objetivo central. Finalmente, se deberán especificar las Unidades Responsables que se encargarán de construir y reportar los avances del indicador. Para proporcionar la información de este apartado, deberá utilizarse el formato que se muestra a continuación en la tabla 5:

Tabla 6: Ficha de Monitoreo Estratégico.

Ramo	Nombre del Ramo	[Colocar el nombre del ramo]			
Clave Pp	Nombre del Pp	[Colocar el nombre del Pp]			
No	Objetivo del Pp	Nombre del Indicador	Método de cálculo	Tipo del indicador Estratégico/Gestión	UR responsable del indicador
1	La población indígena cuenta con mejores condiciones para el ejercicio de sus derechos lingüísticos en todos los ámbitos de la vida pública.	Porcentaje de instituciones públicas que atienden a la población indígena garantizando sus derechos lingüísticos.	(Total de instituciones públicas que atienden a la población indígena en el año t / total de instituciones públicas programadas a atender a la población indígenas en el año t) *100	Estratégico	Unidad de Desarrollo Lingüístico Comunitario
2	Agentes bilingües profesionalizados en lenguas nacionales para la garantía de derechos lingüísticos.	Porcentaje de agentes bilingües profesionalizados en lenguas nacionales.	(Total de agentes bilingües profesionalizados en lenguas nacionales en el año t / Total de agentes bilingües profesionalizados en lenguas nacionales programados en el año t) *100	Gestión	Unidad de Profesionalización en Lenguas Indígenas Nacionales
3	Estrategias de promoción realizadas para el fomento al reconocimiento social de la diversidad lingüística	Porcentaje de estrategias de promoción de la diversidad lingüística realizadas.	(Total de estrategias de promoción de la diversidad lingüística realizadas en el año t / Total de estrategias de promoción de la diversidad lingüística programadas a realizar en el año t) *100	Gestión	Unidad de Profesionalización en Lenguas Indígenas Nacionales

Fuente XIV: Material extraído de datos de la SHCP 2025.

1.3.1.3 Ficha de Seguimiento a la Gestión:

El modelo para la integración del Instrumento de Diseño tipo “Ficha de diagnóstico” es aplicable a los Pp del gasto programable bajo las siguientes modalidades:

- “J” Pensiones y jubilaciones
- “M” Apoyo al proceso presupuestario y para mejorar la eficiencia institucional
- “O” Apoyo a la función pública y al mejoramiento de la gestión
- “R” Específicos
- “W” Operaciones ajenas

Esta Ficha constituye una herramienta técnica de carácter institucional diseñada para dar seguimiento puntual y sistemático a las actividades realizadas en el marco de Programas de naturaleza administrativa. Observar tabla 6.

Tabla 7: Ficha de Diagnóstico

Información del Pp		Instrucciones
Indicación general	Los datos registrados en este formato deben reflejar el diseño vigente del Programa presupuestario (Pp) y estar definidos de conformidad con la Metodología de Marco Lógico.	
Datos de identificación del Pp		
Ramo		~ Jicar la clave y denominación del Ramo al que pertenece el Pp.
Modalidad del Pp	Seleccionar el "Ramo" Debe seleccionar una de las opciones de la lista desplegable.	Indicar la letra de la modalidad del Pp.
Clave del Pp		Indicar los tres dígitos de la clave vigente del Pp. Omitir este campo si se trata de propuesta de Pp de nueva creación.
Denominación Pp		Indicar la denominación exacta del Pp de acuerdo con el PEF vigente o propuesta de denominación en el caso de Pp de nueva creación. Utilice mayúsculas, minúsculas y acentos.
Unidades Responsables		Incluir el listado de las Unidades Responsables que participan en la operación del Pp, considerando su clave y denominación. Separe los elementos con punto y coma. Evite utilizar siglas. Ejemplo: 419 - Unidad de Evaluación del Desempeño; 416 - Dirección General de Programación y Presupuesto "A"; 415 - Dirección General de Programación y Presupuesto "B"; 420 - Dirección General de Programación y Presupuesto "C"; 411 - Unidad de Política y Control Presupuestario.
Año de creación		Año inicio de operaciones del Pp.
Datos sobre el diseño del Pp		
Definición del problema público del Pp		Especificar el problema público que el Pp busca atender de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico y considerando la sintaxis: población objetivo + situación negativa a ser resuelta.
Objetivo central del Pp		Especificar el objetivo central del Pp, el cual debe corresponder con la solución del problema público de acuerdo con la Metodología de Marco Lógico y considerando la sintaxis: población objetivo + situación deseada.
Población objetivo		Describir a la población que presenta el problema público y que el Pp tiene planeado atender. La población objetivo debe coincidir con la identificada en la definición del problema. Si la población objetivo presenta desagregaciones, sepárelas con punto y coma. Ejemplo: Localidades urbanas; localidades semiurbanas; localidades fronterizas.
Cuantificación de la población objetivo		Indicar con número la cantidad de la población objetivo. Si la población objetivo presenta desagregaciones, separe las cifras con punto y coma. Ejemplo: 100 localidades urbanas; 200 localidades semiurbanas; 50 localidades fronterizas.
Unidad de medida de la población objetivo		Señalar la unidad que permite delimitar a la población objetivo (personas, dependencias, territorios, entre otros). Si la población objetivo presenta desagregaciones, separe las unidades de medida con punto y coma. Ejemplo: Localidades; unidades económicas; hogares.
Bienes o servicios que genera el Pp		Enlistar aquellos bienes o servicios que el Pp genera para la población objetivo con los que se busca lograr el objetivo central. Separe los elementos con punto y coma. Ejemplo: Capacitaciones a personas servidoras públicas; certificaciones de competencias; programas anuales de trabajo; resoluciones jurídicas; convenios de colaboración.
Justificación de la modalidad		Justificación de la modalidad con la que actualmente opera el Pp, de acuerdo con el Manual de Programación y Presupuesto vigente, considerando la consistencia de la modalidad con el objetivo central del Pp y los bienes y/o servicios que genera.
Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo		Enlistar aquellos ordenamientos (PND y sus Programas derivados, Directrices 2025, misión de la dependencia o entidad y Objetivos de Desarrollo Sostenible) con los que el Pp se vincula. Además, brindar una explicación la manera de en que el Pp contribuiría al cumplimiento de los objetivos relacionados con las prioridades nacionales y los convenios internacionales suscritos por México. Si registra más de una vinculación, sepárelas con punto y coma. Ejemplo: Directriz 2 Bienestar y Alimentación; Objetivo de Desarrollo Sostenible 2; ... La contribución a la Directriz 2 radica en... En cuanto Objetivo de Desarrollo Sostenible 2 consiste en...

Fuente XV: Material extraído de datos de la SHCP 2025.

1.3.2 Indicadores del desempeño

Una vez concluida la revisión de los tres Instrumentos de Seguimiento del Desempeño que derivan de los Instrumentos de Diseño, es momento de priorizar el estudio de la herramienta que los tres instrumentos comparten; es decir, los indicadores de desempeño. La naturaleza y función esencial de los indicadores de desempeño radica en establecer relaciones entre variables para medir avances o resultados; traducen objetivos estratégicos en metas concretas, cuantificables y verificables, y permiten trazar la cadena de resultados: desde insumos hasta impacto final.

Por otro lado, es actividad a seguir elaborar fichas técnicas para cada indicador de desempeño. Estas fichas constituyen el registro formal que documenta, al menos: nombre, definición, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, meta, sentido del indicador, parámetros de semaforización y medios de verificación. Su elaboración garantiza la trazabilidad, el rigor técnico y la comparabilidad de la información en los tres instrumentos de seguimiento. Para dar continuidad al seguimiento de los Programas presupuestarios, se debe realizar con base en indicadores de desempeño, los cuales deberán ser de dos tipos:

- Indicadores estratégicos: Miden el impacto o cumplimiento de objetivos de largo plazo, correspondientes a los niveles Fin y Propósito de la MIR.
- Indicadores de gestión: Miden la generación y entrega de bienes y servicios, los procesos administrativos y la movilización de recursos, asociados a los niveles Componente y Actividad.

Ambos tipos de indicadores son obligatorios y complementarios; su construcción debe ajustarse a los criterios técnicos que se describen a continuación:

a. Dimensiones del desempeño

- Eficacia: Grado de cumplimiento de metas y objetivos.
- Eficiencia: Relación entre resultados obtenidos y recursos utilizados.
- Calidad: Atributos de los bienes y servicios entregados (oportunidad, accesibilidad, percepción, etc.).
- Economía: Gestión eficiente de recursos financieros, sin enfocarse necesariamente en el logro de metas.

b. Elementos clave en su construcción

- **Nombre:** Debe ser claro, breve (menos de 10 palabras), específico y no repetir el objetivo que mide.
- **Definición:** Explica con precisión lo que se mide, aclara tecnicismos y enriquece el nombre del indicador.

- **Método de cálculo:** Fórmula matemática que relaciona variables (porcentaje, razón, promedio, tasa de variación, índice, etc.).
- **Unidad de medida:** Debe ser coherente con el método de cálculo y expresarse en términos observables (porcentaje, número absoluto, días, etc.).
- **Frecuencia de medición:**
 - Indicadores de gestión: Mayor frecuencia, preferentemente trimestral, aunque en algunos casos pudiese ser semestral.
 - Indicadores estratégicos: Menor frecuencia (anual o de mayor plazo), dada la naturaleza de los resultados que miden.

Las dependencias que conforma el Ayuntamiento de La Paz deberán elaborar y presentar, al menos de forma trimestral, informes sobre los avances y logros de los objetivos y metas de los Programas presupuestarios. Por tanto, la frecuencia de medición de los indicadores de gestión deberá alinearse a esta obligación de reporte periódico.

c. Metas y parámetros de evaluación

- Línea base: Valor inicial del indicador que sirve como punto de partida.
- Meta: Valor numérico esperado, factible y retador, con sentido ascendente, descendente o constante.
- Parámetros de semaforización: Rangos para evaluar cumplimiento (verde/amarillo = cumplido; amarillo/rojo = no cumplido).

d. Criterios de calidad (CREMAA)

- Claros: Directos, sin ambigüedades, mínimos tecnicismos.
- Relevantes: Relacionados directamente con el objetivo que miden.
- Económicos: Costos de medición bajos en relación con su importancia.
- Monitoreables: Información accesible y verificable por cualquier persona.
- Adecuados: Pertinentes al nivel que miden (no excesivamente abstractos o complejos).

- Aportación marginal: Proporcionan información adicional respecto a otros indicadores existentes.

e. Uso de indicadores proxy

- Se emplean cuando no es posible medir directamente un fenómeno (ej. falta de datos o recursos).
- Deben ser diseñados y validados por expertos en el tema.
- Son más comunes en niveles estratégicos (Fin y Propósito).

f. Vinculación lógica entre niveles

- Los indicadores de niveles inferiores (gestión) están causalmente vinculados con los de niveles superiores (estratégicos).
- Esto permite monitorear avances y detectar oportunamente fallas o áreas de mejora.

g. Flexibilidad y adaptabilidad

- La MML es flexible y permite ajustar indicadores según cambios en el contexto o la población objetivo.
- Se recomienda usar indicadores relativos (porcentajes, tasas) en lugar de absolutos, porque permiten contextualizar mejor los fenómenos.

Por otro lado, es importante recordar que para la generación de una MIR se requieren las siguientes reglas de sintaxis en el resumen narrativo, como se muestra en la figura 10 y más adelante se muestra un ejemplo comparativo de resumen narrativo con el nombre del indicador, tal como se muestra en tabla 7.

Figura 10: Reglas de sintaxis por nivel MIR



Reglas de Sintaxis por Nivel MIR

FIN: Contribuir + estrategia o línea de acción del Programa Derivado del Plan Nacional de Desarrollo

PROPÓSITO: Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado

COMPONENTE: Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en pasado participio

ACTIVIDAD: Sustantivo derivado de un verbo + complemento
Se forma con los sufijos: -ción, -cción, -sión, -ado, -ada, -ida, -miento, -aje.

Tabla 8: Ejemplos Alternativos por Nivel

Nivel	Ejemplo Alternativo de Resumen Narrativo	Ejemplo de Indicador
FIN	Contribuir al desarrollo sostenible mediante la conservación de la biodiversidad en áreas naturales protegidas.	Tasa de crecimiento de especies endémicas en áreas protegidas
PROPÓSITO	Las comunidades rurales acceden a servicios de salud primaria de calidad.	Porcentaje de comunidades con unidad de salud funcional
COMPONENTE	Equipos médicos básicos proporcionados a centros de salud rurales.	Número de kits médicos entregados a centros de salud
ACTIVIDAD	Adquisición y distribución de insumos médicos para atención primaria.	Porcentaje de insumos distribuidos según cronograma

Fuente XVII: Elaboración propia, con datos de la SHCP 2025.

Los indicadores de desempeño son herramientas estratégicas, medibles, claras, relevantes y económicas, que permiten traducir objetivos públicos en resultados evaluables, facilitando la rendición de cuentas y la toma de decisiones basada en evidencia. Su correcta construcción, aplicación y publicación no es un ejercicio burocrático, sino el mecanismo que posibilita que el presupuesto público deje de ser una mera autorización de gasto y se convierta en un instrumento de transformación social. Por ello es que toda la información relacionada con el seguimiento de los Programas presupuestarios, instrumentos, indicadores, metas, avances y resultado, deberá publicarse en el Portal de Transparencia del Ayuntamiento de La Paz, así como en el micrositio de este mismo ayuntamiento, en formatos abiertos y accesibles para la ciudadanía.

Esta actividad constituye el fundamento de la gestión para resultados y del derecho de acceso a la información pública. La transparencia proactiva en materia de desempeño presupuestario fortalece la confianza ciudadana y permite que la evaluación externa contribuya a la mejora continua.

1.4 Etapa 3: Presupuestación

Los Entes Públicos cuantificarán y asignarán los recursos financieros, materiales y humanos, necesarios para el cumplimiento de los objetivos de los Programas presupuestarios

establecidos en un año, atendiendo a lo señalado en lineamientos generales, como a criterios y procedimientos específicos que fije la Tesorería Municipal, a través de la Dirección de Programación y Presupuesto.

En esta etapa se definen las políticas y estrategias diseñadas para el logro de los objetivos contenidos en los Programas Presupuestarios que propone esta Administración, de tal forma que el Presupuesto de Egresos es el plan anual de acción gubernamental expresado en términos financieros que requiere ser autorizado por el Honorable Cabildo.

1.5 Etapa 4: Ejercicio y Control

Durante esta etapa se ejecuta el gasto conforme a lo programado y presupuestado. Cualquier desviación requiere de procesos formales de ajuste. Para ello, la dependencias deben solicitar a la Tesorería Municipal los ajustes y/o modificaciones presupuestales que la DPyP llevará a cabo, según factibilidad presupuestal y, considerando cada dependencia, el ajuste de las metas de los indicadores ligadas al ISD. Los formatos respectivos de es incluyen a manera de anexo del presente manual. (Anexo 1)

a. Modificación presupuestal

Procedimiento para realizar movimientos entre partidas del mismo programa presupuestario, sin que afecte el monto total aprobado. Se utiliza cuando las necesidades de gasto varían durante el ejercicio.

b. Ampliación presupuestal

Procedimiento para solicitar recursos adicionales a los aprobados inicialmente, generalmente cuando existen ingresos excedentes o se requiere atender una necesidad impostergable.

c. Suficiencia presupuestal

Documento emitido por el área de finanzas o presupuesto que certifica la existencia de recursos para llevar a cabo un gasto o compromiso específico. Es un requisito previo para iniciar un proceso de contratación o adquisición.

Para el manejo eficiente del manejo del gasto público se recomienda utilizar los siguientes formatos para modificaciones presupuestales, ampliaciones presupuestales o suficiencias presupuestales. Ver anexo 3.

1.6 Etapa 5: Seguimiento

El Seguimiento y el Monitoreo de los Programas presupuestarios, considerarán:

- I. El cumplimiento de las metas de los indicadores de los ISD;
- II. La permanencia en el tiempo de los indicadores de los ISD;
- III. La contribución de los Programas presupuestarios a los objetivos del PND y sus Programas derivados;
- IV. El cumplimiento de los objetivos centrales de los Programas presupuestarios y su contribución al bienestar de la población, en los casos que corresponda, y
- V. El uso, análisis y aprovechamiento de la información para la toma de decisiones en el ciclo presupuestario.
- El Seguimiento de los indicadores y metas de los Programas presupuestarios se realizará a través de los ISD, conforme a la legislación aplicable, así como a las disposiciones específicas y complementarias que para tal efecto emita la UPER.
- El Monitoreo consistirá en el análisis de la información programática, presupuestal y de desempeño a los Programas presupuestarios en las diferentes etapas del ciclo presupuestario. Los resultados serán remitidos por la UPER mediante oficio de manera trimestral a las Dependencias y Entidades para que realicen las acciones de mejora correspondientes.
- Se publicará en el portal de internet las metodologías vigentes para el Seguimiento y el resultado del desempeño de los Programas presupuestarios.

1.7 Tema 6: Evaluación

La evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política pública, ya sea en curso o concluida. Su propósito no es sancionar ni auditar, sino generar información útil para mejorar el diseño, la gestión y los resultados de la intervención pública. En el marco del Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), la evaluación se articula con el seguimiento, pero se distingue de este por su mayor profundidad analítica y su base metodológica explícita, lo que da lugar a una tipología

de evaluaciones que responden a distintos propósitos y momentos del ciclo de las políticas públicas:

Evaluaciones de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de las políticas públicas y los Programas presupuestarios, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en los indicadores del Sistema de Desempeño (ISD).

Evaluaciones de Indicadores: analiza la pertinencia y alcance de los indicadores de un Programa presupuestario, para medir el logro de resultados.

Evaluación de Procesos: analiza si los procesos operativos de las políticas públicas y los Programas presupuestarios se realizan de manera eficaz y eficiente, y si contribuyen al logro de sus objetivos y al mejoramiento de la gestión.

Evaluación Estratégica: desarrolla una valoración general de una política pública o de un conjunto de Programas presupuestarios sobre una temática específica.

Evaluaciones Específicas: aquellas evaluaciones adicionales a las comprendidas en las fracciones previas, propuestas.

Para la definición de las evaluaciones establecidas en el Programa Anual de Evaluación, la Dirección de Programación y Presupuesto partirá de un enfoque progresivo y con una visión de fortalecimiento y maduración de la estructura programática, de acuerdo con la naturaleza de cada Política pública o Programa presupuestario. Este enfoque progresivo considerará la realización de evaluaciones preferentemente en el siguiente orden cronológico:

I. Evaluación de Consistencia y Resultados: la ejecución de esta evaluación es oportuna después del segundo año de operación de una Política pública o Programa presupuestario de nueva creación o con modificación sustancial, considerando que el objetivo es verificar si el programa genera el cambio esperado en los resultados de sus indicadores, así como el impacto en la población objetivo después de haber recibido los bienes o servicios del programa;

II. Evaluación de Indicadores: esta evaluación puede efectuarse cada dos años, con el objetivo de confirmar si los indicadores son adecuados y suficientes para medir el desempeño de las Políticas públicas y Programas presupuestarios;

III. Evaluación de Procesos: esta evaluación puede realizarse a partir de los tres años de la creación de la Política pública o Programa presupuestario y posterior a una Evaluación de Consistencia y Resultados, ya que se identifican los puntos críticos en la ejecución de las actividades que componen los procesos para la producción de los bienes y servicios dirigidos a la población, y

IV. Evaluación de Impacto: esta evaluación podrá realizarse cuando las Políticas públicas o Programas presupuestarios se encuentren en una etapa de maduración, es decir que el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como sus procesos para la generación y entrega de los bienes y servicios sean adecuados, ya que el objetivo de la evaluación es verificar si existe el cambio esperado en la población objetivo y si éste es directamente atribuible a la Política pública o Programa presupuestario.

Adicionalmente, dentro de este enfoque progresivo, se podrá considerar la realización de las evaluaciones específicas y estratégicas que determine la Dirección de Programación y Presupuesto.

1.7.1 Sistema de Evaluación al Desempeño (SED)

El Sistema de Evaluación al Desempeño (SED) es el conjunto de elementos metodológicos, normativos y operativos que permite realizar una valoración objetiva del desempeño de los Programas presupuestarios (Pp) y de las Políticas Institucionales (PI).

Su base normativa se encuentra en la Ley de Planeación del Estado de Baja California Sur, los lineamientos generales para la evaluación de los Pp de la Administración Pública Estatal y el ciclo presupuestario PbR-SED.

El SED se caracteriza por utilizar indicadores estratégicos y de gestión como insumo principal, incorporar evaluaciones externas realizadas por especialistas independientes, operar bajo un enfoque a resultados, no solo de cumplimiento administrativo, y generar información para la toma de decisiones presupuestarias y de política pública.

1.7.1.1 Programa Anual de Evaluación (PAE)

El Programa Anual de Evaluación (PAE) es el instrumento que planifica y oficializa las evaluaciones que se realizarán durante el ejercicio fiscal. Es emitido por la instancia

coordinadora del SED, generalmente la Secretaría de Finanzas o la Contraloría Social, en conjunto con las dependencias y entidades.

El PAE es el instrumento rector del Sistema de Evaluación del Desempeño, a través del cual se mandatan los tipos de evaluación que se aplicarán a los programas presupuestarios, determinando qué programas serán evaluados, con qué tipo de evaluación y bajo qué modalidad. Asimismo, se establece que la Dirección de Programación y Presupuesto como instancia coordinadora define las evaluaciones contenidas en el PAE bajo un enfoque progresivo. En cuanto a su periodicidad, el PAE se emite anualmente, lo que demuestra su carácter recurrente y la obligatoriedad de su publicación cada ejercicio fiscal, en el portal de transparencia del Ayuntamiento de La Paz.

Contenido mínimo del PAE:

- Programas presupuestarios a evaluar.
- Tipo o tipos de evaluación a aplicar, como evaluación de diseño, consistencia, procesos, impacto, entre otras.
- Calendario de ejecución, que incluye la publicación de Términos de Referencia, la selección de evaluadores y la entrega de informes.
- Unidades responsables de coordinar la evaluación.
- Presupuesto estimado, cuando aplique.

Criterios para seleccionar los programas a evaluar:

- Programas de nueva creación.
- Programas con cambios sustanciales en su diseño o población objetivo.
- Programas con bajo desempeño histórico, identificados con semáforo rojo recurrente.
- Programas prioritarios del Plan Estatal de Desarrollo (PED) o con alto presupuesto asignado.

El PAE evita que las evaluaciones se realicen de forma aislada, reactiva o discrecional. Garantiza transparencia y previsibilidad tanto para los entes evaluados como para los evaluadores.

1.7.1.2 Términos de Referencia (TdR)

A continuación, se presenta el procedimiento para la gestión de los Términos de Referencia (TdR) en el marco del PbR-SED, estructurado como una guía de puntos a seguir, con base estricta en el Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2026 del Estado de Baja California Sur y el Diplomado Presupuesto basado en Resultados 15ª edición, Módulo VIII.

Las evaluaciones contratadas deben llevarse a cabo en todo momento bajo los criterios y requisitos establecidos en los Términos de Referencia (TdR) definidos para cada tipo de evaluación, debido a que definen los objetivos, las características y los aspectos metodológicos y técnicos. Los TdR son un documento que se realiza antes de cada evaluación, con el fin de ser una vertiente para llevar a cabo el proceso de evaluación. En ellos se explican los objetivos generales y específicos de la evaluación correspondiente, así como el contenido de las especificaciones técnicas y metodológicas que la instancia evaluadora debe observar para desarrollar el proceso. Asimismo, se especifican los entregables y las fechas que deben cumplirse durante la ejecución de la evaluación.

Los TdR definen los objetivos, las características y los aspectos metodológicos y técnicos, así como las fechas relevantes del proceso de ejecución, Estos criterios mínimos aplican tanto para evaluaciones contratadas externamente como para aquellas realizadas en la modalidad "por sí misma" o internas, a continuación, se detallan:

1.- Los TdR deben contener, como mínimo, los siguientes elementos:

- Objetivos generales y específicos de la evaluación.
- Especificaciones técnicas y metodológicas, incluyendo alcance, técnicas de análisis y fuentes de información.
- Entregables que deberá presentar la instancia evaluadora.
- Fechas y plazos para la entrega de productos y para la realización de reuniones.

2.- Selección de la instancia evaluadora según la modalidad:

a) Evaluación contratada (externa):

- ✓ La instancia evaluadora externa deberá estar inscrita en el padrón de evaluadores regulado por la UPER.



- ✓ Dicho padrón está integrado por académicos, personas físicas y personas morales con o sin fines de lucro que acrediten los conocimientos técnicos necesarios y cumplan los requisitos establecidos por la UPER.
- ✓ Que cumplan con "requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia"
- ✓ Instituciones académicas o de investigación
- ✓ Organismos especializados nacionales o internacionales
- b) Evaluación por sí misma (interna):
 - ✓ El Área de Evaluación del ente público evaluado integra y coordina a la instancia evaluadora con personal adscrito a la propia dependencia o entidad.
 - ✓ El personal designado deberá pertenecer a áreas ajenas a la operación del programa presupuestario evaluado.
 - ✓ Deberá contar con experiencia probada en la revisión o realización de informes de evaluación y cumplir con todos los aspectos requeridos para llevar a cabo la evaluación.
 - ✓ El procedimiento y requisitos específicos para esta modalidad se sujetarán a las disposiciones emitidas para tal fin.

3.- Ejecución de la evaluación:

- La instancia evaluadora desarrollará el análisis conforme al tipo de evaluación y la metodología definida en los TdR, ya sea de gabinete o de campo.
- Se realizarán reuniones de seguimiento en los plazos establecidos en los TdR y en el Programa Anual de Evaluación (PAE).
- Se entregará un informe preliminar en la fecha señalada.

4.- Revisión y validación del informe preliminar:

- El Área de Evaluación del ente público y la Dirección de Programación y Presupuesto revisarán el informe preliminar conforme a los Criterios para la revisión de Informes de Evaluación emitidos por la UPER.
- Se formularán observaciones que la instancia evaluadora deberá atender en su totalidad.

5.- Formulación de recomendaciones:

- o La instancia evaluadora deberá asegurar que las recomendaciones derivadas de la evaluación sean factibles, relevantes, justificables y adecuadas, ya que se constituirán como Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) .

6.- Entrega y validación del informe final:

- o Una vez autorizada la versión definitiva, se procederá a su publicación.

7.- Publicación y transparencia:

- o El informe final deberá publicarse en el Portal de Transparencia del Municipio de La Paz, conforme a lo dispuesto en el artículo 107, fracción I de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria y el artículo 303 Bis de su Reglamento.

8.- Acceso público y uso de la información:

- o Toda la información generada en las evaluaciones es de acceso público y puede ser consultada por la ciudadanía y los distintos órdenes de gobierno, por los que las opciones para su difusión son página de internet o portal de transparencia del H. Ayuntamiento de La Paz, Baja California Sur.
- o Los resultados de las evaluaciones podrán ser considerados en los procesos de programación y presupuestación de ejercicios fiscales posteriores, en términos del artículo 111 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.

Este procedimiento es de observancia obligatoria para todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que participen en evaluaciones de programas presupuestarios en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño.

1.7.1.3 Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)

Los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) son las recomendaciones específicas, viables y priorizadas que se derivan de los informes de evaluación. No son opiniones generales, sino compromisos concretos que asume la unidad responsable del programa para mejorar su desempeño. Los ASM se clasifican de la siguiente manera:

- Específicos: ajustes operativos del programa, como procesos, indicadores o metas. Su plazo sugerido es de corto plazo, entre tres y seis meses.
- Institucionales: cambios normativos, reorganización de áreas o mejora de sistemas informáticos. Su plazo sugerido es de mediano plazo, entre seis y doce meses.

- Interinstitucionales: coordinación con otras dependencias o niveles de gobierno. Su plazo sugerido es de largo plazo, entre doce y veinticuatro meses.
- Normativos: modificaciones a reglas de operación, lineamientos o leyes. Su plazo es de largo plazo, dependiendo del proceso legislativo.

Mecanismos de Seguimiento a los ASM:

- Documentación formal: los ASM se registran en un documento oficial, ya sea un formato institucional o un sistema informático.
- Responsable asignado: cada ASM tiene un responsable de implementación.
- Plazo y meta: se define una fecha de cumplimiento y, cuando aplica, una meta verificable.
- Reporte periódico: la unidad responsable informa avances de manera trimestral o semestral a la instancia coordinadora del SED.
- Verificación: la instancia evaluadora o la unidad de evaluación interna valida el cumplimiento.
- Difusión: los resultados del seguimiento se publican en portales de transparencia o en informes de gobierno.

La utilidad de los ASM es que cierran el ciclo de la evaluación, pasando de la recomendación a la acción, evitan que las evaluaciones se conviertan en ejercicios de papel sin impacto real, y generan una cultura de mejora continua y aprendizaje institucional.

1.7.2 Evaluación interna

La evaluación interna es aquella realizada por personal adscrito al propio ente público, sin contratación de evaluadores externos. Complementa al PAE y permite un monitoreo permanente y de bajo costo. Se caracteriza por tener una periodicidad generalmente trimestral o semestral, un enfoque operativo y de gestión, y utilizar como instrumento principal la Ficha de Evaluación Interna. Sus usuarios son jefaturas de unidad, direcciones de área y titulares de programa.

1.7.2.1 Ficha de Evaluación Interna

La Ficha de Evaluación Interna es una herramienta estandarizada que permite a las unidades responsables autoevaluar su desempeño en periodos cortos, con base en la información generada por el seguimiento de indicadores y metas.

La estructura sugerida de la Ficha incluye los siguientes campos: programa presupuestario, con su clave y denominación; unidad responsable, es decir, el área ejecutora; periodo evaluado, que puede ser trimestre, semestre o año; indicadores evaluados, con su nombre, dimensión y frecuencia; meta programada, como valor esperado; meta alcanzada, como valor reportado; porcentaje de cumplimiento, calculado como meta alcanzada entre meta programada multiplicado por cien; semaforización, que asigna verde cuando el cumplimiento es igual o superior al noventa por ciento, amarillo cuando se encuentra entre el setenta y cinco y el ochenta y nueve por ciento, y rojo cuando es inferior al setenta y cinco por ciento; análisis de variación, que ofrece una explicación breve de las desviaciones, ya sea por factores internos, externos o sobrecumplimiento; acciones de mejora, que comprenden medidas correctivas o preventivas; responsable de la acción, con nombre y cargo; y fecha compromiso, como plazo estimado de implementación.

En síntesis, el proceso evaluativo en el marco PbR-SED representa en las siguientes etapas consecutivas: primero, el PAE programa qué programas se evaluarán. Segundo, se diseñan los TdR, que establecen la metodología, los alcances y los productos esperados. Tercero, se ejecuta la evaluación, ya sea externa mediante el PAE o interna mediante la Ficha de Evaluación Interna. Cuarto, se derivan los ASM, que son recomendaciones priorizadas. Quinto, se realiza el seguimiento para verificar el cumplimiento de dichos ASM. Sexto, la información generada se incorpora a la presupuestación, permitiendo asignar recursos con base en resultados.

1.8 Etapa 7: Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es la etapa final del ciclo presupuestario, pero su esencia permea todas las anteriores. Es el proceso mediante el cual la administración pública informa a la ciudadanía sobre el uso de los recursos públicos y los resultados obtenidos. Se materializa a través de:



- La publicación proactiva de la MIR, sus indicadores y avances en los portales de transparencia.
- La publicación de los resultados de las evaluaciones (PAE) y el seguimiento a los ASM.
- La presentación de informes de gobierno y hacienda pública.
- La atención a las solicitudes de información de la ciudadanía.
- La difusión de los logros y el impacto de los programas en formatos accesibles para la población.

2. CONCLUSIONES

El presente manual constituye una guía fundamental para la implementación y operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en el H. XVIII Ayuntamiento de La Paz. A lo largo de sus páginas, se ha establecido un marco metodológico claro que integra cada una de las etapas del ciclo presupuestario, desde la planeación hasta la rendición de cuentas, con el objetivo de orientar la gestión municipal hacia la generación de valor público.

La correcta aplicación de la Metodología del Marco Lógico (MML) permitirá a las unidades responsables diseñar programas presupuestarios coherentes y alineados con las necesidades reales de la ciudadanía, asegurando que cada intervención gubernamental responda a un problema público claramente identificado. La construcción y el uso sistemático de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (MIR, FiME, FiSeG) y sus indicadores, dotarán a la administración de las herramientas necesarias para monitorear el avance y evaluar el impacto de sus acciones, generando evidencia para la toma de decisiones.

Es imperativo que los servidores públicos municipales asuman este manual como un documento de consulta y trabajo diario. La apropiación de sus conceptos, procedimientos y herramientas es la clave para transitar de una administración centrada en el control de insumos a una auténtica gestión orientada a resultados. La transparencia, la eficiencia y la eficacia en el ejercicio de los recursos no son fines en sí mismos, sino los medios para construir un municipio más próspero, justo y con mayor bienestar para todas y todos los pazeños.

3. ANEXOS

- ✓ Anexo 1: Modificación presupuestal



(Membrete de la Dependencia Solicitante)
"2025, Año del Cincuentenario de la Conversión
de Territorio Federal a Estado Libre Y Soberano de Baja California Sur"

La Paz, B.C.S., a **(1)**

Oficio: (2)

Asunto: Modificación Presupuestal

Lic. xxx
Tesorero Municipal
H. XVIII Ayuntamiento de La Paz B.C.S.
P r e s e n t e.

AT'N. M. en C. xxx
Directora de Programación y Presupuesto.

Por medio del presente y con la finalidad de dar continuidad a la administración y operatividad de las funciones de la unidad responsable (UR) (3), atentamente le solicito modificación presupuestal por la cantidad de: **(4)** (5) con el objeto de **(6)**, con la alineación al Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2024-2027, siguiente:

Eje Rector:
Programa:
(7) Subprograma:
Estrategia:
Línea de Acción:

REDUCCIÓN				AMPLIACIÓN			
(8) UR	(9) ACTIVIDAD	(10) COG	(11) MONTO	(13) UR	(14) ACTIVIDAD	(15) COG	(16) MONTO
		(12)SUMA	\$			(17)SUMA	\$

NUEVA CREACIÓN		
(18) UR	(19) PROGRAMA	(20) COG

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

(21)
H. XVIII Ayuntamiento de La Paz B.C.S.

C.c.p. Archivo.

Formato DPyP-Pp01



(Membrete de la Dependencia Solicitante)
"2025, Año del Cincuentenario de la Conversión
de Territorio Federal a Estado Libre Y Soberano de Baja California Sur"

INDICACIONES

- (1) Fecha
- (2) Número de oficio
- (3) Nombre de la Unidad Responsable (UR)
- (4) Importe en número
- (5) Importe con letra
- (6) Especificar el concepto de la adquisición/pago/servicio a solicitar
- (7) Revisar Eje Rector, Programa, Subprograma, Estrategia y línea de acción asignada en el PMD
- (8) UR de la afectación (Reducción)
- (9) Actividad de la matriz de indicadores para resultados (MIR)
- (10) Clasificador por Objeto del Gasto (COG) de la afectación (Reducción)
- (11) Monto en número a reducir por COG *
- (12) Total en número del monto a Reducir
- (13) UR de la afectación (Ampliación)
- (14) Actividad de la MIR
- (15) COG de la afectación (Ampliación)
- (16) Monto en número a ampliar por COG *
- (17) Total en número del monto a Ampliar

En caso de solicitar nueva creación de Programa y/o COG deberá incluir el cuadro siguiente:
(en caso contrario eliminarlo)

- (18) UR
- (19) PROGRAMA
- (20) COG

- (21) Nombre y firma del/a Director/a General

* Por cada fila, el monto a reducir deberá ser el mismo monto que se amplía.

REDUCCIÓN				AMPLIACIÓN			
UR	ACTIVIDAD	COG	MONTO	UR	ACTIVIDAD	COG	MONTO
01020002000000	P00314	33101	\$10.00	01020002000000	P00315	29201	\$10.00
01020002000000	P00314	34101	\$5.00	01020002000000	P00315	29201	\$5.00
		SUMA	\$15.00			SUMA	\$15.00

Ejemplo:

Fuente XVIII: Elaboración propia.

✓ Anexo 2: Ampliación presupuestal



(Membrete de la Dependencia Solicitante)
"2025, Año del Cincuentenario de la Conversión
de Territorio Federal a Estado Libre Y Soberano de Baja California Sur"

La Paz, B.C.S., a (1)

Oficio: (2)

Asunto: Ampliación Presupuestal

Lic. xxxx
Tesorero Municipal
H. XVIII Ayuntamiento de La Paz B.C.S.
P r e s e n t e.

AT'N. M. en C. xxxx
Directora de Programación y Presupuesto.

Por medio del presente, me permito solicitarle Ampliación Presupuestal para la Unidad Responsable (UR) (3), por la cantidad de: \$ (4) (5) con el objeto de (6). Lo anterior con afectación a la meta del componente (7), siguiente:

(8) INDICADOR	META	
	(9) Actual	(10) Modificada

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

AMPLIACIÓN PRESUPUESTAL			
(11) UR	(12) ACTIVIDAD	(13) COG	(14) MONTO
			\$

Atentamente

(15)
H. XVIII Ayuntamiento de La Paz B.C.S.

C.c.p.Archivo.



(Membrete de la Dependencia Solicitante)
"2025, Año del Cincuentenario de la Conversión
de Territorio Federal a Estado Libre Y Soberano de Baja California Sur"

INDICACIONES AMPLIACIÓN PRESUPUESTAL

- (1) Fecha
- (2) Número de oficio
- (3) Nombre de la Unidad Responsable (UR)
- (4) Importe en número
- (5) Importe con letra
- (6) Especificar el concepto de la adquisición/pago/servicio a solicitar
- (7) Componente de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
- (8) Nombre del Indicador de la MIR a afectar
- (9) Valor numérico de la meta considerada en la MIR
- (10) Valor numérico de la meta Ajustada
- (11) UR de la ampliación
- (12) Actividad de la MIR
- (13) Clasificador por Objeto del Gasto (COG) de la ampliación
- (14) Monto en número a ampliar
- (15) Nombre y firma del/a Director/a General

Fuente XIX: Elaboración propia.

✓ Anexo 3: Suficiencia presupuestal



(Membrete de la Dependencia Solicitante)
"2025, Año del Cincuentenario de la Conversión
de Territorio Federal a Estado Libre Y Soberano de Baja California Sur"

La Paz, B.C.S., a (1)

Oficio: (2)

Asunto: Suficiencia Presupuestal

Lic. xxx
Tesorero Municipal
H. XVIII Ayuntamiento de La Paz B.C.S.
P r e s e n t e.

AT'N. M. en C. xxx
Directora de Programación y Presupuesto.

Por medio del presente, me permito solicitarle Suficiencia Presupuestal de la Unidad Responsable (UR) (3), por la cantidad de: (4) (5)) con el objeto de (6), con la alineación al Plan Municipal de Desarrollo (PMD) 2024-2027, siguiente:

Eje Rector:
Programa:
(7) Subprograma:
Estrategia:
Línea de Acción:

SUFICIENCIA PRESUPUESTAL			
(8) UR	(9) ACTIVIDAD	(10) COG	(11) MONTO
			\$

Sin más por el momento, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

(12)
H. XVIII Ayuntamiento de La Paz B.C.S.

C.c.p. Archivo.

Enviado: 15/03/2024



(Membrete de la Dependencia Solicitante)
"2025, Año del Centenario de la Conversión
de Territorio Federal a Estado Libre Y Soberano de Baja California Sur"

INDICACIONES SUFICIENCIA PRESUPUESTAL

- (1) Fecha
- (2) Número de oficio
- (3) Nombre de la Unidad Responsable (UR)
- (4) Importe en número
- (5) Importe con letra
- (6) Especificar el concepto de la adquisición de bienes o contratación de servicios, obras públicas o arrendamientos a solicitar
- (7) Revisar Eje Rector, Programa, Subprograma, Estrategia y línea de acción asignada en el PMD
- (8) UR de la suficiencia
- (9) Actividad de la matriz de indicadores para resultados (MIR)
- (10) Clasificador por Objeto del Gasto (COG) de la suficiencia
- (11) Monto en número
- (12) Nombre y Firma del/a Director/a General

Fuente XX: Elaboración propia

FUENTES CONSULTADAS

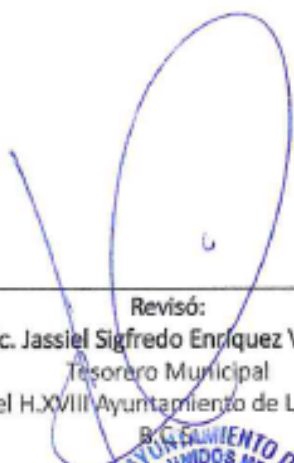
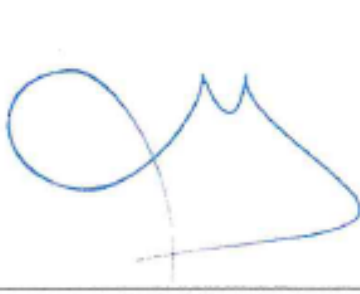
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). Ley de Coordinación Fiscal. Diario Oficial de la Federación.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria. Diario Oficial de la Federación.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2024). Ley General de Contabilidad Gubernamental. Diario Oficial de la Federación.
- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (2025). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Diario Oficial de la Federación.
- Congreso del Estado de Baja California Sur. (2024). Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur. Boletín Oficial del Gobierno del Estado.
- Congreso del Estado de Baja California Sur. (2024). Ley Orgánica del Gobierno Municipal del Estado de Baja California Sur. Boletín Oficial del Gobierno del Estado.
- H. XVIII Ayuntamiento de La Paz. (2024). Reglamento de la Administración Pública Municipal del Ayuntamiento de La Paz.
- Morales Ortiz, N. G. (2024). Gestión para resultados de desarrollo sostenible (L. E. Rascón Manquero, Coord.). Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (Indetec).
- Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Baja California Sur. (2025). Manual de Programación y Presupuesto para el Ejercicio Fiscal 2026.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (México). (2025, 29 de abril). Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales. Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2026). Lineamientos para regular la gestión de los Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios. Diario Oficial de la Federación.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. “Gestión para Resultados.” Diplomado Presupuesto Basado en Resultados, 15.ª ed., sept. 2025.



ELABORACIÓN Y AUTORIZACIÓN DEL MANUAL DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO 2026

El presente Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio fiscal 2026 ha sido revisado y autorizado para uso y cumplimiento de todas las dependencias del H.XVIII Ayuntamiento de La Paz, Baja California Sur, constituyendo con ello el instrumento oficial de operación para la formulación e integración del Presupuesto basado en Resultados. Entra en vigor a partir de la fecha de su firma.

En la Ciudad de La Paz, Baja California Sur, a 7 de enero de 2026

		
Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
M. en C. Hindra Grisela Rosas Miranda Directora de Programación y Presupuesto del H.XVIII Ayuntamiento de La Paz, B.C.S.	Lic. Jassiel Sigfredo Enriquez Varela Tesorero Municipal del H.XVIII Ayuntamiento de La Paz, B.C.S.	Ing. Milena Paola Quiroga Romero Presidenta Municipal del H.XVIII Ayuntamiento de La Paz, B.C.S.
		
DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO	TESORERÍA MUNICIPAL	PRESIDENCIA MUNICIPAL