

Manual para la  
**Elaboración de  
Indicadores y  
la Evaluación  
del Desempeño**  
de la Gestión  
Municipal a través  
de los mismos



**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SEGOB**  
Secretaría  
de Gobierno

**INVEDEM**

Instituto Veracruzano de  
Desarrollo Municipal



ME LLENA DE ORGULLO







Manual para la  
**Elaboración de  
Indicadores y  
la Evaluación  
del Desempeño**  
de la Gestión  
Municipal a través  
de los mismos



**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SEGOB**  
Secretaría  
de Gobierno

**INVEDEM**

Instituto Veracruzano de  
Desarrollo Municipal

**VERA  
CRUZ**

ME LLENA DE ORGULLO



**ING. CUITLÁHUAC GARCÍA JIMÉNEZ**

Gobernador Constitucional de Veracruz

**ING. ERIC P. CISNEROS BURGOS**

Secretario de Gobierno del Estado de Veracruz

**LIC. RAFAEL A. CASTILLO ZUGASTI**

Director General del Instituto Veracruzano  
de Desarrollo Municipal

© 2019

**Secretaría de Gobierno**

Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal

Av. Manuel Ávila Camacho no. 286

Esq. H. Colegio Militar Col. Centro. Xalapa, Veracruz, México.

Tel. 228 813 81 22 / 813 81 74 / 813 81 95

[www.invedem.gob.mx](http://www.invedem.gob.mx)

Primera Edición Junio 2019

*Impreso y Hecho en México*

***Manual para la Elaboración de Indicadores y la  
Evaluación del Desempeño de la Gestión Municipal  
a través de los mismos***

*Este documento de trabajo, es una aportación gratuita del Gobierno del Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave a los municipios de la entidad, queda estrictamente prohibida su venta y se autoriza su reproducción para los fines de apoyo a los municipios en su desempeño desempeño y profesionalización de los servidores públicos, siempre y cuando se cite esta fuente.*

# ÍNDICE DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN	9
Introducción	11
Metodología de Marco Lógico	13
Etapas de la Metodología de Marco Lógico	15
<b>1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>15</b>
▶ ¿Cuál es su objetivo?	15
▶ ¿En qué consiste?	15
▶ ¿Para qué se utiliza?	16
▶ Preguntas Clave	16
<b>2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA</b>	<b>16</b>
▶ ¿Cuál es su objetivo?	16
▶ ¿En qué consiste?	17
▶ ¿Para qué se utiliza?	17
▶ Preguntas Clave	17
<b>3. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO</b>	<b>18</b>
▶ ¿Cuál es su objetivo?	18
▶ ¿En qué consiste?	18
▶ ¿Para qué se utiliza?	18
▶ Preguntas Clave	19



4. SELECCIÓN DE ALTERNATIVA	19
▶ ¿Cuál es su objetivo?	19
▶ ¿En qué consiste?	19
▶ ¿Para qué se utiliza?	19
▶ Preguntas Clave	20
5. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	20
▶ ¿Cuál es su objetivo?	20
▶ ¿En qué consiste?	20
▶ ¿Para qué se utiliza?	21
▶ Preguntas Clave	21
6. ELABORACIÓN DE LA MIR	21
▶ ¿Cuál es su objetivo?	21
▶ ¿En qué consiste?	21
Alineación de los Programas presupuestarios con el PND	22
MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS	23
PASOS PARA CONSTRUIR LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS	24
▶ Paso 1. Identificación del problema	31
▶ Paso 2. Propósito	32
▶ Paso 3. Fin	38
▶ Paso 4. Componentes	40
▶ Paso 5. Actividades	41
▶ Paso 6. Supuestos	43
▶ Pasos 7. Verificación de la lógica vertical	44
▶ Paso 8. Indicadores	47
▶ Paso 9. Medios de verificación	49
▶ Paso 10. Verificación de la lógica horizontal	55
	57

<b>REGLAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS MÍNIMOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES</b>	<b>61</b>
▶ FICHA TÉCNICA	61
▶ OBJETIVOS	62
▶ RESULTADO CLAVE	62
▶ NOMBRE DEL INDICADOR	62
▶ FORMULA DEL INDICADOR	63
▶ DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	63
▶ NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES	64
▶ FUENTE DE LA INFORMACIÓN	65
▶ DIMENSIÓN A MEDIR	65
▶ UNIDAD DE MEDIDA	65
▶ FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	66
▶ SENTIDO DEL INDICADOR	66
<b>Bibliografía</b>	<b>67</b>
<b>Glosario de Términos</b>	<b>69</b>





# PRESENTACIÓN

**E**l Gobierno del Estado de Veracruz que encabeza el **Ing. Cuitláhuac García Jiménez, la Secretaría de Gobierno junto al Instituto Veracruzano de Desarrollo Municipal**, seguimos trabajando para fortalecer a los municipios a través de sus gobiernos locales, a fin de potencializar al capital humano.

Teniendo los tres organismos gubernamentales comprometidos y siendo el municipio la célula más cercana a la ciudadanía, se busca llevar a cabo acciones en beneficio de la población, ejecutadas desde la administración pública municipal, en los cuales se estimule la revalorización de la política pública municipal.

El seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo permite al Gobierno Nacional, Estatal y Municipal y a la ciudadanía en general evaluar el progreso de las políticas públicas y programas hacia sus metas, con el fin de mejorar la efectividad y eficiencia en corto, mediano y largo plazo, dar seguimiento y predecir tendencias de la situación de un país, un estado o una región en lo referente a su economía, sociedad, desarrollo humano, etc., así como para valorar el desempeño institucional encaminado a lograr las metas y objetivos fijados en cada uno de los ámbitos de acción de los programas de gobierno, el factor que explica el buen desempeño de las instituciones es el factor humano.

Es por ello que se presenta el *Manual Para la Elaboración de Indicadores y Evaluación de Desempeño de la Gestión Municipal a través de los mismos*, con objetivo de que sea implementado cumpliendo su objetivo real.

**ING. ERIC P. CISNEROS BURGOS**  
**SECRETARIO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE VERACRUZ**





# INTRODUCCIÓN

Tanto en el ámbito laboral como en el académico, y en este caso en el aspecto de la administración pública, es indispensable recalcar la importancia del marco lógico como la metodología que nos va a permitir compartir, explicar y comunicar, de una forma sencilla y puntual, los objetivos de un proyecto, ofreciendo una visión amplia del mismo, y al mismo tiempo, adjuntando a este proyecto las opiniones, puntos de vista y observaciones, de los principales actores que intervienen de manera directa e indirecta en la elaboración y ejecución de dicho proyecto.

El marco lógico, como herramienta, nos permite resumir las características primordiales que encabezan un proyecto. Estas características pueden ir desde el diseño, definición, valoración, ejecución, supervisión y evaluación de un proyecto, sin importar en la fase en que se encuentre el proyecto.

En el ámbito de la administración pública, tema que atañe y abarca en su mayoría este artículo, es necesario tener en cuenta que los programas presupuestarios comunican la acción de la administración pública y son parte esencial del proceso de elaboración, de valor público: relacionan el PND y los programas derivados de este con las actividades de las dependencias y entidades, y con el presupuesto; por lo anterior, la adecuada formulación de los programas presupuestarios es clave para la creación de valor público. A su vez, la Metodología del Marco Lógico (MML) juega un papel relevante en el proceso de formulación de programas presupuestarios, por lo que este apartado se dedica a la explicación de la MML.



La MML hace más fácil el procedimiento de conceptualización, diseño, ejecución, dirección y evaluación de programas presupuestarios, de los cuales ya se mencionó su importancia anteriormente. El uso de la MML es cada vez más generalizado como herramienta de administración de programas y proyectos, pues con base en ella es posible: presentar de forma sistemática, lógica y clara los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; para identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de objetivos e incluso prever posibles obstáculos que se puedan presentar y llevar al no cumplimiento de esos objetivos; evaluar el avance de las acciones encaminadas a la consecución de los objetivos; y, examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

Puntualicemos: la MML se utiliza en todas las fases de la planeación, elaboración y ejecución de un programa presupuestario:

- **I.** Identificación y valoración de acciones que intervengan en la creación del valor público, en el marco de la planeación nacional, sectorial y de las dependencias y entidades (estructuración o alineación estratégica).
- **II.** Preparación del diseño de los programas presupuestarios de manera sistemática y coherente con orientación hacia resultados óptimos.
- **III.** Valoración del diseño de los programas presupuestarios.
- **IV.** Ejecución de los programas presupuestarios aprobados.
- **V.** Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los mismos (resultados), con base en información objetiva y oportuna.

# METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

## *Ventajas*

Dentro de las principales ventajas que nos permite usar la MML son:

- **1.** Generar una expresión coherente y sencilla de la lógica al interior de los programas y proyectos, así como de los resultados esperados con su implementación y en consecuencia, el destino del gasto público determinado a dichos programas y proyectos.
- **2.** Propicia que los agentes inmersos en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada y ordenada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa; es decir, ofrece una guía en el modus operandi para todos aquellos que estén involucrados en dichos proyectos.
- **3.** Permite el emparejamiento de los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación nacional.
- **4.** Estandariza el diseño y sistematización de los programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación.
- **5.** Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del programa presupuestario, así como para la aclaración de cuentas.
- **6.** Propicia una estructura para resumir, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o pro-



yecto: Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) la cuál abordaremos más adelante.

Yo como funcionario público, proyectista y/o colaborador de un programa presupuestario ¿por qué debo usar la MML? ¿En qué me ayuda?. Son tres los principales puntos, y los exponemos a continuación:

- **1.** Auxiliar en la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos.
- **2.** Genera la planeación participativa e impulsa el logro de acuerdos y su instrumentación.
- **3.** Apoya al seguimiento, y a la evaluación del proyecto que forma parte del programa presupuestario.

Es importante destacar que cuando se trata de programas, es primordial considerar entre los involucrados que deben participar en las distintas etapas de la MML y sobre todo, en la elaboración de la MIR, además de la Unidad o Unidades Responsables de la ejecución del programa, el personal de las áreas de planeación, evaluación, programación y presupuestación, cuando menos.



Principales involucrados en la aplicación de la MML

# ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO

Como toda metodología, existen diferentes pasos a seguir para poder llevar a cabo el uso correcto del marco lógico, a continuación mencionamos y describimos brevemente en qué consiste cada uno:

## 1. *Definición del problema*

### ▶ ¿Cuál es su objetivo?

- Puntualizar e identificar de manera clara, objetiva y concreta cuál es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención gubernamental
- Establecer
  - ▶ La necesidad a satisfacer ;
  - ▶ El problema principal a solventar;
  - ▶ El problema potencial;
  - ▶ La oportunidad por aprovechar;
  - ▶ La amenaza por superar
  - ▶ La población o área de enfoque que enfrenta el problema o necesidad y en qué magnitud lo hace.

### ▶ ¿En qué consiste?

- En identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la más urgente y la que tiene más posibilidades de ser resuelta a través de la intervención guber-

namental, y que está alineada con los objetivos del PND y sus programas derivados.

- Este estudio debe incluir el análisis de los involucrados en el problema.
- Es importante recalcar que este análisis y definición debe estar precedido de un diagnóstico de la problemática identificada.

### ► ¿Para qué se utiliza?

- Para orientar la acción gubernamental a resultados específicos y concretos que entreguen más y mejores bienes y servicios a la población o área de enfoque; o bien que representen oportunidades de bienestar y progreso.

### ► Preguntas Clave

- ¿Qué problema es el que originó la idea o el programa que se está desarrollando?
- ¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor posibilidad de realizar y ser prioridad de atención?
- ¿Cuál es la población o área de enfoque que lo enfrenta?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas u oportunidades?
- ¿Cómo puedo impactar de forma benéfica a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?

## 2. Análisis del problema

### ► ¿Cuál es su objetivo?

- Analizar con detenimiento el origen, comportamiento y consecuencias del problema definido, a fin de establecer

las diversas causas y su dinámica, así como sus efectos, y tendencias de cambio.

### ▶ ¿En qué consiste?

- El análisis del problema consiste en el ordenamiento de las causas y los efectos detectados se recomienda hacerlo en un esquema tipo 'Árbol' (Árbol de Problemas), donde el problema definido es el punto de partida, el tronco, las causas son las raíces y los efectos producidos se reflejan en la copa. Deben relacionarse entre sí, estableciendo causas directas e indirectas. Se expresan en sentido negativo.
- El análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias (causas que justifiquen un programa o proyecto).

### ▶ ¿Para qué se utiliza?

- Para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá planear las estrategias adecuadas para poder resolverlo (establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan).

### ▶ Preguntas Clave

- ¿Cuál es el origen problema?
- ¿Cuál es la naturaleza del origen?
- ¿Cuál es la relación entre las diversas causas que promueven el problema?
- ¿Qué efectos negativos tiene el problema?



### 3. Definición del objetivo

Una vez que se profundizó y se analizó el origen del problema que atañe a nuestra labor como funcionario es necesario que definamos el o los objetivos de nuestro proyecto.

#### ▶ ¿Cuál es su objetivo?

- Visualizar el punto al que se espera llegar y definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en los dos números anteriores.

#### ▶ ¿En qué consiste?

- En la elaboración de causas-efectos y su proyección en medios-fines.
- El análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos. Es decir, una vez que tengamos claro cuál es nuestro problema, resolverlo será nuestro principal objetivo.
- Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas en futuro o estados alcanzados, a corto, mediano o largo plazo según sean nuestras líneas de acción.

#### ▶ ¿Para qué se utiliza?

- Para identificar posibles líneas de acción encaminadas a la solución de la problemática detectada.
- Para identificar los impactos positivos que se alcanzarán una vez que se logre el objetivo central.
- Para fortalecer la relación entre los medios y fines.

- Para ordenar la secuencia de esta vinculación lo que permitirá estructurar la intervención gubernamental.

### ▶ Preguntas Clave

- ¿Los escenarios positivos de futuro o estados alcanzados solventan completamente la situación que se pretende transformar?
- ¿Los medios garantizan alcanzar la solución del objetivo central?

## 4. Selección de alternativa

### ▶ ¿Cuál es su objetivo?

- Determinar las medidas que guiarán la intervención gubernamental.

### ▶ ¿En qué consiste?

- En analizar y valorar con detenimiento las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados.
- Seleccionar, dentro del grupo de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria.

### ▶ ¿Para qué se utiliza?

- Para definir las actividades y medios que integran la estructura del programa.



## ► Preguntas Clave

- ¿Qué medios-fines tienen una relación directa con el resultado al que se espera a llegar?
- ¿Qué medios son viables con la intervención gubernamental, en qué plazo y, lo más importante, a qué costo?
- ¿Cuáles serían los bienes y servicios que la intervención gubernamental debe producir para lograr su objetivo?
- ¿Qué acciones deben realizarse para generarlos?
- ¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?

## *5. Definición de la Estructura Analítica del Programa presupuestario*

### ► ¿Cuál es su objetivo?

- Consolidar la coherencia conceptual del programa; así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que permitirán conocer los resultados obtenidos por la intervención gubernamental y con ello; el éxito o fracaso de su instrumentación.

### ► ¿En qué consiste?

- En analizar y establecer la relación coherente entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos), los objetivos y medios para su solución; así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.

- Para ello se compara la cadena de medios-objetivos-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde.

### ▶ ¿Para qué se utiliza?

- Para perfilar los niveles del resumen narrativo de la MIR.
- Para definir y aclarar la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo.
- Para construir los indicadores.

### ▶ Preguntas Clave

- ¿El objetivo identificado obedece a la solución del problema que origina la acción pública?
- ¿Los medios identificados son coherentes tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo?

## 6. *Elaboración de la MIR*

### ▶ ¿Cuál es su objetivo?

- Resumir en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.
- Seleccionar con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se les otorga recursos presupuestarios.
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la ac-



ción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

### ▶ ¿En qué consiste?

- En ordenar y estructurar el problema central, los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa.
- Crear indicadores para medir los resultados.
- Establecer los medios que permitirán verificar esos resultados.
- Enunciar e identificar los posibles riesgos y obstáculos que podrían afectar la ejecución del programa.

Contrario al punto anterior también nos ayuda a identificar las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

# ALINEACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON EL PND

**E**n este apartado se explica brevemente la importancia que tiene que nuestros proyectos y planes presupuestarios estén alineados con el Plan Nacional de Desarrollo (PND), ya que el éxito o el fracaso de la ejecución de nuestros proyectos, depende en gran medida de esta alineación.

El PND obedece a dos principales documentos oficiales, a saber: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) específicamente en cumplimiento al artículo 26 que aborda y aclara los derechos y obligaciones de las autoridades y también es elaborado de acuerdo a la Ley de Planeación (LP).

En este documento que es elaborado por el presidente de la república electo, se establecen los ejes que van a regir la política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos nacionales, las metas, las estrategias que rigen la acción del Gobierno en su nivel federal, así como las acciones encaminadas a la obtención de esos objetivos.

De la alineación entre el PND y los programas que de éste se derivan, se pretende coordinar el trabajo de las dependencias y entidades (estatales y municipales) y; al mismo tiempo, enfocarlo a la consecución de los objetivos y metas nacionales. De esta forma nuestras metas se hacen una sola.



Cada dependencia y entidad dentro de la Administración Pública debe tener claro el cómo contribuye al logro de lo planteado en el PND, de manera que todos los programas constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas. En otras palabras, deben tener claro en qué va a apoyar el grano de arena que les toca poner.

Una vez que nuestros programas y proyectos estén alineados con el PND es más factible que nuestros proyectos se puedan llevar a cabo y ejecutar, ya que estarán en la misma “sintonía” que los objetivos nacionales.

## *Matriz de indicadores para Resultados*

La MIR es una herramienta que nos ayuda y facilita en el diseño, la organización y el seguimiento de los proyectos, por lo tanto debe ser elaborada después de que hayamos cumplido con los pasos anteriores que forman parte de esta metodología.

Consiste en un cuadro de cuatro filas por cuatro columnas (como se muestra en la figura 1) en el que, de manera panorámica, se presenta la siguiente información:

- a) Los objetivos del programa, su alineación con el PND y su contribución a los objetivos del mismo (planeación nacional o sectorial).
- b) Los bienes y servicios que entrega el programa a sus beneficiarios para cumplir el objetivo, así como las actividades para producirlos y poder continuar con la ejecución del programa, es decir que sea “sustentable”.
- c) Los indicadores que miden el impacto positivo del programa, el cumplimiento de los objetivos, la entrega oportuna en tiempo y forma de los bienes y servicios, así como

la coordinación las actividades para producir los beneficios a entregar.

- d) Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores.
- e) Los riesgos, obstáculos y las contingencias que pueden afectar el cumplimiento y ejecución del programa y que son ajenos a su gestión.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

**Figura 1**

La matriz es de llevar un orden lógico y coherente es por eso es que en la primera columna de la matriz se presenta el resumen narrativo, el cual contiene los objetivos que persigue el programa en cuatro distintos niveles a saber: fin, propósito, componentes y actividades. En la segunda columna se muestran los indicadores de dichos objetivos; en la tercera, los medios de verificación de la información obtenida; y en la cuarta, los supuestos por nivel de la matriz.

En estas tres últimas columnas, la información corresponde a cada uno de los niveles de objetivo definidos en la columna de resumen narrativo.

A continuación, describiremos de manera más detallada la composición de cada una de las columnas de la MIR, mencionadas en el párrafo anterior:



## 1. Columna del resumen narrativo

Como ya se mencionó, a esta columna le corresponde la descripción de los cuatro niveles del objetivo (fin, propósito, componentes y actividades), los cuales han de presentarse en un lenguaje comprensible para todo tipo de público con el propósito de facilitar la comunicación entre técnicos y actores sociales, de tal manera que lenguaje sea homogéneo.

		Resumen Narrativo
RELACIÓN CAUSAL	Fin	¿Cuál es la contribución del programa a un objetivo nacional o sectorial?
	Propósito	"¿Qué resultado concreto se espera lograr con el programa en la población objetivo?"
	Componentes	¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos y entregados por el programa para lograr el propósito?
	Actividades	¿Qué hay que hacer para producir y entregar los bienes y servicios del programa?

Figura 2

Para facilitar el llenado de esta columna, les proponemos hacer las siguientes preguntas y a partir de su respuesta proceder a plasmarlo en esta columna, las preguntas son las siguientes: ¿de qué manera el programa apoya a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de un objetivo nacional o sectorial? (fin); ¿qué resultado concreto se espera lograr en la población objetivo a partir de la ejecución del programa? (propósito); ¿qué bienes o servicios deberán ser entregados por el programa para lograr el propósito planteado en el proyecto? (componentes); y

¿qué se debe hacer para producir o entregar los bienes o servicios del programa? (actividades).

Los cuatro niveles del objetivo responden a una relación causal; es decir, el cumplimiento de uno te lleva al cumplimiento de otro: para lograr los componentes (efecto), es indispensable que se realicen las actividades (causa); para alcanzar el propósito (efecto), se debe contar con los componentes (causa) y para contribuir de manera significativa al fin (efecto), tiene que lograrse el propósito (causa).

La casilla superior de la columna del resumen narrativo corresponde al fin y detalla el objetivo de desarrollo al que el programa busca contribuir para su solución en un período de remolque va de mediano a largo plazo.

La segunda casilla le compete al propósito y presenta el resultado directo o cambio esperado sobre la población derivado de la intervención del programa (a consecuencia de la utilización de los bienes y servicios producidos o entregados). Es la aportación específica del programa a la solución de una problemática identificada. Es por eso que este recuadro debe ser llenado una vez que se hayan establecido objetivos, identificado y analizado la problemática.

La tercera casilla contiene a los componentes, es decir, los bienes y servicios que entrega el programa para cumplir con su propósito.

La cuarta y última casilla tiene que ver con las actividades que deberán ser las principales tareas a cumplir para la producción y entrega de cada uno de los componentes del programa.

## **2. Columna de indicadores**

Esta columna debe contener los conceptos relevantes a medir de cada uno de los cuatro niveles de objetivo, expuestos en la columna anterior, en forma de indicadores. Éstos deben ser pre-



cisos para que puedan ser medidos de manera objetiva por sujetos ajenos a la operación del programa.



	Resumen Narrativo	Indicadores
Fin		
Propósito		
Componentes		
Actividades		

Figura 3

### 3. Columna medios de verificación

En esta columna se exponen detalladamente las fuentes de donde se va a obtener la información y a las cuales se debe recurrir para obtener los indicadores. Dichas fuentes deben ser públicas y deben permitir, al igual que la columna anterior, que sujetos ajenos a la operación del programa puedan replicar los indicadores.



	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

Figura 4

### 4. Columna supuestos

En esta columna se exponen los supuestos que deben ser entendidos como las condiciones externas a la ejecución del programa

que deben cumplirse para alcanzar los objetivos planteados en el resumen narrativo. Para ello, es preciso identificar los riesgos ajenos a la gestión del programa que tiene que afrontar este para tener éxito.

Es importante destacar que los supuestos que se incorporan a la MIR deben estar fuera del ámbito de gestión del programa; es decir, el equipo que ejecuta el programa no puede hacer nada para evitar la ocurrencia del riesgo. Si éste puede ser evitado, entonces deberá integrarse a un componente o una actividad del programa de tal forma que se elimine ese riesgo. Por otro lado, los riesgos considerados en el análisis no pueden ser fatales; de ser así, habrá de reconsiderarse el llevar a cabo el proyecto.



	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

**Figura 5**

Los elementos antes descritos integran las dos partes medulares de MIR. La primera (figura 6) pertenece a la causalidad de cada uno de los niveles de objetivos del programa y está compuesta por las columnas de resumen normativo y de supuestos, solo así se puede identificar si sobran o faltan acciones para la solución de los problemas que el programa intenta solucionar y los riesgos que afronta para el cumplimiento de su objetivo.

Así, la gestión de las actividades establecidas en la matriz, junto con la formulación de los supuestos, permitirá que se realicen los componentes; de igual forma, la entrega de los bienes y servicios,



aunada al suceso de los supuestos del nivel de componentes, ayudará a que se concrete el propósito, y así sucesivamente.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Figura 6

La lógica horizontal de la MIR (figura 7) le compete a los elementos de monitoreo y evaluación del programa, que hacen posible determinar si éste cumple con sus objetivos. Se integra de las columnas resumen narrativo, indicadores y medios de verificación. Estos últimos señalan las fuentes de las que se obtiene la información para construir los indicadores, los cuales permiten medir el avance y cumplimiento de los objetivos del resumen narrativo. Al considerar en forma conjunta la lógica vertical y la horizontal se obtiene la MIR.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Figura 7

## *Pasos para Construir la Matriz de Indicadores para Resultados*

La identificación y el análisis del problema así como los objetivos encaminados a la resolución del problema, adquieren una gran importancia ya que para poder realizar la construcción de la MIR, el primer paso corresponde, precisamente, a la identificación y conceptualización del problema que se busca resolver; para ello, se puede usar la herramienta del árbol de problemas y objetivos, expuestos en las páginas anteriores, cuya elaboración debe ser resultado de los análisis o el diagnóstico realizados sobre el tema.

En los siguientes pasos, del dos al cinco, se definen los cuatro niveles de objetivos que corresponden a la columna del resumen narrativo: fin, propósito, componentes y actividades. Una vez establecidos los objetivos del programa, es necesario identificar los supuestos (paso seis). Lo anterior conforma la lógica vertical, por lo que es necesario hacer un alto para verificar la consistencia en torno a la causalidad de estas columnas (paso siete).

Una vez hecho esto, se procede a construir los indicadores para cada nivel de objetivo e identificar sus medios de verificación. Esta actividad es de vital importancia ya que sentará las bases para el monitoreo del programa (pasos ocho y nueve). Finalmente, se verifica la consistencia de la lógica horizontal, la cual no será posible si el paso nueve no está desarrollado correctamente (paso diez).

En las siguientes líneas se desarrollan con más detalle los diez pasos para la construcción de la MIR y se abordan características, de gran importancia, como la alineación con objetivos nacionales y sectoriales, que le dan especificidad al modelo en el ámbito del Gobierno Federal. Sin embargo, es posible que otros



niveles de gobierno u otros actores lo repliquen de acuerdo con su Plan de Desarrollo Estatal y/o Municipal.

## ► Paso 1. Identificación del problema

El inicio de un programa se da a partir del reconocimiento, por parte de los administradores públicos, de la existencia de un problema que juzga como público y que, por tanto, debe ser resuelto. Para poder identificarlo, existen diferentes metodologías; la que se abordaran aquí es la del árbol de problema y de objetivos.

Se recomienda que este método sea aplicado por un grupo multidisciplinario de personas que cuenten con información, análisis o diagnósticos que permitan mostrar evidencia empírica de las causas y los efectos del problema. Es conveniente también que en el grupo se integre personal de áreas como planeación, operación, evaluación y presupuesto.

### **Árbol del problema**

Para su elaboración, las personas encargadas del diseño y la ejecución del programa deben tener claro cuál es el problema que se busca resolver con la intervención de la política pública.

El problema a resolver debe ser único, ya que si se llegan a definir más de uno puede ocasionar que los esfuerzos y recursos del programa se dispersen, además de entorpecer la tarea de monitoreo y evaluación.

Una vez identificado el problema, se visualizan los efectos que éste provoca y se plantean en un esquema, como se muestra en la figura 9.



Primero, se dibuja un recuadro, dentro del cual se escribe el problema previamente identificado; posteriormente se trazan sobre éste otros recuadros en los cuales se escriben los efectos directos del problema.

Para puntualizar de manera sencilla los efectos, se debe responder a la pregunta ¿cuáles son las consecuencias de que exista tal o cual problema? Los efectos más directos se escriben en la parte inmediata superior al problema.

En seguida, se examina cada uno de los efectos anotados y de nuevo, a partir de la pregunta ¿qué consecuencia tuvo la existencia de este efecto?, se identifican los efectos de los efectos. Se continúa así hasta alcanzar un nivel razonable de desglose. Es posible que de un efecto se desprendan dos o más. El enlace entre el problema y los efectos se realiza mediante flechas cuya dirección va de abajo arriba, siguiendo la relación causa-efecto del problema.

Posteriormente, se identifican las causas que originaron el problema; para ello, se responde la pregunta ¿qué ha llevado a la existencia del problema? Las respuestas se escriben en la parte inmediata inferior de este y se unen con flechas de abajo arriba, siguiendo la relación causa-efecto.

Una vez identificadas las causas directas del problema, es necesario encontrar las fuentes de ésta, es decir hay que ir a la raíz; para ello, se responde a la pregunta ¿qué ha llevado a la existencia de dichas causas? La respuesta se anota en un segundo nivel inferior, unida por flechas de abajo arriba a las causas más directas. Lo anterior se repite hasta alcanzar, preferentemente, de dos a cuatro niveles. Al igual que en los efectos, es posible que una causa tenga más de dos.

Figura 10

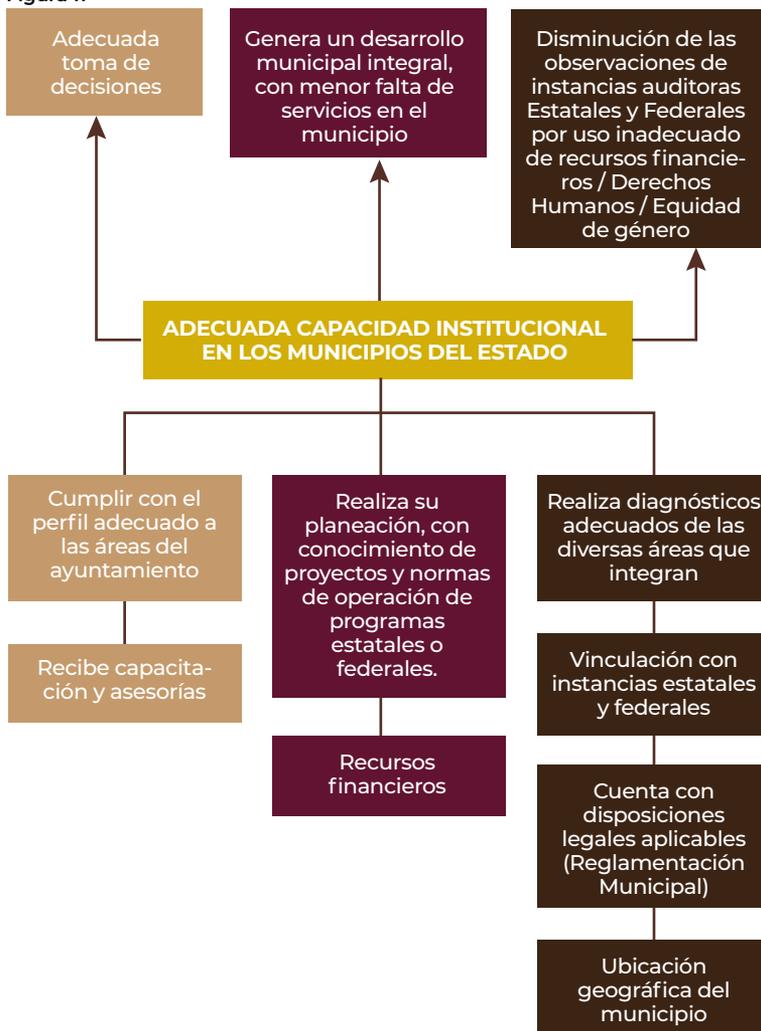


La unión de las causas y los efectos da origen al árbol del problema. Al hacer esta unión, se debe verificar que una causa no aparezca a la vez como efecto, y viceversa. En caso de que así fuera, hay que revisar el árbol del problema para verificar la re-

dación de una de las causas y optar por dejarla como causa o como efecto.

En la figura 11 se presenta el árbol del problema correspondiente a la unión de los efectos y las causas antes mostrados.

Figura 11



## Árbol de objetivos

Una vez que se elaboró el árbol del problema, se procede a construir el árbol de objetivos. Este último es una representación de la imagen esperada en el caso de que el problema fuese resuelto.

Para construirlo, se parte del árbol del problema y se busca para cada causa y efecto planteado la situación contraria, es decir, todo lo negativo se expondrá de forma positiva; por ejemplo, “alta violencia” se convertirá en “baja o menor violencia”; “malos hábitos de higiene” se transformará en “buenos hábitos de higiene”.

Al realizar este cambio, el problema se convierte en el objetivo principal del programa; los efectos que generaba el problema ahora serán los fines que se persiguen con la solución de éste, y las causas se convertirán en los medios para solucionar el problema.

En la figura 12 se presenta el árbol de objetivos correspondiente al árbol del problema que se planteó con anterioridad.

Figura 12



## Del árbol de objetivos a la MIR

El árbol de objetivos constituye una herramienta muy útil para elaborar la columna de resumen narrativo de la MIR, puesto que la información del árbol se traslada al fin, propósito, componentes y actividades de la matriz, como se muestra en el ejemplo de la figura 13 y se detalla en los pasos del dos al cinco. Hay que señalar que un traslado directo y total del árbol de objetivos al resumen narrativo rara vez es posible, porque es necesario cambiar la redacción y revisar que se mantenga la lógica causa-efecto.

Figura 13



Para el traslado del árbol de objetivos a la MIR, es fundamental hacer una selección de los medios y los fines que desde el marco institucional del programa es posible abordar; por tanto, no toda la información del árbol de objetivos pasa a la MIR.

La MIR recoge información del árbol de objetivos, pero la ordena desde un punto de vista institucional, es decir, solo desde la perspectiva de uno de los programas o instituciones participantes en la solución del problema. Esto implica que para el mismo árbol de objetivos se pueden derivar tantas MIR como instituciones o programas participen en la resolución de dicha problemática.

## ► Paso 2. Propósito

Este elemento nos permite vislumbrar cuál es el cambio esperado en la población a la que está dirigido el programa, como

resultado de recibir los bienes o servicios que produce el programa. En el árbol de objetivos, el propósito corresponde al objetivo central.

El propósito debe responder a la pregunta ¿qué cambio deseo lograr en la población objetivo?; por tanto, se parte de una situación decadente hacia una deseada para dicha población.

Para construir el propósito, es necesario identificar a la población objetivo y expresar la situación deseada como algo ya logrado (piensa, ¿Cuál sería el ideal de una población libre de violencia?) y no como algo por lograr. La “fórmula” para redactar el propósito es: población objetivo + el efecto obtenido.

Iniciar la definición del propósito con un verbo es incorrecto, ya que éste denota acción y así no se estaría representando como algo ya logrado.

Al redactarlo de esta forma se hace hincapié en que lo importante es resolver el problema de la población objetivo, además de que permite identificar la población en la cual se debe medir el resultado buscado.

Por otro lado, se sugiere no incluir expresiones como “mediante”, “a través de”, “por medio de”, “y”, porque usualmente encierran un segundo objetivo de menor jerarquía y hacen alusión a los componentes del programa; por ejemplo, no sería conveniente definir el propósito de un programa de la siguiente manera: “Los productores rurales incrementan su ingreso derivado de las cosechas y tienen acceso a crédito”. Habría que preguntarse: ¿qué es lo que se quiere resolver: el incremento del ingreso o el acceso al crédito?, ¿acaso el acceso al crédito no es un medio para incrementar el ingreso?, es decir, el acceso al crédito es el componente a través del cual se busca aumentar el ingreso de las personas.



Es importante aclarar que, a diferencia del objetivo de fin, el programa es responsable del cumplimiento total del objetivo de propósito; por lo tanto, el cambio deseado en la población objetivo dependerá de las acciones desarrolladas por el programa.

### ► Paso 3. Fin

El fin establece el objetivo de desarrollo u objetivos estratégicos de la dependencia o entidad al que el programa busca contribuir para su solución, identificar el fin, se toma como punto de partida el propósito y se responde a la pregunta ¿para qué se busca lograr el objetivo principal del programa (propósito)? La respuesta puede encontrarse en el apartado de fines del árbol de objetivos.

En este caso, las posibles respuestas que se identificaron en el árbol de objetivos son las siguientes: para disminuir los niveles de pobreza; para reducir la tasa de mortalidad; o para aumentar el rendimiento escolar. No obstante la variedad de posibles respuestas, se recomienda seleccionar el fin a cuyo logro del programa contribuye de manera más significativa y directa.

Es importante hacer hincapié en que la aplicación del programa no es suficiente para conseguir el objetivo en el fin; el alcance de éste depende de la suma de muchas intervenciones desarrolladas por otros programas, instituciones o incluso otros niveles de gobierno. Sin embargo, el programa sí debe contribuir de manera significativa a alcanzar dicho nivel de objetivo. Por tanto, el fin se redacta utilizando la palabra “contribuir”, con lo que se deja en claro que el programa no es el único que debe intervenir para el logro de dicho fin.

Por lo general, la contribución del programa al logro del fin no se materializa de inmediato; por tanto, el cambio se podrá observar una vez que el programa ha estado en operación durante un período prolongado.

	Resumen Narrativo
Fin	Conformar una administración pública municipal renovada, respetuosa de la legalidad y sus instituciones, para cimentar el restablecimiento del estado de derecho.
Propósito	Adecuada capacidad institucional en los municipios del Estado.
Componentes	
Actividades	

Figura 17

### ► Paso 4. Componentes

Los componentes son los bienes y servicios que deberán ser producidos y entregados por medio del programa a la población objetivo para cumplir con el propósito.

Para la identificación de los componentes, es necesario responder a la pregunta: ¿qué bienes y servicios se deben entregar para lograr el propósito? La respuesta se puede encontrar en el apartado de medios del árbol de objetivos. Para poder seleccionar los bienes y servicios que se van a entregar, es importante tener en cuenta el marco institucional del programa, ya que los medios identificados dentro de las atribuciones del programa se convertirán en los componentes de la MIR.

Es recomendable que los componentes se redacten como objetivos logrados, es decir, apoyos entregados, viviendas construidas, inspecciones realizadas. En el ejemplo, el planteamiento de los componentes quedaría como se presenta en la figura siguiente.

Resumen Narrativo	
Fin	Conformar una administración pública municipal renovada, respetuosa de la legalidad y sus instituciones, para cimentar el restablecimiento del estado de derecho.
Propósito	Adecuada capacidad institucional en los municipios del Estado.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Número de solicitudes de asesoría atendidas.</li> <li>2. Capacitaciones (servidoras y servidores públicos) realizadas.</li> </ol>
Actividades	

**Figura 19**

Se debe mencionar que definir un componente como “Entregar apoyos económicos para la alimentación” o “Impartición de cursos de buenos hábitos alimenticios” es incorrecto, ya que ambas oraciones gramaticales expresan acciones. Lo correcto es definirlos como “Apoyo económico para alimentación entregado” y “Cursos de buenos hábitos alimenticios impartidos”, puesto que expresan un estado ya alcanzado.

Los componentes, al tratarse de los bienes y servicios que se le entregan a la población objetivo para la solución de su problemática, deben referirse a cosas tangibles, por ejemplo: vivienda, carreteras, becas, atención médica, capacitación.

Asimismo, los componentes deben ser los necesarios y suficientes para alcanzar el propósito del programa. Necesarios, en el sentido de que todos los componentes deben aportar a la realización del propósito. Suficientes, en términos de que una vez que todos los componentes han sido implementados, siempre que se cumplan los supuestos, el propósito del programa debe lograrse.

## ► Paso 5. Actividades

Las actividades son las principales acciones que se deben realizar para producir o entregar los componentes.

Para identificar las actividades, es conveniente preguntarse: ¿qué se necesita hacer para producir el bien o servicio que se le entrega a la población objetivo? Esta pregunta tendrá que formularse para cada uno de los componentes. Aunque es posible localizar la respuesta en el nivel inferior del apartado de medios del árbol de objetivos, no suelen encontrarse la totalidad de las actividades.

	Resumen Narrativo
Fin	Conformar una administración pública municipal renovada, respetuosa de la legalidad y sus instituciones, para cimentar el restablecimiento del estado de derecho.
Propósito	Adecuada capacidad institucional en los municipios del Estado.
Componentes	1. Número de solicitudes de asesoría atendidas. 2. Capacitaciones (servidoras y servidores públicos) realizadas.
Actividades	A1C1 Asesorías realizadas a nivel municipal A2C1 Exhortos a los municipios. A3C1 Tener una mayor comunicación con los municipios. A1C2 Determinar los contenidos del curso. A2C2 Seleccionar a los capacitadores. A3C2 Realizar la programación de las capacitaciones.

Figura 20

En el ejemplo, ante la pregunta ¿qué debo hacer para que se cumpla el Componente “Apoyo económico para alimentación entregado”?, algunas de las posibles respuestas son: elaborar el

padrón de beneficiarios o identificar los centros de entrega del apoyo.

Se recomienda que las actividades se inscriban en una lista en orden cronológico, agrupadas por cada componente y señaladas por un número o código que permita identificar a qué componente está asociada cada actividad, tal como se muestra en la figura 20. Al igual que en el caso de los componentes, deben incluirse todas las actividades de tal forma que se cumpla con los criterios de “necesarias” y “suficientes”.

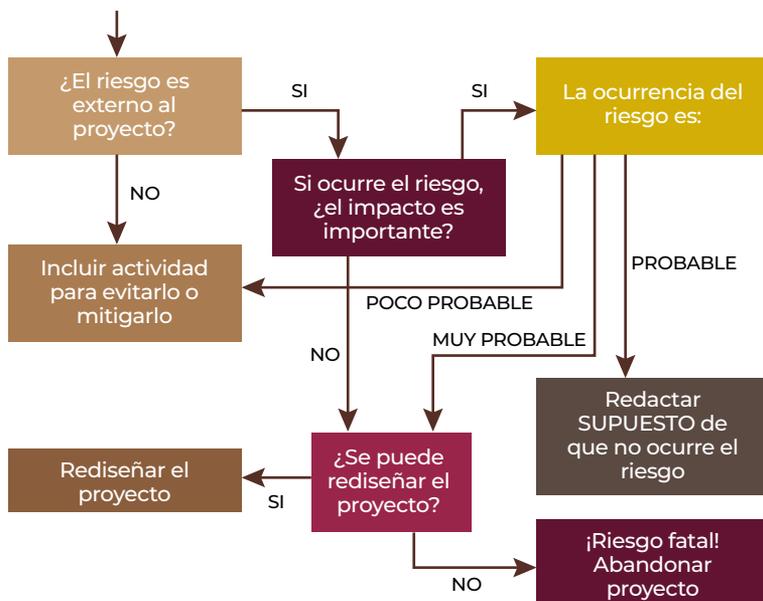
Sin embargo, es recomendable no desagregar demasiado la lista de las actividades, dado que la MIR es un resumen del programa. Finalmente, es común encontrar “actividades compartidas”, esto es, que aplican a más de un componente. En estos casos se deben anotar primero las actividades transversales y después aquellas que son específicas de cada componente.

## ► Paso 6. Supuestos

Los supuestos son los factores externos que están fuera del control del programa, pero que inciden en el logro de los objetivos de éste. Una de las contribuciones que la MIR hace a la gestión de programas es la identificación de los riesgos que comprometen el logro de un objetivo; estos riesgos se reconocen en la MML como supuestos.

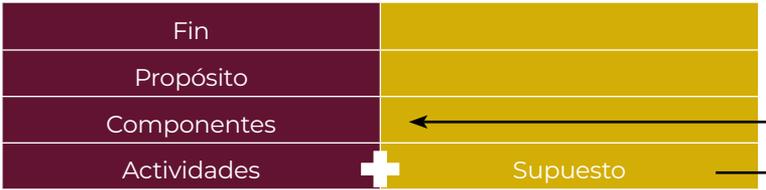
Para la construcción de los supuestos, es necesario que los riesgos se expresen como situaciones que tienen que cumplirse para que se alcance el siguiente nivel en la jerarquía de objetivos, se debe tener presente que el cumplimiento de los supuestos que se incorporan a la MIR está fuera del ámbito de gestión del programa. Si en dicha gestión se pudiera hacer algo para que estos ocurrieran, entonces deben incorporarse a la estructura de la MIR del programa como un componente o actividad.

La figura 21 presenta un diagrama de flujo de las preguntas que debe plantearse el equipo del programa antes de incorporar un riesgo como supuesto a la MIR.



En las actividades, a la par de la gestión de éstas, los supuestos tienen que suceder para que se produzcan y entreguen los componentes; por ejemplo, se puede programar la actividad “Identificar los centros de entrega del apoyo”, pero si los niveles de lluvia sobrepasan el promedio y se bloquea el acceso a los centros de entrega, no se logrará el componente

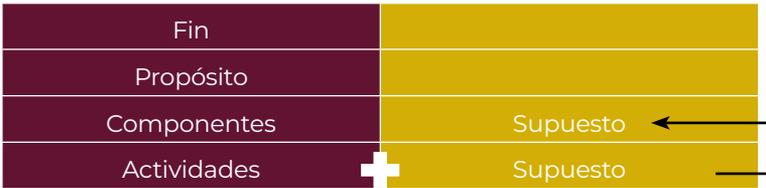
“Apoyo económico para alimentación entregado”. Si hay una probabilidad razonable de que esto ocurra, corresponderá incorporar el supuesto “El nivel de las lluvias se mantiene en dos metros cúbicos por temporada”.



**Figura 22**

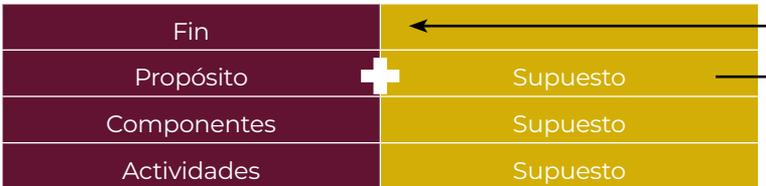
En los componentes, a la par de la entrega de los bienes y servicios, los supuestos tienen que ocurrir para que se logre el propósito.

Si hay una probabilidad razonable de que ello suceda, Sin embargo, si la probabilidad de que no se cumpla el supuesto es muy grande, es responsabilidad del programa incorporar nuevas acciones y estrategias para, por ejemplo, inducir a la población a ingerir el suplemento alimenticio.



**Figura 23**

En el propósito, los supuestos tienen que ocurrir para que se contribuya significativamente al logro del fin; Si hay una probabilidad razonable de que ello suceda.



**Figura 24**

Por último, en el fin, los supuestos corresponderán a las situaciones que deben ocurrir para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa a largo plazo; es decir, son

condiciones que tienen que estar presentes para que los beneficios generados por el programa se mantengan en el tiempo; por ejemplo, si la población capacitada no transmite sus conocimientos sobre buenos hábitos alimenticios a su familia, no se mantendrán a futuro los buenos hábitos que resultan en una mejor alimentación de la población infantil. Si hay una probabilidad razonable de que ello suceda, corresponderá incorporar el supuesto “La población enseña los conocimientos aprendidos sobre buenos hábitos alimenticios a sus hijos e hijas”.

### ► Pasos 7. Verificación de la lógica vertical

La combinación de las relaciones de causalidad entre los cuatro niveles de objetivos y los supuestos se conoce como lógica vertical del programa. La MIR presenta una adecuada lógica vertical cuando se responde de modo afirmativo a las siguientes preguntas:

Fin	+	Supuesto	=	"Sustentabilidad de los beneficios generados por el programa"
Propósito	+	Supuesto	=	Fin
Componentes	+	Supuesto	=	Propósito
Actividades	+	Supuesto	=	Componentes

Figura 25

- a) ¿Si la institución responsable ejecuta las actividades previstas y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se logran los componentes?
- b) ¿Si se entregan los componentes y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se alcanza el propósito?
- c) ¿Si se alcanza el propósito y se cumplen los supuestos respectivos, entonces se contribuye de manera significativa al fin?

- d) ¿Si se alcanza el fin y se cumplen los supuestos en este nivel, entonces se crean condiciones para la sustentabilidad de los beneficios generados por el programa?

Es muy importante que antes de avanzar hacia la construcción de la lógica horizontal de la MIR (indicadores y medios de verificación), la lógica vertical sea consistente y que los objetivos del resumen narrativo sean lo suficientemente claros para que faciliten la construcción de indicadores.

Para verificar la consistencia de la lógica vertical de la MIR, se sugiere responder las preguntas. En caso de que la respuesta de al menos una pregunta sea negativa, será necesario regresar y rediseñar el resumen narrativo de la MIR.

- ¿Las actividades detalladas son las necesarias y suficientes para producir o entregar cada componente? Paso 5
- ¿Los componentes son los necesarios y suficientes para lograr el propósito del programa? Paso 4
- ¿El propósito es único y representa un cambio específico en las condiciones de vida de la población objetivo? Paso 2
- ¿Es razonable esperar que el logro del propósito implique una contribución significativa al logro del fin? Paso 2
- ¿El fin está claramente vinculado a algún objetivo estratégico de la institución que opera el programa? Paso 3
- ¿Los supuestos de sustentabilidad en el fin representan situaciones externas al ámbito de control del programa? Paso 6
- ¿Los supuestos en el propósito representan situaciones externas al ámbito de control del programa? Paso 6
- ¿Los supuestos en los componentes representan situaciones externas al ámbito de control del programa? Paso 6

- ¿Los supuestos en las actividades representan situaciones externas al ámbito de control del programa? Paso 6
- ¿Existe duplicidad entre los cuatro niveles de objetivos (mismo objetivo en dos niveles con distintas palabras)? Paso 2 al 5

En resumen, la lógica vertical del resumen narrativo de un programa debe permitir responder a las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuál es el problema de desarrollo o el objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual se contribuye, en el mediano o el largo plazo, con la ejecución del programa? El fin.
- b) ¿Qué cambio se espera alcanzar en la población objetivo como resultado de que reciban los bienes o servicios del programa? El propósito.
- c) ¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos o entregados a la población objetivo para lograr el propósito? Los componentes.
- d) ¿Qué tareas o acciones se deben aplicar para producir o entregar los componentes? Las actividades.
- e) ¿Qué factores externos, fuera del control del programa, inciden en el cumplimiento de los objetivos? Los supuestos.

## ► Paso 8. Indicadores

Un indicador es una herramienta que permite medir el avance en el logro de los objetivos y proporciona información para monitorear y evaluar los resultados del programa.

Los indicadores se establecen como una relación entre dos variables, una de las cuales se refiere a los objetivos alcanzados por el programa, mientras que la otra señala el marco de referencia contra el cual se compara el desempeño del programa. Las variables pueden ser de tipo cuantitativo (medibles numéricamente) o



cualitativo (expresadas en calificativos); sin embargo, para el cálculo de los indicadores, las variables cualitativas deben ser convertidas a una escala cuantitativa; por ejemplo, para medir la opinión acerca del servicio otorgado por un funcionario de ventanilla, se podría elaborar un cuestionario en el que los usuarios indiquen si el servicio fue excelente, bueno, regular, malo o muy malo.



Luego, se convertirá esta información en una escala cuantitativa en la que se asigna el valor "1" a muy malo, "2" a malo y así en lo sucesivo, de tal forma que se podrá obtener el promedio de todas las opiniones y, por tanto, con un indicador que dé información cuantitativa.

Es necesario integrar en la MIR los indicadores que permitan medir aspectos relevantes de los cuatro niveles de objetivo planteados (fin, propósito, componentes y actividades), considerando que cada indicador mide un aspecto diferente en la MIR:

- a) En el fin se mide la contribución del programa a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución del objetivo estratégico de la dependencia o entidad. Por lo general, este resultado conocido como el impacto que tiene el programa solo puede ser observado en el largo plazo.
- b) En el propósito se mide el cambio generado por el programa en la población objetivo. Por lo general, este resultado puede ser medido en el mediano plazo.

- c) En los componentes se mide la provisión de los bienes o servicios por parte del programa. Debe considerarse al menos un indicador para cada componente y, pueden medirse con mayor frecuencia de manera mensual, trimestral, semestral o anual.
- d) En las actividades se miden los procesos que se llevan a cabo para la producción de los componentes y su medición puede hacerse con una periodicidad menor que la de los indicadores de los otros niveles de objetivo.

Es recomendable proceder con las siguientes etapas para definir los indicadores:

- a) Identificar los factores relevantes a medir para cada objetivo. El factor relevante corresponde a la o las palabras clave que están en cada objetivo y que se refieren a las características que mínimamente se desean medir; La identificación de los factores relevantes permite tener claridad acerca de qué queremos medir y en quién lo queremos medir. Ambos aspectos son esenciales para la formulación de indicadores.
- b) Formular los indicadores. Para ello, es importante tener en cuenta tres aspectos: qué se está midiendo, cuál es la medición que se debe utilizar (porcentaje, tasa de variación, promedio, índice), y cuál es el universo con que se va a comparar el desempeño del indicador (ver anexo).



Figura 26



Una vez que se ha definido qué se quiere medir, será posible seleccionar la dimensión que corresponde al indicador, es decir, si se establecerá un indicador de eficacia, que mide el grado de cumplimiento de los objetivos; de eficiencia, que mide qué tan bien se utilizan los recursos; de calidad, que evalúa la satisfacción de los usuarios con la gestión del programa; o de economía, que mide la capacidad del programa para generar y movilizar recursos financieros.

Objetivo	Factor relevante	En quién se está midiendo	Cuál es la medición	Universo	Indicador
Niñas y niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación presentan buena nutrición.	Niñas y niños [...] presentan buena nutrición.	Niñas y niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación	Porcentaje	Población potencial	Porcentaje de niñas y niños menores de cinco años que habitan en zonas de alta marginación que mejoraron su alimentación respecto al total de niños que presentan dicha problemática.
Personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural cuentan con mayor acceso a servicios financieros.	Personas [...] con mayor acceso a servicios financieros.	Personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural.	Tasa de variación	Año agrícola anterior	Variación del número de personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural que tuvieron acceso a servicios financieros en 2012 respecto al número de personas que se dedican a actividades productivas en el medio rural que tuvieron acceso en 2011.
Cursos de educación inicial impartidos a niñas, niños y mujeres jóvenes, hombres jóvenes de sectores vulnerables.	Cursos impartidos	Niñas, niños y jóvenes de sectores vulnerables	Promedio	Costo total de los cursos de educación inicial	Costo promedio de cursos de educación inicial por niña, niño y mujer joven y hombre joven de sector vulnerable.

Hernández, N., & Lugo, H. (2013). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Ciudad de México, México: Talleres Gráficos De México. Pag. 50

- c) Agregar metas y frecuencia de medición. Es necesario fijar metas para cada indicador, para lo cual hay que especificar una cantidad, magnitud o variación que se espera lograr como resultado de la intervención y señalar con qué periodicidad se calculará el indicador.
- d) Establecer una línea base. La importancia de esta línea radica en que es el punto de referencia de los indicadores a partir del cual se les dará seguimiento. Es posible que para



indicadores nuevos no se tenga información anterior, por lo que se pueden buscar referencias en programas similares en otros países o en organizaciones internacionales, o bien, tomar como línea base la primera medición del indicador.

- e) Antes de incorporar los indicadores a la MIR, hay que cerciorarse de que los indicadores cumplan con las siguientes características:
  - ▶ Claridad: el indicador debe ser preciso e inequívoco, es decir, debe ser interpretado sin ambigüedades y del mismo modo por cualquier persona. Relevancia: el indicador debe reflejar una dimensión relevante del logro del objetivo. De nada sirve un buen indicador si lo que mide no es importante respecto al objetivo.
  - ▶ Economía: la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable.
  - ▶ Monitoreable: el indicador debe ser sujeto a una verificación independiente.
  - ▶ Adecuado: el indicador debe medir lo que efectivamente se desea medir, es decir, debe cuantificar lo que cada nivel de objetivos plantea.

Por último, es conveniente señalar que:

- a) Es recomendable que los indicadores se discutan y se sometan a consenso con los distintos actores involucrados en el programa, como, por ejemplo, quienes desarrollan actividades de planeación, presupuesto, ejecución y evaluación. Esto permitirá que los indicadores otorguen información útil para todos los usuarios y que las recomendaciones que surjan a partir del seguimiento de dichos indicadores sean aceptadas con mayor facilidad por todos los involucrados.
- b) Es posible que se requieran varios indicadores por objetivo a efecto de medir distintos aspectos de este; por ejemplo, al analizar el objetivo “Apoyo económico para ali-

mentación entregado” puede ser útil saber la cantidad de apoyos entregados por el programa en un año, respecto del anterior y, además, el costo promedio de otorgarlos, a fin de implementar medidas de reducción de gastos de operación. Ante ello, sería conveniente establecer al menos dos indicadores para medir distintos aspectos del mismo objetivo. Se debe tomar en cuenta que la MIR es un resumen de los aspectos principales del programa, por lo que no se debe exagerar en el número de indicadores.

- c) Asimismo, es posible que los resultados del programa, principalmente en cuanto al fin, puedan verse a muy largo plazo o el costo de estimar el indicador sea muy alto; en estos casos, se recomienda construir indicadores proxy, que no miden en forma directa el factor relevante, pero sí alguna característica importante, o bien, se acercan mucho a él.

## ► Paso 9. Medios de verificación

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información que se utilizarán para calcular los indicadores.

La existencia de esta columna en la MIR ayuda a identificar fuentes existentes de información para calcular los indicadores, o bien, si éstas no están disponibles, permite incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recolectar la información requerida. Además, es importante en términos de transparencia, pues facilita que cualquier persona ajena al programa verifique el cálculo de los indicadores al estar identificadas las fuentes de información.

De acuerdo con la Guía para la Construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados, elaborada por el CONEVAL, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Función



Pública en 2010, se consideran como medios de verificación válidos las siguientes fuentes de información:

- a) Estadísticas existentes o preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del programa. Las posibles fuentes estadísticas son el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el Consejo Nacional de Población (CONAPO), el CONEVAL; los distintos sectores, en particular los de salud, educación, trabajo, agricultura, economía y hacienda; ciertos organismos internacionales, como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura (FAO), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el Fondo Monetario Internacional (FMI), entre otros, así como organizaciones no gubernamentales (ONG) y, por último, la propia institución que ejecuta el programa.
- b) Material publicado que contenga información útil para verificar el logro de los objetivos del programa. Siempre que sea factible aprovechar información pública, será necesario revisar la diversidad de información contenida en los reportes y la estadística institucional, así como las bases de datos del INEGI, la FAO, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial y de otros organismos nacionales e internacionales.
- c) Inspección a cargo de algún especialista. Para verificar el logro de los componentes, tanto en calidad como en cantidad, puede recurrirse muchas veces a la visita de un experto que califique el tipo de bienes o servicios que el programa genera. Dicha calificación puede plasmarse en un informe de actividades del programa, el cual representará el medio de verificación del indicador.

- d) El resultado de encuestas es un medio de verificación de uso frecuente. Éstas pueden haberse realizado con otro fin o ser ejecutadas específicamente como una actividad del programa. Son en especial útiles en el caso de indicadores cuyo objetivo sea medir calidad.
- e) Los informes de auditorías y registros contables del programa son medios de verificación que ayudan al cálculo de indicadores de costos y eficiencia.

A continuación, algunas consideraciones finales acerca de los medios de verificación:

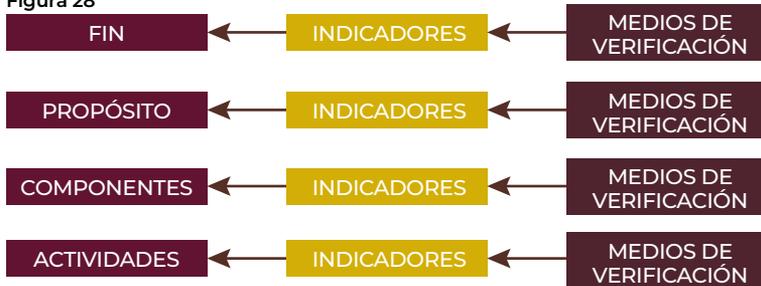
- a) Si no existe o falta información, será necesario incluir actividades para obtenerla.
- b) Es importante tomar en cuenta que debe haber un medio de verificación para cada una de las variables de los indicadores, aunque un mismo medio de verificación puede servir para más de dos variables o indicadores.
- c) Si no se puede conseguir la información ni incluir actividades para generarla, se debe cambiar el indicador por un proxy.
- d) Si hay más de una fuente de información, verificar la consistencia de los datos entre ellas a fin de utilizar la más adecuada para el cálculo del indicador.
- e) Los medios de verificación deben ser acordados con los involucrados.



## ► Paso 10. Verificación de la lógica horizontal

El conjunto objetivo–indicadores–medios de verificación forma lo que se conoce como lógica horizontal de la MIR, la cual permite tener una base objetiva para monitorear y evaluar el comportamiento del programa.

Figura 28



La lógica horizontal está construida de manera adecuada si se responde afirmativamente a las siguientes preguntas:

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

Además, para verificar la consistencia de la lógica horizontal de la MIR se sugiere responder a las preguntas. En caso de que la respuesta de al menos una pregunta sea negativa, hay que regresar al paso al que se refiere dicha pregunta.

¿Los indicadores en el fin permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro del fin? Paso 8

¿Los indicadores en el propósito permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro del propósito? Paso 8

¿Los indicadores en los componentes permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro de cada uno de los componentes? Paso 8

¿Los indicadores en las actividades permiten monitorear el programa y evaluar adecuadamente el logro de cada una de las actividades? Paso 8

¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de fin son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? Paso 9

¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de propósito son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? Paso 9

¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de componentes son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? Paso 9

¿Los medios de verificación identificados para los indicadores de actividades son los necesarios y suficientes para obtener la información requerida para el cálculo de los datos y su eventual verificación externa (monitoreo)? Paso 9

La MIR no tiene como principal función el solo presentar información sino que contribuye también a asegurar una buena conceptualización y diseño de los programas. Ordena nuestro pensamiento, conceptos. No da la claridad del punto de salida y del punto al que se espera llegar y cómo se debe llegar.

Si esta matriz ha sido preparada correctamente, se tendrá la seguridad de que no se están ejecutando actividades innecesarias ni insuficientes para completar el programa. Asimismo, se sabrá



que los bienes y servicios que proporciona el programa son los necesarios y suficientes para solucionar el problema que le dio origen. También se tendrá conciencia de los riesgos que podrían afectar el éxito del programa.

La MIR es un reflejo del estado del programa al momento de su elaboración. En consecuencia, a medida que se avance en el ciclo de vida del programa y se genere nueva información, la matriz deberá ser actualizada. Sin embargo, habrá que mantener un adecuado balance en su actualización a fin de que sirva como elemento básico para la evaluación de resultados.

A pesar de todas las ventajas que tiene la MIR para ordenar la información, mejorar el diseño, guiar la ejecución y facilitar la evaluación de resultados, se debe tener en cuenta que no es una herramienta única e infalible cuya utilización garantice el buen diseño y ejecución de un programa.

Algunas recomendaciones para contribuir a obtener mejores resultados al utilizarla son:

- a) La MIR debe ser producto del consenso entre los principales involucrados en la ejecución y el seguimiento del programa.
- b) La MIR es un resumen de la información más importante del programa, pero no es por sí sola suficiente para garantizar una acertada toma de decisiones respecto del programa o para controlar su ejecución.

# REGLAS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS MÍNIMOS EN LA CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES

## ► FICHA TÉCNICA

La Ficha Técnica es un formato para registrar individualmente a los indicadores de las dependencias y entidades; su contenido debe llevar:

- Nombre de la dependencia o entidad y de la unidad presupuestal responsable
- Eje rector del plan y objetivo del mismo al que contribuye
- Programa sectorial realizado
- Programa presupuestario y su objetivo
- Resultado clave
- Nombre, fórmula y descripción del indicador
- Variables
- Sentido del indicador
- Nombre, cargo y firma de los servidores públicos responsables de validar, autorizar y reportar la información.



## ▶ OBJETIVOS

Son enunciados breves que muestran de manera clara y específica los resultados a lograr en el campo de responsabilidad, los cuales señala el marco jurídico.

Existe un atributo ineludible en la redacción de un indicador, esto es la brevedad, la sencillez, que no se pierda en el proceso de evaluación en partes accesorias o adornos, para que se identifique el producto final que se desea alcanzar.

## ▶ RESULTADO CLAVE

El resultado clave es algo que debía suceder para tener contemplado que el objetivo se cumplió con éxito, se define como el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la descrita una vez se ve alcanzada la solución del problema, por ello se realiza por lo general en participio.

## ▶ NOMBRE DEL INDICADOR

Corresponde al enunciado transitorio con el cual se denomina al algoritmo empleado para valorar el cumplimiento de un resultado clave, resultando ser este un índice, una tasa, una proporción o una razón.

Con el nombre se puede identificar el contenido del indicador, así como lo que se desea medir a través del mismo. En este enunciado deberán atenderse las siguientes recomendaciones:

- En el nombre no se debe repetir, el objetivo, el resultado clave o la descripción del mismo indicador.
- No es una definición amplia y detallada del indicador, pero si debe ser claro y entendible.

- Debe ser único y corto, se sugiere como máximo 10 palabras para el nombre del indicador.
- No se escribe como una acción, no incluye verbos en infinitivo.

## ► FORMULA DEL INDICADOR

La relación cuantitativa del indicador, expresada a través de una ecuación que involucra el uso de dos o más variables. Este apartado hace alusión al método de cálculo y en este caso se recomienda lo siguiente:

- a) Utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras, es decir; +, -, X, /, ( ), en lugar de suma, resta, multiplicación, división, asociación, etc.
- b) En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.

## ► DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR

Una breve explicación de lo que representa el resultado obtenido de la aplicación de la fórmula del indicador. Debe especificar lo que se espera medir del objetivo al que está asociado, debe ayudar a entender la utilidad o uso del indicador.

No se debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo. Debe hacerse de manera breve y sencilla procurando no rebasar más de 240 caracteres incluyendo espacios.



## ► NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Las variables son los factores o elementos que intervienen en la técnica del indicador. Es el conjunto de valores numéricos que se obtienen al observar un carácter cuantitativo de una población o muestra.

Algunas de las variables utilizadas en la administración pública de Veracruz son:

- Camas de hospital
- Alumnas y alumnos matriculados en secundaria
- Estructuras orgánicas autorizadas
- Viviendas con piso de tierra
- Población analfabeta
- Incidencia de cáncer cérvico-uterino
- Número de elementos de seguridad capacitados
- Número de becas otorgadas
- Monto de inversiones nuevas en el Estado
- Empleos generados
- Gasto corriente y gasto de inversión en pesos
- Número de cuartos de hotel
- Kilómetros de carreteras reconstruidos

La representación de la variable es la explicación o definición del elemento que interviene en la fórmula, lo que entendemos y acotamos al escribir esa variable. En muchos casos deberá retomarse la definición de la variable ya establecida por organismos internacionales o nacionales como es el caso de las que define el INEGI, y cuando no sea de esta manera se retomará lo que establezca la ley o la definición que por consenso se establezca entre

los especialistas promotores y ejecutores del programa. Observe que la definición sea clara, sencilla y de comprensión total a cualquiera que la lea.

## ► FUENTE DE LA INFORMACIÓN

El origen de donde se alimentarán las variables de nuestro indicador, deberán ser siempre las mismas, lo que nos permitirá hacer comparaciones del indicador en el tiempo. Especificará el documento, archivo, base de datos en donde se encuentra la información y el área que se encarga de su administración.

## ► DIMENSIÓN A MEDIR

Una vez que se identifica el nivel de objetivo con el cual se está trabajando, es decir, entre estratégico, táctico y operativo, es conveniente determinar qué aspecto del logro del mismo es el que se quiere evaluar, si la eficacia, la eficiencia, la economía, o la calidad, tal y como fueron definidos en un apartado anterior. Los indicadores que se generen para evaluar el cumplimiento de los objetivos, deberán cubrir, al menos una de estas dimensiones, es conveniente aclarar que no todos los programas presupuestarios y sus objetivos deban cubrir una evaluación a través de estas cuatro dimensiones.

## ► UNIDAD DE MEDIDA

Corresponde a la forma en que se expresa el resultado de la aplicación del indicador, esta unidad está en función de la fórmula o método de cálculo utilizado para expresar el indicador.

Cuando se utilizan expresiones aritméticas tales como proporciones, tasas, razones o índices, el resultado de la aplicación de estas fórmulas siempre da un valor relativo.



Los valores absolutos son aquellos cuyo valor representa una cantidad en donde se prescinde del signo (+ o -), mientras que en los valores relativos la utilización del signo es importante ya que nos indica el sentido de la cantidad obtenida a partir de la utilización de la fórmula.

## ► FRECUENCIA DE EVALUACIÓN

El período de tiempo establecido para el reporte del comportamiento del indicador. (Mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual, bianual, trianual, sexenal, etc.). Esta frecuencia nos remite al período de tiempo que ocurre entre dos momentos de medición.

Dicha periodicidad no podrá ser menor a un mes ni mayor a un año en el caso de un indicador de gestión, y para los indicadores de resultados y de impacto, desde semestral hasta sexenal.

## ► SENTIDO DEL INDICADOR

Hace referencia a la dirección o rumbo del resultado del indicador, de tal manera que nos permita conocer si el resultado obtenido está en la línea de lo deseado, pudiendo ser este sentido ascendente, descendente, regular o nominal.

En un indicador con sentido ascendente la meta siempre es mayor que la línea base o dato que se toma como referencia al inicio del proceso de evaluación. Si el resultado obtenido es mayor al planeado nos remite a entender un buen desempeño, no así cuando ocurre lo contrario.

Un indicador tendrá sentido descendente si la meta deseada debe tener un resultado menor al establecido como línea base al inicio del proceso de evaluación.

Sentido regular, se presenta cuando el resultado a lograr significa mantener el valor del indicador dentro de un determinado rango.

Sentido nominal, aquel expresado por todo indicador sin necesidad de compararlo en el tiempo; es decir, sin tomar en cuenta el historial del mismo.

## BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. (16 de Febrero de 2018). CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN. Recuperado el 20 de Abril de 2019, de [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59\\_160218.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/59_160218.pdf)

CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico. Santiago de Chile, Chile: Impreso en Naciones Unidas.

Hernández, N., & Lugo, H. (2013). Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. Ciudad de México, México: Talleres Gráficos De México.

Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (14 de Octubre de 2016). Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados. Recuperado el 17 de mayo de 2019, de Gobierno de México, Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados: <https://www.gob.mx/shcp/documentos/guia-para-el-diseño-de-la-matriz-de-indicadores-para-resultados>





# GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Actividades:** Son las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa. Son las principales acciones o recursos asignados para producir cada uno de los Componentes.
- Análisis del problema:** En el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo 'árbol', donde el problema definido es el punto de partida, el tronco, las causas son las raíces y los efectos la copa. Deben relacionarse entre sí estableciendo causas directas e indirectas. El análisis del problema se realiza con base en los hallazgos de un diagnóstico previo, que contenga evidencia cuantitativa y cualitativa sobre el problema y sus orígenes y consecuencias.
- Área de enfoque:** Ver Población.
- Calidad:** Dimensión del indicador que busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.
- Componentes:** Son los bienes y servicios públicos que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito; deben establecerse como productos terminados o servicios proporcionados.
- Definición del indicador:** Precisa qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
- Definición del objetivo:** Es la traducción de causas-efectos en medios-fines para definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el árbol del problema.



- Definición del problema:** Consiste en identificar de entre las demandas sociales u oportunidades de desarrollo, la prioritaria, que tiene posibilidades de ser resuelta a través de la acción gubernamental, y que está alineada con los objetivos del PND y sus programas derivados.
- Dimensión del indicador:** Es el aspecto del logro de los objetivos que mide el indicador; eficacia, eficiencia, calidad, economía.
- Economía:** Dimensión del indicador que mide la capacidad del programa que lo ejecuta para recuperar los costos incurridos, ya sea de inversión o de operación.
- Eficacia:** Dimensión del indicador que mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Eficiencia:** Dimensión del indicador que mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.
- Enfoque transversal:** Convergencia o corresponsabilidad de varios programas, políticas e instituciones para lograr objetivos y resultados respecto de grupos de población (indígenas, mujeres, jóvenes, personas con discapacidad) o áreas de enfoque (desarrollo rural sustentable o desarrollo científico) que enfrentan retos comunes y específicos para su desarrollo.
- Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp):** Es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.
- Fin:** Descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de los objetivos del PND y sus programas derivados.
- Frecuencia de medición:** Es la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador.

**Gestión para Resultados (GpR):** Es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos. Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.

**Indicador:** Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

**Indicador de desempeño:** Es la expresión cuantitativa construida a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros (cumplimiento de objetivos y metas establecidas), reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados. Los indicadores de desempeño pueden ser indicadores estratégicos o indicadores de gestión.

**Indicador estratégico:** Un indicador es estratégico cuando: • Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los Pp.  
• Contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos. • Incluye a los indicadores de fin, propósito y aquellos de componentes que consideran apoyos, bienes y/o servicios que impactan directamente a la población o área de enfoque. • Impacta de manera directa en la población o área de enfoque.

**Indicador de gestión:** Un indicador es de gestión cuando: • Miden el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados. • Incluye los indicadores de Actividades y aquéllos de componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

**Línea base:** Valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.



- Lógica vertical:** Permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz (resumen narrativo). Se analiza de abajo hacia arriba.
- Lógica horizontal:** Establece cómo se controlará y medirá el logro de cada nivel de la matriz y de dónde se obtendrá la información necesaria para ello. Constituye la base para el seguimiento, el control y la evaluación del programa.
- Matriz de Indicadores para Resultados (MIR):** Herramienta de planeación estratégica que en forma resumida, sencilla y armónica establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con aquellos de la planeación nacional y sectorial; incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados; identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores; describe los bienes y servicios a la sociedad, así como las actividades e insumos para producirlos; e incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.
- Medios de Verificación:** Indican las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos del programa (resumen narrativo) se logran.
- Meta:** Permite establecer límites o niveles máximos de logro, comunica el nivel de desempeño esperado por la organización, y permite enfocarla hacia la mejora.
- Método de cálculo:** Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.
- Metodología de Marco Lógico (MML):** Herramienta de planeación estratégica basada en la estructuración y solución de problemas, que permite organizar de manera sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad; identificar y definir los factores externos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos; evaluar el avance en la consecución de los mismos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas. La MML facilita el proceso de conceptualización y diseño de programas. Permite fortalecer la vinculación de la planeación con la programación.

- Nombre del indicador:** Es la expresión verbal que identifica al indicador y que expresa lo que se desea medir con él.
- Objetivo estratégico:** Se orienta a cumplir los objetivos del PND y busca resolver problemas o necesidades de poblaciones o áreas de enfoque específicos, a través de sus programas presupuestarios.
- Parámetros de semaforización:** Son los parámetros que sirven para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, así como para identificar si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.
- Plan Nacional de Desarrollo:** Documento que establece los ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos nacionales, las metas y las estrategias que rigen la acción del gobierno.
- Población o área de enfoque:** La población o área que presenta el problema, necesidad u oportunidad que justifica al programa y por ende se ha elegido o pudiera ser designado para ser beneficiaria del mismo. Se distingue de la manera siguiente: Población o área de enfoque potencial, cuando se trata del universo global de la población o área referida.- Población o área de enfoque objetivo, cuando se trata de la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población o área potencial o a una parte de ella.- Población o área de enfoque atendida, se refiere a la población o área objetivo que ya fue atendida por el Pp.
- Presupuesto basado en Resultados (PbR):** Es el proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos asignados a éstos. Lo anterior con el objeto de entregar mejores bienes y servicios públicos a la población, elevar la calidad del gasto público y promover una más adecuada rendición de cuentas y transparencia.



- Principios de la GpR:** La Gestión para Resultados se fundamenta en:
1. Centrar el diálogo en los resultados.
  2. Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados.
  3. Promover y mantener procesos sencillos de medición e información.
  4. Gestionar para, no por, resultados.
  5. Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la forma de decisiones y rendir cuentas.
- Propósito:** Resultado directo a ser logrado en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los componentes (bienes y servicios públicos) producidos o entregados por el programa.
- Resultado clave:** Es el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema.
- Resumen narrativo:** Son los objetivos que se pretenden alcanzar con el Pp. En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la matriz.
- Selección alternativa:** Consiste en seleccionar dentro del árbol de objetivos, las opciones de medios que pueden llevarse a cabo con mayores posibilidades de éxito, considerando las restricciones que apliquen en cada caso, particularmente su factibilidad técnica y presupuestaria. Corresponde a la última fase de la identificación de la solución del problema planteado.
- Sentido del indicador:** Se refiere al sentido que debe tener el comportamiento del indicador para medir su avance. El sentido de un indicador permite conocer cuando un resultado representa un desempeño positivo o uno negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente.

- Sistema de Evaluación del Desempeño (SED):** Es un componente clave del PbR y se encuentra fundamentado en la Fracción 51, del Artículo 2 de la Ley Federal de Presupuesto. Permite la valoración objetiva del desempeño de los programas y las políticas públicas a través de la verificación del cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión para:
1. Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social de los programas.
  2. Identificar la eficacia, eficiencia, economía calidad del gasto.
  3. Mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos gubernamentales.
- Supuestos:** Son los factores externos, cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del programa y, en caso de no cumplirse, implican riesgos y contingencias que se deben solventar.
- Unidad de medida:** Es la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.









**VERACRUZ**  
GOBIERNO  
DEL ESTADO



**SEGOB**  
Secretaría  
de Gobierno

**INVEDEM**  
Instituto Veracruzano de  
Desarrollo Municipal



ME LLENA DE ORGULLO