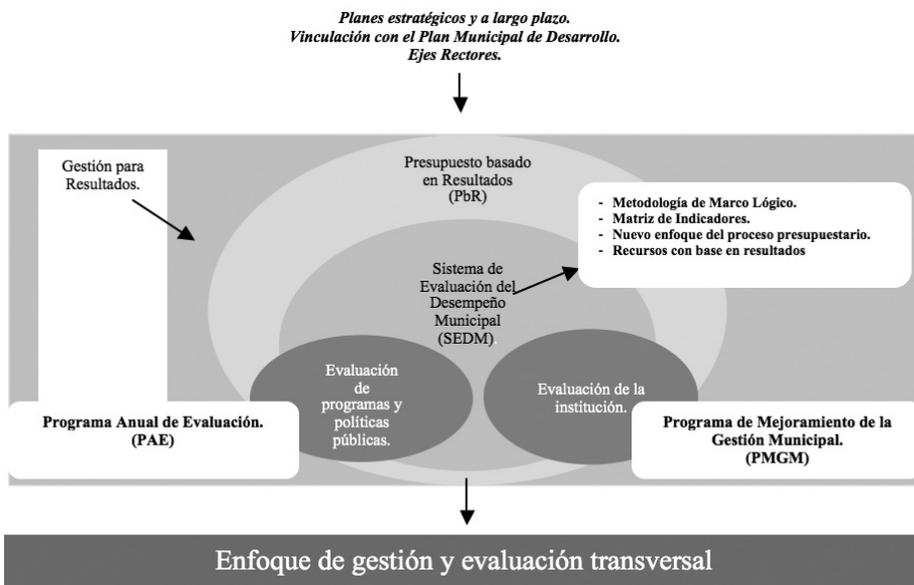


ANEXO

PROPUESTA. SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL (SEDM): LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES Y DE APLICACIÓN²⁴⁰

Todo proceso de *rediseño institucional* parte de la iniciativa y voluntad de quererlo hacer y por supuesto, de quererlo lograr. En un contexto gubernamental es prioritario la visión y convicción del servidor público en orientar la administración tradicional a una con orientación a la creación de valor público. Por lo tanto, se requiere de *capacidad, liderazgo* y un enfoque aplicado de *gestión y política estratégica* para lograr el cambio previsto en la administración pública local.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL (SEDM)



Fuente: Elaboración propia en base al SHCP (2008a).

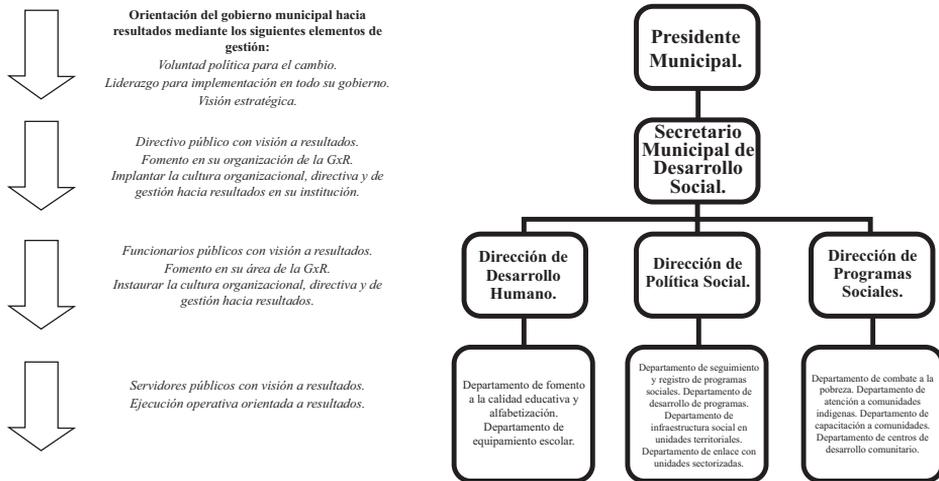
²⁴⁰ Los elementos plasmados en esta propuesta están formulados en base al Sistema de Evaluación del Desempeño (1ª. y 2ª. versión), que la SHCP envió al Congreso de la Unión en el 2007 y 2008 respectivamente, pero adecuados en un contexto municipal.

LINEAMIENTOS ORGANIZACIONALES Y DE APLICACIÓN²⁴¹

Para cada uno de los componentes y elementos anteriores se ha definido la instancia que será decisiva en su implantación, la creación del *Comité Municipal de Gestión por Resultados (CMGR)*,²⁴² quien a su vez, tendrá una institución responsable en las distintas tareas que se llevarán a cabo para la implementación efectiva del SEDM.

Gestión por resultados: La puesta en marcha de una GxR en un ámbito municipal se establece como una reproducción cultural en todo el entorno municipal, donde el alcalde tenga la *visión, capacidad y liderazgo* de instruir a toda la estructura orgánica municipal ese cambio, y que el capital humano del gobierno local asimile y aplique ese nuevo paradigma en cada una de las acciones de gobierno.

ENFOQUE DE GESTIÓN POR RESULTADOS (GxR) EN LO LOCAL Caso: Secretaría de Desarrollo Social del Municipio de Puebla, Estado de Puebla



Fuente: Elaboración propia con base en el Periódico Oficial del Estado de Puebla, con fecha de 1° de agosto del 2008, donde se aprueba la modificación a la estructura organizacional del municipio de Puebla en la administración 2008-2011.

241 Se consideran para esta propuesta a 3 municipios de México: Puebla, Chihuahua y Mexicali, debido a su posibilidad económica, organizacional y de gestión, para llevar a cabo esta propuesta con mayor facilidad.

242 El Comité Municipal de Gestión por Resultados (CMGR) está integrado por los siguientes organismos municipales: COPLADEMUN, Tesorería Municipal, Oficialía Mayor, Contraloría Interna y la Oficina de la Presidencia Municipal. De esta manera, se integra en un solo equipo interdisciplinario a las dependencias globalizadoras en un ámbito local. En un mismo sentido, la participación de los Comités de Planeación Estatal (COPLADE) y de instancias federales (CONAPO, INEGI) fortalecerían el proceso de planeación en un nivel local. Es de destacarse la participación de la ASF de la entidad federativa, con el fin de que su criterio de evaluación del desempeño se vea reflejado en un ámbito local.

El cuadro anterior es una reproducción cultural, directiva y de gestión desde el presidente municipal hacia los responsables de cada dependencia y entidad; para que, posteriormente, cada dirección, departamento y coordinación que integran a la administración pública municipal adopte la GxR en las diversas actividades gerenciales y operativas. Por lo tanto, deja en claro que ningún modelo de gestión, innovación o rediseño institucional dará resultados si no se cuenta con la *visión y voluntad* de crear valor público en las actividades de todo gobierno.

Presupuesto basado en Resultados: Para el rediseño del ejercicio y asignación presupuestal, la Tesorería Municipal encabezará al CMGR mediante las siguientes funciones prioritarias:

- Establecer y difundir los lineamientos programáticos-presupuestales, que orienten el ejercicio presupuestal hacia resultados de impacto social;
- Definir la normatividad interna que genere facilidad al manejo presupuestal de las dependencias y entidades de la AP municipal, y
- Contemplar como cultura presupuestal en la designación de los nuevos presupuestos los resultados de las evaluaciones y los resultados de impacto que hayan logrado las dependencias y entidades municipales. (Véase tabla página siguiente).

Como se pudo observar, la puesta en marcha del PbR en un ámbito municipal, rediseña por completo la labor actual de la Tesorería local, en términos de no visualizar los egresos municipales bajo la perspectiva de ejercer el recurso por ejercerlo, sino en base a generar resultados socialmente aceptables.

El Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal: El COPLADEMUN encabezará al CMGR para la implementación del SEDM, mediante las siguientes funciones primordiales:

- Establecer y difundir la metodología para la elaboración de la Matriz de Marco Lógico (MML), de esta manera formular la Matriz de Indicadores (MIR) de manera real y congruente;
- Asegurar la coherencia, factibilidad, calidad técnica y nivel de exigencia de las metas comprometidas, tomando en consideración la participación y opinión ciudadana;
- Coordinar la estrategia y las acciones de capacitación del personal a cargo de definir los objetivos, indicadores y metas estratégicas;
- Establecer los indicadores estratégicos y de gestión;

PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR) EN LO LOCAL Caso: Tesorería Municipal del Municipio de Chihuahua, Chihuahua

Funciones actuales*	Resultados de gestión actual	Gestión orientada a resultados
Controlar y evaluar el ejercicio del presupuesto de egresos.	Énfasis en el cumplimiento normativo del ejercicio del gasto.	Normatividad flexible para el ejercicio presupuestal, que permita la ejecución del presupuesto a las dependencias y entidades de manera eficaz y en base a sus necesidades de gasto.
Ordenar auditorías administrativas, financieras y contables a las unidades orgánicas de la Tesorería y a las entidades paramunicipales.	Visión tradicional de auditar el gasto público.	Auditorías del desempeño en coordinación con las entidades municipales globalizadoras (COPLADEMUN, Contraloría Interna).
Dictar las medidas técnicas y administrativas necesarias para optimizar el desempeño de la Tesorería Municipal.	Excesivo trabajo interno de la Tesorería Municipal, duplicidad de funciones y documentos.	Cultura organizacional y directiva hacia resultados, donde cada proceso, trámite y función administrativa, sea ágil y flexible tanto para los ejecutores del gasto y para los trámites derivados del mismo dentro de la Tesorería, buscando la eficiencia en su gestión.
Formular el anteproyecto de egresos del municipio.	Asignación de recursos a programas sin diseño metodológico, sin indicadores que midan el impacto social.	Presupuesto de egresos municipal bajo un proceso de planeación (Matriz de Marco Lógico) y bajo indicadores que midan el impacto de cada programa municipal.
Vigilar el cumplimiento de las obligaciones de la celebración de convenios con la federación, estado u otros organismos en cuanto al gasto público se refiere.	Ejercicio del gasto federalizado con base en los requerimientos de cada fondo. Sin focalización del recurso en base a prioridades sociales.	Ejercicio del gasto federalizado con base en la normatividad federal, con base en indicadores estratégicos y de gestión. Coordinación intergubernamental con instancias responsables de los fondos federales.
Sugerir las transferencias y ampliaciones de partidas presupuestales.	Movimientos presupuestales sin previo análisis de afectación al programa municipal.	Movimientos presupuestales considerando los resultados de los programas, derivado de los indicadores estratégicos y de gestión y de las evaluaciones a los programas.
Coadyuvar con la Dirección de Planeación y Evaluación en la realización de estudios de planeación y estadística para evaluar el comportamiento del ingreso y egreso anual.	Énfasis en la recaudación municipal, dejando en un segundo término los resultados de cada programa municipal.	Eficaz gestión intergubernamental para la asignación de recursos a programas con resultados; aunado a la gestión estratégica para una eficiente recaudación.

* Se consideraron las funciones principales de la Tesorería del Municipio de Chihuahua, Chihuahua, enfocadas al ejercicio del gasto presupuestal. Las funciones que se enmarcan fueron tomadas del Reglamento Interior del Municipio de Chihuahua, publicado en el Periódico Oficial del Estado de Chihuahua el 15 de agosto del 2001 y del Manual de Organización de la Tesorería Municipal en su última actualización en mayo del 2007, disponible en www.municipiochihuahua.gob.mx/transparencia.

Fuente: Elaboración propia.

- Supervisar la alineación de los programas presupuestarios al PMD y a los planes estratégicos existentes del gobierno local;
- Establecer los criterios para definir el Programa Anual de Evaluación (PAE) de los programas presupuestarios y del gasto federalizado;
- Definir el Programa de Mejoramiento a la Gestión Municipal (PMGM);
- Realizar de manera directa evaluaciones a los programas en base al PAE;
- Establecer el Sistema de Información que sostendrá al SEDM, y
- Brindar seguimiento a las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.

EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL (SEDM)

Caso: COPLADEMUN del Municipio de Mexicali, Baja California (COPLADEMM)

Antecedentes

El COPLADEMM tiene la responsabilidad de organizar, dirigir y realizar el proceso de planeación, programación y evaluación de la administración local del H. Ayuntamiento de Mexicali. En este sentido, es primordial que durante estos trabajos (los primeros 4 meses de gobierno hasta la publicación del Plan Municipal de Desarrollo),²⁴³ de manera conjunta con el *Comité Municipal de Gestión por Resultados (CMGR)*, rediseñe su gestión actual en busca de un proceso de *planeación, programación, asignación y ejercicio presupuestal, seguimiento y evaluación* enfocado a la creación de valor público. En este sentido, un gran reto para los gobiernos locales es la organización y definición de acciones de manera efectiva; debido al corto tiempo de gestión local de todo municipio en México (3 años) y aunado a los escasos recursos humanos y materiales con los que cuentan los municipios.

243 Con base en el *Reglamento del Proceso de Planeación para el Desarrollo Municipal de Mexicali, B.C.* Publicado en el *Periódico Oficial*, No. 41 de fecha 21 de septiembre de 2001, Tomo CVIII, el proyecto del Plan de Desarrollo deberá ser aprobado por el Ayuntamiento a más tardar el día último del cuarto mes al que haya iniciado la administración municipal.

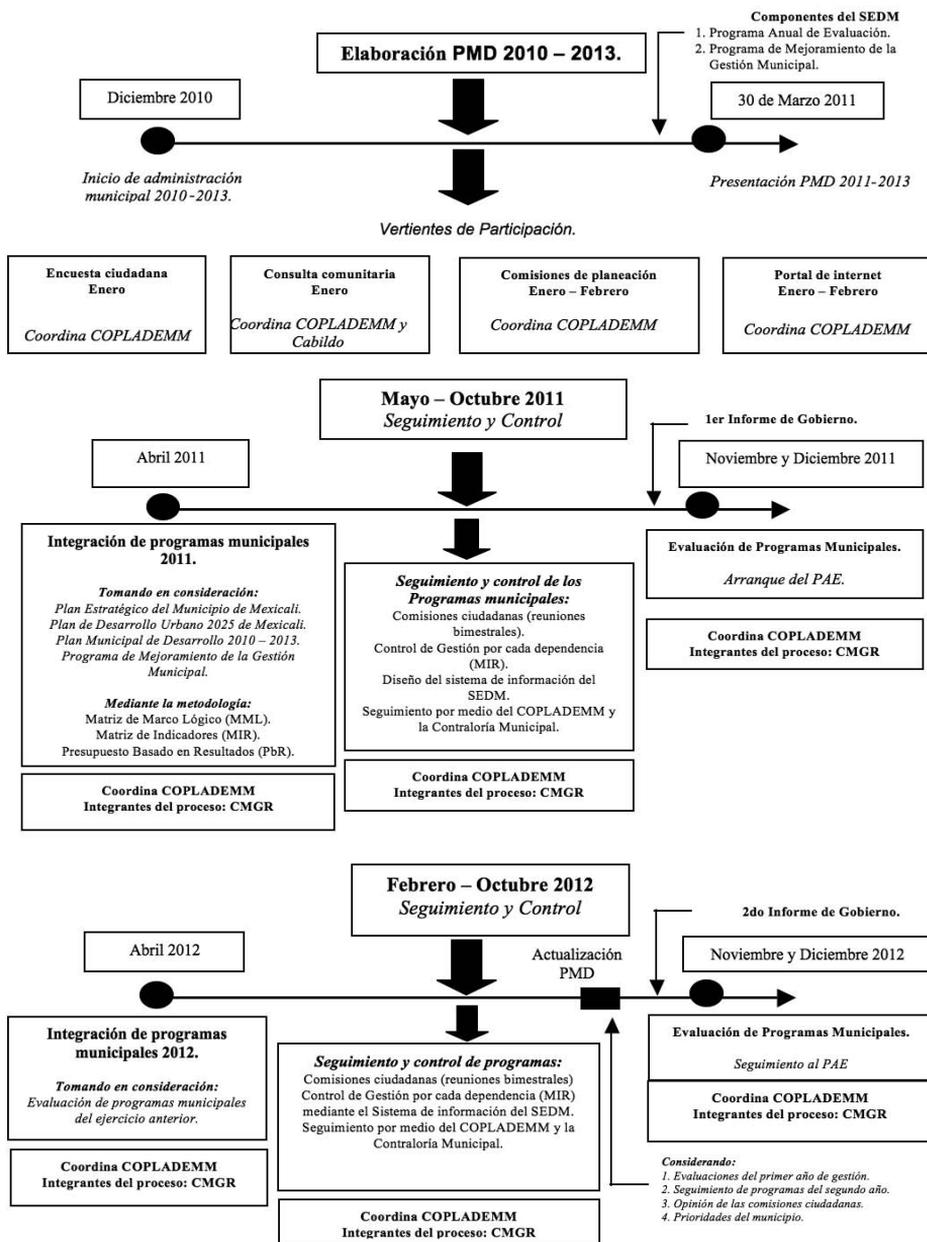
DIAGNÓSTICO FODA DEL COPLADEMM DE MEXICALI

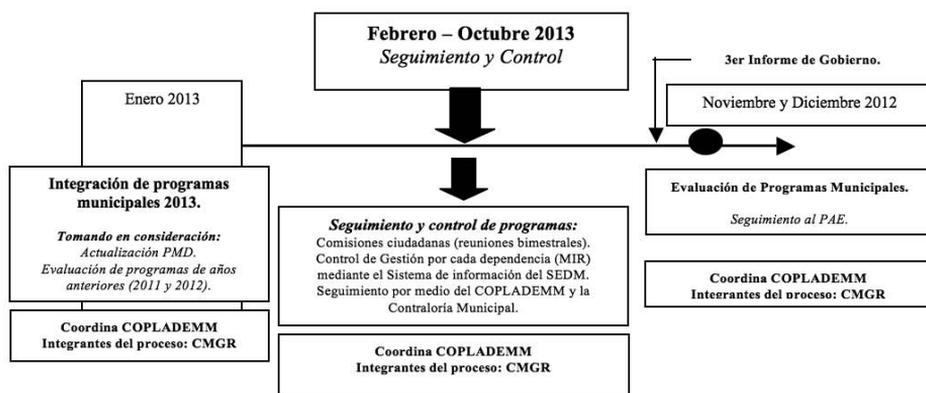
Proceso	Debilidades y Amenazas
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Sin considerar planes estratégicos. • Desarticulación entre algunos programas y el PMD. • Sin metodología para el proceso de planeación (ausencia de MML).
Programación	<ul style="list-style-type: none"> • Estructuras programáticas sin actividades. • Presupuesto en programas sin que generen impactos.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Asignación presupuestal de manera incremental. • Dificultad para el ejercicio del presupuesto. • No se cuenta con incentivos institucionales.
Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores creados sin ninguna metodología definida. • Están ausentes los indicadores para medir eficazmente la gestión institucional. • No se cuenta con un sistema de información para el seguimiento institucional. • Limitada cultura de control de gestión.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuentan con evaluaciones de impacto. • Escasa información (indicadores) para una objetiva evaluación. • No se realizan evaluaciones independientes. • El COPLADEMUN no realiza evaluaciones. • Mal diseño de programas, no permite la posibilidad de evaluar eficazmente.
Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Los indicadores con los que cuenta el gobierno municipal de Mexicali no son expuestos al ciudadano. • Informes institucionales con ausencia de datos del impacto realizado en cada acción municipal.

Proceso	Fortalezas y Oportunidades
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> • Participación ciudadana mediante 15 comisiones ciudadanas. • Participación ciudadana para el proceso de elaboración del PMD en base a distintos medios de consulta (portal de Internet, foros y encuesta). • Elaboración del PMD bajo criterios organizacionales definidos (5 políticas municipales y sus respectivas dependencias responsables).
Programación	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta la mayor parte de los programas municipales enlazados al presupuesto. • La programación contempla las líneas de acción del PMD.
Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • El H. Ayuntamiento de Mexicali depende de un 50% de su recurso del Gobierno Federal. Por lo tanto, cuenta con gran recurso propio para las diversas acciones locales. • Sistemas de información que facilitan el ejercicio presupuestal. • Se inicia la homologación contable del H. Ayuntamiento de Mexicali según las disposiciones en un ámbito federal.
Seguimiento y control	<ul style="list-style-type: none"> • Se inicia la cultura de medir con base en indicadores la administración local. • Se encuentra en proceso la creación del Sistema de Indicadores municipales. • Se contempla en la gestión indicadores de impacto y estratégicos, derivados de la participación en la AMMAC.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Cada año de gestión las comisiones ciudadanas evalúan la gestión local. • Se realizan encuestas ciudadanas para conocer su percepción de los servicios públicos locales.
Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Se cuenta con un área específica para la transparencia municipal. • Se tiene un área de informática en la administración local con personal capacitado, como apoyo para la elaboración de sistemas de información.

Fuente: Elaboración propia en base al Plan Municipal de Desarrollo del Municipio de Mexicali, B.C., 2008-2010.

RUTA CRÍTICA PARA UNA GESTIÓN POR RESULTADOS EN EL MUNICIPIO DE MEXICALI, B.C. 3 años de administración local (diciembre 2010-diciembre 2013)





Fuente: Elaboración propia con base en Fuentes (2001).

Se destaca el rediseño que debe de implementar este gobierno local conforme a la puesta en marcha del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDM) mediante sus dos componentes: el *Programa Anual de Evaluación* que proporciona las directrices para la evaluación de programas y políticas municipales durante toda la administración y el *Programa de Mejoramiento de la Gestión*, que define los elementos fundamentales para mejorar el desempeño institucional.

Programa Anual de Evaluación (PAE)²⁴⁴

Este programa es la manera en que la administración municipal definirá los programas y políticas públicas locales que serán evaluadas durante toda la administración. En este contexto, se deberá contemplar los siguientes aspectos elementales:

- Presupuesto a destinar para evaluaciones externas;
- Programas a evaluar durante los 3 años de administración;

244 El CMGR mediante el liderazgo del COPLADEMM, diseñara el PAE en el que se determinarán, tomando la opinión del Cabildo local y considerando su situación financiera (posibilidad económica para inversión en evaluaciones externas), los programas que deberán ser evaluados y el tipo de evaluación que se aplicarán. Lo anterior permitirá coordinar una estrategia gradual de seguimiento y evaluación de los programas, articulándolas sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario. Mediante dicho PAE, se coordinarán diferentes tipos de evaluación para analizar los distintos aspectos de los programas y los efectos del gasto en la ciudadanía. Se debe considerar dentro del PAE las políticas públicas municipales que serán evaluadas bajo el enfoque transversal.

- Políticas públicas municipales a ser evaluadas durante los 3 años de gestión;
- Evaluadores internos y los programas a evaluar;
- Evaluadores externos y que programas y/o políticas evaluarán;
- Tipos de evaluaciones, y
- Metodología a utilizar en las evaluaciones.

Evaluación de programas y políticas públicas: La evaluación de los programas y políticas públicas locales constituye el primer componente del SEDM y será obligatorio para las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal (APM). Los resultados del seguimiento y la evaluación de los programas permitirán orientar las actividades relacionadas con el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público local; así como para la toma de decisiones para un corto y mediano plazos.

Derivado de la alineación del proceso presupuestario con la planeación municipal, los indicadores de desempeño son clasificados en dos tipos:²⁴⁵

- *Estratégicos.* Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los programas presupuestarios y contribuyen a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos, y
- *Gestión.* Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados.

Los indicadores con sus respectivas metas, corresponden a un índice, medida, cociente o fórmula que permite establecer un parámetro de medición de lo que se pretende lograr, expresado en términos de *cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad*. Estos indicadores serán la base para el funcionamiento del SEDM estos instrumentos de medición serán elaborados durante el proceso del diseño de los programas municipales mediante la MML-MIR.

245 El caso específico de los indicadores y sus respectivas clasificaciones se presentan en las páginas 231 y 232 de este anexo, mediante la elaboración de la MML-MIR de los siguientes programas: reducción de tiempos de respuesta de la Dirección del H. Cuerpo de Bomberos del Municipio de Mexicali (indicadores estratégicos) y el Programa de Recaudación del Impuesto Predial del Departamento de Recaudación de Rentas (indicadores de gestión) del mismo municipio.

Programa de Mejoramiento a la Gestión Municipal (PMGM)

El segundo punto se refiere a la elaboración del programa que definirá las directrices para la modernización de las instituciones públicas; el cual es el segundo componente del SEDM y está dirigido a verificar y evaluar el proceso de modernización de las instituciones públicas (desempeño institucional). El COPLADEMM pondrá en marcha el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM); el cual se traduce en compromisos de modernización de las dependencias y entidades de la APM, que tienen por objeto promover la transformación de la gestión local. Mediante estos compromisos, las organizaciones gubernamentales se obligarán a adoptar prácticas para modernizar su operación, elevar su productividad y otorgar un servicio más eficiente a la población. Estas transformaciones estarán planteadas estratégicamente y considerarán los diferentes puntos de partida de las instituciones. Sus avances serán medidos por indicadores de gestión que establecidos en los programas, representen compromisos institucionales públicos evaluados periódicamente.

Los temas a incluir en el PMGM se refieren, entre otros a:²⁴⁶

- Calidad regulatoria interna y de los servicios públicos;
- Adopción de procesos de *outsourcing*;
- Eficiencia institucional;
- Eliminación de duplicidades;
- Trámites y servicios de calidad;
- Consolidación de adquisiciones y el manejo eficaz de inventarios;
- Establecimiento de sistemas de archivo modernos que mejoren la transparencia de los procesos de gobierno;
- Identificación y valuación de activos;
- Enajenación de bienes muebles e inmuebles improductivos u obsoletos, y
- Redimensionamiento de las estructuras administrativas, fortalecimiento del servicio profesional de carrera y reducción de personal.

Matriz de Marco Lógico (MML) y Matriz de Indicadores (MIR)

Los ejemplos siguientes definen la estructura de 2 programas municipales del H. Ayuntamiento de Mexicali basados en la Metodología de Marco Ló-

²⁴⁶ La aplicación práctica de lo anterior se ve en la página 332 donde se realiza una MML para el Programa de Recaudación del Impuesto Predial, del Departamento de Recaudación de Rentas del Municipio de Mexicali.

gico.²⁴⁷ Cabe aclarar que ambos programas en su ejercicio actual (administración municipal 2007-2010) no están elaborados bajo esta metodología. Sin embargo, se pretende exponer de una manera resumida la utilidad de este proceso de planeación para identificar los diversos aspectos que arroja el uso y aplicación de la MML, aunado a la posibilidad de medir la acción pública mediante indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión).

Caso 1. Programa de reducción en tiempos de respuesta. Dirección del H. Cuerpo de Bomberos.

Tiene como objetivo el exponer un programa municipal focalizado a reducir los tiempos de respuesta de la Dirección del H. Cuerpo de Bomberos. De esta manera, exponer los *indicadores estratégicos* que conforman dicho programa.

Caso 2. Programa de recaudación de impuesto predial. Departamento de Recaudación de Rentas.

Tiene como objetivo el definir un programa municipal dirigido a incrementar la recaudación municipal por el rubro del impuesto predial. De esta manera, definir los *indicadores estratégicos y de gestión* (emanados del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal) que conforman dicho programa.

COMENTARIO FINAL

El rediseño institucional establecido en esta propuesta parte de la *visión, capacidad y liderazgo* de los servidores públicos en quererlo implementar. Este cambio se dará en la medida que se considere el *gobernar* como una manera de acercar a los ciudadanos servicios públicos eficientes, eficaces, y que de esta manera, se proyecte desde el ámbito municipal un mayor bienestar y calidad de vida. Las referencias internacionales en la materia han dejado en claro que sí es posible rediseñar al Estado orientado a resultados e impactos sociales. Por lo tanto, un reto pendiente para México, y más aún para los municipios mexicanos, es iniciar con este proceso de cambio y lograr en el municipio una *gobernanza* que produzca mayores impactos en la nación desde un contexto local.

247 Las propuestas establecidas en los 2 programas elaborados bajo la metodología de MML fueron realizados por cuenta propia. Para una elaboración completa de la MML-MIR se requiere de un trabajo de equipo de los actores involucrados en los diversos procesos de los programas municipales. Así mismo, para complementar esta MML se requiere de otros elementos que la integran: árbol de problemas, de objetivos, fichas técnicas de cada indicador. El objetivo principal es identificar los indicadores estratégicos y de gestión de cada programa y la articulación horizontal y vertical que arroja la MML.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) Y MATRIZ DE INDICADORES (MIR)

Caso: Programa de Reducción de Tiempos de Respuesta: Dirección del H. Cuerpo de Bomberos del Municipio de Mexicali, Baja California.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Consolidar a la dependencia por su capacidad de respuesta a un nivel internacional.	% de disminución de bienes patrimoniales afectados por incendios en su totalidad. % de ciudadanos afectados físicamente por siniestros.	Estadística interna. INEGI, CONEPO	No se presenta ninguna contingencia natural que afecte la integridad patrimonial y física de las personas
Propósito	Lograr un tiempo de respuesta en emergencias de 7 minutos.	Porcentaje de disminución en tiempos de respuesta.	Datos del C 4. Estadística interna.	Se cuenta con vialidades óptimas para el tránsito vehicular. Existe el clima apropiado para transitar eficazmente.
Componentes	1. 06 Máquinas extintoras adquiridas.	% de incremento del padrón vehicular.	Estadística interna.	El personal operativo tiene la voluntad de implementar en la atención de emergencias los conocimientos adquiridos
	2. 02 Estaciones de bomberos construidas.	% de incremento del número de estaciones.	Estadística interna.	
		% de la población atendida en cobertura operativa.	CONEPO e informes del IMIP.	
	3. Capacitación al personal operativo en incendios (5 cursos).	% del personal capacitado en incendios.	Registros de cursos.	
		Nivel de conocimiento de los capacitados en incendios.	Test aplicado en cada curso.	
	4. Capacitación al personal operativo en incendios con materiales químicos (M.Q.) (5 cursos).	% del personal capacitado en materiales químicos.	Registros de cursos.	
		Nivel de conocimiento de los capacitados en M.Q.	Test aplicado en cada curso.	
5. Capacitación al personal operativo en rescate y primeros auxilios (P.A.) (5 cursos).	% del personal capacitado en rescate y P.A.	Registros de cursos.		
	Nivel de conocimiento de los capacitados en rescate y P.A.	Test aplicado en cada curso.		
6. Entrenamiento interno (2 entrenamientos por estaciones al mes).	% de estaciones de bomberos con entrenamiento interno.	Registro interno.		
	% del personal con entrenamiento interno.	Registro interno.		
Actividades	1.1. Gestión de donativos a empresas privadas.	Costo por máquina extintora.	Registros administrativos de la adquisición.	El sector privado realiza donativos. El gobierno municipal efectivamente brinda el recurso para la obra.
	1.2. Adquisición de 3 máquinas con presupuesto propio.			
	2.1. Preparación física de 2 terrenos en la zona urbana.	Costo por metro cuadrado de construcción.	Registros administrativos de la adquisición.	
	2.2. Arranque de obra de ambas estaciones.			
	2.3. Terminación de obra.			
	3, 4 y 5. Preparación de una agenda anual para los cursos operativos.	Costo por persona capacitada.	Registros administrativos de la adquisición.	
	3, 4 y 5.1. Seleccionar participantes al curso.			
	3, 4 y 5.2. Realizar cursos.			
	6.1. Organización de talleres internos de manejo de unidades de emergencia.	Costo por persona entrenada.	Registros administrativos de la adquisición.	
6.2. Prácticas internas de los protocolos de servicio.				
6.3. Realización de entrenamientos internos.				

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ DE MARCO LÓGICO (MML) Y MATRIZ DE INDICADORES (MIR)

Caso: Programa de Recaudación de Impuesto Predial. Departamento de Recaudación de Rentas del Municipio de Mexicali

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Lograr en su totalidad una recaudación municipal en las claves catastrales del municipio de Mexicali en materia de Impuesto Predial.	% de predios que pagan su predial / el universo de claves catastrales.	Documentación interna. Documentación del Depto. de Control Urbano.	La situación económica del país es estable y no se presenta ninguna crisis.
Propósito	Lograr una recaudación municipal en más del 60% de las claves catastrales en materia de Impuesto Predial.	% de predios que pagan su predial / el universo de claves catastrales.	Documentación interna. Documentación del Depto. de Control Urbano.	Los ciudadanos deciden pagar correctamente su Impuesto Predial.
Componentes	1. Distribución de centros de cobro de impuestos municipales.	% de incremento de predios que pagan predial por cada centro de distribución.	Documentación interna.	Los contribuyentes con atraso en su pago deciden regularizarse.
	2. Atención expedita en las cajas de recaudación de rentas.	% de tiempo de respuesta en cada caja de recaudación.	Encuesta ciudadana.	
		% de calidad en el servicio de recaudación.	Encuesta ciudadana.	
	3. Elaboración de sistema de actualización de claves catastrales para el municipio de Mexicali.	% de incremento de predios en el sistema catastral.	Documentación interna. Documentación del Depto. de Control Urbano.	
		% de incremento de predios que pagan predial.		
	4. Gestión empresarial para incentivar a los contribuyentes para el pago del Impuesto Predial.	% de empresas asociadas al municipio.	Documentación interna.	
% de incremento de predios que pagan predial.		Documentación interna.		
5. Eficaz seguimiento a contribuyentes irregulares con su pago.	% notificaciones entregadas.	Documentación interna.		
	% de seguimiento a notificaciones entregadas.	Documentación interna.		
Actividades	1.1. Localización de puntos para cobro de impuestos locales.	Costo por centro de distribución.	Documentación interna.	El sector privado participa activamente en el programa de incentivos municipales.
	1.2. Puesta en marcha de oficinas externas para cobro de impuestos.			
	2.1. Elaboración de protocolos administrativos.			
	2.2. Seguimiento y control de calidad institucional.		Documentación interna.	
	2.3. Elaboración de encuesta ciudadana.			
	3.1. Diseño de sistema de información de claves catastrales.	Costo por software.	Documentación interna.	
	3.2. Elaboración de Software.			
	4.1. Reunión con empresarios locales para promover incentivos.	Costo por notificación.		
	4.2. Definición de empresas que participaran con el municipio.			
	5.1. Definir padrón de contribuyentes irregulares.			
5.2. Envío de notificaciones.				
5.3. Seguimiento a notificaciones.				

Fuente: Elaboración propia.