



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Evaluación en Materia de Diseño del Programa presupuestario

M002 “Apoyo para el Fortalecimiento de la
Hacienda Pública Estatal del Estado de
Baja California Sur”

Ejercicio Fiscal 2024

**PROGRAMA ANUAL
DE EVALUACIÓN 2025**





Glosario de Términos

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA): a la herramienta de diagnóstico y de planeación estratégica que identifica las Fortalezas (factores críticos positivos internos), Oportunidades, (aspectos positivos externos que se pueden aprovechar), Debilidades, (factores críticos negativos internos que se deben controlar -eliminar o reducir-) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos) en el Diseño conceptual del programa y la operación del mismo;

Análisis de gabinete: Conjunto de actividades que involucra el acopio, la organización, sistematización y la valoración de información concentrada en registros administrativos, bases de datos, evaluaciones internas y/o externas, documentación pública, documentos oficiales y normativos;

Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM): son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en la evaluación externa, las cuales pueden ser atendidas para la mejora de los programas con base en las recomendaciones y sugerencias señaladas por el Evaluador Externo;

Beneficiarios: población o área de enfoque; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser definidos como poblaciones.

Convenio: Convenio Específico de Colaboración para Asistencia Técnica, signado por la Subsecretaría y el Evaluador Externo para llevar a cabo las acciones de consultoría en materia de Evaluaciones citadas en el presente programa;

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de los programas presupuestarios de gobierno que tiene como finalidad determinar la pertenencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados, impacto y sostenibilidad;

Evaluación Externa: A la que se realiza a través de personas físicas o morales especializadas y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar; que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables;

Evaluador Externo: Es el encargado de aplicar la evaluación externa;

Evaluación en Materia de Diseño: Analiza el diseño e implementación del Programa Presupuestario, con la finalidad de proveer información que retroalimente su diseño, implementación y resultados que permita valorar si dicha gestión cumple con lo necesario para el logro de sus metas y objetivos, a efecto de emitir recomendaciones que permitan la instrumentación de mejoras al programa;

Indicadores: a la expresión cuantitativa o, en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados;

Indicador de Gestión: Aquel que mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre



la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. Incluye los indicadores de actividades y de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias;

Indicador Estratégico: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Programas Presupuestarios, contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos e incluye indicadores de Fin, Propósito y de Componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. Impacta de manera directa en la población o área de enfoque;

Indicadores de Desempeño: 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. En otras palabras, los indicadores deben permitir medir resultados: la calidad, no sólo la cantidad, de los bienes y servicios provistos; la eficiencia de las actividades desempeñadas por las dependencias y entidades; la consistencia de los procesos; el impacto social y económico de la acción gubernamental y los efectos de la implantación de mejores prácticas;

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): a la herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla establece con claridad los objetivos del Programa Presupuestario y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa;

MML: Metodología del Marco Lógico, que es la herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas o áreas de mejora, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causa y efecto, medios y fines. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas;

Presupuesto basado en Resultados (PbR): es un proceso basado en consideraciones objetivas para la asignación de fondos, con la finalidad de fortalecer las políticas, programas públicos y desempeño institucional cuyo aporte sea decisivo para general las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca modificar el volumen y la calidad de los bienes y servicios públicos mediante la asignación de recursos a aquellos programas que sean pertinentes y estratégicos para obtener los resultados esperados;



Población o área de enfoque atendida: a la población o área de enfoque que es destinataria o beneficiaria de los componentes o entregables del Programa Presupuestario en un ejercicio fiscal determinado;

Población o área de enfoque objetivo: a la población o área de enfoque que el Programa Presupuestario tiene planeado o programado atender para cubrir la población o área de enfoque potencial, y que cumpla con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa. La población o área de enfoque objetivo de un Programa Presupuestario debe ser medida en la misma unidad que la población o área de enfoque potencial;

Población o área de enfoque potencial: a la población o área de enfoque total que presenta el problema o necesidad y que requiere de una intervención que justifica la existencia del Programa Presupuestario y que por lo tanto pudiera ser elegible para su atención o ejercicio de acciones;

Problema o necesidad: a la situación que motiva el diseño e implementación de una intervención pública, ya sea porque atiende a una condición socialmente no deseable o a cualquier demanda que deba ser atendida por una función de gobierno; y

Sistema de Evaluación del Desempeño (SED): conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social y económico de los programas y de los proyectos.



Resumen Ejecutivo

El Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", es ejecutado por la Subsecretaría de Administración del Estado de Baja California Sur. El Programa identifica como problema central la *"Deficiente operación administrativa en la Subsecretaría de Finanzas de Baja California Sur"*, por lo que establece como objetivo la *"Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo"*, contribuyendo directamente a mejorar la administración pública estatal y a consolidar una cultura de rendición de cuentas, por ello, su operación se encuentra debidamente justificada y resulta fundamental para avanzar hacia una gestión gubernamental más eficaz, eficiente y transparente

El Programa mantiene una vinculación adecuada con el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027, particularmente con el Eje V: Transparencia y Rendición de Cuentas, al fortalecer los mecanismos de control, eficiencia administrativa y combate a la corrupción, y con los Objetivos de Desarrollo Sostenido (ODS), se encuentra una alineación particularmente con la meta 16.6, la cual establece el fortalecimiento de las instituciones eficaces responsables y transparentes que rindan cuentas. Esta meta se relaciona de manera sustantiva con el propósito del Programa

A pesar de su adecuada vinculación estratégica, el diseño del Programa presenta importantes deficiencias, la estructura analítica establece como problema central la *"Deficiente operación administrativa en la Subsecretaría de Finanzas de Baja California Sur"*; sin embargo, dicho problema no está sustentado en un diagnóstico situacional específico, además existen discrepancias en la delimitación de las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, y no se precisa la magnitud ni las características de la problemática, de igual manera, las causas y efectos identificados no cumplen con los criterios de la Metodología del Marco Lógico (MML).

En relación con la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), cuenta con las fichas técnicas para cada indicador, así como con sus respectivos supuestos, la mayoría de los indicadores presentan inconsistencias respecto a los criterios CREMAA establecidos por el CONAC, así como problemas de los medios de verificación y vinculación con los objetivos, por lo que la lógica vertical y horizontal del Programa no se valida adecuadamente, esta situación afecta directamente la capacidad del Programa para medir avances, evaluar resultados y dar seguimiento efectivo.

En cuanto a cobertura y focalización, se identifica información parcial y no sistematizada sobre los beneficiarios, no existe un registro oficial, actualizado y verificable que sustente dicha cobertura, tampoco se cuenta con una metodología documentada para definir y cuantificar las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, y se observan inconsistencias en las unidades de medida utilizadas, la ausencia de un padrón estructurado o una base de datos depurada limita la capacidad de actualizar, monitorear y evaluar adecuadamente los alcances del Programa.

En conjunto, el Programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" desempeña una función estratégica para mejorar la eficiencia, control y transparencia en la administración pública estatal; no obstante, para garantizar una operación más efectiva y una mejor



evaluación de sus resultados, es necesario fortalecer su diseño, reconstruir su lógica de intervención a partir de un diagnóstico integral, formalizar sus medios de verificación, documentar su cobertura y focalización, y alinear sus elementos metodológicos con las directrices establecidas por la SHCP, el CONAC y la MML, estos ajustes permitirán consolidar una intervención más coherente, medible y orientada a resultados, fortaleciendo su contribución al desarrollo institucional y al cumplimiento de los objetivos estratégicos del Estado.

Por último, del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas realizado, se señalan las siguientes recomendaciones que se sugiere, luego de realizar el análisis de posicionamiento institucional correspondiente, se incorporen como aspectos a mejorar o ASM y, con ello, mejorar la gestión institucional con enfoque de resultados de desarrollo sostenible:

1. Elaborar un diagnóstico integral que permita redefinir adecuadamente el problema central, identificar a la población afectada y fortalecer la lógica de intervención del Programa, asegurando así una mayor coherencia y efectividad en su implementación.
2. Reestructurar el árbol de problemas y de objetivos atendiendo la lógica de causas y efectos con sus respectivas flechas en el esquema.
3. Elaborar un documento normativo (Reglas de Operación o Lineamientos de Ejecución) del Programa Presupuestario, en apego a las leyes vigentes. Este documento deberá constituirse como la directriz rectora del programa, especificando sus aspectos esenciales —tales como su objetivo, los bienes o servicios que otorgará, y los criterios de elegibilidad de las áreas de enfoque—, a fin de asegurar su eficacia y transparencia en la ejecución pública.
4. Redactar el fin y las actividades de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), iniciando la redacción de Fin con el verbo Contribuir y las Actividades el complemento en pasado participio.
5. Definir el método de cálculo para cada uno de los indicadores, así como definir los indicadores correspondientes para cada una de las actividades con el fin de fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados.
6. Construir metas para cada indicador establecido en la MIR del Programa presupuestario, con el objetivo de medir de manera precisa el nivel de desempeño alcanzado, asimismo, se sugiere definir y formalizar las frecuencias de medición correspondientes, a fin de asegurar un seguimiento sistemático y oportuno de los avances del Programa.
7. Rediseñar y/o construir los medios de verificación y las fuentes de información correspondientes a cada uno de los indicadores establecidos en la MIR del Programa presupuestario, asegurando que cumplan con las características y definiciones señaladas en la normatividad aplicable. Lo anterior permitirá fortalecer la lógica horizontal del Programa, garantizar la evaluabilidad de su diseño y contribuir a alcanzar un desempeño óptimo.
8. Elaborar una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario en la que se describan y cuantifiquen de manera consistente las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, conforme a las características establecidas en la normatividad aplicable. Asimismo, dicha estrategia deberá documentar de manera clara la metodología utilizada y definir los plazos y



mecanismos formales para su revisión y actualización periódica.

Finalmente, cada una las preguntas metodológicas vinculadas a los capítulos de evaluación, fueron valoradas con una calificación final de 0.52 sobre 1.00 respecto a las valorizaciones de los Temas II, III IV, lo cual nos indica un resultado bajo en materia de diseño (Ver el Cuadro siguiente):

Resultados de la Evaluación				
Tema	Número de Preguntas (NP)	Ponderación (P)	Valores Obtenidos por Tema Evaluado Máximo = 56	Calificación de la Evaluación Máximo= 1
Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario	4	0.29	12	0.22
Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario	8	0.57	14	0.25
Cobertura y Focalización	2	0.14	3	0.05
Totales	14	1	29	0.52



Contenido

Introducción	10
Capítulo I. Características del Programa presupuestario	13
Capítulo II. Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario	17
Capítulo III. Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario	25
Capítulo IV. Cobertura y Focalización	47
Capítulo V. Coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros Programas públicos	51
Conclusiones	53
Anexos	57
Anexo 1. Análisis FODA	59
Anexo 2. Aspectos Susceptibles de Mejora	63
Anexo 3. Hallazgos	67
Anexo 4. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones	73
Anexo 5. Fuentes de Información	79
Anexo 6. Ficha Técnica de Indicadores	83
Anexo 7. Matriz de Indicadores para Resultados	93



Introducción.

En el marco de la implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), y en cumplimiento de los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM); y 79 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG); artículos 16, fracción III, y 22 fracciones V y VI de la Ley de Coordinación Fiscal; así como Artículo 108 de la Constitución Política del Estado de Baja California Sur, artículo 76, fracción IV de la Ley de Planeación del estado de Baja California Sur; artículos 2, fracción XXII, 90 y 91 en sus fracciones I, II, III, IV y V de la Ley de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria del Estado de Baja California Sur.

El Gobierno del Estado de Baja California Sur, en cumplimiento con la normatividad aplicable en materia de Gasto Público y en apego con el Programa Anual de Evaluación (PAE) 2025, programó la ***Evaluación en Materia de Diseño del Programa Presupuestario M002 “Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal”***

En este contexto, el Programa presupuestario M002 ***“Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal”***, está en responsabilidad ***de la Subsecretaría de Administración de la Secretaría de Finanzas y Administración del estado de Baja California Sur***, que cuenta con una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) alineada a los instrumentos de planeación a nivel estatal y municipal, así como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030.

Los resultados de la Evaluación en Materia de Diseño del Programa Presupuestario ***M002 “Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal”*** serán un insumo estratégico para la toma de decisiones y la mejora continua, al buscar asegurar que los bienes y servicios generados por el Programa eleven su contribución al bienestar social, que las acciones emprendidas sean las más eficaces para lograr los objetivos deseados, y que exista coherencia interna orientada al desempeño, en ese sentido, los resultados de esta evaluación facilitarán decisiones más informadas sobre la asignación de recursos y fortalecerán los procesos de planeación e implementación

Objetivos de la Evaluación

Objetivo General:

- Valorar el diseño de los Programas Presupuestarios a fin de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados.

Objetivos Específicos:

- Analizar la justificación de la creación y diseño del Programa presupuestario respecto a la resolución del problema o necesidad para el cual fue creado;
- Identificar y analizar su vinculación con la Planeación Municipal, Estatal y Nacional de Desarrollo;
- Analizar la consistencia entre su diseño o análisis de la estrategia, y la normatividad aplicable;
- Verificar la definición y cuantificación de la población objetivo y atendida, y en su caso, los mecanismos de incorporación;
- Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros Programas



Presupuestarios;

- Identificar aspectos a mejorar del Programa Presupuestario a efecto de formular recomendaciones específicas y concretas, que permitan realizar ajustes y mejoras del diseño de los Programas Presupuestarios, para su mejor operación y alcance efectivo de resultados.

Metodología

La evaluación se realizará mediante un análisis de gabinete con base en la información proporcionada por la Subsecretaría de Administración del estado de Baja California Sur responsable del Programa M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" la cual servirá para realizar el análisis de los siguientes capítulos de evaluación:

- Características del Programa presupuestario.
- Justificación de la creación y diseño del Programa Presupuestario.
- Consistencia de la Matriz de indicadores del Programa presupuestario.
- Cobertura y Focalización.
- Coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros Programas públicos.

La metodología establecida en los Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación en Materia de Diseño está basada en las buenas prácticas del Consejo Nacional de Evaluación de la Política social (antes CONEVAL), y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), por tanto, el informe de evaluación incluye 15 preguntas metodológicas que incorporan análisis exploratorios, descriptivos y/o explicativos de acuerdo con la evidencia documental proporcionada. Cada una de las preguntas metodológicas donde aplique una valoración, se basa en la selección de uno de cuatro niveles de respuesta definidos para cada pregunta cuando es afirmativa y, en caso de que sea negativa, se deberá seleccionar el valor de "cero" correspondiente a "inexistente", con base en la siguiente tabla:

Nivel	Valor
Destacado	4
Adecuado	3
Moderado	2
Inadecuado (Replantear)	1
Inexistente	0

El resultado del cálculo derivado de cada pregunta metodológica será considerado para determinar la Valoración Final del Diseño del Programa Presupuestario **M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal"**



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Capítulo I. Características del Programa presupuestario





Descripción del Programa Presupuestario

Descripción breve y resumida de las características del Programa Presupuestario, considerando los siguientes aspectos (máximo dos cuartillas):

1. Identificación del Programa Presupuestario (nombre, siglas, entidad responsable);
2. Problema o necesidad que pretende atender;
3. Objetivos de desarrollo local, sectorial (en su caso) y nacional (en su caso) a los que se vincula;
4. Objetivos del Programa Presupuestario, así como de los bienes y/o servicios que ofrece;
5. Identificación y cuantificación de la población potencial, objetivo y atendida;
6. Cobertura y mecanismos de focalización;
7. Presupuesto aprobado; y
8. Normatividad aplicable.

El Programa presupuestario "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" del Estado de Baja California Sur con clave M002, es un programa a cargo de la Subsecretaría de Finanzas, en el cual se pretende atender el problema identificado como "Deficiente operación administrativa en la Subsecretaría de Finanzas de Baja California Sur"., identificado en el árbol de problemas.¹

El objetivo a nivel fin del Programa M002² se plantea como "*Los ciudadanos de BCS cuentan con servicios de calidad y calidez, resultado de una efectiva rendición de cuentas del Gobierno del Estado.*", el cual a su vez se encuentra alineado con Plan Estatal de Desarrollo de BCS 2021-2027, se encuentra vinculado principalmente con el eje rector V Transparencia y Rendición de cuentas, en el cual se establece un Programa Estatal de Transparencia.

Por otro lado, en la MIR del Programa³ se identifica el objetivo a nivel de Propósito como "*El personal de la Secretaría de Finanzas logra la eficiencia de la gestión administrativa y financiera de la Administración Pública*" por el cual se ofrecen los siguientes bienes y servicios :⁴

Componente 1: Optimización de control y planeación del gasto operativo.

Componente 2: Supervisión de la infraestructura administrativa y patrimonial.

Asimismo, considerando que la clave programática del Programa es "M" y que, de acuerdo con la clasificación programática del CONAC⁵, corresponde a un Programa presupuestario de apoyo para el desarrollo de las funciones de gobierno, se describe como área de enfoque potencial⁶ en la cuantificación

¹ Gobierno del Estado de B.C.S., Árbol de problemas. Información de Gabinete.

² Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", Unidad de Evaluación del Desempeño de Baja California Sur (UEDBCS); Resumen narrativo a nivel de Fin. Información de Gabinete.

³ Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", Unidad de Evaluación del Desempeño de Baja California Sur (UEDBCS); Resumen narrativo a nivel de Propósito. Información de Gabinete.

⁴ Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", Unidad de Evaluación del Desempeño de Baja California Sur (UEDBCS); Resumen narrativo a nivel de Componentes. Información de Gabinete.

⁵ Clasificación Programática (Tipología General), Consejo Nacional de Armonización Contable CONAC. Recuperado de: https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf

⁶ Definición y Caracterización de las Áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida. Información de Gabinete.



del Programa a todas las secretarías, entidades, etc. que interactúen con la secretaria de finanzas y administración en materia de ingresos, gastos, contabilidad, adquisiciones y tecnología, o bien las 45 dependencias. Respecto a la población objetivo se encuentran las 11 dependencias y ayuntamientos.

Con relación al Presupuesto de Egresos del Estado de Baja California Sur⁷, se otorgó un monto aprobado de \$1,179,924,360.00 para el ejercicio fiscal 2024, así mismo, para determinar la operación del programa se sustentan con el Manual de la Secretaría de Finanzas y Administración y su Manual de Procedimientos.

Finalmente de la normatividad aplicable del programa se identifica la Ley de Coordinación Fiscal⁸, Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California Sur⁹, Reglamento de la Secretaría de Finanzas y Administración¹⁰ y su Manual de Programación y Presupuesto¹¹.

⁷ Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Baja California Sur para el Ejercicio fiscal 2024, Anexo II- 6 Clasificación por Programa presupuestario, Pág. 611. Información de Gabinete.

⁸ Ley de Coordinación Fiscal. Recuperado de: <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>

⁹ Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California Sur. Recuperado de: <https://www.cbcs.gob.mx/index.php/cm-ply/1499-ley-coordinacion-fiscal-bcs>

¹⁰ Reglamento de la Secretaría de Finanzas y Administración. Información de Gabinete.

¹¹ Manual de Programación y Presupuesto. Información de Gabinete.



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Capítulo II. Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario





1. ¿El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el Programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información?:

- a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.
- b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Moderado	Valor:	3
-------------------	----	---------------	----------	---------------	---

La respuesta es afirmativa y moderado ya que de acuerdo con la evidencia proporcionada por el ente ejecutor se identifica el árbol de problemas del Programa M002, "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" donde se establece el problema central del programa, el cual se define de la siguiente manera en el árbol de problemas **"Deficiente operación administrativa en la Subsecretaría de Finanzas de Baja California Sur"**.¹², dicha definición cumple con la formulación de un hecho negativo, y se presenta como una situación reversible, así mismo se define a la población que tiene el problema o necesidad a las áreas administrativas de la Subsecretaría de Finanzas de Baja California Sur.

Sin embargo, cabe señalar que el problema central que se busca atender con la ejecución del Programa presupuestario, debe derivarse de un diagnóstico situacional previo, ya que **la elaboración de dicho diagnóstico impacta de manera positiva en el diseño de los Programas presupuestarios, ya que permite identificar información cuantitativa y cualitativa sobre la problemática, sus orígenes y sus consecuencias. Esto proporciona un panorama más preciso de la situación que prevalece y, con ello, facilita la definición de la alternativa de solución más adecuada**¹³, asimismo, de acuerdo con la Guía para el Diseño de la MIR emitida por la SHCP¹⁴, **el análisis del problema debe realizarse con base en los hallazgos de un diagnóstico previo que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema, sus causas y sus efectos.**

Por tanto, el Programa presupuestario identifica un problema general a atender, no obstante, este no está sustentado en un diagnóstico situacional que precise la población o área de enfoque afectada, las causas específicas ni los efectos asociados, esta ausencia limita la claridad del diseño del Programa y su alineación con la Metodología del Marco Lógico en conjunto con las directrices de la SHCP, por lo tanto, resulta imprescindible elaborar y documentar un diagnóstico integral que permita redefinir adecuadamente el problema central, identificar a la población afectada y fortalecer la lógica de intervención del Programa, asegurando así una mayor coherencia y efectividad en su implementación.

En este sentido, se recomienda elaborar un diagnóstico integral que permita redefinir adecuadamente el problema central, identificar a la población afectada y fortalecer la lógica de intervención del Programa, asegurando así una mayor coherencia y efectividad en su implementación.

¹² Gobierno del Estado de B.C.S, Árbol de problemas del Programa M002, "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal"

¹³ El diagnóstico situacional como insumo para definir Programas presupuestarios, Pág. 125, Federalismo Hacendario, Revista bimestral No. 20, Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas INDETEC. Recuperado de: https://www.indetec.gob.mx/delivery?srv=0&sl=3&path=/biblioteca/Federalismo_Hacendario/2022_20/Revista_Fede_Hacendario_No_20.pdf

¹⁴ Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, pág. 18. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf



2. ¿Existe un diagnóstico del problema que atiende el Programa que describa de manera específica:

- a) Causas, efectos y características del problema.
- b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema.
- c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Moderado	Valor:	3
-------------------	----	---------------	----------	---------------	---

De acuerdo con el diagnóstico del Programa M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", se identifica el problema, sus causas y efectos, la cuantificación y las características de la población que presenta el problema, así como la ubicación territorial.

Por su parte, el problema central, las causas y efectos del Programa Presupuestario se identifican dentro del árbol de problemas, la cuales se muestran en el análisis siguiente:

Problema Central: ***Deficiente operación administrativa en la subsecretaría de Finanzas de Baja California Sur.***

Causas:

1. *Insuficiente equipamiento de cómputo y sistemas.*
2. *Planeación deficiente de viáticos, gasolina y mantenimiento.*
3. *Oficinas con conectividad deficiente, sin acceso a internet estable y falta de un sistema integral para finanzas.*

Efectos:

1. *Adquisición de equipo de cómputo actualizado.*
2. *Diseño de un sistema de control y planeación de gastos operativos.*
3. *Instalación y mejora de servicios de internet y red de oficinas.*

Derivado de lo anterior se recomienda reestructurar el árbol de problemas ya que se observa que los efectos de las causas no están redactados de forma negativa y no son congruentes en relación a la redacción de las causas, por lo tanto se recomienda realizar la redacción de los efectos correctamente así como ubicar el problema central en la parte media entre las causas y los efectos ya que se identifica que la lógica causal y vertical que mantienen en el árbol de problemas presenta importantes áreas de mejora, por tanto, se recomienda ampliamente que se vuelva a reestructurar el árbol de problemas y por ende el de objetivos, basándose en lo establecido en la Guía¹⁵ para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados elaborada por la SHCP.

Así mismo, se recomienda utilizar las flechas que indiquen de forma explícita hacia dónde va cada causa y efecto, ya que en el esquema presentado se identifican las flechas, pero posicionadas de la manera incorrecta (de arriba hacia abajo).

De acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), el análisis del problema consiste en organizar las causas y efectos identificados mediante un "Árbol de Problemas", donde el problema

¹⁵ Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, pág. 18. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf



central constituye el tronco, las causas representan las raíces y los efectos conforman la copa, estos elementos deben relacionarse entre sí, estableciendo causas directas e indirectas, y deben expresarse en sentido negativo.

Respecto a la población se identifica que la población potencial define a todas las dependencias del gobierno estatal que interactúan con la Secretaría en materia de ingresos, gastos, contabilidad, adquisiciones y tecnología a nivel estatal lo que equivale a 45 dependencias.

Por lo anterior, se recomienda reestructurar el árbol de problemas y de objetivos atendiendo la lógica de causas y efectos con sus respectivas flechas en el esquema.



3. ¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Programa lleva a cabo?

Respuesta:	Sí	Nivel:	Moderado	Valor:	2
------------	----	--------	----------	--------	---

La pregunta es afirmativa y obtiene un valor de 2, con un nivel Moderado, debido a que se identifica una justificación teórica empírica documentada que es consistente con el problema.

A través del Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 se identifica una justificación empírica del problema a resolver, considerando que este se define como **Deficiente operación administrativa en la subsecretaría de Finanzas de Baja California Sur**.¹⁶, el Programa presupuestario "M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" contribuye al logro de los objetivos estratégicos orientados a **Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados)**¹⁷, en este sentido, el programa presupuestario se vincula con el Eje V. Transparencia y rendición de cuentas¹⁸ del PED 2021-2027, en el cual se presenta una justificación empírica que señala lo siguiente:

En Baja California Sur, uno de los sectores fuertemente afectados fue el turismo, lo que provocó que durante 2020 el PIB de la entidad tuviera una importante caída, siendo uno de los estados donde más disminuyó este indicador, ubicando a la entidad en el lugar 31 a nivel nacional.

La caída del PIB en el estado, trajo como consecuencia que la entidad recibiera cerca de 800 millones menos en Participaciones Federales, recursos de libre disposición, que significan un porcentaje importante del total de ingresos que recibe el estado, del total de ingresos que percibe el estado anualmente, cerca del 10% son recursos que genera la entidad a través de sus impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, y el 90% restante son recursos provenientes de la federación.

Por otra parte, desgraciadamente, existen malas prácticas, influyentísimo, cuotas de poder y redes de corrupción que permean diversas áreas del gobierno estatal, todo ello derivado, entre otras cosas, de la falta de controles internos de las finanzas públicas, por lo que será una prioridad del nuevo gobierno establecer una estricta política transversal con líneas de acción explícitas de combate a la corrupción y la impunidad, que incluyan, inclusive, mecanismos periódicos y permanentes de control de confianza.

Finalmente, es indispensable fomentar una cultura de rendición de cuentas y transparencia en las acciones de gobierno que generen mayor confianza en la ciudadanía, poniendo a disposición de la sociedad información veraz, confiable, oportuna y garantizando su derecho a la información, así como implementar acciones que contribuyan a una administración pública estatal eficaz, eficiente y transparente, adoptando las mejores prácticas contables nacionales en apoyo a las tareas de

¹⁶ Estructura Analítica del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur". Información de gabinete.

¹⁷ Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur" (UEDBCS); Resumen narrativo a nivel de Fin. Información de Gabinete.

¹⁸ Plan Estatal de Desarrollo Baja California Sur 2021-2027. Recuperado de: <https://www.bcs.gob.mx/wp-content/uploads/2022/03/plan/PED%20BCS%202027.pdf>



planeación financiera, control de recursos, análisis y fiscalización.

En este contexto, y de acuerdo con la justificación empírica identificada en el PED 2021-2027, se observa que la caída del PIB estatal derivada de la pandemia en 2020, aunada a la alta dependencia de la entidad respecto de las transferencias federales y a las malas prácticas asociadas a la falta de controles internos, motivó la implementación de políticas orientadas al combate a la corrupción y a mejorar la eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Por lo tanto, el Programa presupuestario M002 "Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" contribuye al logro de estos objetivos, lo que fundamenta y justifica su intervención y ejecución.

Dicho lo anterior, el Programa presupuestario se alinea plenamente con los objetivos estratégicos del Eje V del PED, contribuyendo directamente a mejorar la administración pública estatal y a consolidar una cultura de rendición de cuentas, por ello, su operación se encuentra debidamente justificada y resulta fundamental para avanzar hacia una gestión gubernamental más eficaz, eficiente y transparente.



4. El Fin del Programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Sostenido, considerando que:

- a) Existen conceptos comunes entre el Fin y los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Sostenido;
- b) El logro del Fin contribuye al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Sostenido.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Destacado	Valor:	4
-------------------	----	---------------	-----------	---------------	---

De acuerdo con la evidencia proporcionada por el ente ejecutor, se confirma la vinculación del Programa con el Plan Estatal de Desarrollo del estado de B.C.S 2021-2027¹⁹, específicamente con eje rector V, en el cual establece un programa estatal de rendición de cuentas, con la misión de promover y regular de manera eficaz la actividad financiera y fiscal del estado, lo que guarda congruencia directa con la naturaleza del Programa.

Además, el objetivo a nivel fin que se establece en la MIR: "Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados)" presenta una alineación solida con este eje rector, dado que ambos comparten principios de eficiencia, transparencia, honradez y uso responsable del presupuesto público como instrumento fundamental para la obtención de resultados y el fortalecimiento del buen gobierno.

En lo que respecta a la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenido²⁰ (ODS), se encuentra una alineación particularmente con la meta 16.6, la cual establece el fortalecimiento de las instituciones eficaces responsables y transparentes que rindan cuentas. Esta meta se relaciona de manera sustantiva con el propósito del Programa.

¹⁹ Plan Estatal de Desarrollo Baja California Sur 2021-2027. Recuperado de: <https://www.bcs.gob.mx/wp-content/uploads/2022/03/plan/PED%20BCS%202027.pdf>

²⁰ Objetivos de Desarrollo Sostenido (ODS) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/#>



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Capítulo III. Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario





5. ¿El Programa se sustenta en un documento normativo en donde es posible identificar el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?

Respuesta:	Sí	Nivel:	Inexistente	Valor:	0
-------------------	----	---------------	-------------	---------------	---

De acuerdo con la información proporcionada por el ente ejecutor, no se encontró ninguna normatividad, tales como las reglas de operación o lineamientos de ejecución que sustenten al Programa Presupuestario ***"M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur"***, por lo tanto, se considera como inexistente.



6. ¿Los objetivos del resumen narrativo de la MIR del Programa están enunciados según las reglas de redacción de la Metodología del Marco Lógico?

Respuesta:	Sí	Nivel:	Adecuado	Valor:	3
-------------------	----	---------------	----------	---------------	---

La respuesta es afirmativa y de nivel adecuado, debido a que el resumen narrativo en el nivel de fin de la Matriz de Indicadores para Resultados²¹ (MIR) del Programa presupuestario no cumplen con las reglas de sintaxis establecidas en la normatividad.

De acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), establecida en la Guía para el diseño de la MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)²², es necesario redactar los objetivos en apego a las reglas de redacción, las cuales son:

LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

OBJETIVO DE IMPACTO O "FIN"			
Contribuir	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	Mediante o a través de

OBJETIVO DE RESULTADO O "PROPÓSITO"		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O "COMPETENTE"	
Bienes y servicios	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O "ACTIVIDAD"	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento

Aunado a esto, se realiza un análisis de la redacción de cada uno de los niveles, con el fin de que sea más claro, derivado de lo anterior se muestran los siguientes cuadros:

²¹ Matriz de Indicadores del Programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur"

²² Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>.



Cuadro No. 1 Verificación de la Redacción del Fin

Redacción del objetivo a nivel Fin: Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados)

Contribuir:	El qué:	Mediante:	El cómo:
Al correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados	Recursos materiales y tecnológicos necesarios y condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa	El mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas	una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados)

De acuerdo con el análisis del cuadro anterior, se determina que la redacción a nivel de fin es incorrecta, ya que no cumple con los elementos fundamentales que se determinan en la metodología, ya que el enunciado de iniciar con el verbo "contribuir", sin embargo, describe una condición deseada de alcance institucional, que se relaciona con el correcto funcionamiento de las actividades y los servicios.

Cuadro No. 2 Verificación de la Redacción del Propósito

Redacción del objetivo a nivel Propósito: Sujetos directos: personal de la subsecretaria de finanzas del estado (funcionarios y técnicos administrativos) y sujetos indirectos: ciudadanía de baja california sur (al recibir servicios administrativos más eficientes). Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo

Sujeto	Verbo en presente indicativo	Resultado logrado
Sujetos directos: personal de la subsecretaria de finanzas del estado (funcionarios y técnicos administrativos) y sujetos indirectos: ciudadanía de baja california sur.	Recibe	Servicios administrativos más eficientes). Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo.

La redacción del Propósito es correcta, ya que identifica a los beneficiarios directos e indirectos del programa, tal como se pide en la metodología. Por lo tanto, es correcta la redacción y la sintaxis establecidas.

Con relación a los componentes establecidos en la MIR y conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML), deben ser los bienes y servicios que el Programa presupuestario genera y entrega a su área, estos bienes y servicios deben ser necesarios y suficientes para que se cumpla el objetivo del Pp a nivel de Propósito.

En este sentido y de acuerdo con las reglas de redacción establecidas por la SHCP, se muestran los siguientes cuadros 3, 4 y 5, dentro de los cuales se revisa la sintaxis y la redacción de cada uno de los componentes.



Cuadro No. 3 Verificación de la Redacción del Componente 1.

C1. Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos	
Bien y/o servicio	Verbo en pasado participio
Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos	

Cuadro No. 4 Verificación de la Redacción del Componente 2.

C2. Optimización del control y planeación del gasto operativo	
Bien y/o servicio	Verbo en pasado participio
Optimización del control y planeación del gasto operativo.	

Cuadro No. 5 Verificación de la Redacción del Componente 3.

C3. Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad	
Bien y/o servicio	Verbo en pasado participio
Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad	

Derivado de los cuadros 3, 4 y 5, se determina que los componentes establecidos en la MIR están redactados de manera incorrecta, ya que en los tres componentes no se define el verbo en pasado participio ejemplo: Fortalecido, Optimizado, y mejorado respectivamente para cada uno de los componentes por lo cual se recomienda modificar la redacción de acuerdo con los criterios establecidos por la SHCP.

En cuanto a las actividades identificadas en la MIR y de acuerdo con la MML, deben corresponder a las funciones de gestión más relevantes e imprescindibles para la generación de los componentes, las cuales se deben señalar por componente en orden cronológico, derivado de esto se presenta el siguiente análisis donde se muestran los cuadros 6, 7 y 8, donde se puede definir si la sintaxis utilizada para la actividad es adecuada:

Cuadro No. 6 Verificación de la Redacción las Actividades.

C1. Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos	
Actividad A1C1. Adquisición de equipos de cómputo modernos y de material de oficina	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
Adquisición	de equipos de cómputo modernos y de material de oficina.
Actividad A2C1. Capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
Capacitación	continua del personal en el uso de nuevas tecnologías.



Cuadro No. 7 Verificación de la Redacción de las Actividades

C2. Optimización del control y planeación del gasto operativo	
Actividad A1C2. Desarrollo de un sistema informático para el control y seguimiento de gastos.	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
Desarrollo	de un sistema informático para el control y seguimiento de gastos.
Actividad A2C2. Auditorías periódicas para asegurar el uso adecuado del presupuesto operativo.	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
Auditorías	periódicas para asegurar el uso adecuado del presupuesto operativo.

Cuadro No. 8 Verificación de la Redacción de las Actividades

C3. Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad	
Actividad A1C3. Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
Mantenimiento y reparación	de vehículos oficiales
Actividad A2C3. Remodelación de las instalaciones físicas si es necesario (oficinas y red)	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento
Remodelación	de las instalaciones físicas si es necesario (oficinas y red)

Fuente: Elaborado por INDETEC con información contenida en la Matriz de indicadores para Resultados del Programa Presupuestario M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur. Evidencia de Gabinete.

Derivado de los cuadros 6, 7 y 8 las actividades descritas, cuentan con redacción y sintaxis adecuada, y son las necesarias para que se puedan complementar los bienes y servicios descritos. Por lo tanto, se determina que las actividades son correctas y se mantienen alineados con los criterios establecidos.

Derivado del análisis anterior, se determina que el Programa presupuestario M002 cumple con algunos de los criterios establecidos en la MML, sin embargo, se recomienda que se atiendan las siguientes recomendaciones:

Recomendaciones:

Redactar el fin y las actividades de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), iniciando la redacción de Fin con el verbo Contribuir y las Actividades el complemento en pasado participio.



7. ¿La Lógica Vertical de la MIR del Programa es clara y se valida en su totalidad? Es decir, ¿la lógica interna es clara?

Respuesta:	Sí	Nivel:	Destacado	Valor:	4
-------------------	----	---------------	-----------	---------------	---

La pregunta es afirmativa y con destaco, debido a que se cuentan con los elementos suficientes para validar la lógica vertical ascendente de la MIR²³ del Programa presupuestario.

De acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), los supuestos son aquellas condiciones externas o acciones cuyas alternativas de solución no se encuentran bajo la responsabilidad del Programa presupuestario o dependencia encargada de su ejecución²⁴, estos deben redactarse en relación directa con el cumplimiento al objetivo al cual se asocia.

En este sentido, la MML establece que la validación de la lógica vertical ascendente consiste en un análisis causal que examina los vínculos de abajo hacia arriba de la MIR, entre la columna de objetivos y la de supuestos²⁵, siguiendo el esquema siguiente:

Lógica vertical ascendente

Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: Resumen Narrativo	Indicadores de Evaluación del Desempeño	Fuentes de Información y Medios de Verificación	Supuestos
FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)			
Propósito (Objetivo del programa)			Resultados adicionales al propósito que son necesarios para contribuir al cumplimiento del Fin
Componentes (Bienes y Servicios)			Bienes y servicios en responsabilidad de otra dependencia, que son necesarios para lograr el Propósito
Actividades (Gestión de Procesos de producción)			Actividades o procesos que están en responsabilidad de otra dependencia y que son necesarios para producir y entregar los Componentes del programa

²³ Matriz de Indicadores del Programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur"

²⁴ Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, pág. 58. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf

²⁵ Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, pág. 89. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>



Asimismo, deberán responder de manera afirmativa las siguientes preguntas:

- ¿Si se llevan a cabo las actividades y los supuestos de este nivel se ratifican, se obtendrán los componentes?
- ¿Si se producen los componentes y los supuestos a este nivel se conforman, se logrará el propósito del Programa presupuestario?
- ¿Si se logra el propósito y se conforman los supuestos a este nivel, se habrá contribuido de manera significativa a alcanzar el fin?

De acuerdo con los objetivos que se establecen en la MIR del Programa Presupuestario M002 y la vinculación con los supuestos, se presentan de la siguiente manera:

- **Fin:** Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados)
Supuesto: Condiciones macroeconómicas estables que no afecten la recaudación fiscal ni la estabilidad financiera del gobierno estatal.
- **Propósito:** Sujetos directos: personal de la subsecretaria de finanzas del estado (funcionarios y técnicos administrativos) y sujetos indirectos: ciudadanía de baja california sur (al recibir servicios administrativos más eficientes). Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo
Supuesto: compromiso político y asignación continua de recursos por parte del gobierno estatal para asegurar la sostenibilidad del programa.
- **Componente 1** Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos
Supuesto: Disponibilidad de proveedores que suministren equipos tecnológicos y todo tipo de materiales solicitados de alta calidad dentro de los plazos establecido.
- **Componente 2:** Optimización del control y planeación del gasto operativo
Supuesto: Acceso oportuno a información financiera precisa y actualizada para el desarrollo del sistema de control de gasto
- **Componente 3:** Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad.
Supuesto: Infraestructura física y de comunicaciones óptimas para soportar la mejora tecnológica y la conectividad.
- **A1C1:** Adquisición de equipos de cómputo modernos y de material de oficina
- **A2C1:** Capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías
Supuesto: Proveedores accesibles que ofrezcan equipos de cómputo y materiales dentro de los plazos y presupuestos. disponibilidad de formadores calificados y capacidad del personal para asistir a las capacitaciones sin inconveniente.



- A1C2: Desarrollo de un sistema informático para el control y seguimiento de gastos
- A2C2: Auditorías periódicas para asegurar el uso adecuado del presupuesto operativo.
Supuesto: Desarrollo oportuno del sistema de control de gastos sin problemas técnicos o demoras disponibilidad de personal para asistir a la capacitación en el sistema de control de gastos.
- A1C3: Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales
- A2C3: Remodelación de las instalaciones físicas si es necesario (oficinas y red)
Supuesto: Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales. Disponibilidad de contratistas competentes para realizar las mejoras en las instalaciones físicas.

Considerando las especificaciones establecidas en la MML, se observa que los supuestos descritos en la MIR del Programa Presupuestario cumplen con los criterios establecidos en la por la SHCP, debido a que responden a criterios de externalidad, pertinencia y coherencia con los objetivos establecidos, y fortalecen la consistencia interna de la MIR y contribuyan al adecuado seguimiento y evaluación del Programa presupuestario.



8. ¿Los indicadores estratégicos y de gestión cumplen con los criterios de validación?

Respuesta:	Sí	Nivel:	Inadecuado	Valor:	1
-------------------	----	---------------	------------	---------------	---

La respuesta es afirmativa con nivel inadecuado debido a que en la MIR del Programa²⁶ "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" no se identifica el método de cálculo por lo cual no es posible realizar el análisis de algunos de los seis criterios de validación de los indicadores establecidos en la MIR, determinados por el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC)²⁷.

Los Indicadores del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur", fueron individualmente validados como se muestra en el Cuadro No. 1, siguiendo para lo anterior los criterios antes señalados, y dando respuesta a las siguientes preguntas, de acuerdo con la Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos²⁸:

- **Claridad:** ¿Es el significado del indicador directo e inequívoco?
- **Relevancia:** ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo?
- **Economía:** ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?
- **Monitoreables** ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?
- **Adecuado:** ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla?
- **Aporte marginal:** ¿El indicador provee información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos?

Asimismo, de acuerdo con la Guía para el diseño de indicadores estratégicos emitida por la SHCP²⁹, define como un indicador de desempeño: *la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.*

Ahora bien, considerando los criterios CREMAA y validando los indicadores identificados en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", se obtienen los siguientes resultados:

Fin: *"Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta*

²⁶ Matriz de Indicadores del programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur".

²⁷ Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. Recuperado de: https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_15_002.pdf

²⁸ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos. Recuperado de: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseno-de-indicadores-estrategicos>

²⁹ Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, pág. 17. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf



aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados”., no cumple con los criterios de Economía, Monitoreable y Adecuado, ya que no refleja el método de cálculo para evaluar su medición.

Propósito: “ *Sujetos directos: personal de la subsecretaría de finanzas del estado (funcionarios y técnicos administrativos) y sujetos indirectos: ciudadanía de baja california sur (al recibir servicios administrativos más eficientes). Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo.*”, no cumple con los criterios de Economía, Monitoreable y Adecuado, ya que no refleja el método de cálculo para evaluar su medición.

Para los siguientes indicadores de Componente solo se valida el criterio de claridad y relevancia.

Componente 1: Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos.

Componente 2: Optimización del control y planeación del gasto operativo.

Componente 3: Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad.

Respecto a los indicadores de Actividades no se valida ningún indicador ya que no cuentan con el indicador correspondiente a cada actividad ni su método de cálculo.

Actividad 1 C1: Adquisición de equipos de cómputo modernos y de material de oficina.

Actividad 2 C1: Capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías.

Actividad 1 C2: Desarrollo de un sistema informático para el control y seguimiento de gastos.

Actividad 2 C2: Auditorías periódicas para asegurar el uso adecuado del presupuesto operativo.

Actividad 1 C3: Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales.

Actividad 2 C3: Remodelación de las instalaciones físicas si es necesario (oficinas y red).

Respecto a lo anterior es indispensable definir el método de cálculo para cada uno de los indicadores, así como definir los indicadores correspondientes para cada una de las actividades con el fin de fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados y mejorar la calidad del seguimiento y la evaluación del Programa.

Con el propósito de contar con una revisión integral, se sugiere analizar el siguiente cuadro No. 9 donde se presenta de manera detallada la validación de cada indicador establecido en la MIR del Programa presupuestario.



Cuadro No. 9. Criterios CREMAA del Programa Presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur".

RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	METODO DE CALCULO	C	R	E	M	A	A	Se valida
Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados.	Porcentaje de mejora en la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos.	SD	1	1	0	0	0	—	NO
Sujetos directos: personal de la subsecretaria de finanzas del estado (funcionarios y técnicos administrativos) y sujetos indirectos: ciudadanía de baja california sur (al recibir servicios administrativos más eficientes). Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo.	Índice de eficiencia operativa en la subsecretaria de finanzas de B.C.S.	SD	1	1	0	0	0	—	NO
Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos.	Porcentaje de equipos de cómputo actualizados y funcionales.	SD	1	1	0	0	0	—	NO



RESUMEN NARRATIVO	NOMBRE DEL INDICADOR	METODO DE CALCULO	C	R	E	M	A	A	Se valida
Optimización del control y planeación del gasto operativo.	Porcentaje del ahorro en el gasto operativo y gasto operativo registrado en el sistema.	SD	1	1	0	0	0	–	NO
Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad.	Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad.	SD	1	1	0	0	0	–	NO
Adquisición de equipos de cómputo modernos y de material de oficina.	Porcentaje de equipos de cómputo adquiridos y distribuidos a los empleados.	SD	0	0	0	0	0	–	NO
Capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías.		SD	0	0	0	0	0	–	NO
Desarrollo de un sistema informático para el control y seguimiento de gastos.	Porcentaje de avance en la implementación del sistema de control de gastos.	SD	0	0	0	0	0	–	NO
Auditorías periódicas para asegurar el uso adecuado del presupuesto operativo.		SD	0	0	0	0	0	–	NO
Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales.	Remodelación o mejora de las instalaciones físicas.	SD	0	0	0	0	0	–	NO
Remodelación de las instalaciones físicas si es necesario (oficinas y red).		SD	0	0	0	0	0	–	NO

Fuente: Matriz de Indicadores del programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur".

Se recomienda redefinir el método de cálculo para cada uno de los indicadores, así como definir los indicadores correspondientes para cada una de las actividades con el fin de fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados.



9. ¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Programa Presupuestario cuentan con la siguiente información?:

- Nombre del Indicador.
- Definición del Indicador.
- Método de cálculo.
- Unidad de Medida.
- Frecuencia de Medición.
- Línea base.
- Metas.
- Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).

Respuesta:	Sí	Nivel:	Destacado	Valor:	4
-------------------	----	---------------	-----------	---------------	---

La respuesta es afirmativa con nivel destacado, debido a que de acuerdo con la información de gabinete proporcionada se presenta evidencia que corrobora que todos los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" cuentan con los apartados solicitados en la presente pregunta y es posible verificar que los ocho indicadores de desempeño cuentan con una Ficha técnica³⁰ que incorpora la información correspondiente, por lo anterior, el Programa presupuestario cumple con la integración de fichas técnicas para todos sus indicadores de desempeño, lo que refleja una adecuada estructura documental y un nivel alto de cumplimiento metodológico.

En los Lineamientos para la construcción de indicadores emitidos por el CONAC³¹, se describe cada uno de los elementos mínimos para las Fichas Técnicas de los Indicadores, los cuales son:

- **Nombre del indicador:** es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él. Desde el punto de vista operativo, puede expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen.
- **Definición del indicador:** es una explicación más detallada del nombre del indicador. Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- **Método de cálculo:** se refiere a la expresión matemática del indicador. Determina la forma en que se relacionan las variables.
- **Frecuencia de medición:** hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.
- **Unidad de Medida:** hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.
- **Metas:** establece límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado y permiten enfocarla hacia la mejora.

Finalmente, en el Anexo 6 se presentan de manera detalla la totalidad de las fichas técnicas del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal"

³⁰ Ficha Técnica de los Indicadores del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal". Información de Gabinete.

³¹ Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico. Recuperado de: https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_15_002.pdf.



10. ¿Las metas de los indicadores de la MIR del Programa tienen las siguientes características?:

- a) Cuentan con unidad de medida.
- b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas.
- c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos programados en la MIR.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Inexistente	Valor:	0
-------------------	----	---------------	-------------	---------------	---

La respuesta es negativa con valor de 0, y nivel de inexistente, debido a que, de acuerdo con la información de gabinete proporcionada para la presente evaluación, no es posible identificar metas programadas ni cumplidas para cada uno de los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal".

En este sentido, se recomienda establecer metas específicas para cada indicador identificado en la MIR del Programa presupuestario, considerando las disposiciones de la Guía para el diseño de indicadores estratégicos emitida por la SHCP³², de acuerdo con dicho instrumento, al definir metas se debe:

- Asegurar que son cuantificables.
- Asegurar que están directamente relacionadas con el objetivo.

La meta que se determine debe:

- Estar orientada a mejorar en forma significativa los resultados e impactos del desempeño institucional, es decir debe ser retadora.
- Ser factible de alcanzar y, por lo tanto, ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.

Recomendaciones particulares sobre metas:

- En las diferentes metas que se definen en la ficha técnica (sexenal, intermedias del sexenio y ciclo presupuestario en curso), debe seleccionarse solamente una opción del tipo de valor (absoluto o relativo), y éste debe estar en términos de la unidad de medida del indicador, guardando consistencia con el método de cálculo y el nombre del indicador.
- Debe existir consistencia en el valor registrado entre: la meta anual relativa y/o absoluta del año en curso, la meta intermedia de sexenio correspondiente al año en curso y la meta calendarizada al último periodo del año en curso; en los tres casos la meta debe coincidir, tanto en la meta absoluta, como en la relativa en su numerador y en su denominador.
- Todos los indicadores con frecuencia de medición anual o más frecuente (mensual, trimestral, semestral), deben tener definidas las metas intermedias del sexenio.

Cabe señalar que el ente executor del programa hace mención de la siguiente aclaración: *"Como se mencionó anteriormente, ante la falta del área de la UED y las debilidades en la planeación realizada para el año evaluado (2024), no existió un Sistema de Evaluación del Desempeño que permitiera un*

³² Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, IV.8 Metas, pág. 26.
Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf



seguimiento a los indicadores de desempeño establecidos para el programa. Actualmente se reactivó el área y se diseñó el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño (SEED), que permitirá brindar seguimiento a la planeación presentada para el presupuesto 2026”.

Se recomienda definir metas para cada indicador establecido en la MIR del Programa presupuestario, con el objetivo de medir de manera precisa el nivel de desempeño alcanzado, asimismo, se sugiere definir y formalizar las frecuencias de medición correspondientes, a fin de asegurar un seguimiento sistemático y oportuno de los avances del Programa.



11. ¿Las fuentes de información y los medios de verificación de cada indicador son claros y están disponibles? Y ¿Cumplen con las siguientes características?

- Las Fuentes de información se identifican como bases de datos y su nomenclatura es clara.
- Los Medios de Verificación señalan el sitio en donde se deposita la información sobre el cumplimiento de las metas de los indicadores.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Inadecuado	Valor:	1
-------------------	----	---------------	------------	---------------	---

La pregunta es afirmativa y obtiene un valor de 1, con un nivel Inadecuado, debido a que únicamente se definen medios de verificación para los indicadores establecidos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario; sin embargo, estos no cumplen con la definición y características solicitadas en la presente pregunta.

De acuerdo con la Guía para la elaboración de la MIR de la SHCP³³, *las fuentes de información se refieren a las bases de datos y de información que alimentan las variables de la fórmula que da como resultado a un indicador; en cambio los medios de verificación son los sitios oficiales en donde se pone a disposición la información correspondiente al logro de metas del programa.*

En este sentido, las fuentes de información pueden encontrarse en:

- Información contable-presupuestaria;
- Estadísticas de producción de bienes y servicios;
- Reportes de trabajo institucional;
- Encuestas y estudios especiales;
- Sitios oficiales tales como INEGI, CONAPO, SEP, etc.; y
- Sistemas de información integral Estatal y Municipal.

Por su parte, los medios de verificación deben ser de fácil acceso y estar visibles al público, entre los más utilizados se encuentran:

- Páginas web de los sectores, entidades, instituciones y organismos públicos;
- Los diarios oficiales estatales e informes de gobierno; y se componen por registros institucionales, estadísticas oficiales y reportes al Congreso.

En este sentido, de acuerdo con la Matriz den Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur", se identifican únicamente los medios de verificación para los indicadores de desempeño, los cuales se muestran en el siguiente Cuadro no. 10:

³³ Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, pág. 56. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf



Cuadro No. 10 Indicadores y Medios de Verificación del Programa presupuestario M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur

Indicador	Medios de Verificación
Fin: Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados).	Datos de la subsecretaria de finanzas sobre montos asignados y ejecutados en el presupuesto estatal
Propósito: Sujetos directos: personal de la subsecretaria de finanzas del estado (funcionarios y técnicos administrativos) y sujetos indirectos: ciudadanía de baja california sur (al recibir servicios administrativos más eficientes). Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo	Registros internos de capacitación y seguimiento de procesos administrativos mediante reportes periódicos de la subsecretaría de finanzas
Componente 1: Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos	Reportes de inventarios y mantenimiento de equipo
Componente 2: Optimización del control y planeación del gasto operativo	Comparación de reportes financieros y presupuestales, reportes generados por el sistema de control de gastos operativos
Componente 3: Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad.	Informe de contratación de servicio y auditorias de calidad del servicio e informe de obra y auditoria de las instalaciones
Actividad 1C1: A1C1: Adquisición de equipos de cómputo modernos y de material de oficina Actividad 2C1: Capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías	Informe de compras, entregas y distribución de equipos de cómputo por la coordinación de enlace administrativos
Actividad 1C2: Desarrollo de un sistema informático para el control y seguimiento de gastos Actividad 2C2: Auditorias periódicas para asegurar el uso adecuado del presupuesto operativo.	Informe técnico del sistema
Actividad 1C3: Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales Actividad 2C3: Remodelación de las instalaciones físicas si es necesario (oficinas y red)	Informe de mantenimiento y revisión

Fuente: Elaborado por INDECTEC con datos obtenidos de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa presupuestario M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur



Como puede observarse en el cuadro No. 10, los medios de verificación establecidos en la MIR del Programa presupuestario no cumplen con las características definidas en la Guía para el diseño de la MIR previamente mencionada, por lo que es necesario complementar la información incorporando fuentes de información claras, accesibles y alineadas con las definiciones metodológicas de la SHCP, para así garantizar así una medición precisa y verificable del desempeño del programa.

Recomendación: Rediseñar y/o construir los medios de verificación y las fuentes de información correspondientes a cada uno de los indicadores establecidos en la MIR del Programa presupuestario, asegurando que cumplan con las características y definiciones señaladas en la normatividad aplicable. Lo anterior permitirá fortalecer la lógica horizontal del Programa, garantizar la evaluabilidad de su diseño y contribuir a alcanzar un desempeño óptimo.



12. ¿La Lógica Horizontal de la MIR del Programa Presupuestario es clara y se valida en su totalidad? Es decir, ¿la evaluabilidad es clara bajo los siguientes criterios?:

- Los indicadores definidos para evaluar los objetivos a los que están vinculados permiten efectuar el seguimiento en la frecuencia de la medición, así como la adecuada evaluación en el logro de los mismos.
- Los indicadores evalúan un aspecto sustantivo de los objetivos.
- Las fuentes de Información identificadas son las necesarias y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes, y permiten confirmar que la información es confiable, correcta y transparente.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Inadecuado	Valor:	1
-------------------	----	---------------	------------	---------------	---

La respuesta es afirmativa con nivel inadecuado, debido a que no se cuenta con las fuentes de información en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" por lo cual no es posible validar la lógica horizontal ya que no se cuenta con la totalidad de los criterios establecidos.

De acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML)³⁴ la validación de la lógica horizontal consiste en un análisis causal de derecha a izquierda por nivel de desempeño, omitiendo la columna de supuestos, por lo tanto, el análisis se realiza únicamente desde los medios de verificación y fuentes de información hacia el indicador, y posteriormente hacia el resumen narrativo, como se muestra en la siguiente figura:

Lógica Horizontal

FIN	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
	←	←	
PROPÓSITO	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
	←	←	
COMPONENTES	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
	←	←	
ACTIVIDADES	Indicadores	Medios de Verificación y Fuentes de Información	Supuestos
	←	←	

³⁴ Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, pág. 26. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Recuperado de: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content>



En este sentido, para validar la lógica horizontal se deben contestar afirmativamente las siguientes preguntas:

- ¿Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?
- ¿Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento del proyecto y evaluar adecuadamente el logro de los objetivos?

Con base en lo anterior, se recomienda definir las fuentes de información correspondientes a cada uno de los indicadores, así como también identificar los links correspondientes a los medios de verificación en la MIR del programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal"

Se recomienda rediseñar y/o construir los medios de verificación y las fuentes de información correspondientes a cada uno de los indicadores establecidos en la MIR del Programa presupuestario, asegurando que cumplan con las características y definiciones señaladas en la normatividad aplicable. Lo anterior permitirá fortalecer la lógica horizontal del Programa, garantizar la evaluabilidad de su diseño y contribuir a alcanzar un desempeño óptimo.



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Capítulo IV. Cobertura y Focalización





13. La población o área de enfoque, potencial y objetivo, está definida en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características:

- a) Unidad de medida.
- b) Están cuantificadas.
- c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información.
- d) Se define un plazo para su revisión y actualización.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Moderado	Valor:	2
-------------------	----	---------------	----------	---------------	---

La respuesta es afirmativa y con un nivel moderado, debido a que, de acuerdo con la información de gabinete proporcionada para la presente evaluación, es posible identificar la definición y cuantificación de las áreas de enfoque, tanto potencial objetivo y atendida; sin embargo, no se conoce la metodología para su cuantificación ni se definen plazos para su revisión y actualización.

De acuerdo con los criterios establecidos en la Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos emitida por la SHCP³⁵, la cual señala lo siguiente:

Los beneficiarios de un Pp pueden ser poblaciones o áreas de enfoque; en el caso concreto de áreas de enfoque se hace referencia a beneficiarios que no pueden ser referidos como poblaciones.

La dependencia o entidad deberá describir la población o área de enfoque que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa, es decir, la que se ha elegido o pudiera ser elegible para ser beneficiaria del mismo.

En este sentido y conforme a la estructura analítica³⁶ del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", se define como área de enfoque "Todas las Secretarías, Entidades Paraestatales, Organismos Descentralizados y los Poderes Legislativo y Judicial del Estado de Baja California Sur interactúan con la Secretaría de Finanzas y Administración en materia de ingresos, gastos, contabilidad, adquisiciones y tecnología (45 dependencias)", asimismo, se establece como área de enfoque potencial³⁷ "Todas las Secretarías, Entidades Paraestatales, Organismos Descentralizados y los Poderes Legislativo y Judicial del Estado de Baja California Sur interactúan con la Secretaría de Finanzas y Administración en materia de ingresos, gastos, contabilidad, adquisiciones y tecnología (45 dependencias)".

Respecto al área de enfoque objetivo esta se define como: "Secretaría de Finanzas y Administración, recaudadoras municipales y Ayuntamientos (11 Dependencias y Ayuntamientos)".

Respecto al área de enfoque atendida esta se define como: "52 unidades administrativas pertenecientes a la Secretaría de Finanzas y Administración, incluyendo Municipios y Ayuntamientos"

No obstante, la información proporcionada no presenta la metodología utilizada para su cuantificación

³⁵ Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP, pág. 9. Recuperado de: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf

³⁶ Estructura Analítica del Programa M⁰⁰² Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal. Información de gabinete.

³⁷ Definición y Caracterización de las Áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida. Información de Gabinete.



ni las fuentes de información que la sustentan, asimismo, no se tiene evidencia de procesos que definan plazos para su revisión y actualización.

Finalmente, de acuerdo con la descripción y cuantificación del área de enfoque potencial, objetivo y atendida del Programa presupuestario, se identifican discrepancias en sus definiciones, las áreas de enfoque potencial deben corresponder a la totalidad de dependencias que cumple con las características para beneficiarse con los Componentes que otorga el Programa presupuestario; mientras que el área de enfoque objetivo corresponde únicamente a aquellas dependencias que se planea atender en un periodo definido y finalmente las áreas de enfoque atendidas son las que reciben el bien o servicio.

Por lo tanto, la cuantificación del área de enfoque potencial siempre deberá ser mayor que la del área de enfoque objetivo, asimismo, ambas definiciones y cuantificaciones deben considerar una unidad de medida homogénea, es decir, establecer si se contabilizarán "dependencias públicas" o "áreas administrativas".

En este sentido, se recomienda elaborar una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario, en la cual se describan y cuantifiquen las áreas de enfoque potencial y objetivo, se documente claramente la metodología utilizada y se definan los plazos y mecanismos para su actualización periódica.

Recomendación: elaborar una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario, en la cual se describan y cuantifiquen las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, y se documente claramente la metodología utilizada y se definan los plazos y mecanismos para su actualización periódica.



14. Existe información que permita conocer quiénes reciben los componentes del Programa (o padrón de beneficiarios) que:

- a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo.
- b) Incluya el tipo de bien o servicio otorgado.
- c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo.
- d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.

Respuesta:	Sí	Nivel:	Inadecuado	Valor:	1
-------------------	----	---------------	------------	---------------	---

La respuesta es afirmativa con un nivel de inadecuado, debido a que, solamente se presenta información de los beneficiarios, así como su cuantificación; sin embargo, no se especifica el tipo de bien y o servicio otorgado, ni se identifica un padrón de beneficiarios que cuente con mecanismos para su depuración y actualización.

Con base en la información de gabinete proporcionada para la presente evaluación, se identifica la descripción de los beneficiarios, así como su cuantificación, definida como³⁸: *Las unidades administrativas de la administración pública del Gobierno del Estado de B.C.S. La Secretaría de Finanzas y Administración del Estado de Baja California Sur: áreas programáticas relacionadas con hacienda pública, tecnología de la información, mantenimiento de activos tecnológicos, adquisiciones y administración de recursos. Y subsidios a ayuntamientos.*

No obstante, no se presenta evidencia que demuestre que esta información se encuentra sistematizada en una base de datos o padrón de beneficiarios, asimismo, no se identifican mecanismos establecidos para la actualización periódica de dicha información.

En consecuencia, se recomienda elaborar una estrategia oficial de cobertura del Programa presupuestario, en la cual se describan y cuantifiquen de manera coherente las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida; se documente la metodología utilizada para su determinación; y se establezcan plazos y mecanismos formales para su actualización y depuración periódica.

Recomendación: Elaborar una estrategia oficial de cobertura del Programa presupuestario, en la cual se describan y cuantifiquen de manera coherente las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida; se documente la metodología utilizada para su determinación; y se establezcan plazos y mecanismos formales para su actualización y depuración periódica.

³⁸ Definición y Caracterización de las Áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida. Información de Gabinete.



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Capítulo V. Coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros Programas públicos





15. ¿Con cuáles Programas que operan en la entidad federativa podría existir complementariedad y/o sinergia con los proyectos generados con recursos del Programa Presupuestario?

Respuesta:

No

No se identificaron complementariedad y/o sinergia con otros programas estatales o federales.



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Conclusiones





Capítulo II. Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario

Se identifica un árbol de problemas del programa "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", dicha definición cumple con la formulación de un hecho negativo, y se presenta como una situación reversible, sin embargo, es importante reestructurar el árbol de problemas ya que se observa que los efectos de las causas no están redactados de forma negativa y no son congruentes en relación a la redacción de las causas, por otro lado no está sustentado en un diagnóstico situacional que precise la población o área de enfoque afectada, las causas específicas ni los efectos asociados, esta ausencia limita la claridad del diseño del Programa, no obstante, se demuestra que el Programa cuenta con una justificación empírica sólida, sustentada en el PED 2021-2027, especialmente en lo referente a la caída del PIB estatal, la dependencia de recursos federales y la presencia de prácticas administrativas deficientes que demandan un fortalecimiento de los controles internos. Además, su alineación con el Eje V: Transparencia y Rendición de Cuentas confirma su contribución directa al combate a la corrupción, la evaluación del desempeño y la mejora en el uso de los recursos públicos, así mismo el Fin del Programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Sostenido alineándose particularmente con la meta 16.6, la cual establece el fortalecimiento de las instituciones eficaces responsables y transparentes que rindan cuentas, la cual se relaciona de manera sustantiva con el propósito del Programa.

Capítulo III. Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario

El Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" evidencia importantes avances en la integración documental, como la existencia de fichas técnicas para los indicadores y una MIR estructurada; con reglas de redacción adecuadas, además de que cuenta con los elementos suficientes para validar la lógica vertical ascendente, sin embargo, también revela deficiencias sustantivas que limitan su evaluabilidad y su alineación con los criterios metodológicos establecidos por la SHCP, CONAC y la Metodología del Marco Lógico (MML).

En este sentido, la ausencia de normativa específica —como Reglas de Operación o Lineamientos de ejecución— representa una debilidad fundamental, pues no permite establecer con claridad los procesos, responsabilidades y mecanismos formales para la operación del Programa, la revisión de los indicadores de desempeño evidencia que la mayoría no cumple los criterios CREMAA, presentan unidades de medida múltiples, carecen de claridad en su definición y no cuentan con el método de cálculo para medir de manera adecuada los objetivos a los que están vinculados, lo cual limita su utilidad para el seguimiento y evaluación.

En términos de medios de verificación y fuentes de información, se observa una ausencia de alineación con la normatividad aplicable, además de falta de precisión, accesibilidad y consistencia técnica, esto impide validar la lógica horizontal, ya que no se cuentan con las fuentes de información y los medios de verificación no son los correspondientes, así mismo no se identificaron las metas correspondientes a los indicadores de la MIR lo cual no permite evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.



Capítulo IV. Cobertura y Focalización

La revisión de la información proporcionada evidencia inconsistencias conceptuales y metodológicas en la definición y cuantificación de las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", la ausencia de una metodología documentada, de fuentes de información verificables y de mecanismos formales de actualización limita la precisión y utilidad de estas definiciones para la planeación y evaluación del Programa, asimismo, se identifican discrepancias en las unidades de medida utilizadas, lo que dificulta la comparabilidad entre las distintas áreas de enfoque y puede generar interpretaciones erróneas sobre su cobertura real. Por lo tanto, resulta indispensable que la dependencia elabore una estrategia oficial de cobertura que establezca de manera homogénea y sustentada las definiciones, cuantificaciones, metodologías y procesos de revisión periódica de las áreas de enfoque, con el fin de fortalecer la consistencia interna del Programa y mejorar la toma de decisiones orientada a resultados.

Capítulo V. Coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros programas públicos.

Del Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal", no se identificaron complementariedad y/o sinergia con otros programas estatales o federales.

Conclusión general

El Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" presenta avances importantes en su alineación estratégica con el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 y con iniciativas federales orientadas a la eficiencia gubernamental; sin embargo, enfrenta deficiencias sustantivas en su diseño y arquitectura normativa que limitan su evaluabilidad y eficacia.

Se identifica un árbol de problemas del programa, sin embargo, es importante reestructurar el árbol de problemas ya que se observa que los efectos de las causas no están redactados de forma negativa y no son congruentes en relación a la redacción de las causas, por otro lado no está sustentado en un diagnóstico situacional que precise la población o área de enfoque afectada, así mismo el Fin del Programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Sostenido alineándose particularmente con la meta 16.6.

El Programa presupuestario cuenta con fichas técnicas para los indicadores y una MIR estructurada; con reglas de redacción adecuadas, además de que cuenta con los elementos suficientes para validar la lógica vertical ascendente, sin embargo, también revela deficiencias sustantivas que limitan su evaluabilidad como, la ausencia de normativa específica —como Reglas de Operación o Lineamientos de ejecución— representa una debilidad fundamental, pues no permite establecer con claridad los procesos, responsabilidades y mecanismos formales para la operación del Programa, la revisión de los indicadores de desempeño evidencia que la mayoría no cumple los criterios CREMAA, en términos de medios de verificación y fuentes de información, se observa una ausencia de alineación con la normatividad aplicable, además de falta de precisión, accesibilidad y consistencia técnica, esto impide validar la lógica horizontal, ya que no se cuentan con las fuentes de información y los medios de



verificación no son los correspondientes, así mismo no se identificaron las metas correspondientes a los indicadores de la MIR lo cual no permite evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.

Por otro lado, resulta indispensable que la dependencia elabore una estrategia oficial de cobertura que establezca de manera homogénea y sustentada las definiciones, cuantificaciones, metodologías y procesos de revisión periódica de las áreas de enfoque, con el fin de fortalecer la consistencia interna del Programa y mejorar la toma de decisiones orientada a resultados.

Finalmente, no se identificaron complementariedad y/o sinergia con otros programas estatales o federales.



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexos





GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexo1. Análisis FODA





Tema II: Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario

Fortaleza y Oportunidad	Referencia (Pregunta)	Recomendación
1. El Programa presupuestario identifica el problema central que pretende resolver.	1	
2. Se identifica un diagnostico general sobre la problemática que pretende atender el programa.	2 y 3	
3. El Fin del Programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Sostenido	4	
Debilidad y Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
1. El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el Programa está identificado en un documento	1	1. Elaborar un diagnóstico integral que permita redefinir adecuadamente el problema central, identificar a la población afectada y fortalecer la lógica de intervención del Programa, asegurando así una mayor coherencia y efectividad en su implementación.
2. No están redactadas correctamente las causas y los efectos en el árbol de problemas.	2	2. Reestructurar el árbol de problemas y de objetivos atendiendo la lógica de causas y efectos con sus respectivas flechas en el esquema.

Tema: III. Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario

Fortaleza y Oportunidad	Referencia (Pregunta)	Recomendación
1. La totalidad de los Indicadores de desempeño identificados en la MIR del Programa presupuestario, cuentan con una ficha técnica con los apartados establecidos por el CONAC.	9	NO APLICA
3. Los supuestos definidos en la MIR del Programa presupuestario no cumplen con las características establecidas en la Metodología del Marco Lógico.	7	
Debilidad y Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación



1. No se identifica un documento normativo relacionado con el Programa evaluado.	5	1. Elaborar un documento normativo (Reglas de Operación o Lineamientos de Ejecución) del Programa Presupuestario, en apego a las leyes vigentes. Este documento deberá constituirse como la directriz rectora del programa, especificando sus aspectos esenciales —tales como su objetivo, los bienes o servicios que otorgará, y los criterios de elegibilidad de las áreas de enfoque—, a fin de asegurar su eficacia y transparencia en la ejecución pública.
2. Los objetivos redactados en la MIR del Programa evaluado, no cumplen con las reglas de sintaxis establecidos en la Guía para el diseño de la MIR.	6	2. Redactar el fin y las actividades de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), iniciando la redacción de Fin con el verbo Contribuir y las Actividades el complemento en pasado participio.
3. Los indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario no cumplen en su totalidad con los criterios de validación.	8	Definir el método de cálculo para cada uno de los indicadores, así como definir los indicadores correspondientes para cada una de las actividades con el fin de fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados.
4. No se identifican metas programadas ni cumplidas de los Indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario.	10	5. Construir metas para cada indicador establecido en la MIR del Programa presupuestario, con el objetivo de medir de manera precisa el nivel de desempeño alcanzado, asimismo, se sugiere definir y formalizar las frecuencias de medición correspondientes, a fin de asegurar un seguimiento sistemático y oportuno de los avances del Programa.
7. No se identifican fuentes de Información de los Indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario.	11 y 12	6. Rediseñar y/o construir los medios de verificación y las fuentes de información correspondientes a cada uno de los indicadores establecidos en la MIR del Programa presupuestario, asegurando que cumplan con las características y definiciones señaladas en la normatividad aplicable. Lo anterior permitirá fortalecer la lógica horizontal del Programa, garantizar la evaluabilidad de su diseño y contribuir a alcanzar un desempeño óptimo.
8. Los medios de verificación de los Indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario, no cumplen con las características establecidas en la Metodología del Marco Lógico.	11 y 12	



Tema: IV. Cobertura y Focalización

Fortaleza y Oportunidad	Referencia (Pregunta)	Recomendación
1. El Programa presupuestario identifica y cuantifica las áreas de enfoque, objetivo y atendida.	13 y 14	NO APLICA
Debilidad y Amenaza	Referencia (Pregunta)	Recomendación
1. Se identifican discrepancias entre las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida del programa presupuestario.	13 y 14	1. Elaborar una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario en la que se describan y cuantifiquen de manera consistente las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, conforme a las características establecidas en la normatividad aplicable. Asimismo, dicha estrategia deberá documentar de manera clara la metodología utilizada y definir los plazos y mecanismos formales para su revisión y actualización periódica.



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexo 2. Aspectos Susceptibles de Mejora





Las recomendaciones deben estar clasificados y enlistados por prioridad, de la siguiente manera:

1. Aspectos específicos (AE): aquellos cuya solución corresponde a la unidad administrativa específica de la unidad responsable del Programa Presupuestario (para el caso, de la ejecución del Fondo);
 2. Aspectos institucionales (AI): aquellos que requieren de la intervención de varias unidades administrativas dentro de la misma dependencia o Ente Público, para su solución;
 3. Aspectos interinstitucionales (AID): aquellos que para su solución se deberá contar con la participación de unidades administrativas ubicadas en otra dependencia o Ente Público; y
 4. Aspectos intergubernamentales (AIG): aquellos que demandan la intervención del Gobierno Federal (aparte del Ente Público Estatal responsable de la ejecución de los recursos del Fondo) para su solución.
- 1.

Aspectos Susceptibles de Mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
1. Elaborar un diagnóstico integral que permita redefinir adecuadamente el problema central, identificar a la población afectada y fortalecer la lógica de intervención del Programa, asegurando así una mayor coherencia y efectividad en su implementación.	x					x	
2. Reestructurar el árbol de problemas y de objetivos atendiendo la lógica de causas y efectos con sus respectivas flechas en el esquema.		x			x		
3. Elaborar un documento normativo (Reglas de Operación o Lineamientos de Ejecución) del Programa Presupuestario, en apego a las leyes vigentes. Este documento deberá constituirse como la directriz rectora del programa, especificando sus aspectos esenciales —tales como su objetivo, los bienes o servicios que otorgará, y los criterios de elegibilidad de las áreas de enfoque—, a fin de asegurar su eficacia y transparencia en la ejecución pública.			x			x	
4. Redactar el fin y las actividades de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), iniciando la redacción de Fin con el verbo Contribuir y las Actividades el complemento en pasado participio.	x				x		
5. Definir el método de cálculo para cada uno de los indicadores, así como definir los indicadores correspondientes para cada una de las actividades con el fin de fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados.	x				x		



Aspectos Susceptibles de Mejora	Clasificación				Priorización		
	AE	AI	AID	AIG	Alto	Medio	Bajo
6. Construir metas para cada indicador establecido en la MIR del Programa presupuestario, con el objetivo de medir de manera precisa el nivel de desempeño alcanzado, asimismo, se sugiere definir y formalizar las frecuencias de medición correspondientes, a fin de asegurar un seguimiento sistemático y oportuno de los avances del Programa.	x				x		
7. Rediseñar y/o construir los medios de verificación y las fuentes de información correspondientes a cada uno de los indicadores establecidos en la MIR del Programa presupuestario, asegurando que cumplan con las características y definiciones señaladas en la normatividad aplicable. Lo anterior permitirá fortalecer la lógica horizontal del Programa, garantizar la evaluabilidad de su diseño y contribuir a alcanzar un desempeño óptimo.	x				x		
8. Elaborar una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario en la que se describan y cuantifiquen de manera consistente las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, conforme a las características establecidas en la normatividad aplicable. Asimismo, dicha estrategia deberá documentar de manera clara la metodología utilizada y definir los plazos y mecanismos formales para su revisión y actualización periódica.	x				x		



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexo 3. Hallazgos





Ruta de Referencia	Hallazgo
Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario.	No existe un diagnóstico específico que sustente la definición del problema central del Programa. La ausencia de diagnóstico limita la identificación precisa del área de enfoque afectada y dificulta la validación de la lógica de intervención. Aunque el PED 2021-2027 presenta un marco justificante sólido, este no está integrado metodológicamente al diseño del Programa. La falta de diagnóstico, y las inconsistencias en el área de enfoque debilitan la coherencia técnica del diseño. No se identifican procesos establecidos para la revisión periódica del diseño del Programa.
Lógica vertical ascendente	La mayoría de los objetivos de desempeño definidos en la MIR del Programa presupuestario, están redactados conforme a las reglas de sintaxis de la MML. Los Componentes establecidos en la MIR del Programa presupuestario corresponden a bienes y servicios que entrega. Las Actividades establecidas en la MIR del Programa presupuestario corresponden a procesos de gestión que logren generar y entregar los Componentes. Es posible identificar las actividades específicas por Componente del Programa presupuestario. Los supuestos identificados en la MIR del Programa presupuestario cumplen con la definición y características establecidas en la MML.
Lógica horizontal	No se identifican fuentes de información para cada uno de los indicadores de desempeño definidos en la MIR del Programa presupuestario. Los medios de verificación establecidos en los indicadores de desempeño del Programa presupuestario, no cumplen con la definición y características establecidas en la MML. Los Indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario, no se validan en su totalidad con los criterios CREMAA establecidos por CONAC.
Cobertura y Focalización.	- No se presentan fuentes de información ni la metodología utilizada para cuantificar las áreas de enfoque del Programa presupuestario. - No se identifican una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario, lo que impide contar con criterios homogéneos y sistemáticos para determinar a quién se dirige el Programa. - Se identifican inconsistencias en las definiciones y cuantificaciones de las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida.



Coincidencias, complementariedades o duplicidades de acciones con otros programas públicos.	No se identificaron complementariedad y/o sinergia con otros programas estatales o federales.
Principales fortalezas y oportunidades (la más relevante por tema).	Tema II. El Programa presupuestario se encuentra vinculado a los Objetivos del PED 202-2027, a través del Eje V. Transparencia y rendición de cuentas.
	Tema III. La totalidad de los Indicadores de desempeño identificados en la MIR del Programa presupuestario, cuentan con una ficha técnica con los apartados establecidos por el CONAC.
	Tema IV. El Programa presupuestario identifica y cuantifica las áreas de enfoque, objetivo y atendida.
Principales debilidades y amenazas (la más relevante por tema).	Tema II. No se identifica una justificación específica y oficial del Programa presupuestario que justifique su operación y generación los bienes y servicios que entrega.
	Tema III. Los indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario no cumplen en su totalidad con los criterios de validación.
	Tema IV. Se identifican discrepancias entre las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida del programa presupuestario.
Principales recomendaciones (la más relevante por tema).	Tema II. Elaborar un diagnóstico situacional oficial y detallado para el Programa Presupuestario, el cual debe servir como sustento para justificar su operación y la consecuente generación de sus Componentes.
	Tema III. Definir el método de cálculo para cada uno de los indicadores, así como definir los indicadores correspondientes para cada una de las actividades con el fin de fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados.
	Tema IV. Elaborar una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario en la que se describan y cuantifiquen de manera consistente las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, conforme a las características establecidas en la normatividad aplicable. Asimismo, dicha estrategia deberá documentar de manera clara la metodología utilizada y definir los plazos y mecanismos formales para su revisión y actualización periódica.

Valores obtenidos por pregunta metodológica:

Capítulo II. Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario		
No. De Pregunta	Pregunta	Valor
1	¿El problema o necesidad prioritaria que busca resolver el Programa está identificado en un documento que cuenta con la siguiente información?	3
	a) El problema o necesidad se formula como un hecho negativo o como una situación que puede ser revertida.	
	b) Se define la población que tiene el problema o necesidad.	



2	¿Existe un diagnóstico del problema que atiende el Programa que describa de manera específica: a) Causas, efectos y características del problema, b) Cuantificación y características de la población que presenta el problema, c) Ubicación territorial de la población que presenta el problema?	3
3	¿Existe justificación teórica o empírica documentada que sustente el tipo de intervención que el Programa lleva a cabo?	2
4	El Fin del Programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo, considerando que: a) Existen conceptos comunes entre el Fin y los objetivos del Programa General de Desarrollo. b) El logro del Fin contribuye al cumplimiento de alguna(s) de la(s) meta(s) de alguno(s) de los objetivos del Programa General de Desarrollo.	4
VALORACIÓN DEL CAPÍTULO 2		12
Capítulo III. Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario		
5	¿El programa se sustenta en un documento normativo en donde es posible identificar el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (Fin, Propósito, Componentes y Actividades)?	0
6	¿Los objetivos del resumen narrativo de la MIR del Programa están enunciados según las reglas de redacción de la Metodología del Marco Lógico?	3
7	¿La lógica vertical de la MIR del Programa es clara y se valida en su totalidad? Es decir, ¿la lógica interna es clara?	4
8	¿Los indicadores estratégicos y de gestión cumplen con los criterios de validación?	1
9	¿Las Fichas Técnicas de los indicadores del Programa Presupuestario cuentan con la siguiente información?: a) Nombre del Indicador. b) Definición del Indicador. c) Método de cálculo. d) Unidad de Medida. e) Frecuencia de Medición. f) Línea base. g) Metas. h) Comportamiento del indicador (ascendente, descendente, regular o nominal).	4



10	¿Las metas de los indicadores de la MIR del programa tienen las siguientes características?: a) Cuentan con unidad de medida. b) Están orientadas a impulsar el desempeño, es decir, no son laxas. c) Son factibles de alcanzar considerando los plazos y los recursos humanos y financieros con los que cuenta el programa.	0
11	¿Las fuentes de información y los medios de verificación de cada indicador son claros y están disponibles? Y ¿Cumplen con las siguientes características? a) Las Fuentes de información se identifican como bases de datos y su nomenclatura es clara. b) Los Medios de Verificación señalan el sitio en donde se deposita la información sobre el cumplimiento de las metas de los indicadores.	1
12	¿La lógica horizontal de la MIR del Programa Presupuestario es clara y se valida en su totalidad? Es decir, ¿la lógica interna es clara bajo los siguientes criterios?: a) los indicadores definidos para evaluar los objetivos a los que están vinculados, permiten efectuar el seguimiento en la frecuencia de la medición, así como la adecuada evaluación en el logro de los mismos. b) Los indicadores evalúan un aspecto sustantivo de los objetivos. c) Las fuentes de Información identificadas son las necesarias y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores. d) Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes, y permiten confirmar que la información es confiable, correcta y transparente.	1
VALORACIÓN CAPÍTULO 3		14
Capítulo III. Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario		
13	La población potencial y objetivo, está definida en documentos oficiales y/o en el diagnóstico del problema y cuentan con la siguiente información y características: a) Unidad de medida. b) Están cuantificadas. c) Metodología para su cuantificación y fuentes de información. d) Se define un plazo para su revisión y actualización.	2



14	Existe información que permita conocer quiénes reciben los componentes del programa (o padrón de beneficiarios) que: a) Incluya las características de los beneficiarios establecidas en su documento normativo. b) Incluya el tipo de bien o servicio otorgado. c) Esté sistematizada e incluya una clave única de identificación por beneficiario que no cambie en el tiempo. d) Cuente con mecanismos documentados para su depuración y actualización.	1
VALORACIÓN CAPÍTULO 4		3
TOTAL		29

Finalmente, cada una de las preguntas metodológicas vinculadas a los capítulos de evaluación, fueron valoradas con una calificación final de 0.52 sobre 1.00 respecto a las valorizaciones de los Temas II, III IV, lo cual nos indica un resultado bajo en materia de diseño (Ver el Cuadro siguiente):

Resultados de la Evaluación				
Tema	Número de Preguntas Binarias	Ponderación	Valores Obtenidos por Tema Evaluado Máximo=56	Calificación de la Evaluación Máximo =1
Justificación de la creación y del diseño del Programa Presupuestario	4	0.29	12	0.22
Consistencia de la Matriz de Indicadores del Programa Presupuestario	8	0.57	14	0.25
Cobertura y Focalización	2	0.14	3	0.05
Totales	14	1	29	0.52



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexo 4. Formato para la Difusión de los Resultados de las Evaluaciones





1. Descripción de la evaluación

1.1 Nombre de la evaluación: Evaluación en Materia de Diseño del Programa Presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur"

1.2 Fecha de inicio de la evaluación (dd/mm/aaaa): 06 de junio de 2025

1.3 Fecha de término de la evaluación (dd/mm/aaaa): 30 de diciembre de 2025

1.4 Nombre de la persona responsable de darle seguimiento a la evaluación y nombre de la unidad administrativa a la que pertenece:

Nombre: Antonio Geraldo Peralta

Correo: antonio.geraldo@bcs.gob.mx

Teléfono: 6121239400 Extensión 05089

Unidad administrativa: Coordinación de Enlace Administrativo

1.5 Objetivo general de la evaluación: Valorar el diseño de los Programas Presupuestarios a fin de proveer información que retroalimente su diseño, gestión y resultados

1.6 Objetivos específicos de la evaluación: Analizar la justificación de la creación y diseño del Programa presupuestario respecto a la resolución del problema o necesidad para el cual fue creado;

Identificar y analizar su vinculación con la Planeación Municipal, Estatal y Nacional de Desarrollo;

Analizar la consistencia entre su diseño o análisis de la estrategia, y la normatividad aplicable;

Verificar la definición y cuantificación de la población objetivo y atendida, y en su caso, los mecanismos de incorporación;

Identificar posibles complementariedades y/o coincidencias con otros Programas Presupuestarios;

Identificar aspectos a mejorar del Programa Presupuestario a efecto de formular recomendaciones específicas y concretas, que permitan realizar ajustes y mejoras del diseño de los Programas Presupuestarios, para su mejor operación y alcance efectivo de resultados.

1.7 Metodología utilizada en la evaluación:

La metodología establecida en los **Términos de Referencia (TdR) para la Evaluación en Materia de Diseño** está basada en las buenas prácticas del Consejo Nacional de Evaluación de la Política social (CONEVAL), y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), por tanto, el informe de evaluación incluye 15 preguntas metodológicas que incorporan análisis exploratorios, descriptivos y/o explicativos de acuerdo con la evidencia documental proporcionada. Cada una de las preguntas metodológicas donde aplique una valoración, se basa en la selección de uno de cuatro niveles de respuesta definidos para cada pregunta cuando es afirmativa y, en caso de que sea negativa, se deberá seleccionar el valor de "cero" correspondiente a "inexistente", con base en la siguiente tabla:

Nivel	Valor
Destacado	4
Adecuado	3
Moderado	2
Inadecuado (Replantear)	1
Inexistente	0

Instrumentos de recolección de información:



Cuestionarios__ Entrevistas__ Formatos__ Otros ☒ Especifique:

Descripción de las técnicas y modelos utilizados:

Técnica de investigación cualitativa. - Esta técnica nos permite llegar a soluciones fidedignas para los problemas planteados a través de la obtención, análisis e interpretación planificada y sistemática de los datos; y

Técnica de investigación documental. - Esta técnica recopila antecedentes a través de documentos gráficos oficiales o de trabajo, cualquiera que éstos sean.

2. Principales Hallazgos de la evaluación

2.1 Describir los hallazgos más relevantes de la evaluación:

No existe un diagnóstico específico que sustente la definición del problema central del Programa.

La ausencia de diagnóstico limita la identificación precisa del área de enfoque afectada y dificulta la validación de la lógica de intervención.

Aunque el PED 2021-2027 presenta un marco justificante sólido, este no está integrado metodológicamente al diseño del Programa.

La falta de diagnóstico, y las inconsistencias en el área de enfoque debilitan la coherencia técnica del diseño.

No se identifican procesos establecidos para la revisión periódica del diseño del Programa.

La mayoría de los objetivos de desempeño definidos en la MIR del Programa presupuestario, están redactados conforme a las reglas de sintaxis de la MML.

Los Componentes establecidos en la MIR del Programa presupuestario corresponden a bienes y servicios que entrega.

Las Actividades establecidas en la MIR del Programa presupuestario corresponden a procesos de gestión que logren generar y entregar los Componentes.

Es posible identificar las actividades específicas por Componente del Programa presupuestario.

Los supuestos identificados en la MIR del Programa presupuestario cumplen con la definición y características establecidas en la MML.

No se identifican fuentes de información para cada uno de los indicadores de desempeño definidos en la MIR del Programa presupuestario.

Los medios de verificación establecidos en los indicadores de desempeño del Programa presupuestario, no cumplen con la definición y características establecidas en la MML.

Los Indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario, no se validan en su totalidad con los criterios CREMAA establecidos por CONAC.

No se presentan fuentes de información ni la metodología utilizada para cuantificar las áreas de enfoque del Programa presupuestario.

No se identifican una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario, lo que impide contar con criterios homogéneos y sistemáticos para determinar a quién se dirige el Programa.

Se identifican inconsistencias en las definiciones y cuantificaciones de las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida.

No se identificaron complementariedad y/o sinergia con otros programas estatales o federales.



2.2 Señalar cuáles son las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), de acuerdo con los temas del Programa Presupuestario, estrategia o instituciones.

2.2.1 Fortalezas:

El Programa presupuestario se encuentra vinculado a los Objetivos del PED 202-2027, a través del Eje V. Transparencia y rendición de cuentas.

La totalidad de los Indicadores de desempeño identificados en la MIR del Programa presupuestario, cuentan con una ficha técnica con los apartados establecidos por el CONAC.

El Programa presupuestario identifica y cuantifica las áreas de enfoque, objetivo y atendida.

2.2.2 Oportunidades:

Apoyarse en la Metodología del Marco Lógico (MML), para la mejora del Pp.

2.2.3 Debilidades:

No se identifica una justificación específica y oficial del Programa presupuestario que justifique su operación y generación los bienes y servicios que entrega.

Los indicadores de desempeño establecidos en la MIR del Programa presupuestario no cumplen en su totalidad con los criterios de validación.

Se identifican discrepancias entre las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida del programa presupuestario.

2.2.4 Amenazas:

No se identifican amenazas

3. Conclusiones y Recomendaciones de la Evaluación

3.1 Describir brevemente las conclusiones de la evaluación.

El Programa presupuestario "M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal" presenta avances importantes en su alineación estratégica con el Plan Estatal de Desarrollo 2021-2027 y con iniciativas federales orientadas a la eficiencia gubernamental; sin embargo, enfrenta deficiencias sustantivas en su diseño y arquitectura normativa que limitan su evaluabilidad y eficacia.

Se identifica un árbol de problemas del programa, sin embargo, es importante reestructurar el árbol de problemas ya que se observa que los efectos de las causas no están redactados de forma negativa y no son congruentes en relación a la redacción de las causas, por otro lado no está sustentado en un diagnóstico situacional que precise la población o área de enfoque afectada, así mismo el Fin del Programa está vinculado con los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo Sostenido alineándose particularmente con la meta 16.6.

El Programa presupuestario cuenta con fichas técnicas para los indicadores y una MIR estructurada; con reglas de redacción adecuadas, además de que cuenta con los elementos suficientes para validar la lógica vertical ascendente, sin embargo, también revela deficiencias sustantivas que limitan su evaluabilidad como, la ausencia de normativa específica —como Reglas de Operación o Lineamientos de ejecución— representa una debilidad fundamental, pues no permite establecer con claridad los procesos, responsabilidades y mecanismos formales para la operación del Programa, la revisión de los indicadores de desempeño evidencia que la mayoría no cumple los criterios CREMAA, en términos de medios de verificación y fuentes de información, se observa una ausencia de alineación con la normatividad aplicable, además de falta de precisión, accesibilidad y consistencia técnica, esto impide validar la lógica horizontal, ya que no se cuentan con las fuentes de información y los medios de verificación no son los correspondientes, así mismo no se identificaron las metas correspondientes a los indicadores de la MIR lo cual no permite evaluar adecuadamente el logro de los objetivos.



Por otro lado, resulta indispensable que la dependencia elabore una estrategia oficial de cobertura que establezca de manera homogénea y sustentada las definiciones, cuantificaciones, metodologías y procesos de revisión periódica de las áreas de enfoque, con el fin de fortalecer la consistencia interna del Programa y mejorar la toma de decisiones orientada a resultados.

Finalmente, no se identificaron complementariedad y/o sinergia con otros programas estatales o federales.

3.2 Describir las recomendaciones de acuerdo a su relevancia:

1: Elaborar un diagnóstico integral que permita redefinir adecuadamente el problema central, identificar a la población afectada y fortalecer la lógica de intervención del Programa, asegurando así una mayor coherencia y efectividad en su implementación.

2: Reestructurar el árbol de problemas y de objetivos atendiendo la lógica de causas y efectos con sus respectivas flechas en el esquema.

3: Elaborar un documento normativo (Reglas de Operación o Lineamientos de Ejecución) del Programa Presupuestario, en apego a las leyes vigentes. Este documento deberá constituirse como la directriz rectora del programa, especificando sus aspectos esenciales —tales como su objetivo, los bienes o servicios que otorgará, y los criterios de elegibilidad de las áreas de enfoque—, a fin de asegurar su eficacia y transparencia en la ejecución pública.

4: Redactar el fin y las actividades de acuerdo con la Metodología del Marco Lógico (MML), iniciando la redacción de Fin con el verbo Contribuir y las Actividades el complemento en pasado participio.

5: Definir el método de cálculo para cada uno de los indicadores, así como definir los indicadores correspondientes para cada una de las actividades con el fin de fortalecer la Matriz de Indicadores para Resultados.

6: Construir metas para cada indicador establecido en la MIR del Programa presupuestario, con el objetivo de medir de manera precisa el nivel de desempeño alcanzado, asimismo, se sugiere definir y formalizar las frecuencias de medición correspondientes, a fin de asegurar un seguimiento sistemático y oportuno de los avances del Programa.

7: Rediseñar y/o construir los medios de verificación y las fuentes de información correspondientes a cada uno de los indicadores establecidos en la MIR del Programa presupuestario, asegurando que cumplan con las características y definiciones señaladas en la normatividad aplicable. Lo anterior permitirá fortalecer la lógica horizontal del Programa, garantizar la evaluabilidad de su diseño y contribuir a alcanzar un desempeño óptimo.

8: Elaborar una estrategia de cobertura oficial del Programa presupuestario en la que se describan y cuantifiquen de manera consistente las áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida, conforme a las características establecidas en la normatividad aplicable. Asimismo, dicha estrategia deberá documentar de manera clara la metodología utilizada y definir los plazos y mecanismos formales para su revisión y actualización periódica.

4. DATOS DE LA INSTANCIA EVALUADORA

4.1 Nombre del coordinador de la evaluación: Mtro. Arturo Alejandro Preciado Marín.

4.2 Cargo: Subdirector de Gasto Público, PbR y SED.

4.3 Institución a la que pertenece: Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas (INDETEC).

4.4 Principales colaboradores: LE. Mónica Buenrostro Bermúdez.

4.5 Correo electrónico del coordinador de la evaluación: apreciadom@indetec.gob.mx

4.6 Teléfono (con clave lada): (33) 36695550 (Extensión: 604)

5. IDENTIFICACIÓN DEL (LOS) PROGRAMA(S)



5.1 Nombre del (los) Programa(s) Presupuestario(s) evaluado(s): Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur	
5.2 Siglas: M002	
5.3 Ente público coordinador del (los) Programa(s) Presupuestario(s): Secretaria de Finanzas y Administración	
5.4 Poder público al que pertenece(n) el(los) Programa(s) Presupuestario(s): Poder Ejecutivo ☒ Poder Legislativo ☐ Poder Judicial ☐ Ente Autónomo ☐	
5.5 Ámbito gubernamental al que pertenece(n) el(los) Programa(s) Presupuestario(s): Federal ☐ Estatal ☒ Local ☐	
5.6 Nombre de la(s) unidad(es) administrativa(s) y de (los) titular(es) a cargo del (los) Programa(s) Presupuestario(s):	
5.6.1 Nombre(s) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) Presupuestario(s):	
5.6.2 Nombre(s) de (los) titular(es) de la(s) unidad(es) administrativa(s) a cargo de (los) Programa(s) Presupuestario(s) (nombre completo, correo electrónico y teléfono con clave lada):	
Nombre: L.C. Julián Francisco Galindo Hernández Correo: julian.galindo@bcs.gob.mx Teléfono: 6121239400 Extensión: 05010	Unidad administrativa: Subsecretaria de Finanzas
6. Datos de Contratación de la Evaluación	
6.1 Tipo de contratación:	
6.1.1 Adjudicación Directa ☐ 6.1.2 Invitación a tres ☐ 6.1.3 Licitación Pública Nacional ☐ 6.1.4 Licitación Pública Internacional ☐ 6.1.5 Otro: (Señalar) ☒ Convenio de Colaboración	
6.2 Unidad administrativa responsable de contratar la evaluación*: Coordinación de Enlace Administrativo	
6.3 Costo total de la evaluación: \$180.000.00 (Ciento ochenta mil pesos 00/100 M.N.)	
6.4 Fuente de Financiamiento: Recursos Fiscales	
7. Difusión de la evaluación	
7.1 Difusión en internet de la evaluación: www.finanzas.gob.mx	
7.2 Difusión en internet del formato: www.finanzas.gob.mx	



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexo 5. Fuentes de Información



FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIA

1	Ficha del Programa presupuestario, Secretaría de Finanzas y Administración del Gobierno del Estado de Baja California Sur. Información de Gabinete.
2	Estructura Analítica del Programa presupuestario M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur. Información de Gabinete.
3	Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) del Programa presupuestario M002 Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal del Estado de Baja California Sur, Unidad de Evaluación del Desempeño de Baja California Sur (UEDBCS). Información de Gabinete.
4	Definición y caracterización de las Áreas de enfoque potencial, objetivo y atendida. Información de Gabinete.
5	Proyecto de Presupuesto de Egresos del Estado de Baja California Sur para el Ejercicio fiscal 2024, Anexo II- 6 Clasificación por Programa presupuestario, Pág. 611. Información de Gabinete.
6	Manual de Programación y Presupuesto para el ejercicio fiscal 2024, Secretaría de Finanzas y Administración, Gobierno de Baja California Sur. Información de Gabinete.
7	Manual Especifico de Organización de la Subsecretaría de Administración. Información de Gabinete.
8	Ficha Técnica de los Indicadores del Programa presupuestario Recursos Humanos, Materiales, Informáticos y Financieros, Unidad de Evaluación del Desempeño de Baja California Sur (UEDBCS). Información de Gabinete.

FUENTES DE INFORMACIÓN SECUNDARIA

1	Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. https://gaceta.diputados.gob.mx/PDF/64/2019/abr/20190430-XVIII-1.pdf
2	Plan Estatal de Desarrollo Baja California Sur 2021-2027. https://www.bcs.gob.mx/wp-content/uploads/2022/03/plan/PED%20BCS%202027.pdf
3	Clasificación Programática, Consejo Nacional de Armonización Contable CONAC. https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_02_004.pdf
4	Ley de Coordinación Fiscal. https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf
5	Ley de Coordinación Fiscal del Estado de Baja California Sur. https://www.cbcs.gob.mx/index.php/cmply/1499-ley-coordinacion-fiscal-bcs
6	El diagnostico situacional como insumo para definir Programas presupuestarios, Federalismo Hacendario, Revista bimestral No. 20, Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas INDETEC. https://www.indetec.gob.mx/delivery?srv=0&sl=3&path=/biblioteca/Federalismo_Hacendario/2022_20/Revista_Fede_Hacendario_No_20.pdf
7	Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados MIR de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154437/Guia_MIR.pdf
8	Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2d86ecfb-f922-49d3-a919-e4fd4d463bd7/content



9	LINEAMIENTOS para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico, Consejo Nacional de Armonización Contable CONAC. https://www.conac.gob.mx/work/models/CONAC/normatividad/NOR_01_15_002.pdf
10	Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, Secretaría de Hacienda y Crédito Público SHCP. https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf
11	Impacto del Programa Especial para la Eficiencia de la Gestión Pública 2025-2030 en el gasto público, Boletín Hacendario Municipal, No. 21. Instituto para el Desarrollo Técnico de las Haciendas Públicas INDETEC. https://www.indetec.gob.mx/delivery?srv=0&sl=3&path=/biblioteca/Boletin_Hacendario_Municipal/2025_21/BHM-21.pdf



GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexo 6. Fichas Técnicas de Indicadores





FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	FIN
Programa	Apoyo para el Fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	Porcentaje de mejora en la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos.	Desagregación	ESTATAL
Definición:	MIDE EL PORCENTAJE DE MEJORA EN LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS PÚBLICOS DEL GOBIERNO ESTATAL		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
CALIDAD	ESTRATÉGICO	ASCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
RECURSOS EJERCIDOS		RECURSOS ASIGNADOS	
Interpretación de la fórmula del indicador			
(RECURSOS EJERCIDOS / RECURSOS ASIGNADOS)*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Anual
	Línea Base		Meta
Valor	0	Valor	100
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	60	40

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Datos de la subsecretaría de finanzas sobre los montos asignados y ejecutados en el presupuesto estatal

Comentarios Técnicos



FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	PROPOSITO
Programa	Apoyo para el fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	Índice de eficiencia operativa en la secretaria de finanzas de B.C.S.	Desagregación	ESTATAL
Definición:	Mide el avance en la mejora de las capacidades operativas y administrativas de la subsecretaria de finanzas de Baja California Sur		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
EFICACIA	ESTRATÉGICO	ASCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
Procesos optimizados		Número total de procesos	
Interpretación de la fórmula del indicador			
(Procesos optimizados / Número total de procesos)*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Anual
	Línea Base		Meta
Valor	0	Valor	100
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	50	25

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Registros internos de capacitación y seguimiento de procesos administrativos mediante reportes periódicos de la subsecretaria de finanzas

Comentarios Técnicos



FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	COMPONENTE
Programa	Apoyo para el fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	Porcentaje de equipos de computo actualizados y funcionales	Desagregación	ESTATAL
Definición:	Mantenimiento y adquisición de equipod de computo optimos para realizar las actividades y funciones de las diferentes direcciones de la Subsecretaría de Finanzas		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
CALIDAD	GESTIÓN	ASCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
Equipos de computo que se les dio mantenimiento		Adquisición de nuevos equipos de computo	
Interpretación de la fórmula del indicador			
(Equipos de computo que se les dio mantenimiento / Adquisición de nuevos equipos de computo)*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Semestral
	Línea Base		Meta
Valor	0	Valor	100
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	60	40

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Reportes de inventarios y mantenimientos de equipo
--

Comentarios Técnicos



FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	COMPONENTE
Programa	Apoyo para el fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	Porcentaje del ahorro en el gasto operativo y gasto operativo registrado en el sistema	Desagregación	ESTATAL
Definición:	Optimizar el control y planeación del gasto operativo		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
EFICIENCIA	GESTIÓN	DESCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
Presupuesto gastado en el año 2026		Presupuesto gastado en el año 2025	
Interpretación de la fórmula del indicador			
(Presupuesto gastado en el año 2026 / Presupuesto gastado en el año 2025)*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Anual
	Línea Base		Meta
Valor	0	Valor	0
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	90	110

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Comparación de reportes financieros y presupuestales, reportes generados por el sistema de control de gastos operativos

Comentarios Técnicos



FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	COMPONENTE
Programa	Apoyo para el fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	Mejora de la infraestructura administrativa y conectividad	Desagregación	ESTATAL
Definición:	Vehículos oficiales en condiciones operativas óptimas y mejoras realizadas en las instalaciones físicas		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
CALIDAD	GESTIÓN	ASCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
Vehiculos oficiales en condiciones operativas óptimas y mejoras de las instalaciones físicas		Total de los trabajos realizados (vehiculos e infraestructuras)	
Interpretación de la fórmula del indicador			
(Vehiculos oficiales en condiciones operativas óptimas y mejoras de las instalaciones físicas / Total de los trabajos realizados (vehiculos e infraestructuras))*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Anual
	Línea Base		Meta
Valor	0	Valor	0
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	50	20

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Informe de contratación del servicio y auditorías de calidad del servicio e informe de obra y auditoría de las instalaciones

Comentarios Técnicos



FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	ACTIVIDAD
Programa	Apoyo para el fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	Porcentaje de equipos de computo adquiridos y distribuidos a los empleados	Desagregación	ESTATAL
Definición:	Medir la distribución eficiente y cubrir la necesidad de quipamiento (Equipos de computo)		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
CALIDAD	GESTIÓN	ASCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
(Número de quipos distribuidos/Número de equipos programados para compra)x100		Adquisición de equipos de computo	
Interpretación de la fórmula del indicador			
((Número de quipos distribuidos/Número de equipos programados para compra)x100 / Adquisición de equipos de computo)*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Trimestral
	Línea Base		Meta
Valor	0	Valor	100
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	60	40

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Informe de compras, entregas y distribución de equipos de computo para la coordinación de enlace administrativo

Comentarios Técnicos

FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	ACTIVIDAD
Programa	Apoyo para el fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	% de avance en la implementación del sistema de control de gastos	Desagregación	ESTATAL
Definición:	Medir la implementación y ejecución del sistema de control de gastos		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
EFICIENCIA	GESTIÓN	ASCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
Modulos del sistema actualizados		Modulos totales programados	
Interpretación de la fórmula del indicador			
(Modulos del sistema actualizados / Modulos totales programados)*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Anual
	Linea Base		Meta
Valor	0	Valor	100
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	90	110

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Informe técnico del sistema

Comentarios Técnicos



FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Unidad Responsable:	Secretaría de Finanzas	Nivel MIR:	ACTIVIDAD
Programa	Apoyo para el fortalecimiento de la Hacienda Pública Estatal		

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del	Remodelación o mejora de las instalaciones físicas	Desagregación	ESTATAL
Definición:	Medir el porcentaje de avance en la mejora de las instalaciones físicas de la Secretaría de Finanzas y Administración		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

Dimensión	Tipo	Sentido	Fórmula
CALIDAD	GESTIÓN	ASCENDENTE	(A/B)*100
Descripción Variable A		Descripción Variable B	
Acciones de mejora realizadas		Acciones de mejora programadas	
Interpretación de la fórmula del indicador			
(Acciones de mejora realizadas / Acciones de mejora programadas)*100			
Unidad de medida:	Porcentaje	Frecuencia de medición:	Trimestral
	Línea Base		Meta
Valor	0	Valor	100
Año	2026	Año	2026
Periodo	Enero - Diciembre	Periodo	Enero - Diciembre

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR

VERDE	AMARILLO	ROJO
80	50	20

MEDIO DE VERIFICACIÓN

Informe de mantenimiento y revisión

Comentarios Técnicos





GOBIERNO DEL ESTADO DE
BAJA CALIFORNIA SUR

Secretaría de
Finanzas y Administración
Gobierno de Baja California Sur



Anexo 7. Matriz de Indicadores para Resultados





Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
FIN	Recursos materiales y tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento de las actividades y servicios prestados, contar con las condiciones adecuadas de la infraestructura administrativa y el mantenimiento constante de redes para una conectividad optima en las oficinas y una correcta aplicación del gasto operativo (asignación, control, planeación y análisis de resultados).	Porcentaje de mejora en la calidad y eficiencia de la gestión de los recursos públicos.	Datos de la subsecretaria de finanzas sobre montos asignados y ejecutados en el presupuesto estatal.	Condiciones macroeconómicas estables que no afecten la recaudación fiscal ni la estabilidad financiera del gobierno estatal.
PROPÓSITO	Sujetos directos: personal de la subsecretaria de finanzas del estado (funcionarios y técnicos administrativos) y sujetos indirectos: ciudadanía de baja california sur (al recibir servicios administrativos más eficientes). Disponibilidad continua de herramientas y equipo adecuado para el personal administrativo.	Índice de eficiencia operativa en la subsecretaria de finanzas de B.C.S.	Registros internos de capacitación y seguimiento de procesos administrativos mediante reportes periódicos de la subsecretaría de finanzas.	Compromiso político y asignación continua de recursos por parte del gobierno estatal para asegurar la sostenibilidad del programa.



Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
COMPONENTE 1	Fortalecimiento de los recursos materiales y tecnológicos.	Porcentaje de equipos de cómputo actualizados y funcionales.	Reportes de inventarios y mantenimiento de equipo.	Disponibilidad de proveedores que suministren equipos tecnológicos y todo tipo de materiales solicitados de alta calidad dentro de los plazos establecido.
COMPONENTE 2	Optimización del control y planeación del gasto operativo.	Porcentaje del ahorro en el gasto operativo y gasto operativo registrado en el sistema.	Comparación de reportes financieros y presupuestales, reportes generados por el sistema de control de gastos operativos.	Acceso oportuno a información financiera precisa y actualizada para el desarrollo del sistema de control de gasto.
ACTIVIDAD 1 C1	Adquisición de equipos de cómputo modernos y de material de oficina.	Porcentaje de equipos de cómputo adquiridos y distribuidos a los empleados.	Informe de compras, entregas y distribución de equipos de cómputo por la coordinación de enlace administrativos.	Proveedores accesibles que ofrezcan equipos de cómputo y materiales dentro de los plazos y presupuestos.
ACTIVIDAD 2 C1	Capacitación continua del personal en el uso de nuevas tecnologías.			Disponibilidad de formadores calificados y capacidad del personal para asistir a las capacitaciones sin inconveniente.



Nivel	Resumen Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Supuestos
ACTIVIDAD 1 C2	Desarrollo de un sistema informático para el control y seguimiento de gastos.	Porcentaje de avance en la implementación del sistema de control de gastos.	Informe técnico del sistema.	Desarrollo oportuno del sistema de control de gastos sin problemas técnicos o demoras disponibilidad de personal para asistir a la capacitación en el sistema de control de gastos.
ACTIVIDAD 2 C2	Auditorías periódicas para asegurar el uso adecuado del presupuesto operativo.			Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales.
ACTIVIDAD 1 C3	Mantenimiento y reparación de vehículos oficiales.	Remodelación o mejora de las instalaciones físicas.	Informe de mantenimiento y revisión.	Disponibilidad de contratistas competentes para realizarlas.
ACTIVIDAD 2 C3	Remodelación de las instalaciones físicas si es necesario (oficinas y red).			Mejoras en las instalaciones físicas.