



León, Gto., a 1 de marzo de 2019  
Oficio no. CM/DESCI/128/2019  
Asunto: **Oficio de Cumplimiento Evaluación de Diseño**  
**Programa Retos Compartidos**

**Mtro. Omar Silva Plancarte**  
Director General de Innovación  
Presente

El **Sistema de Evaluación del Desempeño (SED)** es el 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 el valor público de los programas y proyectos.

En este sentido y en seguimiento a la Evaluación de Diseño practicada al Programa **"Retos Compartidos"**, practicada por este Órgano de Control, por este conducto me permito hacerle entrega del Informe de Resultado de la Evaluación; mediante el cual se hace de su conocimiento que los 9 Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) señalados en la evaluación, han sido atendidos de forma clara y suficiente.

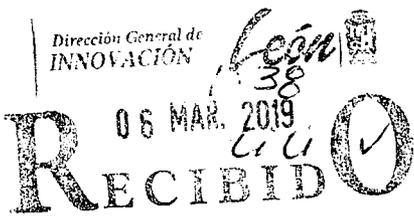
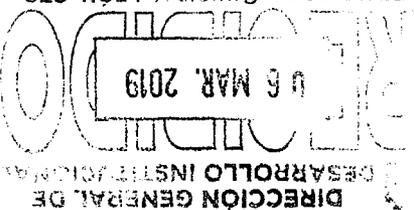
Por lo que, con fundamento en la Quinta Cláusula del Convenio de Mejora, celebrado el 31 de julio del 2018, se expide el presente **Oficio de Cumplimiento.**

Agradeciendo sus atenciones al presente, quedo de usted.

Atentamente  
El trabajo todo lo vence  
"2018, Año de Manuel Doblado, Forjador de la Patria"

  
Lic. Leopoldo Edgardo Jiménez Soto  
Contralor Municipal

2:15 pm  
S/H Anex



C.c.p Lic. Héctor René Germán Santillana López.- Presidente Municipal de León. Para su superior conocimiento.  
C.P. y M.F. Enrique Sosa Campos.- Tesorero Municipal de León.- Para conocimiento.  
Arq. Graciela Amaro Hernández.- Directora General de IMPLAN.- Para conocimiento.  
Lic. José Alberó Martínez Aguayo.- Director General de Desarrollo Institucional.

MMS/JH

Zona Centro de León, Gto.  
C.P. 37000  
Tel. (477) 733.0000  
Ext. 1420, 1421 Y 1438  
www.leon.gob.mx

**CONTRALORÍA**  
Municipal



## Dirección General de Innovación

### Informe de Resultados

Evaluación de Diseño practicada del  
19 de marzo del 2018 al 25 de febrero del 2019

Programa Evaluado:  
Retos Compartidos

León, Guanajuato a 25 de febrero del 2019

## Índice General

Tema	Página
<b>1. Contexto general</b>	<b>3</b>
<b>2. Fundamento legal</b>	<b>3</b>
<b>3. Estructura del informe y valoración</b>	<b>3</b>
<b>4. Objetivo de la evaluación</b>	<b>4</b>
<b>5. Antecedentes de la evaluación</b>	<b>5</b>
<b>6. Resultados de la evaluación</b>	<b>6</b>
6.1 Formulación y justificación del programa presupuestario	6
6.1.1 <i>Diagnóstico de la situación problema</i>	6
6.1.2 <i>Árbol de problemas y Árbol de objetivos</i>	11
6.2 Consistencia de la Matriz de Indicadores para Resultados	17
6.2.1 <i>Fin</i>	17
6.2.2 <i>Propósito</i>	20
6.2.3 <i>Componentes</i>	22
6.2.4 <i>Actividades</i>	24
6.2.5 <i>Supuestos</i>	25
6.2.6 <i>Lógica vertical</i>	28
6.2.7 <i>Indicadores</i>	30
6.2.8 <i>Medios de verificación</i>	34
6.2.9 <i>Lógica horizontal</i>	37
<b>7. Resumen de atención de Aspectos Susceptibles de Mejora</b>	<b>40</b>
<b>8. Bibliografía de referencia</b>	<b>40</b>
<b>9. Conclusiones</b>	<b>41</b>



## 1. Contexto general

La Gestión para Resultados (GpR) es una disciplina gerencial aplicada a la administración pública, para responder a la realidad económica, social y política del entorno y que facilita a los organismos públicos la toma de decisiones para un manejo del gasto eficaz y eficiente.

La GpR se constituye entonces como una propuesta de cultura organizativa, directiva y de gestión cuyo propósito es mostrar opciones de actuación para los servidores públicos mediante herramientas prácticas para la planeación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria con énfasis en los resultados, en lugar de los procesos.

Al poner énfasis en los resultados y no en los procedimientos, la GpR se vincula al Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y su respectiva evaluación; a fin de que las dependencias y entidades definan sus metas y objetivos para cumplirlos con oportunidad y eficiencia.

Por último, el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) es el 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 valor público de los programas y de los proyectos.

## 2. Fundamento legal

La Contraloría Municipal es un órgano competente para llevar a cabo el trabajo de evaluación, y con ello contribuir al adecuado desarrollo de la administración municipal, de conformidad a lo establecido en la siguiente normatividad:

- Artículo 134, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Artículos 54, 61, 62, 64, 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- Artículos 73, 102 sexies, 102 septies y 102 octies de la Ley para el Ejercicio y Control de los Recursos Públicos para el Estado de Guanajuato.
- Artículo 10 fracción I, de la Ley de Responsabilidades Administrativas para el Estado de Guanajuato.
- Artículos 131 y 139 de la Ley Orgánica Municipal.
- Artículos 71 y 77 del Reglamento Interior de la Administración Pública Municipal.
- Lineamientos para la Evaluación del Desempeño de Programas Presupuestarios de la Administración Pública del Municipio de León, Guanajuato.

## 3. Estructura del informe y valoración

El presente informe de resultados, es el documento que refleja el resultado final del trabajo del equipo evaluador, mediante el cual se ponen en conocimiento los resultados de su trabajo y la conclusión que se ha formado a través del análisis de la información proporcionada por el ente evaluado.

Este informe es un documento técnico en el que se presentan los datos e información que identifican una revisión, las conclusiones y los aspectos susceptibles de mejora al desempeño que se propondrán al ente evaluado.

La evaluación se sustenta en la estructura triádica que comprende: deber ser, hecho sustentado en evidencia y el hallazgo que resulta del análisis hermenéutico.

- El deber ser refiere al mandato legal o normativo, modelos y esquemas nacionales e internacionales y de mejores prácticas, considerando que dicho mandato es el vigente y autorizado por la autoridad que le corresponda.
- Los hechos (resultado) vienen sustentados por la evidencia suficiente, competente, pertinente y relevante, siempre en relación con el mandato normativo.
- El hallazgo, lo representan los aspectos susceptibles de mejora que se realizan al ente evaluado, mismos que deben ser informados de manera objetiva, clara y acotada a los elementos esenciales, siendo su redacción precisa y comprensible.

#### 4. Objetivo de la evaluación

Las evaluaciones de desempeño tienen como objetivo general promover constructivamente la gestión económica, eficaz y eficiente de los recursos públicos, así como contribuir a la transparencia y rendición de cuentas en la Administración Pública.

La evaluación de diseño tiene como objetivo específico revisar el correcto diseño de un Programa Presupuestario conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML), incluyendo su Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Los objetivos específicos se desarrollan en esta evaluación en 11 procedimientos, los cuales se abordan detalladamente en el presente informe, con su correspondiente conclusión y en su caso recomendación. Dichos resultados se agrupan de la siguiente manera:

Formulación y justificación del Programa:

1. Diagnóstico de la situación problema.
2. Análisis de la situación problema y solución.

Consistencia de la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa:

3. Sintaxis y alineación del Fin con los instrumentos de planeación.
4. Sintaxis del Propósito.
5. Sintaxis de los Componentes.
6. Sintaxis de las Actividades.
7. Riesgos y Supuestos.
8. Lógica Vertical.
9. Indicadores de resultados.
10. Medios de verificación.
11. Lógica Horizontal.

## 5. Antecedentes de la evaluación

El 19 de febrero del 2018 la Contraloría Municipal publicó en su portal de internet el Programa Anual de Evaluación del Desempeño 2018, en el que se incluía la evaluación de diseño del Programa: Mejoramiento del Servicio Público de Panteones.

El 21 de febrero del 2018 se emiten y publican por parte de la Contraloría Municipal los Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño del Programa Retos Compartidos

El 19 de marzo del 2018 mediante oficio CM/DESCI/379/2018 la Contraloría Municipal realiza la solicitud de información del programa evaluado a la Dirección General de Innovación.

El 18 de mayo del 2018 la Dirección General de Innovación envía a la Contraloría Municipal mediante oficio DGIN/DG/073/18 la información solicitada del Programa Retos Compartidos

El 07 de junio del 2018 la Contraloría Municipal mediante oficio CM/DESCI/0520/2018 envía a la Dirección General de Innovación, el Informe de Resultados de la Evaluación de Diseño practicada al Programa de Retos Compartidos, incluyendo como anexos el Formato de Clasificación de Aspectos Susceptibles de Mejora y el Formato para la Difusión de los Resultados de la Evaluación.

El 04 de julio de 2018 la Dirección General de Innovación solicitó una prórroga para la entrega del Programa de Mejora relativo a la evaluación, la cual fue otorgada por la Contraloría mediante el oficio CM/DESCI/598/2018.

El 02 de agosto del 2018 mediante oficio DGIN/DG/130/2018 la Dirección General de Innovación envía el Programa de Mejora para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora señalados en la evaluación.

El 31 de julio del 2018 se firma el Convenio para la Mejora del Desempeño, celebrado entre el Contralor Municipal y el Director General de Innovación en el que se establece el Programa de Mejora para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora, señalando como fecha de cumplimiento el mes de agosto del 2018.

El 04 de septiembre del 2018 mediante oficio DGIN/DG/168/2018 la Dirección General de Innovación hace entrega de la información que contiene su propuesta de mejora para cada uno de los aspectos susceptibles señalados en la evaluación practicada.

El 3 de octubre del 2018 mediante oficio CM/DESCI/0802/2018 la Contraloría Municipal informa a la Dirección General de Innovación que la información contenida en su programa de mejora no cumplen de manera suficiente y clara con lo señalado en la evaluación, para lo cual la Dirección General de Innovación, mediante oficio número DGIN/DG/196/2018 envía las correcciones detectadas por Contraloría.

Durante el periodo noviembre 2018 - enero 2019, personal de la Contraloría Municipal mantuvo comunicación vía correo electrónico y presencial con personal de la Dirección General de Innovación, a fin de atender oportunamente las dudas o comentarios respecto a los temas evaluados.

## 6. Resultados y difusión

### 6.1. Formulación y justificación del programa presupuestario.

#### 6.1.1. Diagnóstico del problema o situación problemática.

##### Deber ser:

De acuerdo a la Metodología del Marco Lógico, el problema o necesidad que busque resolver el Programa Presupuestario evaluado (Pp) debe estar identificado en un documento o diagnóstico, mismo que debe contar con los siguientes elementos:

- Población afectada o área de enfoque.
- Descripción de la situación de la problemática central.
- Referencia cuantitativa a la magnitud de la situación descrita.

Así, el diagnóstico de una situación problemática (SHCP, 2017) es esencial para dar con una solución adecuada. Realizar el diagnóstico, significa identificar las causas de diverso orden que determinan la existencia de la situación problemática, o de que ésta no se haya solucionado.

El problema o <<situación problemática>> se refiere entonces a una necesidad insatisfecha o a una condición negativa de un grupo de población. De ahí que la identificación del problema debe responder a la pregunta: ¿quiénes son los que presentan el problema?, es decir la población afectada o también denominada población potencial.

Identificar e inclusive cuantificar, la población afectada o potencial facilita la definición del problema.

En este sentido, los beneficiarios de un Programa presupuestal 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. Describiendo cada una de ellas de la siguiente manera:

- **Población de referencia:** Población total relacionada con el área o sector en el que se está definiendo el problema.
- **Población potencial:** Parte de la población de referencia que es afectada directamente o que presenta el problema que se está definiendo y que justifica la existencia del programa. Es la población elegible para su atención por parte del programa.
- **Población sin problema:** Dentro de la población de referencia, es aquella que al no ser afectada por el problema detectado, queda automáticamente agrupada y fuera de los alcances del programa.
- **Población objetivo o área de enfoque:** a la población atendida por el programa en el ejercicio fiscal en revisión».

En la medida que se conozcan mejor las particularidades de la población afectada por el problema mayor serán las posibilidades de logro de los objetivos de la intervención, dado que tendrán absoluta correspondencia con los protagonistas de la misma.

##### Análisis del equipo evaluador.

La evaluación del Diagnóstico del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

**Resultado 1.**

Del análisis realizado al diagnóstico del programa "Programa Retos Compartidos", operado por la Dirección General de Innovación, se concluye que éste, presenta aspectos susceptibles de mejora, ya que no se define claramente el problema que justifique la creación del programa; sus causas y efectos; ni identifica y caracteriza a la población objetivo.

**Aspecto Susceptible de Mejora núm. 1:**

Para que la Dirección General de Innovación, establezca las medidas necesarias a fin de fortalecer y adecuar el diagnóstico del programa "Programa Retos Compartidos", identificando claramente el Problema Público que se debe atender con la intervención; las causas del problema y los efectos posibles de la no intervención, el área de intervención y la población objetivo.

**Propuesta de Mejora 1.**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención al aspecto susceptible de mejora señalado para el Diagnóstico del programa presupuestario, señalando lo siguiente:

*Se replantea el problema central:*

*"El municipio de León presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado"*

En donde:

1. *Población afectada o área de enfoque: El municipio de León.*
2. *Descripción de la situación de la problemática central: presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado.*
3. *Referencia cuantitativa (magnitud del problema): bajos.*

**Elementos cuantitativos y estadísticos que dan razón a la creación del programa**

*Características del programa.*

*Uno de los objetivos del gobierno municipal es trabajar enfocados en dar respuesta inmediata a las peticiones y necesidades que presenta la ciudadanía.*

*Con base en lo anterior se han detectado áreas de oportunidad que en buena medida podrán subsanarse bajo la premisa de crear una nueva Dirección enfocada en desarrollar herramientas transversales que innovaran e hicieran eficientes los procesos gubernamentales a través de estrategias tales como: incremento de la participación ciudadana, la puesta en marcha de un laboratorio de innovación en servicios públicos, acorde al crecimiento de la ciudad, no solo en urbanización sino también en población, el fomento al emprendimiento o proyectos con tintes transformadores aplicables a la problemática central.*

*La Dirección General de Innovación desde su planeación hasta su formalización y reconocimiento, presentó propuestas de trabajo y proyectos transversales bajo el concepto de Retos Compartidos, mismos que de manera resumida se definen como: "proyectos en los que colaboramos de manera transversal con las diferentes instancias de gobierno y para municipales bajo el supuesto de un liderazgo compartido con el fin de generar nuevas políticas públicas a través de 3 hilos conductores que son:*

- *Interacción con el ciudadano*
- *Efectividad en los servicios públicos municipales*
- *Atracción de talento e inversión"*

**2. DIAGNÓSTICO PARA LA IMPLEMENTACIÓN: JUSTIFICACIÓN DE CREACIÓN Y DISEÑO.**

*La ausencia de políticas públicas de innovación al interior del gobierno municipal así como de herramientas de fomento de dicho rubro tanto en los sectores social y privado de León, se observa*

*la necesidad de innovar en los procesos gubernamentales bajo los pilares de: simplificación administrativa y una relación más estrecha, gobierno sociedad y tomando en cuenta dos premisas: una clara y correcta investigación (o diagnóstico) así como el uso correcto de las tecnologías de la información. Además del valor primordial que genera el trabajarse de manera interna en la propia administración pública municipal de León y no desde fuera mediante esquema de consultorías.*

### *2.1. Problema público que atiende.*

*Continuar trabajando con mecanismos que no fomenten la transversalidad entre dependencias para una adecuada prestación de servicios públicos de vanguardia y/o programas de apoyo que incentiven la aplicación de nuevas tendencias en materia social y privada, el cual se traduce en:*

- a) Baja efectividad e impacto de los resultados gubernamentales*
- b) Insuficiente desarrollo competitivo y sostenible del municipio en el ámbito público y privado*
- c) Falta de empatía en la relación sociedad gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos.*

### *2.2. Objetivos del programa.*

*El Programa Retos Compartidos tiene como retos generales:*

- 1. Generar políticas de valor público que involucren a los sectores social y privado, así como la mejora de procesos internos de las diferentes instancias gubernamentales y la identificación de necesidades del ciudadano complementando con la extracción de información que permitan una adecuada toma de decisiones con base en herramientas tecnológicas y metodologías de innovación.*
- 2. Mejorar los servicios públicos que han operado de manera convencional u obsoleta sin tomar en consideración las necesidades reales y actuales de la ciudadanía, mismos que requieren de la intervención del proceso de innovación*
- 3. Establecer canales de comunicación y colaboración entre instancias de gobierno que culmina en esfuerzos duplicados.*

### *3. Vinculación con los instrumentos de planeación.*

*3.1 PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018, Meta 3 México con educación de calidad. Objetivo 3.5 Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible. Línea de Acción: 3.5.1 Contribuir a que la inversión nacional en investigación científica y desarrollo tecnológico crezca anualmente y alcance un nivel de 1% del PIB.*

*3.2 PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2035. 2da. Dimensión: Administración Pública y Estado de Derecho, que establece como componente estratégico: Desarrollo Institucional, cuyo Objetivo particular 1.1. Garantizar la excelencia en la gestión de la administración pública, plantea la línea de acción "Innovación tecnológica" con Promover la innovación y gestión del conocimiento en las instancias de gobierno.*

*3.3 PROGRAMA MUNICIPAL DE DESARROLLO 2040. Línea Estratégica: Buen Gobierno y Estado de Derecho; Objetivo 2: Promover un gobierno eficiente.*

*3.4 PROGRAMA DE GOBIERNO 2015-2018. Eje 5: Innovación y buena gobernanza, que se incluye como parte del objetivo 5.1 Innovación y emprendimiento, por medio de la estrategia 2.3.1 Estrategia Fomento a la innovación.*

### **Valoración del equipo evaluador.**

Considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, correspondiente al Programa de Mejora para la evaluación de diseño del Programa Retos Compartidos, se observa lo siguiente:

En el diagnóstico, se describe como problema central "El municipio de León presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado", el cual es debido a las siguientes causas:

- C1. Insuficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos
  - C1.1 Bajos niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo
- C2. Baja oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales
  - C2.1 Menor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad.
- C3. Inadecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio
  - C3.1 Insuficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.

Por otra parte, los efectos de la no implementación del programa se identifican como:

- E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológico
  - E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos
- E2. Insuficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado
  - E2.1 Baja potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.
- E3. Baja empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos
  - E3.1 Desaprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.

Y como efecto superior: *"E.S. Disminución en la calidad de vida de los ciudadanos del municipio de León"*.

#### **Conclusión 1:**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 1, **cumplen de manera suficiente y clara con lo solicitado**; ya que en el diagnóstico se identifican claramente los siguientes elementos:

- Problema Central
- Causas
- Efectos y
- Población Objetivo

### **6.1.2 Árbol del problema y árbol de objetivos.**

#### **Deber ser:**

De acuerdo a la Metodología del Marco Lógico, el Árbol del Problema (SHCP, 2017) se define como un esquema gráfico que permite analizar las causas y efectos del problema principal (planteado) que debe solucionarse o atenderse con el programa.

Una vez identificado el problema principal, se deben definir las causas que le dan origen, es decir, las condiciones negativas que están determinando que el problema exista o suceda.

Después se debe construir el análisis de los efectos, en los que se definen las consecuencias que resultan de la existencia del problema previamente definido y relacionado con las causas identificadas, es decir, se definen aquellas condiciones negativas que se supone existirían o sucederían si no se resuelve la problemática.

El Árbol de Problemas debe tener consistencia de la secuencia causas y efectos, es decir, para cada causa debe existir un efecto.

El Árbol de Objetivos (SHCP, 2017) por su parte, es la representación de la situación esperada, en caso de que el problema se resuelva. Para construirlo, se parte del Árbol del Problema y se busca plantear la situación contraria, es decir, las condiciones negativas se expresan en condiciones positivas.

De esta forma, las causas planteadas en el Árbol del Problema pasan a ser medios en el Árbol de Objetivos, y los efectos pasan a ser fines.

Es importante definir claramente el Árbol de Objetivos, ya que de acuerdo a la Metodología del Marco Lógico, de este es de donde se extraen los objetivos del programa planteados en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); es decir, el cuadro superior del Árbol de Objetivos es el Fin; la situación deseada que corresponde al cuadro central del Árbol de Objetivos corresponde a un problema central resuelto, expresado como el objetivo del programa, dando lugar al Propósito; los medios directos son los Componentes y los medios indirectos corresponden a las Actividades.

#### **Análisis del equipo evaluador**

La evaluación del Árbol de Problemas y Árbol de Objetivos del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

#### **Resultado 2.**

Del análisis realizado a la situación problema y solución del Programa Retos Compartidos, operado por la Dirección General de Innovación, se concluye que el programa cuenta con un árbol de problemas y un árbol de objetivos, sin embargo, presenta área de oportunidad en la redacción de algunos de sus causas y efectos.

#### **Aspecto Susceptible de Mejora núm. 2.**

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias a fin de fortalecer y adecuar la integración de los árboles de problemas y objetivos del Programa de Retos Compartidos, para que existan; sus términos sean los espejos entre la situación negativa planteada en el arbole de problemas y la situación positiva del árbol de objetivos.

**Propuesta de Mejora 2.**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención al aspecto susceptible de mejora 2, modificando para tal efecto la el diseño del árbol de problemas y el árbol de objetivos del **Programa Retos Compartidos**, de la forma que a continuación se describe:

**ARBOL DE PROBLEMAS**

**Disminución en la calidad de vida de los ciudadanos del municipio de León**

**E1.1** Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos

**E2.1** Baja potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.

**E3.1** Desaprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.

**E1.** Baja efectividad e impacto de los resultados gubernamentales

**E2.** Insuficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado

**E3.** Baja empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos

**El municipio de León presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado**

**C1.** Insuficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos

**C2.** Baja oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales

**C3.** Inadecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio

**C1.1** Bajos niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo

**C2.1** Menor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad.

**C3.1** Insuficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.



**ÁRBOL DE OBJETIVOS**

**Aumento en la calidad de vida de los ciudadanos del municipio de León**

F1.1 Eficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos.

F2.1 Alta potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.

F3.1 Aprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.

F1. Alta efectividad e impacto de los resultados gubernamentales

F2. Suficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado

F3. Alta empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos

**El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado**

M1. Suficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos

M2. Alta oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales

M3. Adecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio

M1.1 Elevados niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo.

M2.1 Mayor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad.

M3.1 Suficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.

Estructura Analítica del Programa

Problemática (Árbol de Problemas)	Solución (Árbol de Objetivos)
EFFECTOS	EFECTOS
E.S. Disminución en la calidad de vida de los ciudadanos del municipio de León	F.S. Aumento en la calidad de vida de los ciudadanos del municipio de León
E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológico	F1. Alta efectividad e impacto de los resultados gubernamentales
E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos	F1.1 Eficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos
E2. Insuficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado	F2. Suficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado
E2.1 Baja potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.	F2.1 Alta potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.
E3. Baja empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos	F3. Alta empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos
E3.1 Desaprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.	F3.1 Aprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.
PROBLEMA	OBJETIVO
<b>Población:</b>	<b>Población:</b>
El municipio de León	El municipio de León
<b>Descripción del problema detectado:</b>	<b>Descripción del Resultado esperado:</b>
presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado	presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado
<b>Magnitud del problema:</b>	<b>Magnitud del resultado esperado:</b>
bajos	Altos
CAUSAS	MEDIOS
C1. Insuficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos	M1. Suficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos
C1.1 Bajos niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo	M1.1 Elevados niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo
C2. Baja oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales	M2. Alta oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales
C2.1 Menor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad.	M2.1 Mayor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad
C3. Inadecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio	M3. Adecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio
C3.1 Insuficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.	M3.1 Suficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.

**Valoración del equipo evaluador.**

La evaluación del Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico, de donde se desprenden los siguientes resultados:

**a. Consistencia de la secuencia Causa - Efecto; Medio - Fin.**

Árbol de Problemas del Programa Retos Compartidos  
Relación Causa - Efecto

PROBLEMA CENTRAL		
El municipio de León presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado		
CAUSAS	ESTATUS	EFECTOS
C1. Insuficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos	✓	E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológico
C1.1 Bajos niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo	✓	E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos
C2. Baja oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales	✓	E2. Insuficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado
C2.1 Menor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad.	✓	E2.1 Baja potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.
C3. Inadecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio	✓	E3. Baja empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos
C3.1 Insuficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.	✓	E3.1 Desaprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.

- ✓: Se identifica claramente la relación Causa - Efecto.
- x: No es posible identificar claramente la relación Causa - Efecto.

Árbol de Objetivos del Programa Retos Compartidos  
Relación Medios - Fines

OBJETIVO CENTRAL		
El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado		
MEDIOS	ESTATUS	FINES
M1. Suficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos	✓	F1. Alta efectividad e impacto de los resultados gubernamentales
M1.1 Elevados niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo	✓	F1.1 Eficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos
M2. Alta oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales	✓	F2. Suficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado
M2.1 Mayor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad	✓	F2.1 Alta potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.
M3. Adecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio	✓	F3. Alta empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos
M3.1 Suficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.	✓	F3.1 Aprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.

- ✓: Se identifica claramente la relación Medio - Fin.
- x: No es posible identificar claramente la relación Medio - Fin.

De este análisis se desprenden las siguientes observaciones:



- Ambos árboles son consistentes ya que existe una relación uno a uno entre causas – efectos y medios – fines y se percibe una relación de causalidad directa en cada uno de los elementos analizados.
- La sintaxis de todos los elementos es adecuada.

**b. Relación Causa – Medio; Efecto – Fin.**

ÁRBOL DE PROBLEMAS (C)		ÁRBOL DE OBJETIVOS (C)
EFECTOS	ESTATUS	FINES
E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológico	✓	F1. Alta efectividad e impacto de los resultados gubernamentales
E1.1 Deficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos	✓	F1.1 Eficiente aprovechamiento de recursos humanos, económicos y tecnológicos
E2. Insuficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado	✓	F2. Suficiente desarrollo competitivo y sostenible del Municipio en el ámbito público y privado
E2.1 Baja potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.	✓	F2.1 Alta potencialización de talento acorde a las nuevas tendencias que exigen los sectores económicos.
E3. Baja empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos	✓	F3. Alta empatía en la relación sociedad-gobierno para participar y colaborar en los asuntos públicos
E3.1 Desaprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.	✓	F3.1 Aprovechamiento de la experiencia y las propuestas de los ciudadanos.
PROBLEMA CENTRAL	ESTATUS	SOLUCIÓN A LA PROBLEMÁTICA (OBJETIVO)
El municipio de León presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado	✓	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado
CAUSAS	ESTATUS	MEDIOS
C1. Insuficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos	✓	M1. Suficiente colaboración y actualización en metodologías de trabajo y procedimientos transversales para la prestación de servicios públicos
C1.1 Bajos niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo	✓	M1.1 Elevados niveles de planeación transversal para ejecutar procesos innovadores que cuentan con un ente gubernamental que propicie y lidere este vínculo
C2. Baja oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales	✓	M2. Alta oferta programas o proyectos que fomenten la gestión del conocimiento para el desarrollo económico y social del Municipio acorde a las tendencias globales
C2.1 Menor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad.	✓	M2.1 Mayor sensibilización de programas enfocados en la gestión del conocimiento en los sectores económicos de la ciudad orientados a acciones que impulsen la competitividad
C3. Inadecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio	✓	M3. Adecuados mecanismos de solución a los retos actuales que enfrenta el Municipio
C3.1 Insuficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.	✓	M3.1 Suficientes espacios que involucren activamente al ciudadano en la resolución de problemas públicos.

- ✓ Existe congruencia entre los datos analizados del Árbol de Problema vs el Árbol de Objetivos.
- x No existe congruencia entre los datos analizados del Árbol de Problema vs el Árbol de Objetivos.
- ⊖ Existe correspondencia parcial entre los datos analizados del árbol de problemas vs el árbol de objetivos.

De donde se desprende una adecuada relación entre las causas – medios y efectos – fines, ya que los segundos si son lo positivo de los primeros.

**Conclusión 2:**



Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 2, **cumplen de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

Para el árbol de problemas:

- Existe una relación uno a uno entre las causas y los efectos.
- Existe congruencia entre el planteamiento de la causa y el efecto resultante de no intervenirla.
- Las causas tienen relación con el problema central y este con el efecto superior.

Para el árbol de objetivos:

- Existe una relación uno a uno entre los medios y los fines.
- Existe congruencia entre el planteamiento del medio y el fin resultante de la intervención.
- Los medios tienen relación con el objetivo central y éste con el fin superior.

Para la relación árbol de problemas y árbol de objetivos:

- Existe una relación de causalidad entre las causas y los medios; los efectos y los fines; el problema central y el objetivo central; el efecto superior y el fin superior.

## **6.2 Consistencia de la matriz de indicadores para resultados.**

### **6.2.1 Fin**

#### **Deber ser:**

De acuerdo a la Metodología del Marco Lógico, el Fin (SHCP, 2017) constituye el impacto (efecto) a largo plazo derivado de la consecución del programa. Su concreción por tanto, implica la operación del programa por un amplio periodo, identificando tales efectos e impactos en el mediano y el largo plazo, pues éstos solo se pueden evaluar después de un tiempo de maduración mayor a otros objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados.

En la sintaxis del Fin, se debe de identificar claramente el qué, el mediante y el cómo; debiendo cumplir con la siguiente regla de sintaxis:

#### **Contribuir + Objetivo Superior + Mediante + Solución del Problema**

En la práctica, los programas públicos suelen alinearse a objetivos superiores establecidos en los planes de desarrollo y programas institucionales, sectoriales, estatales o municipales. De esta forma, lo más práctico es enunciar la "contribución" del programa o proyecto en cuestión al logro del objetivo elegido en el mediano y largo plazo.

#### **Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación del Fin del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

#### **Resultado 3:**

No es posible señalar si el FIN del programa corresponde a la descripción de la solución de la problemática señalado, por los siguientes aspectos: No está redactado conforme a la Regla de Sintaxis establecida en la Metodología del Marco Lógico para este elemento de la Matriz de Indicadores para Resultados.

No fue posible identificar si el FIN del programa contribuye al logro de los objetivos de la planeación de desarrollo nacional, estatal y municipal.

### **Aspecto Susceptible de Mejora Núm. 3**

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias a fin de fortalecer y adecuar el Fin del Programa de Retos Compartidos, a fin de que cumpla con las Reglas de Sintaxis: [El qué: contribuir a un objetivo superior; Mediante/a través de; El Cómo: La solución al problema] y se alinee a los instrumentos de planeación Federal, Estatal y Municipal.

### **Propuesta de Mejora 3.**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención al aspecto susceptible de mejora 3, modificando para tal efecto la redacción del Fin del programa, conforme a lo siguiente:

#### **Sintaxis del Fin actual:**

*“Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado”.*

Mismo que está alineado con los siguientes instrumentos de planeación estratégica:

*PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018, Meta 3 México con educación de calidad. Objetivo 3.5 Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible. Línea de Acción: 3.5.1 Contribuir a que la inversión nacional en investigación científica y desarrollo tecnológico crezca anualmente y alcance un nivel de 1% del PIB.*

*PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2035. 2da. Dimensión: Administración Pública y Estado de Derecho, que establece como componente estratégico: Desarrollo Institucional, cuyo Objetivo particular 1.1. Garantizar la excelencia en la gestión de la administración pública, plantea la línea de acción “Innovación tecnológica” con Promover la innovación y gestión del conocimiento en las instancias de gobierno.*

*PROGRAMA MUNICIPAL DE DESARROLLO 2040. Línea Estratégica: Buen Gobierno y Estado de Derecho; Objetivo 2: Promover un gobierno eficiente.*

*PROGRAMA DE GOBIERNO 2015-2018. Eje 5: Innovación y buena gobernanza, que se incluye como parte del objetivo 5.1 Innovación y emprendimiento, por medio de la estrategia 2.3.1 Estrategia Fomento a la innovación.*

**Valoración del equipo evaluador.**

La Matriz de Indicadores para Resultados del Programa Retos Compartidos, describe en su resumen narrativo a nivel de Fin lo siguiente:

*“Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado”.*

Análisis de la Sintaxis del objetivo a nivel de Fin.  
La solución a la problemática.

FIN DEL PROGRAMA	V.I.	E.Q.	M.A.	E.C.	PROBLEMA CENTRAL	EFECTOS DEL PROBLEMA	COMENTARIOS DEL EQUIPO EVALUADOR
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	✓	✓	✓	✓	El municipio de León presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado	Si no se resuelve la problemática planteada, los habitantes del municipio de León verán deteriorada su calidad de vida.	El resumen narrativo del Fin, cumple con las reglas de sintaxis establecidas en la Metodología del Marco Lógico, es decir, posee los siguientes elementos: [El qué: contribuir a un objetivo superior; Mediante/a través de; El Cómo: La solución al problema], además hace referencia a la contribución al logro de un objetivo superior, y la solución de la problemática central si contribuye a su logro.

V.I.: Verbo en infinitivo.

E.Q: El qué.- Contribuir a un objetivo superior

M.A.: Mediante - A través de

E.C.: El cómo.- La solución del problema

De su contribución con los objetivos para el desarrollo de la Federación.

FIN DEL PROGRAMA	CONTRIBUCIÓN A LA PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO	COMENTARIOS DEL EQUIPO EVALUADOR
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2013-2018 Meta 3 México con educación de calidad. Objetivo 3.5 Hacer del desarrollo científico, tecnológico y la innovación pilares para el progreso económico y social sostenible. Línea de Acción: 3.5.1 Contribuir a que la inversión nacional en investigación científica y desarrollo tecnológico crezca anualmente y alcance un nivel de 1% del PIB.	Es correcta la alineación

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.



De su contribución con los objetivos para el desarrollo del Estado.

FIN DEL PROGRAMA	CONTRIBUCIÓN A LA PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO	COMENTARIOS DEL EQUIPO EVALUADOR
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	PLAN ESTATAL DE DESARROLLO 2035. 2da. Dimensión: Administración Pública y Estado de Derecho, que establece como componente estratégico: Desarrollo Institucional Objetivo particular 1.1. Garantizar la excelencia en la gestión de la administración pública, plantea la línea de acción "Innovación tecnológica" con Promover la innovación y gestión del conocimiento en las instancias de gobierno.	Es correcta la alineación

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019. del 2018.

De su contribución con los objetivos para el desarrollo del Municipio.

FIN DEL PROGRAMA	CONTRIBUCIÓN A LA PLANEACIÓN PARA EL DESARROLLO	COMENTARIOS DEL EQUIPO EVALUADOR
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	PROGRAMA MUNICIPAL DE DESARROLLO 2040. Línea Estratégica: Buen Gobierno y Estado de Derecho; Objetivo 2: Promover un gobierno eficiente..	Es correcta la alineación

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019. del 2018.

De su contribución con los objetivos para el Programa de Gobierno 2015-2018.

FIN DEL PROGRAMA	CONTRIBUCIÓN AL PROGRAMA DE GOBIERNO 2015-2018	COMENTARIOS DEL EQUIPO EVALUADOR
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	PROGRAMA DE GOBIERNO 2015-2018. Eje 5: Innovación y buena gobernanza Objetivo 5.1 Innovación y emprendimiento Estrategia 2.3.1 Estrategia Fomento a la innovación.	Es correcta la alineación

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019. del 2018.

**Conclusión 3:**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 3, **cumplen de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

- El fin planteado contribuye a un logro estratégico.
- Cumple con las reglas de sintaxis establecidas para este nivel en la Metodología del Marco Lógico.
- Está alineado a la planeación estratégica nacional, estatal y municipal.



## 6.2.2 Propósito

### Deber ser:

El segundo nivel de objetivos dentro del Resumen Narrativo de la MIR es el Propósito. En este nivel de objetivos se responde a la siguiente pregunta: “¿Qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema principal mediante la implementación del programa?”

El Propósito (SHCP, 2017) constituye una expresión de la solución al problema principal definido y analizado en el Árbol del problemas, siendo una situación objetivo que constituye el principal resultado que debe perseguirse con la implementación del programa que se está diseñando.

Para la planeación en México, y de acuerdo con las Directrices Generales para Avanzar Hacia el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño, cada programa deberá tener solamente un Propósito. Este punto es central, en tanto que el programa que cuenta con más de un Propósito deviene en la dispersión de esfuerzos y la dilapidación de recursos.

El objetivo a nivel Propósito debe redactarse como si se tratara de un estado alcanzado o logrado, para lo cual es necesario que el problema de desarrollo que se pretende solucionar esté correctamente identificado, definido y acotado.

La lógica detrás de la definición de un Propósito es que la situación objetivo que se plantea se concrete una vez que el programa opere por un tiempo. Por lo tanto, el Propósito resulta de la concreción y la utilización de los Componentes por parte de los beneficiarios directos. En ese sentido, el Propósito se expresa como un efecto directo de la operación del programa, o bien, como una contribución a la satisfacción de sus beneficiarios.

La sintaxis que se establece para definir el Propósito es:

**[Población Objetivo] + Verbo en presente + Resultado logrado.**

### Análisis del equipo evaluador.

La evaluación del Propósito del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

### Resultado 4:

El Propósito del Programa Retos Compartidos, operado por la Dirección General de Innovación, no cumple con la sintaxis establecida en la metodología del marco lógico para este nivel, no está vinculado al Problema planteado y la población objetivo no está claramente identificada adecuadamente.

### Aspecto Susceptible de Mejora Núm. 4.

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias a fin de fortalecer y adecuar el Propósito del Programa de Retos Compartidos, para que el Propósito del Programa esté redactado conforme a la sintaxis establecida en la metodología del marco lógico, este vinculado con la problemática planteada y se identifique de forma adecuada a la población objetivo.

### Propuesta de Mejora 4.

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención a los aspectos susceptibles de mejora 4, modificando para tal efecto la redacción del Propósito del programa, conforme a lo siguiente:

Sintaxis del Propósito actual:

*“El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado”.*

**Valoración del equipo evaluador.**

**Análisis de Sintaxis del Resumen Narrativo a nivel de Propósito**

<i>Población Objetivo</i>	<i>Solución del Problema</i>
<i>En la redacción del propósito, se identifica como población objetivo a “El municipio de León”</i>	<i>En el resumen narrativo se plantea como propósito: “presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado”  De lo anterior se desprende que el propósito planteado si cumple con las reglas de sintaxis, es decir: Sujeto: [Población Objetivo] +Verbo en Presente + Complemento: [Solución del problema]</i>

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

<i>Árbol de Problemas</i>	<i>Congruencia</i>	<i>Comentarios del Equipo Evaluador</i>
<i>El municipio de León presenta bajos niveles de innovación en los sectores social y privado</i>		<i>Como resultado del análisis se observa que existe congruencia entre el Problema planteado y el Propósito descrito: “La Población que habita los asentamientos irregulares del Municipio de León, presenta carencias en servicios básicos”.</i>

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

**Conclusión 4:**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 4, **cumple de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

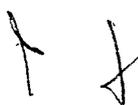
- El propósito está planteado conforme la regla de sintaxis establecida para este nivel en la Metodología del Marco Lógico.
- El propósito tiene congruencia con el problema central.
- La población objetivo, este bien identificado, considerando los alcances y la magnitud del programa presupuestario.

**6.2.3 Componentes**

**Deber ser:**

Este es el tercer nivel de objetivos en el Resumen Narrativo. Para definir los Componentes (SHCP, 2017) se deben considerar los medios que se identificaron en el Árbol de objetivos para resolver el problema de desarrollo y además responder a la siguiente pregunta: ¿qué bienes y/o servicios entrega el programa?

La organización pública espera que los beneficiarios utilicen estos bienes y servicios (de acuerdo con el diagnóstico previo) para que se pueda alcanzar el Propósito del programa. De ahí que debe preguntarse sobre la pertinencia, la suficiencia y calidad de los Componentes que se estarán incorporando en el Resumen Narrativo, lo que implica eliminar aquellos que no sean estrictamente



necesarios para lograr el Propósito o, en su caso, adicionar aquellos faltantes, sin los que el Propósito no se lograría concretar.

En el Resumen Narrativo los componentes se deben redactar como un producto terminado, es decir, como la consumación del bien o servicio que se está proporcionando, quedando su estructura sintáctica de la siguiente manera:

**[Productos Terminados o Servicios Proporcionados] + Verbo en Participio Pasado**

**Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación de los Componentes del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

**Resultado 5.**

Del análisis realizado se observa lo siguiente:

Los tres componentes del programa identifican claramente el bien o servicio a entregar y están expresados conforme a las reglas de sintaxis establecidas en la metodología del marco lógico para este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados.

**Aspecto Susceptible de Mejora.**

Sin ASM en la presente cédula.

### **6.2.4 Actividades**

**Deber ser:**

El cuarto nivel del Resumen Narrativo corresponde al de las Actividades (SHCP, 2017) donde se pretende identificar la respuesta a la siguiente pregunta: ¿Cómo se producen los bienes y/o servicios que entrega el programa?

Las Actividades son la secuencia de tareas que permiten la realización de los Componentes. Para cada uno de los Componentes de la MIR del programa debe existir un conjunto de Actividades que estén claramente especificadas, es decir, que no exista ambigüedad en su redacción.

Es importante no definir demasiadas Actividades, sino que, al igual que en la definición de los Componentes, se debe considerar solamente aquellas que sean críticas e imprescindibles para que el Componente se produzca. Se debe recordar que la MIR es un resumen del programa, y por lo tanto, al contener demasiado detalle pierde una de sus principales fortalezas y contribución a la gestión del programa.

La sintaxis de este nivel requiere que se utilice al inicio de la Actividad un sustantivo derivado de un verbo y acompañado de un complemento. Se detallan las Actividades en orden cronológico y con un identificador que permite relacionarlas con un Componente en específico.

**[Sustantivo derivado de un verbo] + Complemento**

**Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación de las Actividades del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

**Resultado 6:**

Las actividades descritas en los componentes del programa no están redactadas de acuerdo a la reglas de sintaxis para este elemento de la Matriz de Indicadores para Resultados: [Sustantivo derivado de un verbo] + [Complemento], Las Actividades no representan acciones internas del programa ni se identifica corresponsabilidad y cronología entre ellas necesaria para producir los componentes.

**Aspecto Susceptible de Mejora Núm. 5.**

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias a fin de establecer las actividades correspondientes para cada componente, y que estas se redacten respetando las Reglas de Sintaxis para este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados: [Sustantivo derivado de un verbo] + [Complemento], y además sean acciones internas del programa y se identifica su corresponsabilidad y cronología entre ellas.

**Propuesta de Mejora 5.**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención a los aspectos susceptibles de mejora 5, modificando para tal efecto la redacción del Propósito del programa, conforme a lo siguiente:

Nivel	Resumen Narrativo
C1	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.
A1C1	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados
A2C1	Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.
C2	Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.
A1C2	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas
C3	Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados
A1C3	Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento

**Valoración del equipo evaluador.**

Propósito	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	
Componente	Actividades	Comentarios
Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.	Las acciones cumplen con regla de sintaxis y son acciones secuencialmente lógicas para el logro del componente.
Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas	Las acciones cumplen con regla de sintaxis y son acciones secuencialmente lógicas para el logro del componente.
Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados	Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento	Las acciones cumplen con regla de sintaxis y son acciones secuencialmente lógicas para el logro del componente.

Fuente: Elaborado por la Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Mejoramiento de la Imagen Urbana de la Ciudad Histórica, proporcionados por la Dirección General de Desarrollo Urbano mediante correo electrónico recibido el 17 de diciembre de 2018.



**Conclusión 5.**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 5 **cumple de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

- Todas las actividades incluidas en la matriz de indicadores para resultados están expresadas de conformidad a las reglas de sintaxis establecidas en la metodología del marco lógico.
- Existen las suficientes actividades y estas están ordenadas de forma secuencial de tal forma que se permita alcanzar el logro de los componentes.

**6.2.5 Supuestos****Deber ser:**

De acuerdo a la Metodología del Marco Lógico, los Supuestos (SHCP, 2017) se definen como los factores externos, es decir, aquellos que no son controlados por el ejecutor del proyecto y que sin embargo, es importante que sean visualizados y analizados para complementar la secuencia lógica de la hipótesis establecida en el Resumen Narrativo.

Dicha hipótesis debe considerar que se cumplen todos los Supuestos del Modelo; que el conjunto de causas identificadas serían suficientes para lograr el efecto deseado. Por lo tanto, los Supuestos son también condiciones necesarias para lograr el efecto esperado, pero al estar más allá de la capacidad de acción del responsable del proyecto, su ocurrencia puede garantizarse o influirse por la propia iniciativa a desarrollar, sino que debe asumir el riesgo de presuponer que esas condiciones se cumplirán por sí mismas.

La definición explícita de los Supuestos permite mayor objetividad durante el monitoreo y al momento de la evaluación final, para no magnificar a posteriori condiciones que no se anunciaban como importantes en una primera aproximación.

Para definir adecuadamente los Supuestos, se debe tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- I. Identificación de factores externos. ¿Cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos?, esto es importante porque un programa, entendido como una lógica de intervención y transformación de una realidad referida a un problema que se busca resolver, nunca abarca toda la realidad de que se trata ya que existen situaciones externas que pueden influir de manera significativa en su implementación.
- II. Verificación de su condición de supuestos. Durante el diseño de un programa público, hay que estudiar en qué medida existen factores externos importantes o incluso vitales para el éxito de la intervención. Si son importantes, pero no pueden integrarse en la lógica de intervención (vertical) del programa (como resultados o actividades) se convierten en supuestos.
- III. Análisis de consistencia en la relación causal entre objetivo. Los supuestos permiten completar el análisis de consistencia sobre la relación causal entre distintos niveles de la MIR, como un complemento a la lógica vertical, de tal forma que:

**Actividades + Supuestos = Componente**  
**Componentes + Supuestos = Propósito**  
**Propósito + Supuestos = Fin**

Handwritten marks: a checkmark and a large 'X'.

Así, para cada nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados, se pueden plantear los supuestos deben plantearse de la siguiente forma:

- A nivel Fin: los supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa”. Por ejemplo, la población enseña los hábitos de higiene aprendidos a sus hijos e hijas-
- A nivel Propósito: los supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el programa o proyecto contribuya significativamente al logro del Fin”. Ejemplo, la población acude regularmente a atenderse y a controles al centro de salud.
- A nivel Componente: los supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del programa o proyecto alcancen su Propósito”. Por ejemplo, la población aplica lo atendido sobre higiene en sus actividades diarias.
- A nivel Actividad: los supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para completar los Componentes del programa o proyecto”. Por ejemplo, la población asiste a los cursos de capacitación e higiene.

#### **Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación de los Supuestos del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

#### **Resultado 6.**

Solo el supuesto de los componentes está planteado conforme lo señala la Metodología del Marco Lógico.

Los supuestos a nivel Fin, Componente y Actividades no están planteados conforme a los criterios señalados en la Metodología del Marco Lógico.

#### **Aspecto Susceptible de Mejora Núm 6.**

Para que el Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias a fin de fortalecer la descripción de los supuestos planteados para el Fin, el propósito y las Actividades del Programa, considerando lo siguiente:

- Los Supuestos a nivel Actividad se refieren a decisiones o insumos que deben proporcionarse, o situaciones que deben ocurrir, fuera del ámbito del programa para alcanzar los componentes.
- Los Supuestos a nivel Propósito corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el programa contribuya significativamente al logro del fin.
- Los supuestos a nivel Fin corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa

**Propuesta de Mejora 6.**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención a los aspectos susceptibles de mejora 5, modificando para tal efecto la descripción de los Supuestos, conforme a lo siguiente:

Nivel	Supuestos
Fin	La condiciones económico - sociales del país se mantienen estables
Propósito	Alta disposición por parte de los sectores sociales y privados para involucrarse con la Administración Pública en temas de innovación
C1	La ciudadanía participa activamente
A1C1	Alta disposición por parte de la ciudadanía
A2C1	Existen especialistas que poseen la formación requerida
C2	Los participantes de las sesiones de capacitación aplican lo aprendido
A1C2	Los participantes de la sesiones aplican lo aprendido
C3	La ciudadanía participa activamente.
A1C3	Alta disposición por parte de la ciudadanía y las dependencias involucradas

**Valoración del equipo evaluador.**

	Estimado Narrativo	Supuestos	Externo al Programa	Condición positiva	Comentarios del Equipo Evaluador
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	La condiciones económico - sociales del país se mantienen estables	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.
Propósito	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	Alta disposición por parte de los sectores sociales y privados para involucrarse con la Administración Pública en temas de innovación	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.
C1	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.	La ciudadanía participa activamente	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.
A1C1	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados	Alta disposición por parte de la ciudadanía	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.
A2C1	Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.	Existen especialistas que poseen la formación requerida	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.
C2	Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	Los participantes de las sesiones de capacitación aplican lo aprendido	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.



A1C2	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas	Los participantes de la sesiones aplican lo aprendido	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.
C3	Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados	La ciudadanía participa activamente.	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.
A1C3	Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento	Alta disposición por parte de la ciudadanía y las dependencias involucradas	✓	✓	El supuesto es una condición externa al programa y está planteado como condición positiva.

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

✓ Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador cumple con el requisito señalado.

✗ Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador no cumple con el requisito señalado

**Conclusión 7.**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 7 **cumple de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

- Todos los supuestos están planteados de forma positiva.
- Todos son condiciones externas.
- Los Supuestos a nivel Actividad, hace referencia a decisiones o insumos que deben proporcionarse, o situaciones que deben ocurrir, fuera del ámbito del programa para alcanzar los componentes.
- Los Supuestos a nivel Componente se refieren a la oferta y demanda de productos y servicios que deben aportar otros interesados-externos con el fin de poder alcanzar el propósito.
- Los Supuestos a nivel Propósito corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el programa contribuya significativamente al logro del fin.
- Los Supuestos a nivel Fin corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa.

**6.2.6 Lógica vertical**

**Deber ser:**

Al finalizar el proceso de construcción e integración del resumen narrativo en todos sus niveles es necesario verificar y validar si este guarda una coherencia lógica. De ahí que si el Resumen Narrativo está correctamente diseñado se puede validar la secuencia de hipótesis lógicas entre los diferentes niveles de objetivos que se pretendía lograr con el uso de la MIR. Esto es lo que se conoce como verificación de la lógica vertical del programa, y que constituye una etapa previa para la validación de toda la lógica interna y, por lo tanto, de un buen diseño del programa.

Tanto en la MML como en la construcción de la MIR, la lógica vertical (SHCP, 2017) se realiza partiendo del nivel más bajo y concluyendo en el nivel más alto. Si las aseveraciones nos parecen congruentes o lógicas, entonces la construcción es correcta. Si se pueden validar todos los objetivos definidos en el Resumen Narrativo conforme a lo establecido en las anteriores preguntas, se puede validar la lógica vertical del programa, y por lo tanto se puede avanzar en el diseño del mismo.

Igual que en el caso del análisis de los árboles de problemas y de objetivos, el Resumen Narrativo tiene una lógica de causalidad donde si se hacen las Actividades, se producen los Componentes; si se producen los Componentes, se concreta la solución del problema (Propósito); y si esto sucede, entonces el Programa contribuye al logro de un objetivo de nivel superior (o Fin).

**Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación de la Lógica Vertical del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

**Resultado 7.**

El análisis realizado a la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa, no permite observar una completa correspondencia entre sus niveles debido a las siguientes razones:

Las actividades no representan acciones que forman parte de las actividades internas del programa para la generación de los Componentes.

Los supuestos planteados a nivel Propósito están mal planteados porque no hacen referencia a la oferta y demanda de productos y servicios que deben aportar otros interesados-externos con el fin de poder alcanzar el propósito.

Los Componentes descritos no se consideran suficientes para el logro del Propósito el programa.

No existe una relación Causa-Efecto entre el Propósito y el Fin

El supuesto planteado no resulta una situación externa al programa.

**Aspecto Susceptible de Mejora No. 7.**

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias para que la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa, establezca supuestos adecuados para el nivel Actividad, Componente y Fin, así como replantear sus Actividades y Componentes para que se procure una secuencia lógica de causa-efecto, para que la Matriz de Indicadores para Resultados cuente con Lógica Vertical.

**Propuesta de Mejora 7.**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención al aspecto susceptible de mejora 7, modificando para tal efecto la los resúmenes narrativos de cada elemento de la Matriz de Indicadores así como los Supuestos, conforme a lo siguiente:

Nivel	Resumen Narrativo	Supuestos
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	La condiciones económico - sociales del país se mantienen estables
Propósito	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	Alta disposición por parte de los sectores sociales y privados para involucrarse con la Administración Pública en temas de innovación
C1	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, implementados.	La ciudadanía participa activamente
A1C1	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados	Alta disposición por parte de la ciudadanía
A2C1	Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el	Existen especialistas que poseen la formación requerida

	marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.	
C2	Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	Los participantes de las sesiones de capacitación aplican lo aprendido
A1C2	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas	Los participantes de la sesiones aplican lo aprendido
C3	Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados	La ciudadanía participa activamente.
A1C3	Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento	Alta disposición por parte de la ciudadanía y las dependencias involucradas

**Valoración del equipo evaluador.**

**Análisis de la Lógica Vertical de Actividades a Componentes**

Actividades	Supuestos	Componentes	C/E	SUF	Comentarios del Equipo Evaluador
A1C1. Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados	Alta disposición por parte de la ciudadanía	C1. Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, implementados.	✓	✓	Las actividades señaladas son acciones necesarias para alcanzar el componente.  Los supuestos planteados son decisiones o insumos que deben proporcionarse o situaciones que deben ocurrir, fuera del ámbito del programa, para alcanzar sus componentes.
A2C2. Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.	Existen especialistas que poseen la formación requerida	C2. Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	✓	✓	Las actividades señaladas son acciones necesarias para alcanzar el componente.  Los supuestos planteados son decisiones o insumos que deben proporcionarse o situaciones que deben ocurrir, fuera del ámbito del programa, para alcanzar sus componentes.
A1C2. Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas	Los participantes de la sesiones aplican lo aprendido.	C3. Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados	✓	✓	Las actividades señaladas son acciones necesarias para alcanzar el componente.  Los supuestos planteados son decisiones o insumos que deben proporcionarse o situaciones que deben ocurrir, fuera del ámbito del programa, para alcanzar sus componentes.
A1C3. Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento	Alta disposición por parte de la ciudadanía y las dependencias involucradas				

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

✓ Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador cumple con el requisito señalado.

✗ Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador no cumple con el requisito señalado



Análisis de la Lógica Vertical de Componentes a Propósito

Componentes	Supuestos	Propósito	C/E	SUF	Comentarios del Equipo Evaluador
C1. Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.	La ciudadanía participa activamente	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	✓	✓	<p>Los Componentes señalados son bienes y servicios acciones necesarios para alcanzar el Propósito del Programa.</p> <p>Los Supuestos a nivel Componente se refieren a la oferta y demanda de productos y servicios que deben aportar otros interesados-externos con el fin de poder alcanzar el propósito.</p>
Redes de electrificación y alumbrado público instaladas	Los participantes de las sesiones de capacitación aplican lo aprendido		✓	✓	
C2. Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	La ciudadanía participa activamente.		✓	✓	

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

✓ Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador cumple con el requisito señalado.

✗: Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador no cumple con el requisito señalado

Análisis de la Lógica Vertical de Propósito a Fin

Propósito	Supuestos	Fin	C/E	SUF	Comentarios del Equipo Evaluador
El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	Alta disposición por parte de los sectores sociales y privados para involucrarse con la Administración Pública en temas de innovación	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	✓	✓	<p>El propósito identifica el impacto de corto plazo esperado a través del logro de los componentes, identificando además la población objetivo.</p> <p>Los Supuestos a nivel Propósito corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el programa contribuya significativamente al logro del fin.</p>

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

✓ Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador cumple con el requisito señalado.

✗: Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador no cumple con el requisito señalado

**Conclusión 7.**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 7 **cumple de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

- Para cada Componente, existe un número adecuado de Actividades, que representan las acciones necesarias para su logro.
- Las Actividades están ordenadas de forma secuencial.

- Todos los resúmenes narrativos de los elementos que integran la matriz de indicadores, están redactados de conformidad a lo establecido en la Metodología del Marco Lógico.
- Los Supuestos planteados son condiciones externas al programa necesarias para el logro de los objetivos, redactadas de forma positiva.

### 6.2.7 Indicadores

#### Deber ser:

En el marco de la Metodología del Marco Lógico, los Indicadores de Desempeño (SHCP, 2017) se definen como aquellas medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño del programa que relacionan dos o más variables asociadas a este, y que describen los resultados que se espera obtener con su implementación. Describen además, en qué grado se da cumplimiento a los resultados durante la operación del programa y, por lo tanto, constituyen elementos para su monitoreo y evaluación.

Los indicadores considerados en los programas deben cumplir con las siguientes características:

- Claros: Deben ser precisos e inequívocos.
- Relevantes: Deben reflejar una dimensión importante del logro del objetivo.
- Económicos: Deben estar disponibles a un costo razonable.
- Monitoreables: Deben poder sujetarse a una verificación independiente.
- Adecuados: Deben proveer suficientes bases para medir. No deben ser ni tan indirectos ni tan abstractos.
- Aportación marginal: Deben proveer información adicional en comparación con otros indicadores propuestos.

Además, se debe considerar que los indicadores deben contar con una ficha técnica, la cual es un instrumento de transparencia que hace públicos los detalles para una mejor comprensión de los indicadores. Los elementos mínimos que debe contener la ficha son:

- Tipo del indicador:
  - Estratégico: mide el grado de cumplimiento de los objetivos e incluye a los indicadores de fin, propósito y componentes que impactan de manera directa en la población o área de enfoque.
  - Gestión: Mide el avance y logro en procesos y actividades e incluye los indicadores de actividades y aquellos de componentes que entregan bienes y/o servicios a utilizar por otras instancias.
- Dimensión a medir:
  - Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados del programa.
  - Eficiencia: Relaciona el uso de los recursos disponibles utilizados con respecto a los productos y servicios entregados.
  - Calidad: Mide un atributo específico de la provisión de los bienes o servicios que produce el programa.
  - Economía: Mide cuán adecuadamente son administrados los recursos que se utilizan para la producción de los bienes y servicios del programa.
- Nombre del indicador: Es la expresión que identifica al indicador y manifiesta lo que se desea medir con él.

- Método de cálculo: Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.
- 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.
- Meta: Establece el límite o nivel máximo de logro que se espera obtener.
- Línea base: Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
- Sentido: Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento de indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo.

**Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación de los Indicadores del Desempeño del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

**Resultado 8:**

Los indicadores a nivel COMPONENTE, cumplen con los criterios CREMAA, no así el indicador planteado para el PROPOSITO, el FIN y las ACTIVIDADES.

Los indicadores cuentan con los elementos indispensables en su Ficha de Indicador, no obstante las variables planteadas a nivel propósito son incorrectas, y los indicadores a nivel actividad no corresponden a expresiones matemáticas.

**Aspecto Susceptible de Mejora Núm. 8.**

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias para que la Matriz de Indicadores para Resultados del Programa, para replantear el indicador a nivel Fin, de forma que sea un indicador que contribuya al seguimiento al objetivo planteado y en la fórmula de cálculo del indicador a nivel propósito se plantee adecuadamente. Así como los indicadores a nivel actividad.

**Propuesta de Mejora 8.**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención a los aspectos susceptibles de mejora 8, enviando para tal efecto las fichas técnicas de 5 indicadores del desempeño correspondientes a cada elemento de la Matriz de Indicadores para resultados, conforme a lo siguiente relación:

Relación de Indicadores para el Desempeño

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Organización de las Naciones Unidas
Propósito	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	Porcentaje de desarrollo de herramientas (proyectos) transversales
CI	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.	Porcentaje de implementación de 13 procesos de análisis-solución-aplicación por año a programas y proyectos de la administración pública

A1C1	<i>Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados</i>	<i>Porcentaje de avance en la implementación de procesos de análisis-solución-aplicación</i>
A2C1	<i>Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.</i>	<i>Porcentaje de avance en la habilitación de oficinas técnicas</i>
C2	<i>Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.</i>	<i>Porcentaje de impartición de 50 sesiones de capacitación en metodologías, diseño de servicios y de toma de decisiones</i>
A1C2	<i>Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas</i>	<i>Porcentaje de sesiones impartidas en relación a las estimadas</i>
C3	<i>Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados</i>	<i>Porcentaje de recopilación de información y documentación de hasta 3 casos de estudio que sirvan para compartir experiencias y buenas prácticas</i>
A1C3	<i>Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento</i>	<i>Porcentaje de casos de estudio recopilados y documentados para gestión del conocimiento en relación a los planeados</i>

**Valoración del equipo evaluador.**

Nivel	Descripción	Indicador	Evidencia		Tipo del Indicador		Dimensión		Elementos del Indicador					Comentarios del Equipo Evaluador	
			Actos	Datos	Dato	Estatus	Dato	Estatus	(a)	(b)	(c)	(d)	(e)		
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Organización de las Naciones Unidas	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
Propósito	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	Porcentaje de desarrollo de herramientas (proyectos) transversales	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
C1	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.	Porcentaje de implementación de 13 procesos de análisis-solución-aplicación por año a programas y proyectos de la administración pública	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
A1C1	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados	Porcentaje de avance en la implementación de procesos de análisis-solución-aplicación	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
A2C1	Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.	Porcentaje de avance en la habilitación de oficinas técnicas	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
C2	Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	Porcentaje de impartición de 50 sesiones de capacitación en metodologías, diseño de servicios y de toma de decisiones	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
A1C2	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas	Porcentaje de sesiones impartidas en relación a las estimadas	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
C3	Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados	Porcentaje de recopilación de información y documentación de hasta 3 casos de estudio que sirvan para compartir experiencias y buenas prácticas	✓		Estratégico	✓		Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.

A1C3	Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento	Porcentaje de casos de estudio recopilados y documentados para gestión del conocimiento en relación a los planeados	✓	Estratégico	✓	Eficacia	✓	✓	✓	✓	✓	El indicador cumple con los criterios evaluados.
------	---	---	---	-------------	---	----------	---	---	---	---	---	--

Elementos de la ficha técnica: (a) Nombre del indicador; (b) Método de cálculo y variables de la fórmula; (c) Frecuencia de medición; (d) Unidad de medida, y (e) Meta.

- ✓: Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador cumple con el requisito señalado.
- ⊖: Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador cuenta con información del requisito, sin embargo, presenta alguna inconsistencia con los datos en medición.
- ✗: Como resultado del análisis realizado por el equipo evaluador se concluye que el indicador no cumple con el requisito señalado.
- NI.: Dato no identificado en la información disponible para el Programa.

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

### **Conclusión 8.**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No.8 cumple de manera suficiente y clara con lo solicitado, por las siguientes razones:

- Existe un indicador del desempeño para cada uno de los elementos que integran la Matriz de Indicadores del programa evaluado.
- Los 8 indicadores del desempeño evaluados, cuentan con información en todos los elementos que integran su ficha técnica.
- Los 8 indicadores del desempeño evaluados, están contruidos considerando los criterios CREMAA (Claridad, Relevancia, Economía, Monitoreable, Aportación Marginal y Adecuado) que son los señalados por la Metodología del Marco Lógico.

### **6.2.8 Medios de verificación**

#### **Deber ser:**

Los Medios de Verificación (SHCP, 2017) son las fuentes de información de carácter público e institucional disponibles para verificar el avance en los indicadores de desempeño planteados en todos los niveles de la MIR.

Como elementos mínimos, deben contener:

- Nombre del documento que sustenta la información, los cuales pueden ser bases de datos de INEGI o registros administrativos.
- Ubicación física y/o electrónica del documento.
- Nombre de la Unidad Responsable de generar la información.

Los medios de verificación constituyen la evidencia para dar cuenta de los avances y logros del programa.

#### **Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación de los Medios de Verificación del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

### **Resultado 9.**

Los medios de verificación planteados, no permiten identificar las fuentes precisas de información que se utilizarán para estimar el valor de los indicadores. Es necesario reforzar el planteamiento de los Medios de Verificación, para que estos representen una fuente precisa para corroborar los avances de los indicadores.

### **Aspecto Susceptible de Mejora Núm. 9**

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias a fin de que se planteen medios de verificación que permitan identificar con precisión la información generada por los indicadores; mismos que deberán incluir al menos la siguiente información: Nombre del

documento, UR responsable de su Resguardo; Nombre del Área responsable de su generación y administración.

### Propuesta de Mejora 9.

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención del aspecto susceptibles de mejora, enviando para tal efecto la información de los medios de verificación para cada uno de los indicadores del desempeño, conforme a lo siguiente relación:

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Organización de las Naciones Unidas	Artículos relacionados y página oficial de las Naciones Unidas en México <a href="http://www.onu.org.mx/">http://www.onu.org.mx/</a> <a href="https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico">https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico</a>
Propósito	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	Porcentaje de desarrollo de herramientas (proyectos) transversales	Entregables y reportes del avance de los proyectos. Disponibles en la Dirección General de Innovación
C1	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, implementados.	Porcentaje de implementación de 13 procesos de análisis-solución-aplicación por año a programas y proyectos de la administración pública	Archivo documental concentrado en carpetas de los procesos implementados. Disponibles en la Dirección General de Innovación
A1C1	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados	Porcentaje de avance en la implementación de procesos de análisis-solución-aplicación	Evidencia documental de los procesos implementados o en proceso; Ficha técnica con el análisis, solución, proceso de implementación, seguimiento y evaluación de los procesos. Disponibles en la Dirección General de Innovación
A2C1	Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.	Porcentaje de avance en la habilitación de oficinas técnicas	Contrato de Prestación de Servicios, Entregables mensuales. Disponibles en la Dirección General de Innovación
C2	Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	Porcentaje de impartición de 50 sesiones de capacitación en metodologías, diseño de servicios y de toma de decisiones	Evidencia fotográfica, listas de asistencia, constancia de participación. Disponibles en la Dirección General de Innovación
A1C2	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, impartidas	Porcentaje de sesiones impartidas en relación a las estimadas	Listas de asistencia y minutas. Disponibles en la Dirección General de Innovación
C3	Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados	Porcentaje de recopilación de información y documentación de hasta 3 casos de estudio que sirvan para compartir experiencias y buenas prácticas	Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación
A1C3	Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento	Porcentaje de casos de estudio recopilados y documentados para gestión del conocimiento en relación a los planeados	Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación

**Valoración del equipo evaluador.**

ID	Indicador	Fórmula	Medios de verificación	ID	JR	Comentarios del Equipo Evaluador
Fin	Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Organización de las Naciones Unidas	Metodología disponible en la página <a href="http://www.onu.org.mx/">http://www.onu.org.mx/</a>	Artículos relacionados y página oficial de las Naciones Unidas en México <a href="http://www.onu.org.mx/">http://www.onu.org.mx/</a> <a href="https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico">https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico</a>	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.
Propósito	Porcentaje de desarrollo de herramientas (proyectos) transversales	(Porcentaje de Desarrollo de Herramientas Transversales Real / Porcentaje de Desarrollo de Herramientas Transversales Estimado) * 100	Entregables y reportes del avance de los proyectos. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.
C1	Porcentaje de implementación de 13 procesos de análisis-solución-aplicación por año a programas y proyectos de la administración pública	(Porcentaje de implementación de Procesos de Análisis Solución Real / Porcentaje de implementación de Procesos de Análisis Solución Esperado) * 100	Archivo documental concentrado en carpetas de los procesos implementados. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.
A1C1	Porcentaje de avance en la implementación de procesos de análisis-solución-aplicación	(Número de Procesos de Análisis Solución Implementados / Número de Procesos de Análisis Solución Estimado) * 100	Evidencia documental de los procesos implementados o en proceso; Ficha técnica con el análisis, solución, proceso de implementación, seguimiento y evaluación de los procesos. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.
A2C1	Porcentaje de avance en la habilitación de oficinas técnicas	(Oficina Técnica Implementada / Oficina Técnica Proyectada) * 100	Contrato de Prestación de Servicios, Entregables mensuales. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.
C2	Porcentaje de impartición de 50 sesiones de capacitación en metodologías, diseño de servicios y de toma de decisiones	(Porcentaje de Impartición de Sesiones de Capacitación en Metodologías, Diseño de Servicios y Toma de Decisiones Real / Porcentaje de Impartición de Sesiones de Capacitación en Metodologías, Diseño de Servicios y Toma de Decisiones Estimado) * 100	Evidencia fotográfica, listas de asistencia, constancia de participación. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.
A1C2	Porcentaje de sesiones impartidas en relación a las estimadas	(Número de Sesiones Impartidas de Diseño / Número de Sesiones Impartidas de Diseño Estimadas) * 100	Listas de asistencia y minutas. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.

MIR	Indicador	Fórmula	Medios de verificación	ID	UR	Comentarios del Equipo Evaluador
C3	Porcentaje de recopilación de información y documentación de hasta 3 casos de estudio que sirvan para compartir experiencias y buenas prácticas	$(\text{Porcentaje de Recopilación de Información y Documentación de Casos de Estudio Real} / \text{Porcentaje de Recopilación de Información y Documentación de Casos de Estudio Esperado}) * 100$	Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.
A1C3	Porcentaje de casos de estudio recopilados y documentados para gestión del conocimiento en relación a los planeados	$(\text{Número de Casos de Estudio Recopilados y Documentados para Gestión del Conocimiento Reales} / \text{Número de Casos de Estudio Recopilados y Documentados para Gestión del Conocimiento Planeados}) * 100$	Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	✓	El medio de verificación cumple con los requisitos solicitados.

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

- ✓.: La información cumple con el requisito en revisión.
- ✗.: La información no es consistente con las características del requisito en revisión.
- ID.: Identidad del indicador, permite reconocer el nombre del documento que sustenta la información.
- UR.: Unidad responsable, permite identificar a los responsables de generar, administrar o publicar la información

### **Conclusión 9.**

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 9 **cumple de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

- Existe un medio de verificación para cada uno de los indicadores planteados en la Matriz de Indicadores para Resultados
- Todos los medios de verificación poseen Nombre del documento de consulta.
- Todos los medios de verificación poseen los siguientes datos de ubicación: Nombre del documento, UR responsable de su Resguardo; Nombre del Área responsable de su generación y administración y Nombre de la persona resguardante

### **6.2.9 Lógica horizontal**

#### **Deber ser:**

La Lógica Horizontal (SHCP, 2017) postula que cada objetivo detallado en el Resumen Narrativo (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) debe contar con los indicadores necesarios y suficientes para poder evaluar adecuadamente su logro; los indicadores deben cumplir con las características mínimas (detalladas en la ficha 9) y no deben agregar condicionantes que alteren el contenido de la columna del resumen narrativo; deben haberse especificado metas asociadas a plazos para todos los indicadores y, finalmente, los medios de verificación identificados para cada indicador deben ser los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores, sin olvidar la condicionante correspondiente al acceso público,.

Si la MIR guarda una lógica horizontal significa que en la anterior revisión se obtuvieron respuestas afirmativas a todos los criterios o, por lo menos, en la mayor parte. En este último caso, es necesario asegurar que se consideren las Actividades dentro de la MIR del programa para solucionar cualquier deficiencia respecto de los indicadores y medios de verificación en el corto plazo.

#### **Análisis del equipo evaluador.**

La evaluación de la Lógica Horizontal del Programa Retos Compartidos la realizó el equipo evaluador, considerando la información proporcionada por la Dirección General de Innovación, mediante oficio DGIN/DG/073/18 de fecha 18 de mayo del 2018, de donde se desprenden los siguientes resultados:

#### **Resultado 10.**

La Matriz de Indicadores para Resultados no posee total lógica horizontal, debido a que los medios de verificación no cuentan con la información del área encargada de generar la información ni la frecuencia de emisión de la misma; los indicadores a nivel actividad están incorrectamente planteados.

#### **Aspecto Susceptible de Mejora Num. 10**

Para que la Dirección General de Innovación establezca las medidas necesarias a fin de lograr que todos los elementos que integran la Matriz de Indicadores para Resultados del programa posean los elementos necesarios para contribuir a la Lógica Horizontal en cada uno de sus niveles.

**Propuesta de Mejora 10**

La Dirección General de Innovación, mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 presentó propuesta de atención del aspecto susceptibles de mejora 10, enviando para tal efecto la información de la Matriz de Indicadores para Resultados con la atención de los aspectos susceptibles de mejora señalados por este Órgano de Control, conforme a lo siguiente relación:

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Organización de las Naciones Unidas	Artículos relacionados y página oficial de las Naciones Unidas en México <a href="http://www.onu.org.mx/">http://www.onu.org.mx/</a> <a href="https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico">https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico</a>	La condiciones económico - sociales del país se mantienen estables
Propósito	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	Porcentaje de desarrollo de herramientas (proyectos) transversales	Entregables y reportes del avance de los proyectos. Disponibles en la Dirección General de Innovación	Alta disposición por parte de los sectores sociales y privados para involucrarse con la Administración Pública en temas de innovación
C1	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.	Porcentaje de implementación de 13 procesos de análisis-solución-aplicación por año a programas y proyectos de la administración pública	Archivo documental concentrado en carpetas de los procesos implementados. Disponibles en la Dirección General de Innovación	La ciudadanía participa activamente
A1C1	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados	Porcentaje de avance en la implementación de procesos de análisis-solución-aplicación	Evidencia documental de los procesos implementados o en proceso; Ficha técnica con el análisis, solución, proceso de implementación, seguimiento y evaluación de los procesos. Disponibles en la Dirección General de Innovación	Alta disposición por parte de la ciudadanía
A2C1	Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.	Porcentaje de avance en la habilitación de oficinas técnicas	Contrato de Prestación de Servicios, Entregables mensuales. Disponibles en la Dirección General de Innovación	Existen especialistas que poseen la formación requerida
C2	Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	Porcentaje de impartición de 50 sesiones de capacitación en metodologías, diseño de servicios y de toma de decisiones	Evidencia fotográfica, listas de asistencia, constancia de participación. Disponibles en la Dirección General de Innovación	Los participantes de las sesiones de capacitación aplican lo aprendido
A1C2	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas	Porcentaje de sesiones impartidas en relación a las estimadas	Listas de asistencia y minutas. Disponibles en la Dirección General de Innovación	Los participantes de la sesiones aplican lo aprendido



<p>C3</p>	<p>Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados</p>	<p>Porcentaje de recopilación de información y documentación de hasta 3 casos de estudio que sirvan para compartir experiencias y buenas prácticas</p>	<p>Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación</p>	<p>La ciudadanía participa activamente.</p>
<p>A1C3</p>	<p>Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento</p>	<p>Porcentaje de casos de estudio recopilados y documentados para gestión del conocimiento en relación a los planeados</p>	<p>Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación</p>	<p>Alta disposición por parte de la ciudadanía y las dependencias involucradas</p>



**Valoración del equipo evaluador.**

Nivel	Indicador	Método De Cálculo	Medio de Verificación	S-MV	Objetivo	MED	Comentarios del Equipo Evaluador
Fin	Índice de Desarrollo Humano (IDH) de la Organización de las Naciones Unidas	Metodología disponible en la página <a href="http://www.onu.org.mx/">http://www.onu.org.mx/</a>	Artículos relacionados y página oficial de las Naciones Unidas en México <a href="http://www.onu.org.mx/">http://www.onu.org.mx/</a> <a href="https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico">https://datosmacro.expansion.com/idh/mexico</a>	✓	Contribuir a mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio de León, a través de mayores niveles de innovación en los sectores social y privado	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados.
Propósito	Porcentaje de desarrollo de herramientas (proyectos) transversales	(Porcentaje de Desarrollo de Herramientas Transversales Real / Porcentaje de Desarrollo de Herramientas Transversales Estimado) * 100	Entregables y reportes del avance de los proyectos. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	El municipio de León presenta altos niveles de innovación en los sectores social y privado	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados
C1	Porcentaje de implementación de 13 procesos de análisis-solución-aplicación por año a programas y proyectos de la administración pública	(Porcentaje de implementación de Procesos de Análisis Solución Real / Porcentaje de implementación de Procesos de Análisis Solución Esperado) * 100	Archivo documental concentrado en carpetas de los procesos implementados. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	Procesos de análisis solución-aplicación implementados a programas y proyectos de la administración pública municipal, Implementados.	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados
A1C1	Porcentaje de avance en la implementación de procesos de análisis-solución-aplicación	(Número de Procesos de Análisis Solución Implementados / Número de Procesos de Análisis Solución Estimado) * 100	Evidencia documental de los procesos implementados o en proceso; Ficha técnica con el análisis, solución, proceso de implementación, seguimiento y evaluación de los procesos. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	Procesos de análisis-solución-aplicación que abonen a programas y proyectos de la administración pública, desarrollados	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados
A2C1	Porcentaje de avance en la habilitación de oficinas técnicas	(Oficina Técnica Implementada / Oficina Técnica Proyectada) * 100	Contrato de Prestación de Servicios, Entregables mensuales. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	Personal con aptitudes ejecutivas y directivas para la implementación de proyectos en el marco de la Oficina Técnica de la	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de

					Dirección General de Innovación que desarrolle el diagnóstico y elaboración del Plan Maestro Municipio Humano Inteligente, Contratado.		Indicadores para Resultados
C2	Porcentaje de impartición de 50 sesiones de capacitación en metodologías, diseño de servicios y de toma de decisiones	(Porcentaje de Impartición de Sesiones de Capacitación en Metodologías, Diseño de Servicios y Toma de Decisiones Real /Porcentaje de Impartición de Sesiones de Capacitación en Metodologías, Diseño de Servicios y Toma de Decisiones Estimado) *100	Evidencia fotográfica, listas de asistencia, constancia de participación. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	Capacitaciones en metodologías, diseño de servicios y toma de decisiones impartidas.	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados
A1C2	Porcentaje de sesiones impartidas en relación a las estimadas	(Número de Sesiones Impartidas de Diseño Impartidas/Número de Sesiones Impartidas de Diseño Estimadas) *100	Listas de asistencia y minutas. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	Sesiones de diseño de servicio y toma de decisiones, Impartidas	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados
C3	Porcentaje de recopilación de información y documentación de hasta 3 casos de estudio que sirvan para compartir experiencias y buenas prácticas	(Porcentaje de Recopilación de Información y Documentación de Casos de Estudio Real /Porcentaje de Recopilación de Información y Documentación de Casos de Estudio Esperado) *100	Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	Casos de estudio de experiencias y buenas prácticas realizados y documentados	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados
A1C3	Porcentaje de casos de estudio recopilados y documentados para gestión del conocimiento en relación a los planeados	(Número de Casos de Estudio Recopilados y Documentados para Gestión del Conocimiento Reales/Número de Casos de Estudio Recopilados y Documentados para Gestión del Conocimiento Planeados) *100	Archivo documental concentrado en carpetas de los casos de estudio analizados. Disponibles en la Dirección General de Innovación	✓	Documentación de casos de estudio como gestión del conocimiento	✓	Existe lógica horizontal entre elementos que integran este nivel de la Matriz de Indicadores para Resultados

Fuente: Elaborado por Dirección de Evaluación del Sistema de Control Interno, con datos del Programa Retos Compartidos, proporcionados por la Dirección General de Innovación mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019.

S-MV.: Suficiencia de los Medios de Verificación para dar seguimiento al Indicador, pudiendo ser: suficiente (✓) o insuficiente (✗).  
 MED.: Grado en que se relaciona el indicador para con la Medición del Objetivo, pudiendo ser: nula (✗); parcial o indirecta (⊙), o directamente (✓).  
 NI.: No identificado (NI)



### Conclusión 10.

Una vez valorado lo anterior, y de conformidad a lo establecido en la Quinta Clausula del Convenio para la Mejora del Desempeño celebrado el día 31 de julio del 2018 entre la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal, se determina que las acciones realizadas por el ente evaluado para atender el Aspecto Susceptible de Mejora No. 10 **cumple de manera suficiente y clara con lo solicitado**, por las siguientes razones:

- Los resúmenes narrativos para cada nivel, cumplen con la sintaxis establecida por la Metodología del Marco Lógico.
- Existe una clara relación entre Indicador - Formula - Medio de Verificación y Objetivo para cada uno de los elementos que integran la Matriz de Indicadores para Resultados
- Los indicadores son expresiones matemáticas y cuentan con su ficha de indicador completa.
- Los medios de verificación son correctos.

## 7. Resumen de atención a Aspectos Susceptibles de Mejora

Una vez realizado el análisis de la Propuesta de Mejora realizada por el ente evaluado, y considerando únicamente los Aspectos Susceptibles de Mejora señalados en el informe de Evaluación de Diseño al Programa Retos Compartidos, con número de control CM-DESCI-001-2018, de forma sintética se presentan los siguiente resultados:

Formulación y Justificación del Programa Presupuestario			
Número de cédula	Tema	Aspecto Susceptible de Mejora	Conclusión
1	Diagnóstico	1	Atendido de manera suficiente y clara
2	Árbol de problemas y árbol de objetivos	2	Atendido de manera suficiente y clara
Consistencia de la Matriz de Indicadores			
Número de cédula	Tema	Aspecto Susceptible de Mejora	Conclusión
3	Fin	3	Atendido de manera suficiente y clara
4	Propósito	4	Atendido de manera suficiente y clara
5	Actividades	5	Atendido de manera suficiente y clara
6	Riesgos y Supuestos	5	Atendido de manera suficiente y clara
7	Lógica vertical	6	Atendido de manera suficiente y clara
8	Indicadores	7	Atendido de manera suficiente y clara
9	Medios de Verificación	8	Atendido de manera suficiente y clara
10	Lógica horizontal	9	Atendido de manera suficiente y clara

## 8. Bibliografía de referencia

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (SHCP, 2017). Metodología del Marco Lógico y Matriz de Indicadores para Resultados del Diplomado de Presupuesto Basado en Resultados. Ciudad de México.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (CONEVAL, 2013). Manual para el Diseño y la Construcción de Indicadores. México, D.F.

## 9. Conclusiones

El ente evaluado mediante correo electrónico de fecha 13 de febrero del 2019 entregó a este Órgano de Control, la Propuesta de Mejora realizada para la atención de los Aspectos Susceptibles de Mejora señalados en la evaluación practicada, lo anterior en cumplimiento a lo establecido en la cláusula segunda, incisos a), b), c), d), e) y f) de los Compromisos y Responsabilidades de "El Ente Evaluado".

Información que una vez analizada y atendidas las recomendaciones emitidas por oficio durante el mes de octubre por "El Evaluador", se concluye que los **10 aspectos susceptibles de mejora, fueron atendidos de manera suficiente y clara** por parte de "El Ente Evaluado", cumpliendo de forma oportuna con los Compromisos y Responsabilidades establecidas en el Convenio de Mejora para el Desempeño, celebrado el 31 de julio del 2018, entre los titulares de la Dirección General de Innovación y la Contraloría Municipal.

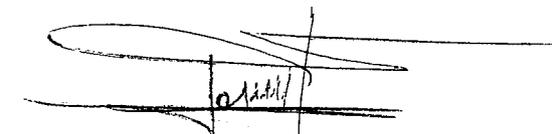
Atentamente,  
León, Guanajuato a 25 de febrero del 2019.



Lic. Leopoldo Edgardo Jiménez Soto  
Contralor Municipal



Mtro. Martín Millán Soberanes  
Director de Evaluación del Sistema de  
Control Interno



Mtro. Josué Hernández Arrieta  
Coordinador de Evaluación del Desempeño



Ana Laura Septién Hernández  
Evaluador

C.c.p. Lic. Héctor René Germán Santillana López.- Presidente Municipal de León. Para su superior conocimiento.  
C.P. y M.F Enrique Sosa Campos.- Tesorero Municipal de León.- Para seguimiento.  
Arq. Graciela Amaro Hernández.- Directora General de IMPLAN.- Para seguimiento  
Lic. José Alberto Martínez Aguayo.- Director General de Desarrollo Institucional.- Para seguimiento