

**ESCUELA NACIONAL DE PROFESIONALIZACIÓN GUBERNAMENTAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**Metodología del
Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación del
Desempeño (SED) como elemento de la programación y
presupuestación.**

Dr. José Manuel Flores Ramos
inap.maestriaap@gmail.com

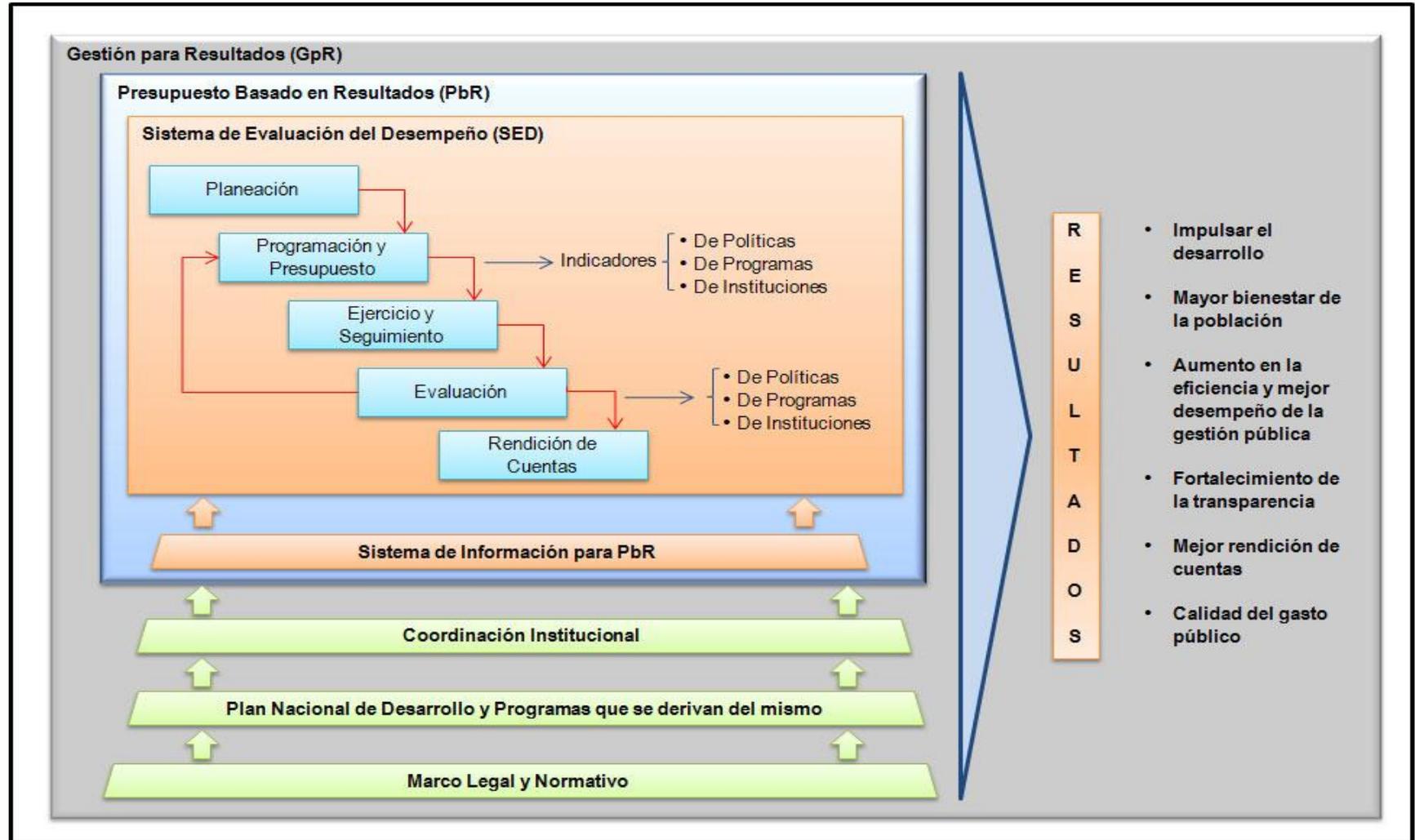
HORARIO:
Lunes -Miércoles de
17.00 a 21 pm

OBJETIVO:

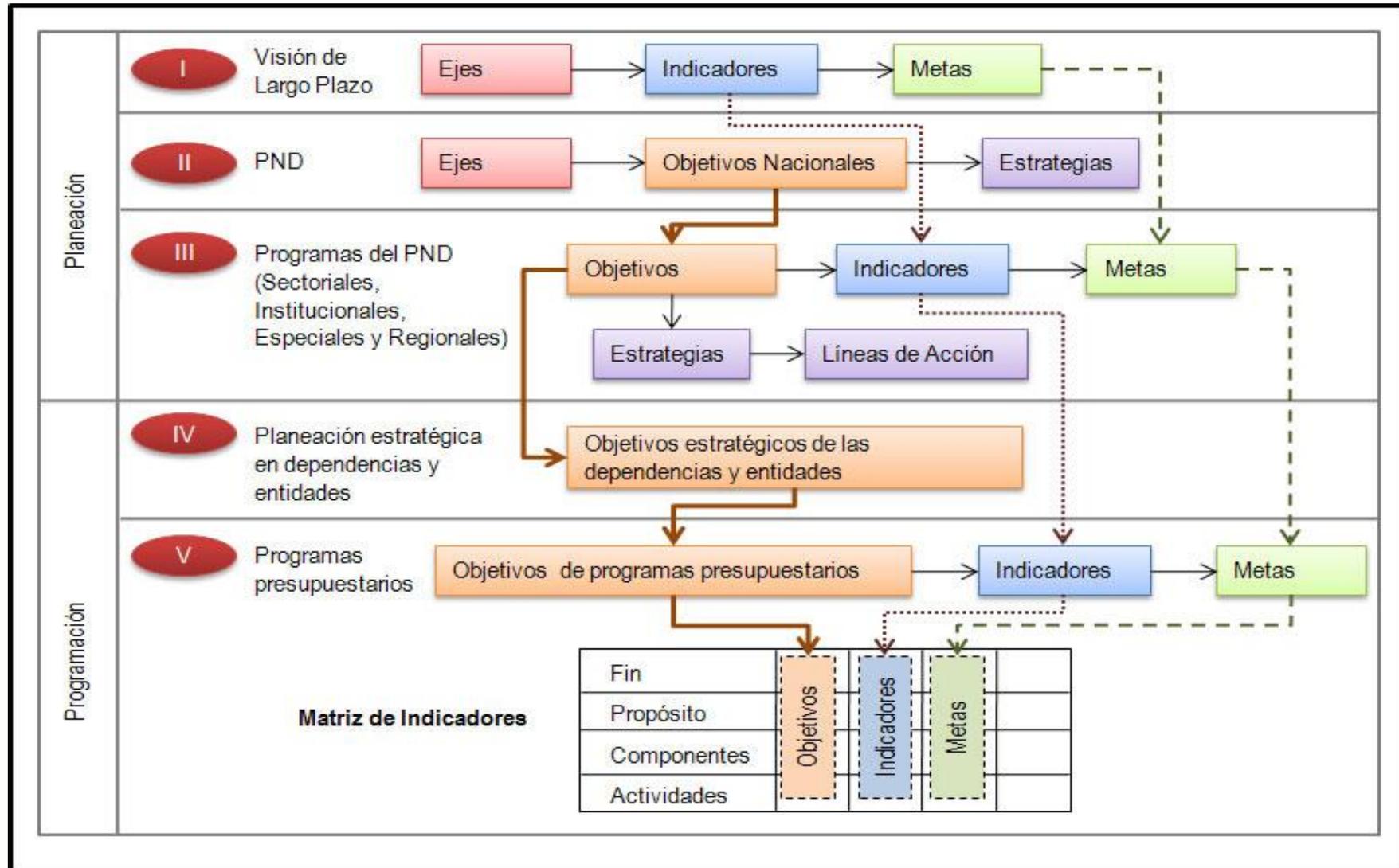
El participante al terminar la capacitación conocerá y dispondrá de las principales herramientas que contribuyan a la preparación y formulación del Proyecto de Presupuesto con énfasis en la construcción de la Matriz de Marco Lógico (MML) necesaria (s), como herramienta estratégica para presupuestar con base en resultados.

Asimismo, como conocer técnicas complementarias, tales como la elaboración de árboles de problemas y objetivos; construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados (MML)

Gestión para Resultados, Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño



LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS



LA PROGRAMACIÓN SECTORIAL E INSTITUCIONAL

¿QUÉ ES LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA?

De acuerdo con el artículo 2, fracción XXII de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), es el conjunto de categorías y elementos programáticos ordenados en forma coherente que:

- Define las acciones de los ejecutores de gasto para alcanzar sus objetivos y metas de acuerdo con las políticas definidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y en los programas y presupuestos;
- Ordena y clasifica las acciones de los ejecutores de gasto para delimitar la aplicación del gasto; y
- Permite conocer el rendimiento esperado del uso de los recursos públicos.

¿QUÉ ELEMENTOS COMPONEN LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA?

A. El artículo 27 de la LFPRH, establece que los anteproyectos de presupuesto deben sujetarse a la Estructura Programática aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la cual contiene como mínimo:

- Categorías: Comprenden la función, la su función, el programa, la actividad institucional, el proyecto y la entidad federativa;
- Elementos: Comprenden la misión, los objetivos y las metas con base en indicadores de desempeño y la unidad responsable. Lo anterior en congruencia con el PND y con los programas sectoriales; y
- Acciones: Aquellas que promuevan la igualdad entre mujeres y hombres, la erradicación de la violencia y cualquier forma de discriminación de género.

Por su parte, el artículo 28, fracción II de la LFPRH, dispone que el Proyecto de Presupuesto de Egresos se presentará y aprobará, conforme a la clasificación:

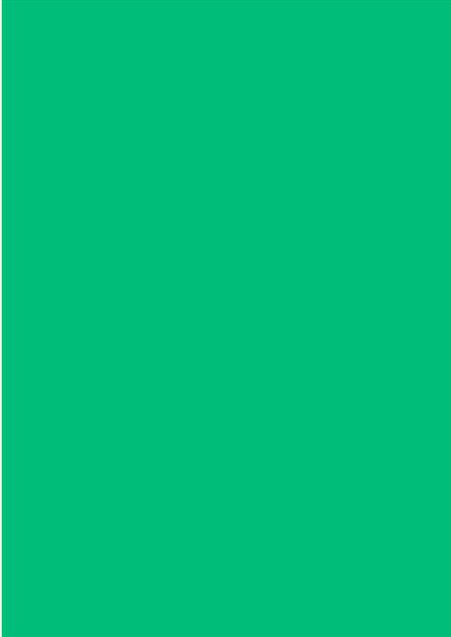
▪funcional y programática, la cual agrupa a las previsiones de gasto con base en las actividades que por disposición legal le corresponden a los ejecutores de gasto y de acuerdo con los resultados que se proponen alcanzar, en términos de:

☐Funciones, programas, proyectos, actividades, indicadores, objetivos y metas.

Con esto, se permite conocer y evaluar la productividad y los resultados del gasto público en cada una de las etapas del proceso presupuestario.

En congruencia con lo anterior, y de acuerdo con el artículo 24 del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (RLFPRH), la Estructura Programática, conforme a la clasificación funcional y programática, se compone de las categorías siguientes:

- **Función y subfunción:** , Identifican y organizan las actividades que realizan los ejecutores de gasto en la consecución de los fines y objetivos contenidos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, conforme al clasificador emitido en términos de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG);
- **Programa (para efectos presupuestarios):** Identifica los programas que establecen las dependencias y entidades para el cumplimiento de sus funciones, políticas y objetivos institucionales, conforme a sus atribuciones;
- **Actividad Institucional:** Identifica las acciones de los ejecutores de gasto, vinculando éstas con las atribuciones legales respectivas, en congruencia con las categorías de las funciones y los programas que les corresponden, y
- **Proyecto:** Establece las acciones que implican asignaciones presupuestarias para programas y proyectos de inversión registrados en la Cartera de Inversión.



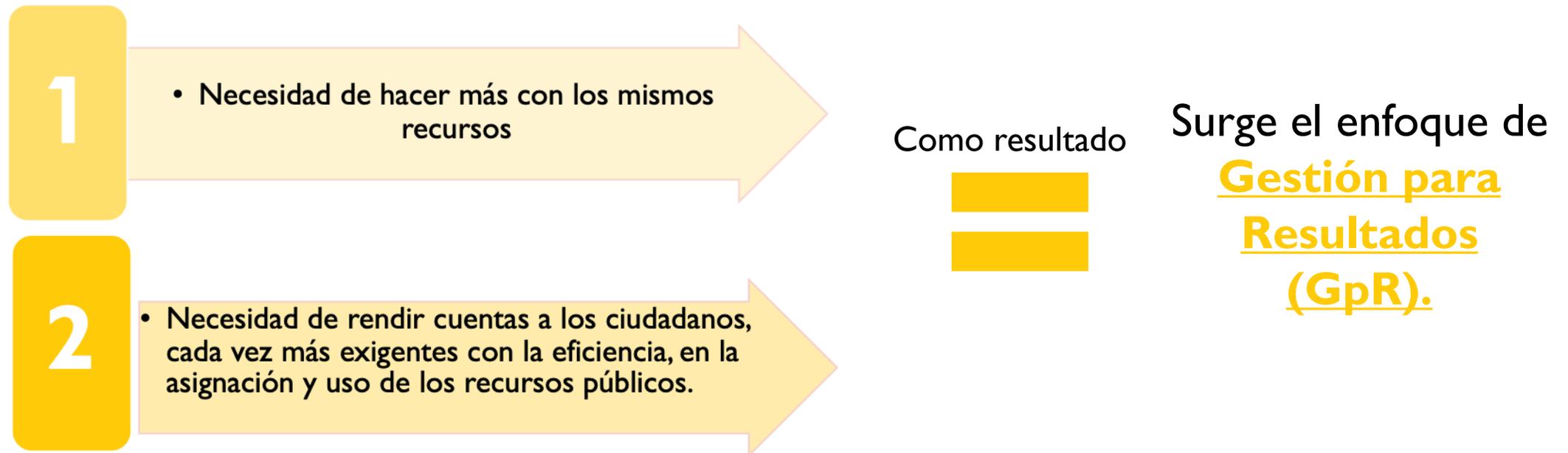
LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA COMO MARCO DE LA GESTIÓN PARA RESULTADOS (GPR)



Gestión para resultados

ANTECEDENTES

En los últimos treinta años, economías de diversos países, rompieron paradigmas en cuanto al enfoque de la administración de los recursos públicos, por dos razones principales:



¿QUÉ ES LA GESTIÓN PARA RESULTADOS?

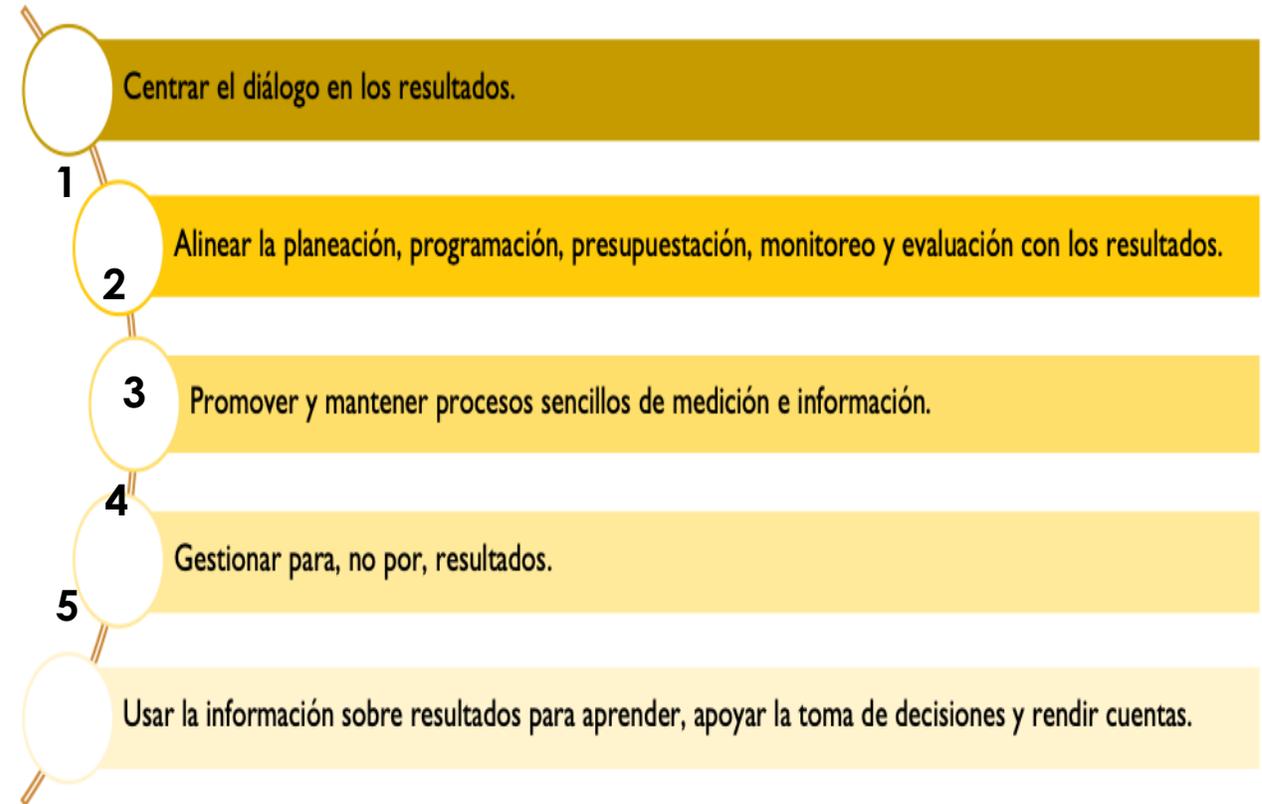
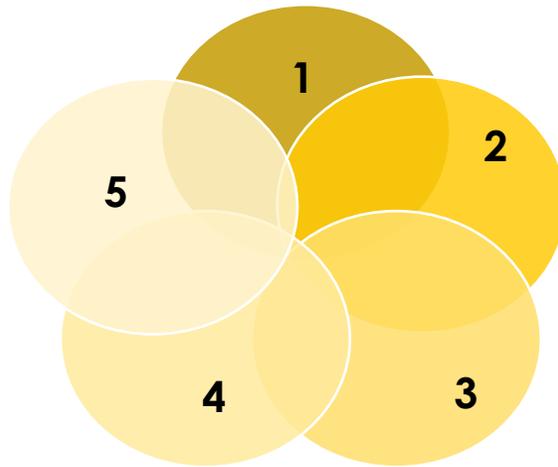
- Es un modelo de cultura organizacional, directiva y de desempeño institucional que pone más énfasis en los resultados que en los procedimientos.
- Aunque también interesa cómo se hacen las cosas, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población; es decir, la creación de valor público.
- La Gestión para Resultados cobra sentido con el establecimiento de los objetivos (resultados esperados), a partir de los cuales se organiza la gestión pública para alcanzarlos.

¿ CÓMO FUNCIONA LA GpR ?

Se fundamenta en cinco principios.

-
- Centrar el diálogo en los resultados.
 - Alinear la planeación, programación, presupuestación, monitoreo y evaluación con los resultados.
 - Promover y mantener procesos sencillos de medición e información.
 - Gestionar para, no por, resultados.
 - Usar la información sobre resultados para aprender, apoyar la toma de decisiones y rendir cuentas.

Dichos principios resultan cruciales en la determinación de la política pública, durante todo el proceso de gestión y en el arreglo institucional que las hace posibles.





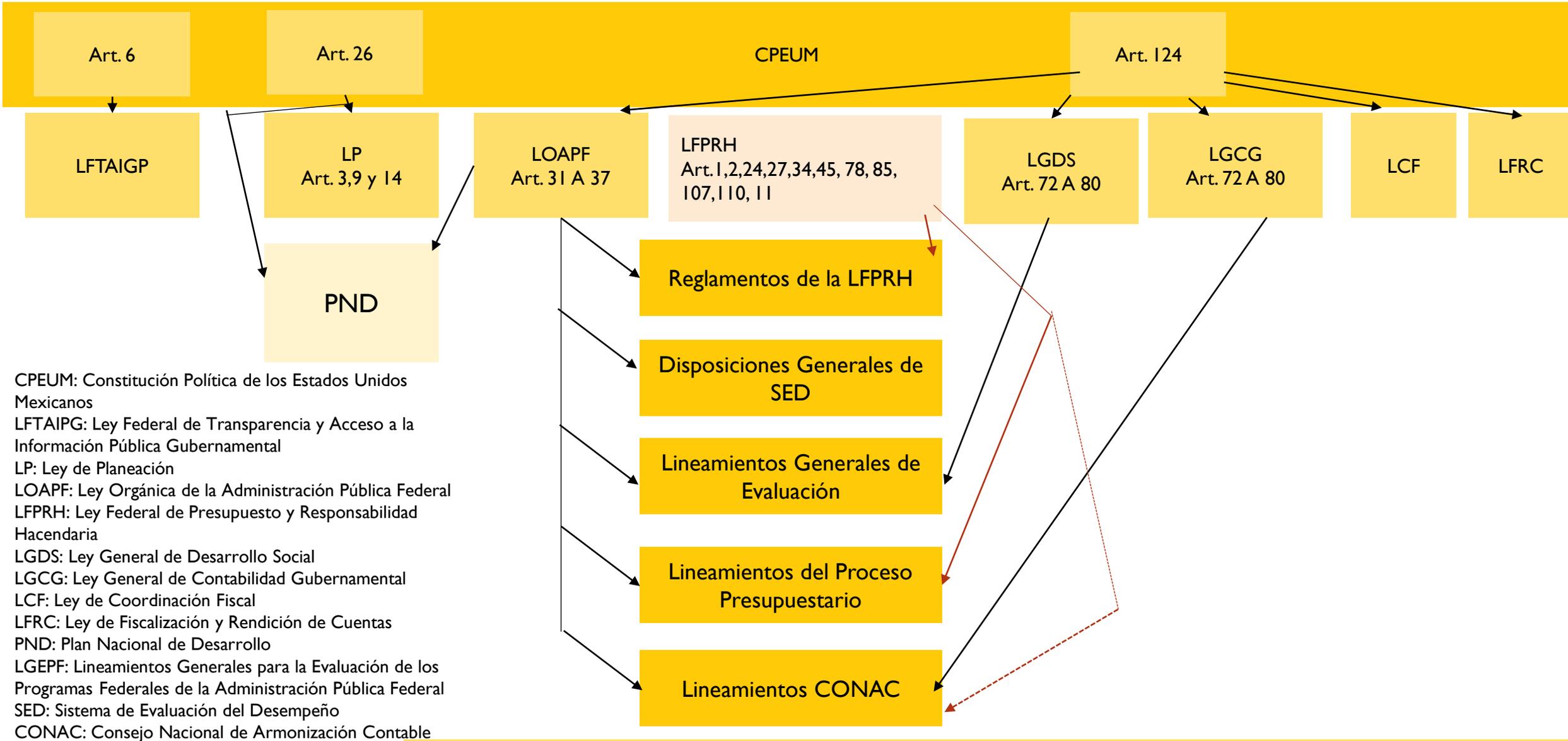
Marco Jurídico

¿CUÁL ES MARCO JURÍDICO?

El marco legal y normativo incluye disposiciones para implantar un presupuesto con enfoque en el logro de resultados en los tres órdenes de gobierno.



Conforme a lo anterior, las principales disposiciones consisten en:





PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

En la figura siguiente se presenta de manera simplificada el proceso de Planeación Nacional, al cual debe alinearse la Iniciativa de Presupuesto basado en Resultados.



PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

- En el marco de la GpR y con fundamento en el marco Constitucional y legal, a partir de 2006 y hasta 2008, se implantó en la APF el PbR, procurando la alineación entre la planeación, la programación, el presupuesto, el control, el ejercicio, el seguimiento y la evaluación del gasto público.
- De 2009 en adelante, se está llevando a cabo la consolidación de dicha iniciativa.

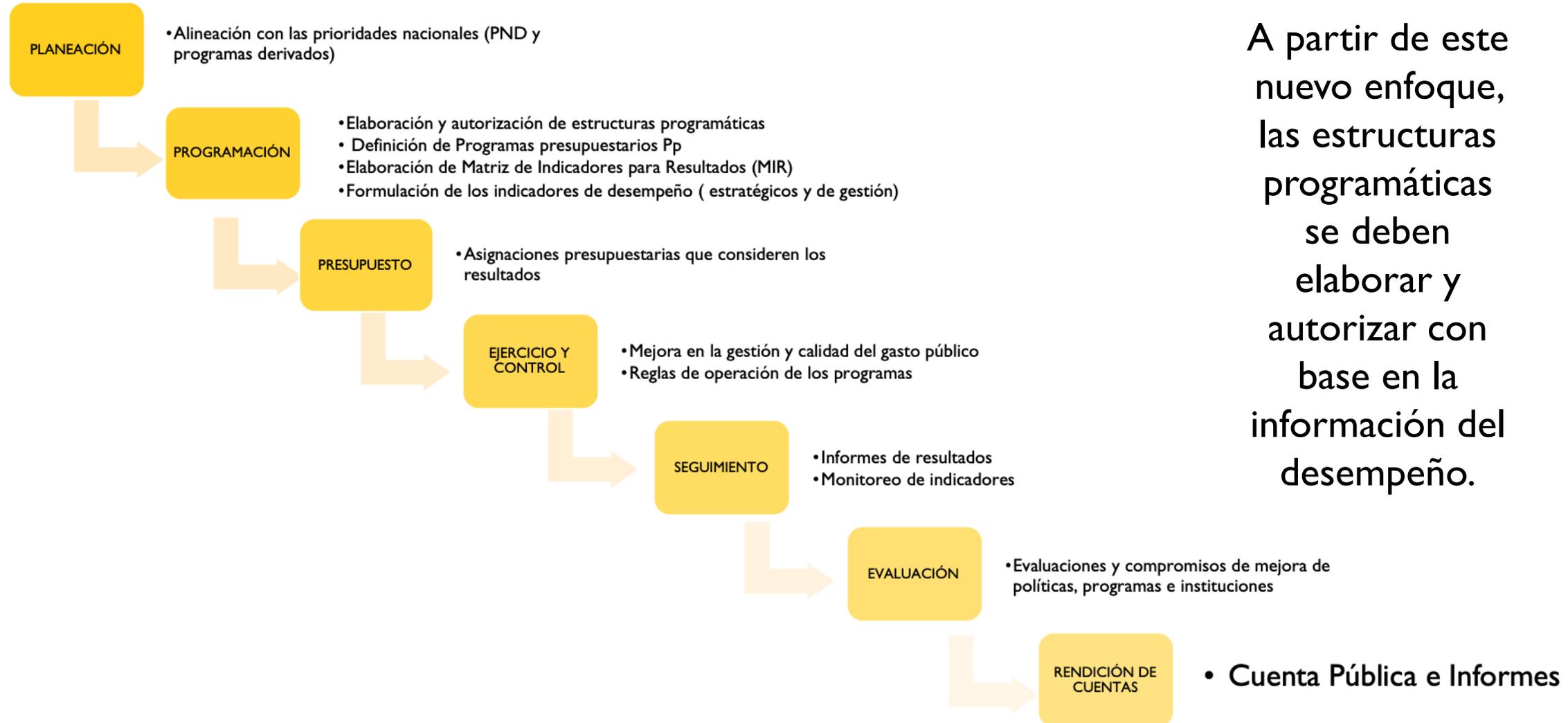
PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

- El 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 (DOF, 31/03/08).
- 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.

PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS

El PbR es un proceso basado en consideraciones objetivas sobre los resultados esperados y alcanzados para la asignación de recursos, con la finalidad de fortalecer la calidad del diseño y gestión de las políticas, programas públicos y desempeño institucional, cuyo aporte sea decisivo para generar las condiciones sociales, económicas y ambientales para el desarrollo nacional sustentable; en otras palabras, el PbR busca elevar la cobertura y la calidad de los bienes y servicios públicos, cuidando la asignación de recursos particularmente a los que sean prioritarios y estratégicos para obtener los resultados esperados.

ETAPAS Y PROCESO PRESUPUESTARIO



A partir de este nuevo enfoque, las estructuras programáticas se deben elaborar y autorizar con base en la información del desempeño.

SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (SED)

¿QUÉ 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 económico de los programas y de los proyectos.

PROPÓSITOS PARA REALIZAR EL SED

1

Conocer los resultados del ejercicio de los recursos y el impacto social y económico de los programas.

Identificar la eficacia, eficiencia, economía y calidad del gasto.

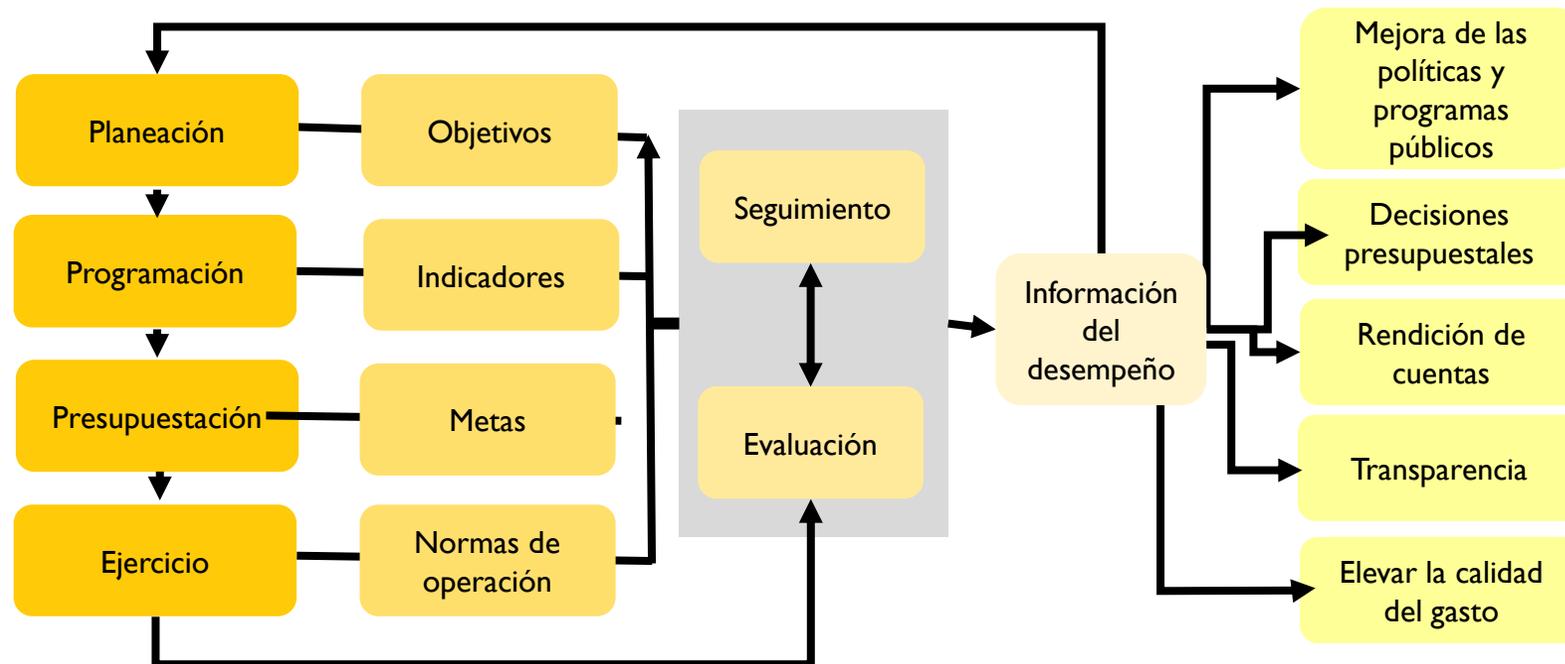
2**3**

Mejorar la calidad del gasto mediante una mayor productividad y eficiencia de los procesos gubernamentales.

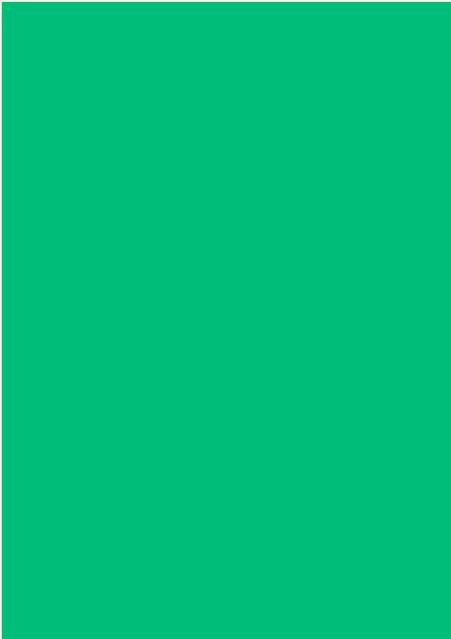
El SED realiza el seguimiento y la evaluación constante de las políticas y programas de las entidades y dependencias de la APF, para contribuir a la consecución de los objetivos establecidos en el PND y los programas que se derivan de éste.

Los indicadores del SED forman parte del presupuesto, incorporan sus resultados en la Cuenta Pública y son considerados para mejorar los programas y para el proceso de elaboración del siguiente presupuesto.

Uno de los objetivos perseguidos por el SED es verificar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en indicadores de desempeño (estratégicos y de gestión).



Elemento	Descripción
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégicos del PND y de los programas derivados de éste; • Estratégicos de las dependencias y entidades; • De los Programas presupuestarios.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégicos de los programas sectoriales; • Estratégicos y de gestión de Pp.
Metas	<ul style="list-style-type: none"> • De largo plazo establecidas por el Ejecutivo Federal; • De los indicadores de los objetivos de los Pp y/o de Unidades Responsables de gasto.
Normas de operación	<ul style="list-style-type: none"> • Orientadas para el logro de resultados de los Pp y UR sujetos a éstas. (reglas de operación, lineamientos, entre otros).
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo del avance del ejercicio presupuestario, cumplimiento de las metas de los indicadores de la MIR y del Programa de Mediano Plazo (PMP); • Atención a las guías de trabajo derivadas de las recomendaciones de las evaluaciones realizadas a los programas y al desempeño institucional.
Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • De programas y políticas públicas. • Del desempeño de las instituciones.
Información del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • La resultante del proceso (integrada en el módulo correspondiente del Portal Aplicativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público - PASH).



METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



EN QUÉ CONSISTE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO (MML)

¿PARA QUÉ NOS SIRVE LA MML?

La MML es una herramienta que facilita el proceso de conceptualización, diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de programas y proyectos.

Su uso nos permite:

Presentar de forma 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 objetivos, así como examinar el desempeño del programa en todas sus etapas.

PRINCIPALES VENTAJAS DE LA MML

Propicia una expresión clara y sencilla de la lógica interna de los programas, proyectos y de los resultados esperados con su ejercicio, y con ello, el destino del gasto público asignado a dichos programas y proyectos.

Propicia que los involucrados en la ejecución del programa trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del programa.

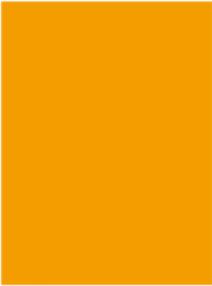
Facilita la alineación de los objetivos de los programas o proyectos entre sí, y con la planeación nacional.

Estandariza el diseño y sistematización de los Programas presupuestarios, por ejemplo, una terminología homogénea que facilita la comunicación.

Genera información necesaria para la ejecución, monitoreo y evaluación del Programa presupuestario, así como para la rendición de cuentas.

Proporciona una estructura para sintetizar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa o proyecto: MIR.

PRINCIPALES USOS DE LA MML



Apoya la toma de decisiones sobre los programas y la asignación de recursos.



Propicia la planeación participativa y estimula el logro de acuerdos y su instrumentación.



Apoya al monitoreo/seguimiento y a la evaluación.

Cuando se trata de programas, es importante 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, a personal de las áreas de planeación, evaluación, programación y presupuestación, cuando menos.





ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO

Para la adecuada aplicación de la MML deben seguirse las siguientes etapas:

1. Definición del problema
2. Análisis del problema
3. Definición del objetivo
4. Selección de alternativa
5. Definición de la EAPp
6. Elaboración de la MIR



1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

OBJETIVO



Establecer 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.

Establecer cuál es 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 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.

Este estudio debe incluir el análisis de los involucrados en el problema.

Este análisis y definición debe partir 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 el programa que se está desarrollando?

¿Qué demanda social u oportunidad de desarrollo tiene mayor 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 beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?



2. ANÁLISIS DEL PROBLEMA



OBJETIVO

Analizar 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?

Una de las alternativas para el análisis del problema consiste en el ordenamiento de las causas y los efectos detectados en un esquema tipo árbol (Árbol del Problema), 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. 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 resolverlo (establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan).

PREGUNTAS CLAVE

¿Qué causa el problema?

¿Cuál es la naturaleza de las causas?

¿Cuál es la relación entre las diversas causas?

¿Qué efectos tiene el problema?

ELEMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la población o área de enfoque?

- Estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos

Problemática central

- Deserción escolar en Educación Media Superior

Magnitud del problema

- Deserción del 60 % de los estudiantes en educación media superior

Ejemplo de definición del problema

Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos desertan de la Educación Media Superior

Análisis del problema

A continuación se realiza con base en el diseño del denominado árbol del problema, el cual nos permite identificar a partir del problema definido, su origen, comportamiento y consecuencias, con el objeto de establecer las diversas causas que lo originaron y los efectos que genera.

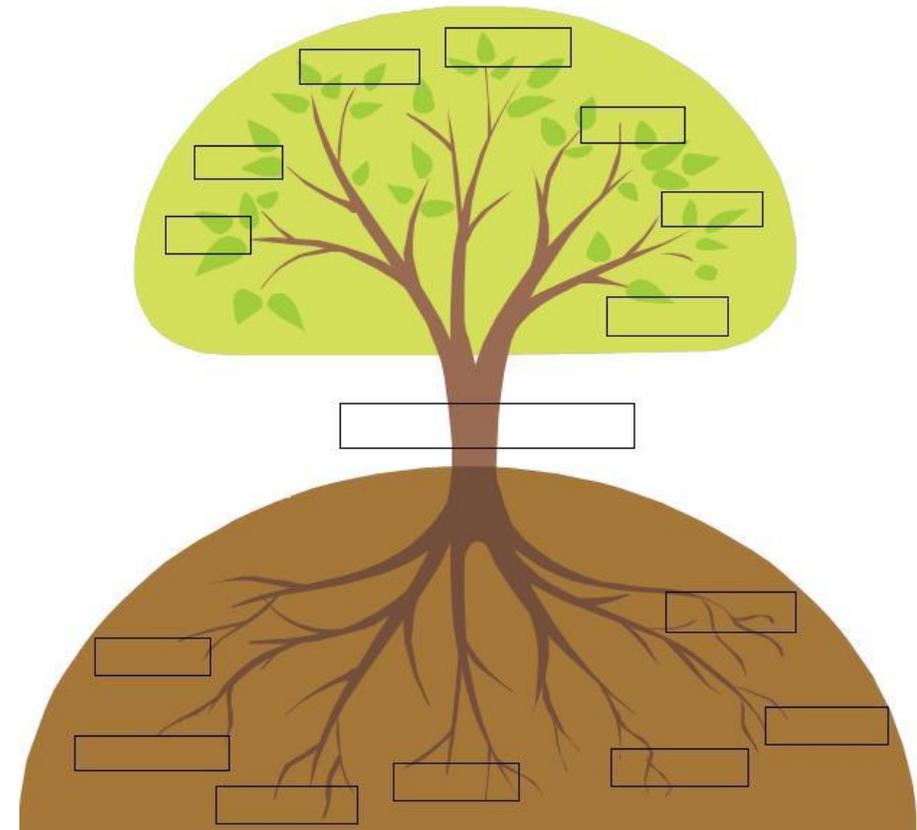
ÁRBOL DEL PROBLEMA

El árbol del problema se utiliza para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo, es decir, establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan.

El problema definido se ubica en el tronco del árbol.

Las causas, se desprenden del tronco hacia abajo, es decir, son las raíces del árbol.

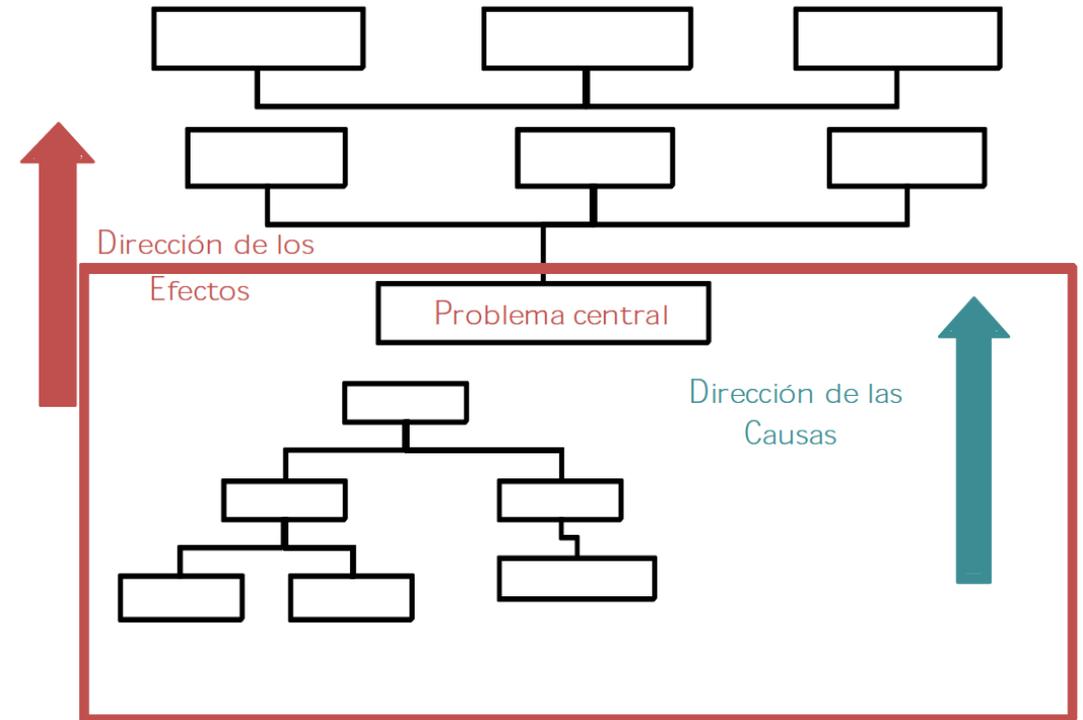
Los efectos, se desprenden del tronco hacia arriba, es decir, son las ramas del árbol o la copa.



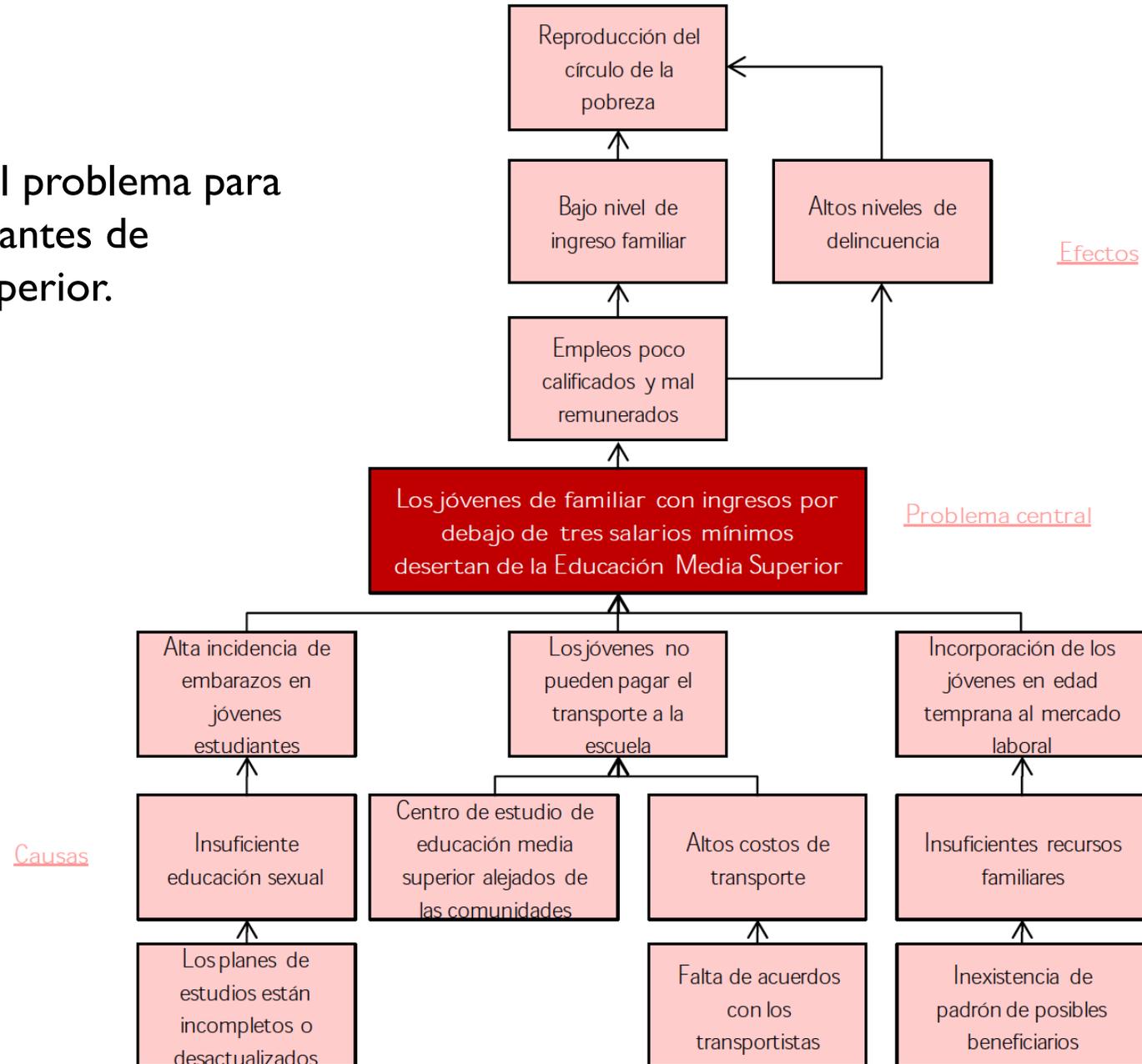
RELEVANTE PARA:

Ubicar en el nivel adecuado, causas y efectos.

- 1) Identificar qué causas pueden ser atendidas por el programa.
- 2) Tener a la vista los problemas vinculados al problema central, que pueden generar sinergias con otros programas.
- 3) Evitar definir los problemas, las causas y efectos a partir de la estructura ya establecida de un programa (objetivos, componentes y actividades).



Ejemplo de árbol del problema para el Pp: Becas a Estudiantes de Educación Media Superior.



Definición del objetivo

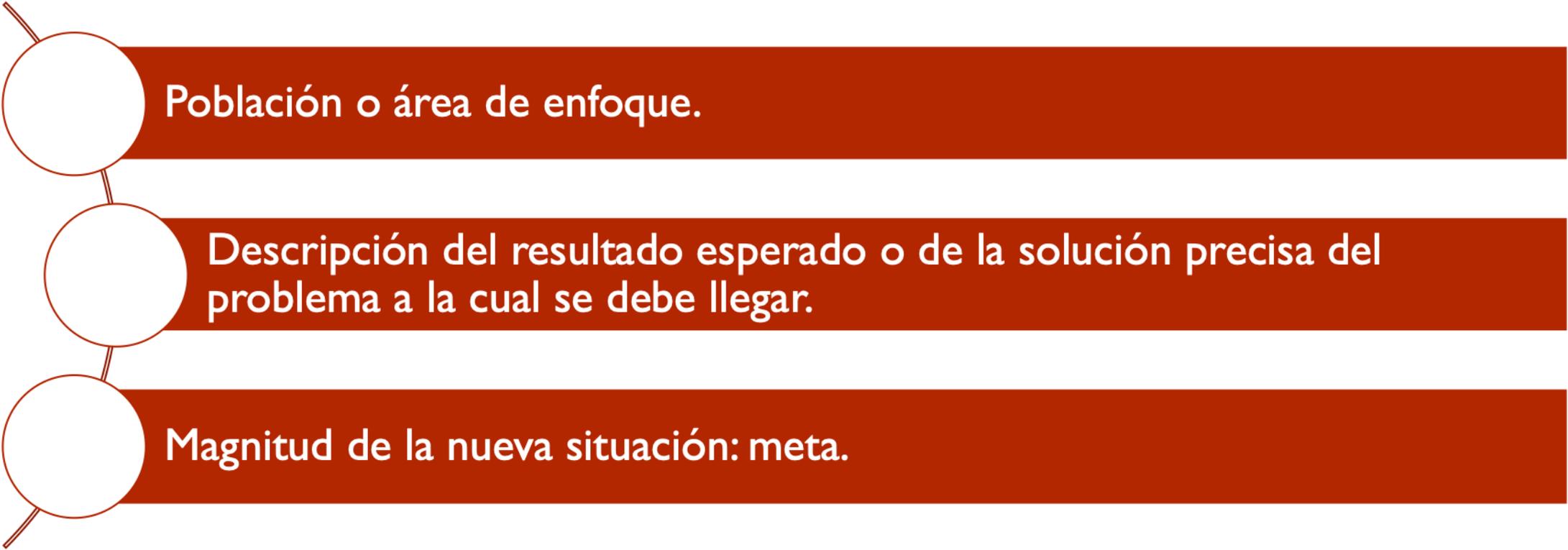
El objetivo se define a partir del problema central identificado anteriormente.

La solución de este problema, expresado en el objetivo y el resultado esperado que comprenderá el programa, se convierte en la razón de ser del programa.

Un objetivo se define para:

1. Fijar claramente el resultado esperado o solución precisa a la que se debe llegar;
2. Movilizar y hacer converger los diversos esfuerzos hacia dicho resultado esperado;
3. Servir de referencia para monitorear los avances y evaluar el logro alcanzado.

ELEMENTOS MÍNIMOS QUE DEBEMOS ESTABLECER EN LA EXPRESIÓN DEL OBJETIVO SON:



Población o área de enfoque.

Descripción del resultado esperado o de la solución precisa del problema a la cual se debe llegar.

Magnitud de la nueva situación: meta.

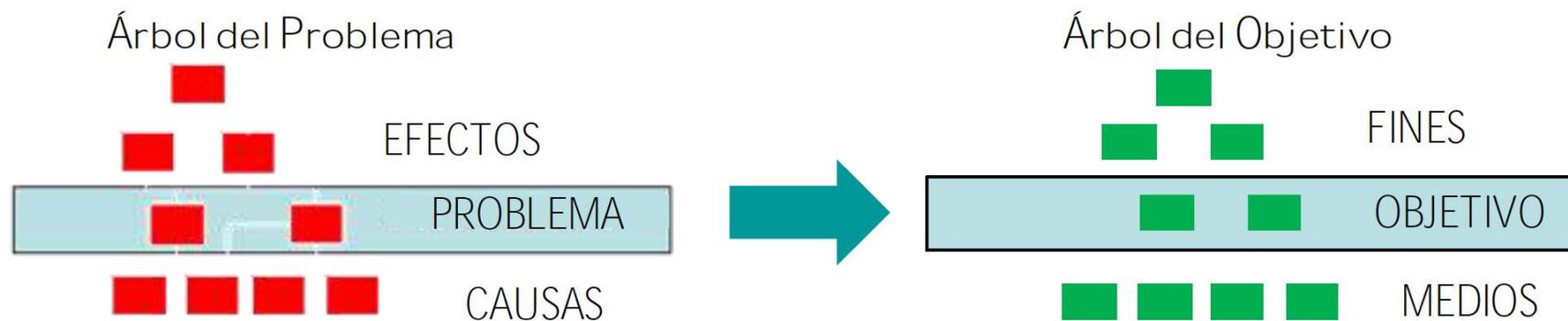
El análisis del objetivo se realiza con base en el diseño de un árbol del objetivo, el cual nos permite describir la situación que se alcanzará cuando se solucionen los problemas detectados en el árbol del problema.

Se construye un árbol de objetivos partiendo del árbol del problema, buscando una solución para cada uno de los recuadros de dicho árbol y redactándolo de una manera positiva.

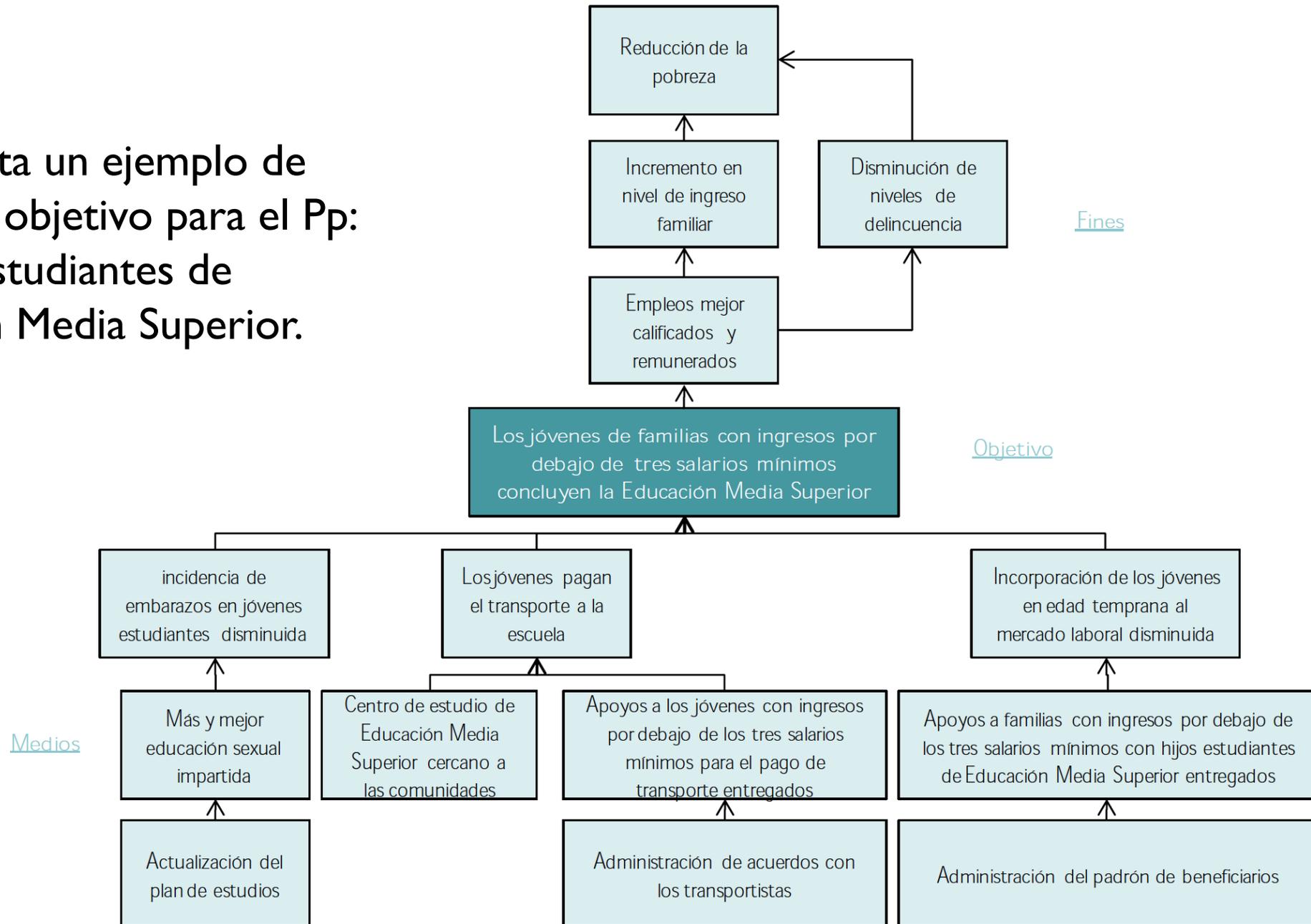
Al realizar este cambio, las causas que provocaban la existencia del problema y los efectos que se generaban con éste, pasarán a ser los medios de solución y los fines que perseguimos con el logro del objetivo.

Al realizar este cambio, las causas que provocaban la existencia del problema y los efectos que se generaban con éste, pasarán a ser los medios de solución y los fines que perseguimos con el logro del objetivo.

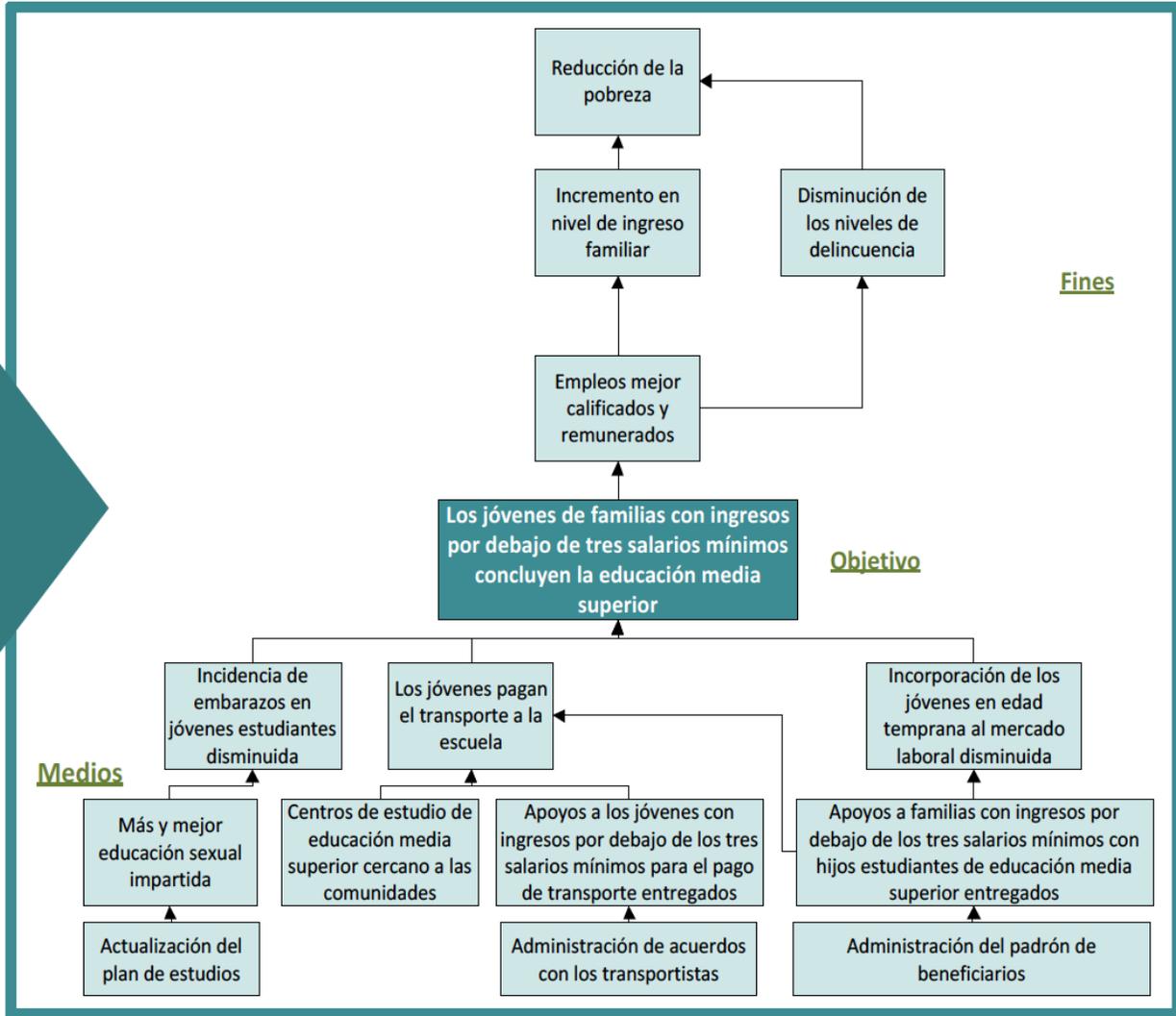
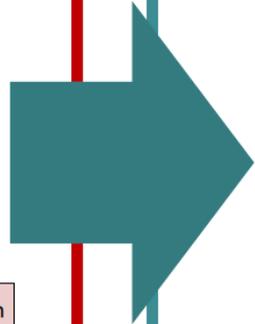
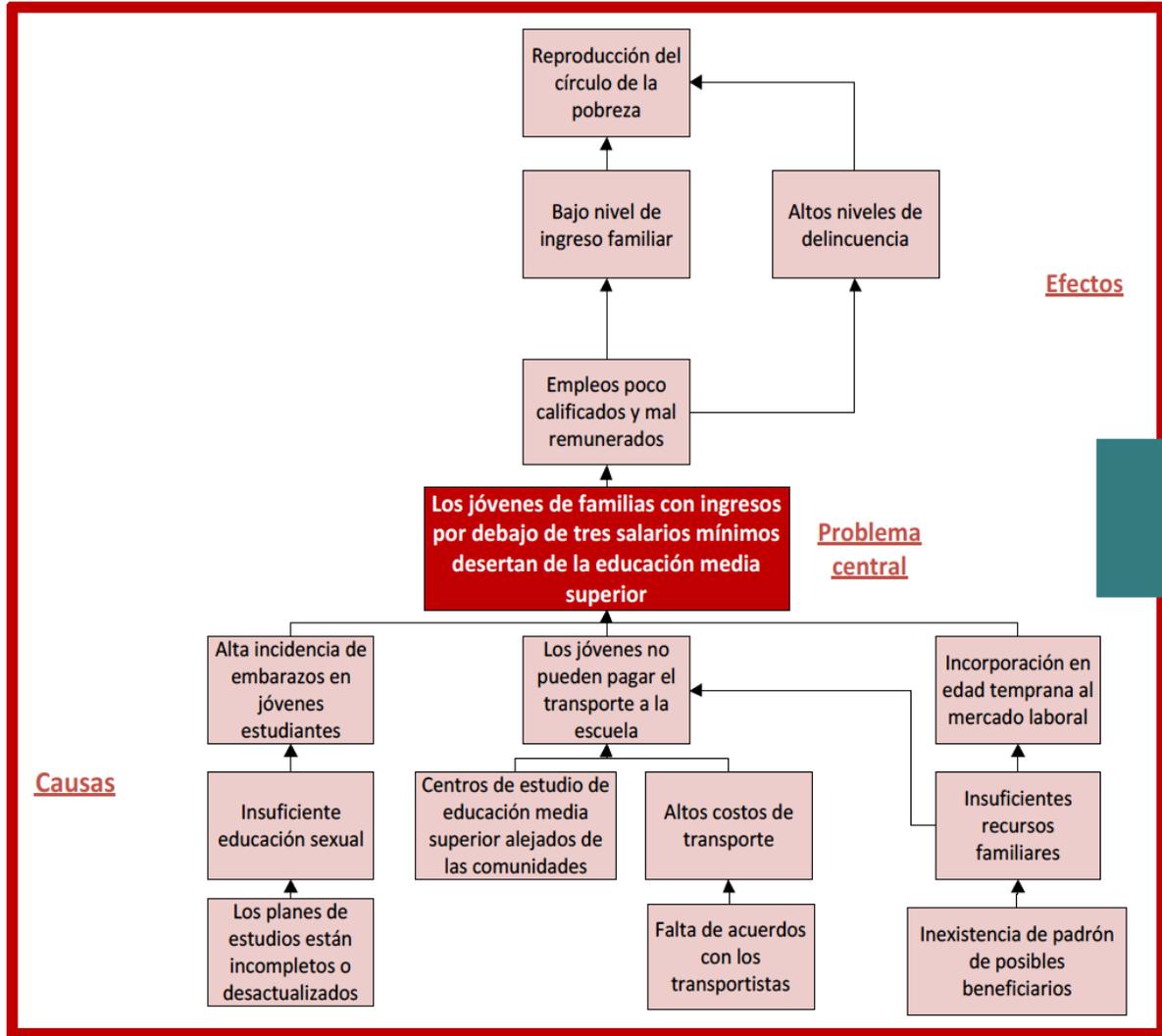
1. El objetivo definido se constituye en el propósito del programa.
2. Los medios a definir serán aquéllos que permitan alcanzar dicho objetivo.
3. Estos medios deben formularse para solucionar las causas del problema.



Se presenta un ejemplo de
 Árbol del objetivo para el Pp:
 Becas a Estudiantes de
 Educación Media Superior.



Muestra la relación entre el Árbol del problema y el Árbol del objetivo



Selección de la alternativa

Tomando en cuenta los medios propuestos para alcanzar el objetivo, se consideran aquéllos que están en el ámbito de competencia de la unidad responsable del programa.

La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

1. Identificar la cadena de medios-objetivo fines que puede tener mayor incidencia sobre las causas problema efecto, que se pretende superar;
2. Identificar la cadena de medios objetivo-fines que tiene mayor aceptación social y consenso entre los involucrados;
3. Identificar la cadena de medios objetivo-fines que está dentro del ámbito de competencia de la Unidad Responsable del programa.

Una vez definidas las alternativas de solución, se analizará en forma preliminar la factibilidad de cada una, considerando los siguientes aspectos:

- Cumplimiento con la normatividad.
- Viabilidad técnica de construirla o implementarla.
- Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad.
- Financiamiento requerido versus disponible.
- Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de programa.
- Impacto ambiental, entre otras.

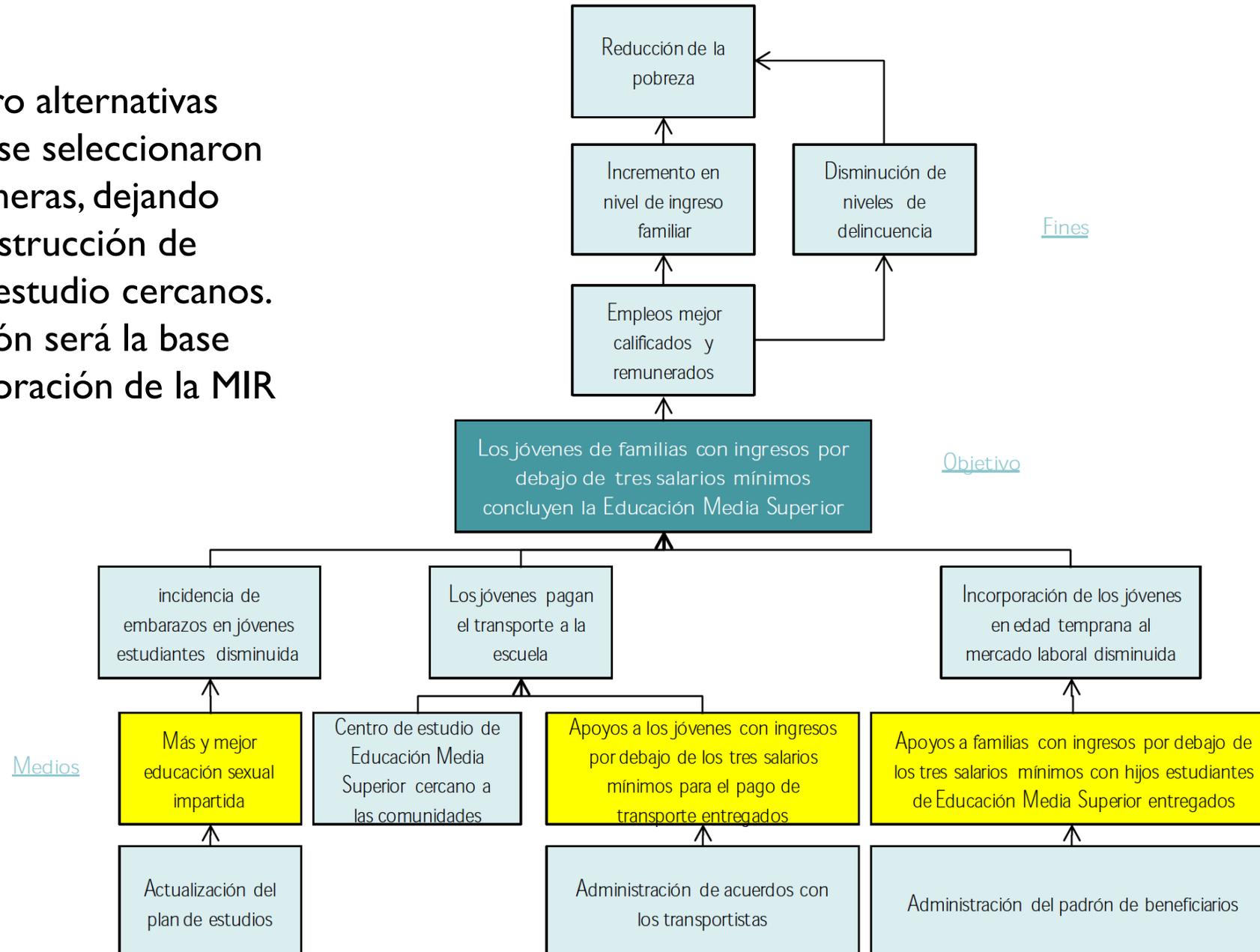
De las alternativas identificadas se seleccionará la que cuente con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.

A continuación se presenta un ejemplo de Selección de alternativas viables para conformar el Programa presupuestario, Becas a Estudiantes de Educación Media Superior.

Alternativas propuestas:

1. La incidencia de embarazos se puede prevenir y disminuir con una campaña de educación sexual.
 2. El alto costo del transporte se puede aminorar con una ayuda económica para el transporte a los estudiantes (apoyo).
 3. La incorporación temprana de los jóvenes a los mercados laborales se puede solventar con apoyos económicos a sus familias, para que no abandonen sus estudios y esto se refleje en mejores empleos, mayores ingresos familiares y menor pobreza.
-
4. La distancia de los centros de estudio de educación media superior a las comunidades se puede disminuir construyendo centros más cercanos a las comunidades.

De las cuatro alternativas propuestas se seleccionaron las tres primeras, dejando fuera la construcción de centros de estudio cercanos. Esta selección será la base para la elaboración de la MIR y del Pp.



3. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO

OBJETIVO

Definir la situación futura a lograr que solventará las necesidades o problemas identificados en el análisis del problema.



¿EN QUÉ CONSISTE?

En la traducción de causas-efectos en medios-fines.

El análisis de problemas se convierte en la definición de objetivos.

Los problemas enunciados como situaciones negativas se convierten en condiciones positivas de futuro o estados alcanzados.

¿PARA QUÉ SE UTILIZA?

Para identificar medios de solución a la problemática detectada.

Para identificar los impactos que se alcanzarán de lograrse el objetivo central.

Para fortalecer la vinculación 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

OBJETIVO

Determinar las medidas que constituirán la intervención gubernamental.



¿EN QUÉ CONSISTE?

En analizar y valorar cuidadosamente las opciones de acción más efectivas para lograr los objetivos deseados.

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.

¿PARA QUÉ SE UTILIZA?

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

PREGUNTAS CLAVE

¿Qué medios-fines tienen un vínculo directo con el resultado esperado?

¿Qué medios pueden alcanzarse con la intervención gubernamental, en qué plazo y a qué costo?

¿Cuáles serían los bienes y servicios que la intervención gubernamental debe producir para alcanzar su objetivo?

¿Qué acciones deben realizarse para generarlos?

¿El marco normativo aplicable permite la ejecución de la alternativa seleccionada?

5. DEFINICIÓN DE LA EAPp

OBJETIVO



Asegurar la coherencia interna del programa, así como la definición de los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

¿EN QUÉ CONSISTE?

En analizar y relacionar la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificada (incluyendo sus causas y efectos) y 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-problemaefectos que le corresponde.

¿PARA QUÉ SE UTILIZA?

Para perfilar los niveles del resumen narrativo de la MIR.

Para definir 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 equivale a la solución del problema que origina la acción pública?

¿Los medios identificados son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo?

6. ELABORACIÓN DE LA MIR

OBJETIVO

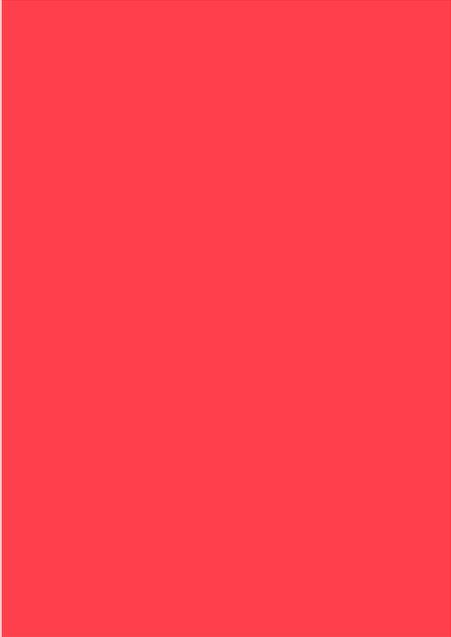


- Sintetizar en un diagrama muy sencillo y homogéneo, la alternativa de solución seleccionada, lo que permite darle sentido a la intervención gubernamental.
- Establecer con claridad los objetivos y resultados esperados de los programas a los que se asignan recursos presupuestarios.
- Definir los indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la acción gubernamental, y con ello, el éxito o fracaso de su instrumentación.

¿EN QUÉ CONSISTE?

- En establecer y estructurar el problema central, ordenar los medios y fines del árbol de objetivos, en un programa.
- Generar indicadores para medir sus resultados.
- Definir los medios que permitirán verificar esos resultados.
- Describir los riesgos que podrían afectar la ejecución del mismo o las condiciones externas necesarias para el éxito del programa.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	➔	↓	↓	↓
Propósito	➔			
Componentes	➔			
Actividades	➔			



CÓMO CONSTRUIR LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



ALINEACIÓN DE LOS PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS CON EL PND

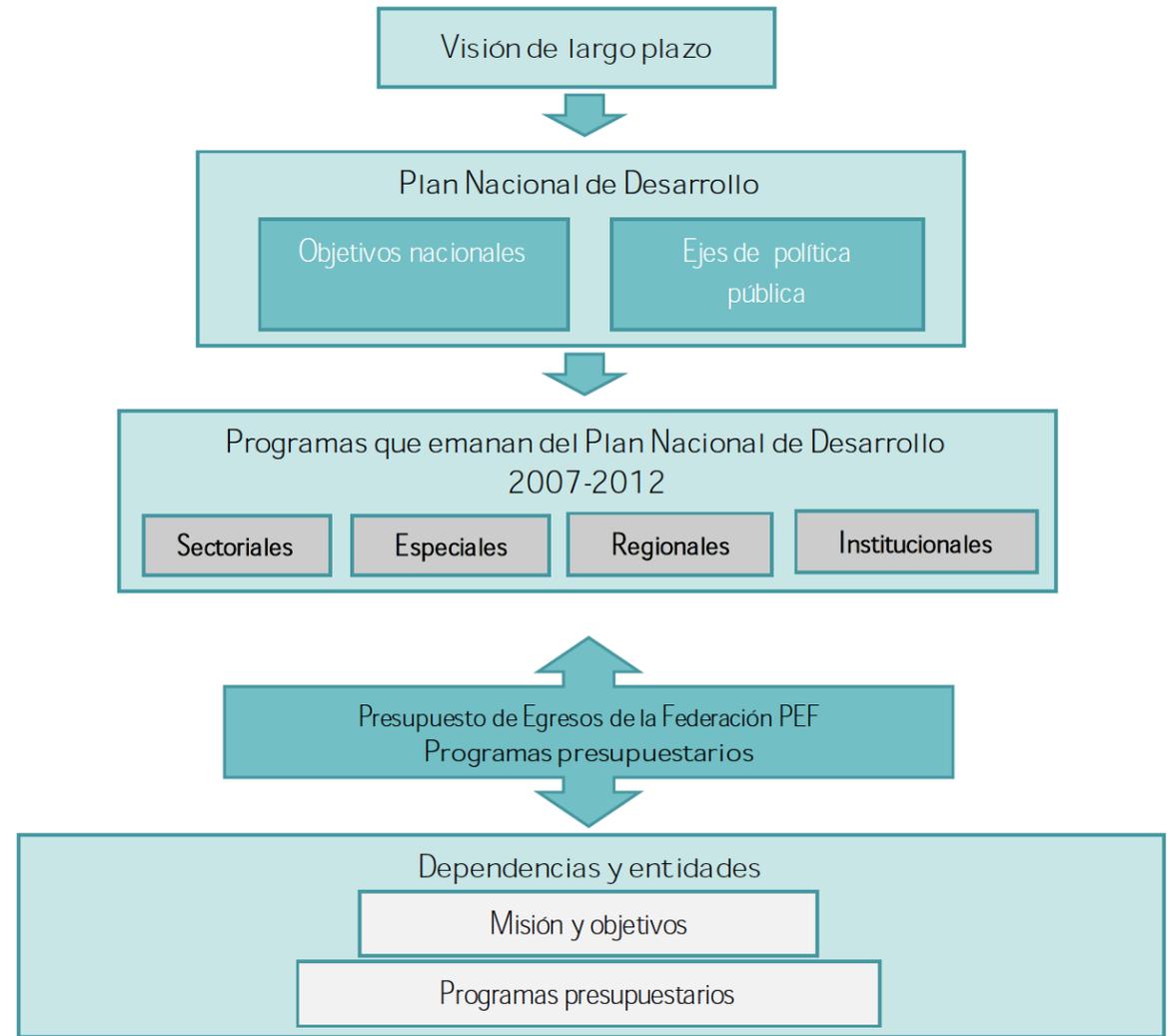
Alineación de los Programas presupuestarios con el PND

El Plan Nacional de Desarrollo, PND, se presenta en cumplimiento al Artículo 26 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) y se elabora de acuerdo a lo establecido en la Ley de Planeación (LP).

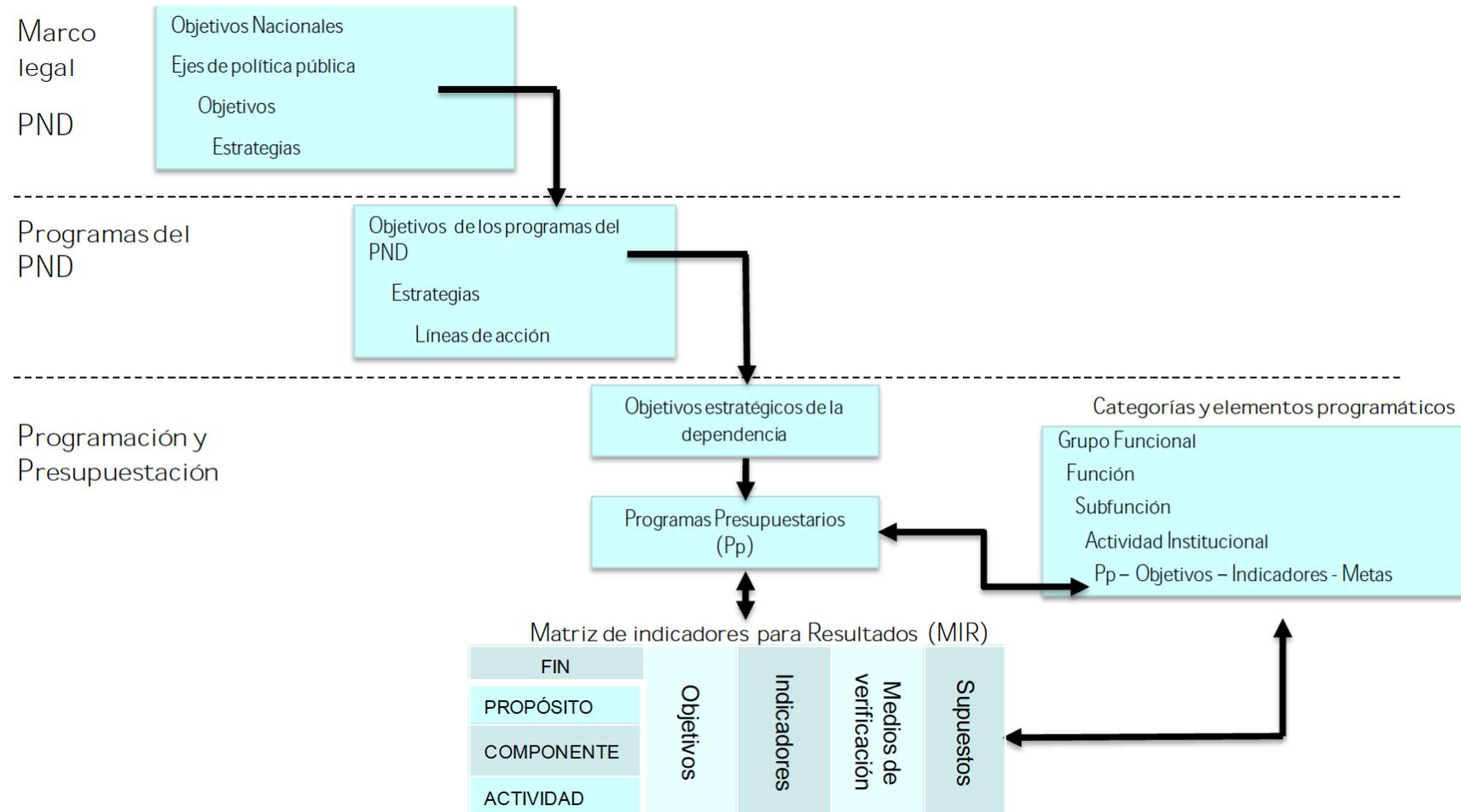
El PND establece los ejes de política pública, a partir de los cuales se determinan los objetivos nacionales, las metas y las estrategias que rigen la acción del gobierno.

A través de la alineación entre el PND y los programas que de éste emanan, se busca coordinar el trabajo de las dependencias y entidades, y enfocarlo a la consecución de los objetivos y metas nacionales.

Cada dependencia y entidad dentro de la Administración Pública debe tener claridad acerca de 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.

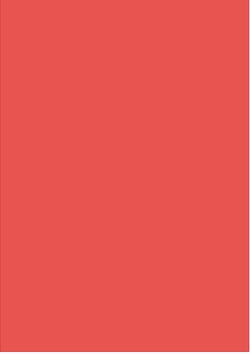


La siguiente figura presenta la vinculación de los objetivos con la planeación estratégica del PbR:





QUÉ ES LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS



MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico.

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

Es una herramienta de planeación estratégica que en forma resumida y sencilla:

Establece con claridad los objetivos del Pp y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial.

Incorpora los indicadores que miden los objetivos y resultados esperados, y que son también un referente para el seguimiento y la evaluación.

Identifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores.

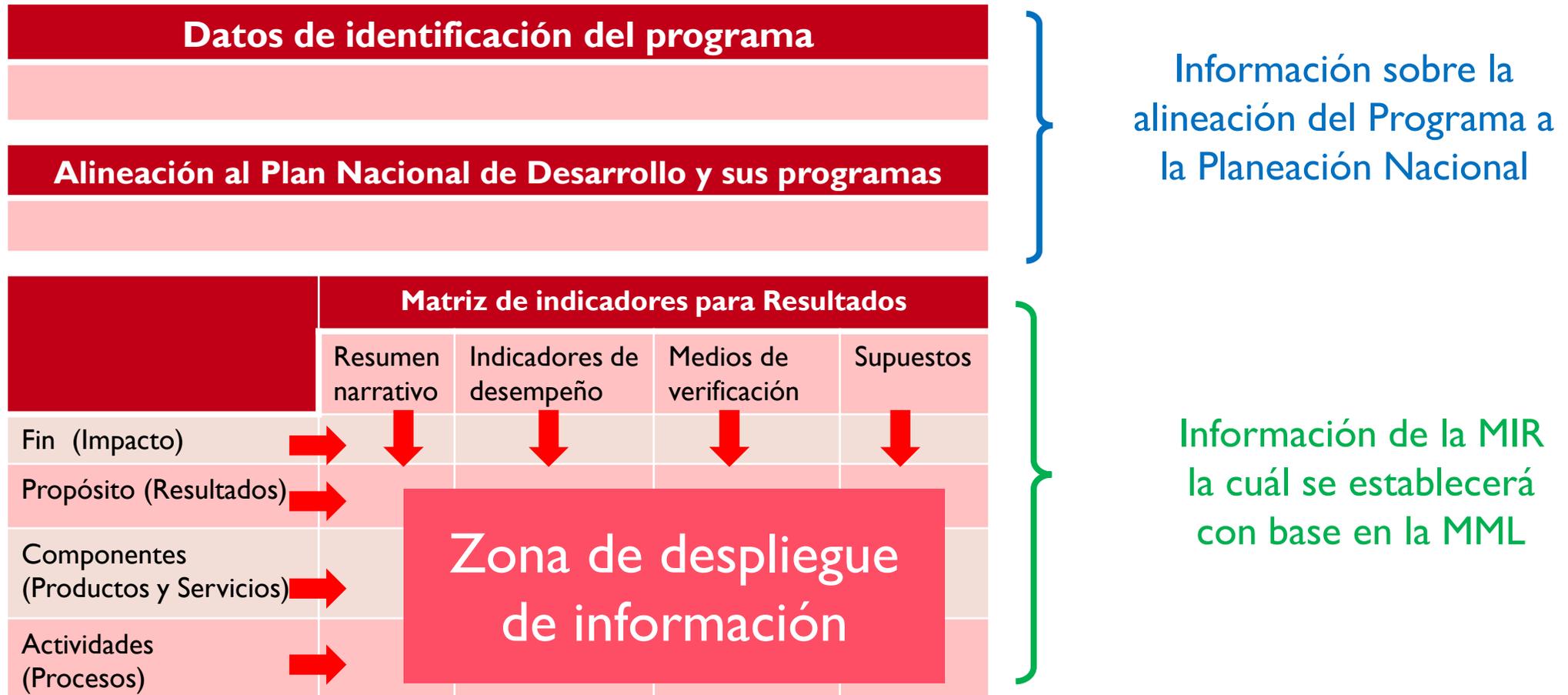
Describe los bienes y servicios que entrega el programa a la sociedad, para cumplir su objetivo, así como las actividades e insumos para producirlos.

Incluye supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa.

La MIR organiza los objetivos, indicadores y metas en la estructura programática, vinculados al Programa presupuestario (Pp). Con base en ello, sólo deberá existir una MIR por Pp.

CONTENIDO DE LA MIR

La siguiente figura muestra los elementos a considerar en la Matriz de Indicadores para resultados:



DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Datos de identificación del programa

Alineación al Plan Nacional de Desarrollo y sus programas

Este apartado contiene los datos generales del Programa presupuestario.

	Matriz de indicadores para Resultados			
	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
Fin (Impacto)	PND			
Propósito (Resultados)	Programa			
Componentes (Productos y Servicios)	1 Contratar personal. 2 Capacitar 3 Equipamiento	Numero de personal a contrat	Listas de personal solicitados	No existan restricciones para movilizar

ALINEACIÓN AL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO Y SUS PROGRAMAS

Datos de identificación del programa

Alineación al Plan Nacional de Desarrollo y sus programas

	Matriz de indicadores para Resultados			
	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
Fin (Impacto)				
Propósito (Resultados)				
Componentes (Productos y Servicios)				
Actividades (Procesos)				

Aquí se deberá informar lo siguiente:

- Eje de la política pública del PND al cual está vinculado el Pp.
- Objetivo del eje de política pública del PND al cual está vinculado el Programa presupuestario.
- Programa derivado del PND.
- Objetivo sectorial, institucional, especial o regional al cual está vinculado el Programa presupuestario.
- Objetivo estratégico de la dependencia o entidad al cual está vinculado el Programa presupuestario.

MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS

Datos de identificación del programa

Alineación al Plan Nacional de Desarrollo y sus programas

	Matriz de indicadores para Resultados			
	Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
Fin (Impacto)				
Propósito (Resultados)				
Componentes (Productos y Servicios)				
Actividades (Procesos)				

FILAS

COLUMNAS

DENTRO DE LAS FILAS

Fin (Impacto)

Indica la forma en que el programa contribuye al logro de un objetivo estratégico de orden superior con el que está alineado (Objetivo de la Dependencia, del Sector o del PND).

Propósito (Resultados)

Es el objetivo del programa, la razón de ser del mismo. Indica el efecto directo que el programa se propone alcanzar sobre la población o área de enfoque.

Componentes (Productos y Servicios)

Son los productos o servicios que deben ser entregados durante la ejecución del programa, para el logro de supropósito.

Actividades (Procesos)

Son las principales acciones y recursos asignados para producir cada uno de los componentes.

DENTRO DE LAS COLUMNAS

Resumen narrativo	Indicadores de desempeño	Medios de verificación	Supuestos
<p>Se registran los objetivos por cada nivel de la Matriz.</p> <p>El resumen narrativo u objetivos pueden ser usados de manera indistinta.</p>	<p>Se registran los indicadores, que son 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.</p>	<p>Se registran las fuentes de información para el cálculo de los indicadores.</p> <p>Dan confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada.</p>	<p>Se registran los supuestos, que 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.</p>



SECUENCIA DE ELABORACIÓN DE LA MIR

Secuencia de elaboración de la MIR

La elaboración de una Matriz de Indicadores para Resultados implica realizar ordenadamente cada una de las etapas de la metodología de marco lógico para lograr un mejor proceso de planeación:



¿PARA QUE HACER UN PROGRAMA DE GOBIERNO?

Un programa siempre

- ❖ Atiende una necesidad, problema de una población o área de enfoque específica o también para aprovechar un potencial o una oportunidad estratégica de desarrollo.

Definición del problema

El problema es la respuesta a una pregunta analítica. La respuesta (o definición del problema) resume la situación problemática de forma clara y breve.

Ejemplo

Pregunta: ¿Qué sucede con los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos?

Respuesta: Desertan de la Educación Media Superior

Esa respuesta es la definición del problema.

Definición del problema

CARACTERÍSTICAS

Resume la situación problemática de forma clara y breve.

Se formula como un hecho negativo, o como una situación que debe ser revertida.

Define la población afectada o área de enfoque



- Ejemplo: estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos).

Describe la situación de la problemática central (identificar el problema real no los síntomas).



- Ejemplo: elevado nivel de deserción escolar en la Educación Media Superior

Hace una referencia cuantitativa que permite una verificación empírica



- Ejemplo: deserción del 60% de los estudiantes en Educación Media Superior



El adecuado planteamiento de un problema es un eficaz detonador de soluciones.

¿QUÉ ES LA POBLACIÓN AFECTADA O ÁREA DE ENFOQUE?

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

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

Se considerarán las siguientes definiciones:

LA POBLACIÓN AFECTADA O ÁREA DE ENFOQUE

Población o área de enfoque potencial

Se refiere al universo global de la población o área referida.

Población o área de enfoque objetivo

Se refiere a la población o área que el programa pretende atender en un periodo dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella.

Población o área de enfoque atendida

Se refiere a la población o área que ya fue atendida por el Pp.

EJEMPLO DE LA POBLACIÓN AFECTADA O ÁREA DE ENFOQUE

Programa presupuestario	Población o área de enfoque potencial	Población o área de enfoque objetivo	Población o área de enfoque atendida
Apoyos directos al campo (PROCAMPO)	Productores agrícolas personas físicas o morales, con predios registrados en el PROCAMPO.	Productores, personas físicas o morales, con predios registrados en el PROCAMPO, a los que se les haya integrado en el Centro de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER) que les corresponda su Expediente Único Completo, que mantengan el predio en explotación y cumplan la normatividad de este Programa.	Productores que recibieron el apoyo del PROCAMPO en cualquiera de los 3 ciclos productivos (O-I 08/09; PV09; O-I 09/10), durante el ejercicio fiscal 2009.
Fondo concursable para tratamiento de aguas residuales	Organismos operadores con deficiencias en su cobertura de tratamiento de aguas residuales, para poblaciones no mayores a medio millón de habitantes, y de los estados con marginalidad muy alta o alta.	Organismos operadores que (además de cumplir lo anterior) presentan propuesta de inversiones, con estudios de ingeniería básica y/o proyectos aprobados por la CONAGUA, que cuente con la posesión legal del terreno donde se construirán las obras y con los recursos para aportar su contraparte en la inversión, dentro del presente ejercicio fiscal.	Organismos operadores que recibieron financiamiento del programa para construir y/o ampliar plantas de tratamiento durante el ejercicio fiscal.

Así pues los elementos mínimos que debemos establecer en la expresión del problema son:

1. Población o área de enfoque.
2. Descripción de la situación o problemática central (identificar el problema real no los síntomas).
3. Magnitud del problema: línea base.

Preguntas Clave:

- ¿Qué demanda social tiene mayor prioridad de atención?
- ¿Cuál es la situación que da origen a las demandas?
- ¿Cómo puedo beneficiar a una mayor cantidad de personas o a un área de enfoque prioritaria?

ERRORES FRECUENTES EN LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

- Identificarlo como ausencia de solución

Ejemplo: es incontrolable la deserción de estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos en la Educación Media Superior.

- Definirlo como la falta de un servicio

Ejemplo: hay que procurar transporte de los estudiantes a los centros de Educación Media Superior.

- Verlo como falta de un bien

Ejemplo: hay que hacer centros de Educación Media Superior más allegados a las poblaciones.

A continuación se presenta un ejemplo que será continuado durante el resto de la Guía para ilustrar los conceptos teóricos que se vayan introduciendo:

Programa presupuestario: Becas a Estudiantes de Educación Media Superior

- En México, de cada 100 niños que ingresan al sistema de educación preescolar, 95 por ciento termina su educación primaria; de los cuales el 65 por ciento concluye la secundaria y en media superior sólo el 40 por ciento finaliza.
- Una de las causales de la deserción es el bajo nivel económico de la mayoría de las familias de los estudiantes, lo que los obliga a incorporarse al mercado de trabajo a edades tempranas para colaborar con los gastos de la familia. Pero son trabajos que no requieren mano de obra calificada, lo que trae por consecuencia ingresos magros que poco colaboran al gasto familiar.
- Aunado a lo anterior, en la educación media superior se presenta una gran variedad de opciones curriculares, además de que existe una desvinculación entre éstas, que impide a los estudiantes pasar de un sistema a otro. Lo que es más preocupante es que la educación profesional técnica, la educación técnica y la formación para el trabajo, no están vinculadas de manera efectiva e innovadora con el sector productivo, lo cual inhibe la absorción de los egresados y su contribución al sistema productivo.

Programa presupuestario: Becas a Estudiantes de Educación Media Superior (2)

- Otra problemática detectada como causa de la deserción, son las dificultades de acceso a los centros de educación media superior, ya sea por lejanía y falta de vías de comunicación, o bien, por el alto costo del transporte, ya que en ocasiones la marginación de las comunidades obliga a los estudiantes a utilizar de dos a tres transportes diarios para poder llegar a su centro educativo, lo cual eleva los costos de transporte y en muchos casos hace imposible que el estudiante continúe sus estudios.
- Las adicciones también están representando un grave problema en este nivel educativo. La drogadicción y el alcoholismo han acrecentado las causas de la deserción. Por otra parte, un elevado número de adolescentes embarazadas se obliga también a truncar los estudios.

ELEMENTOS PARA LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la población o área de enfoque?

- Estudiantes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos

Problemática central

- Deserción escolar en Educación Media Superior

Magnitud del problema

- Deserción del 60 % de los estudiantes en educación media superior

Ejemplo de definición del problema

Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos desertan de la Educación Media Superior

Análisis del problema

A continuación se realiza con base en el diseño del denominado árbol del problema, el cual nos permite identificar a partir del problema definido, su origen, comportamiento y consecuencias, con el objeto de establecer las diversas causas que lo originaron y los efectos que genera.

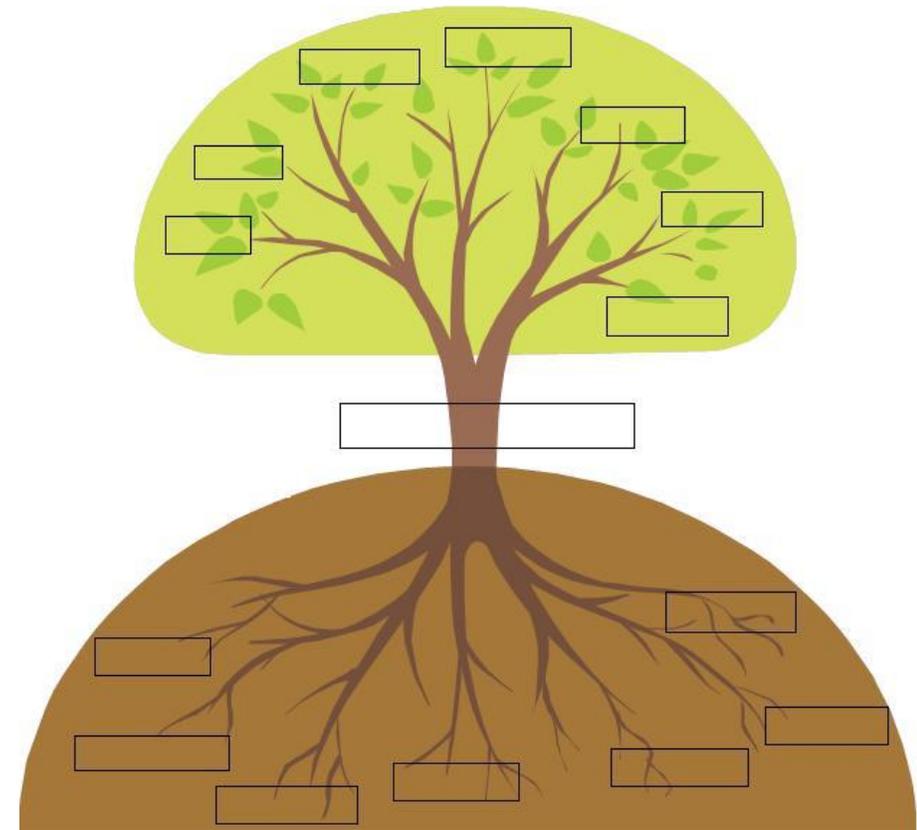
ÁRBOL DEL PROBLEMA

El árbol del problema se utiliza para conocer la naturaleza y el entorno del problema, lo que permitirá resolverlo, es decir, establecer las acciones para solventar cada una de las causas que lo originan.

El problema definido se ubica en el tronco del árbol.

Las causas, se desprenden del tronco hacia abajo, es decir, son las raíces del árbol.

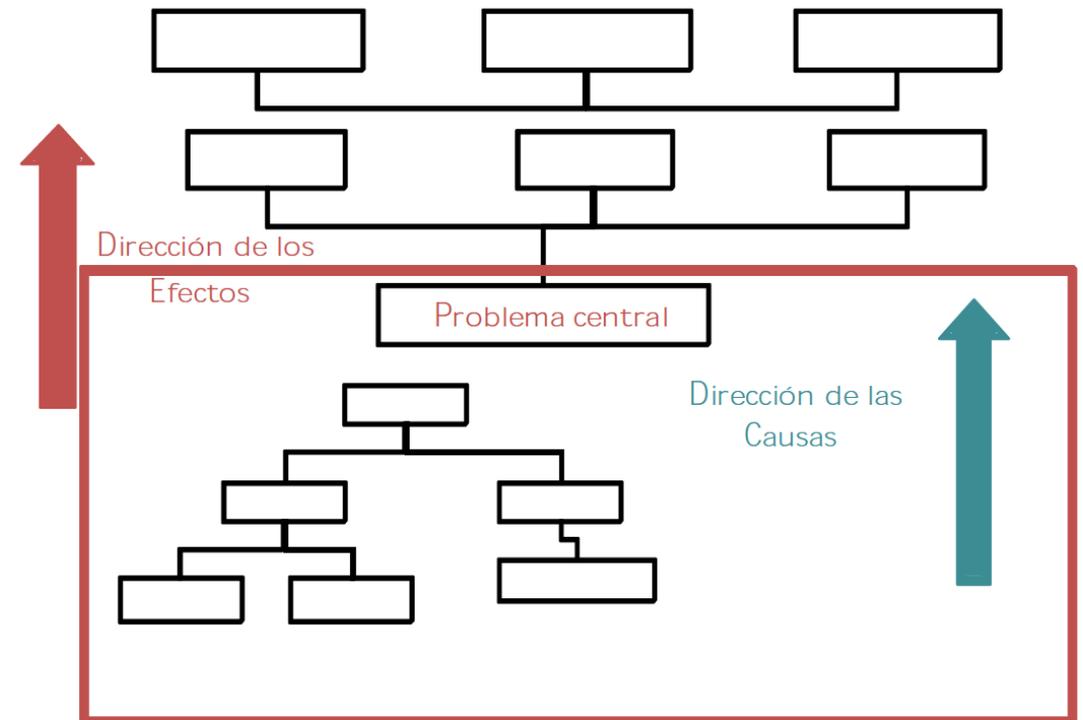
Los efectos, se desprenden del tronco hacia arriba, es decir, son las ramas del árbol o la copa.



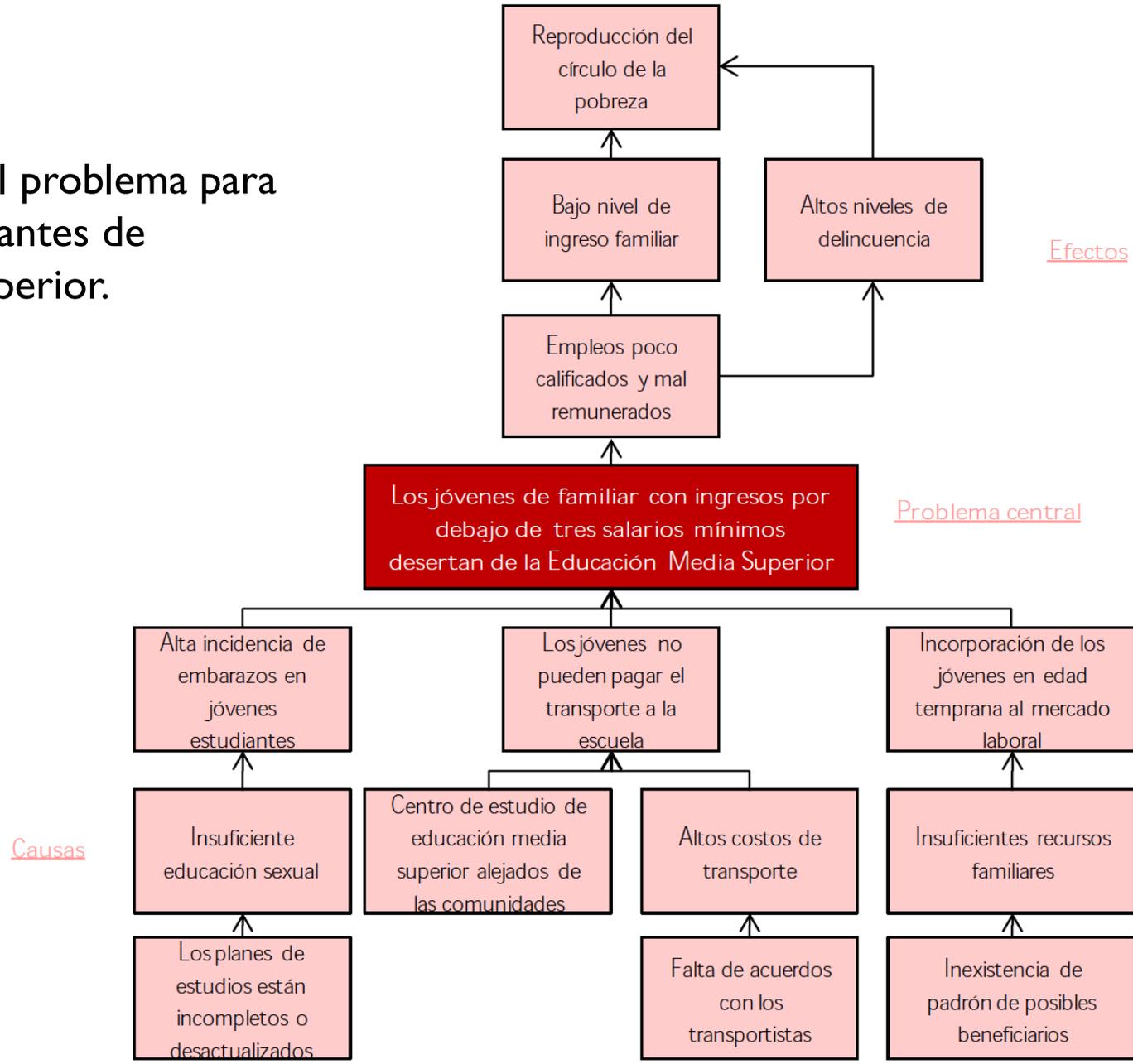
RELEVANTE PARA:

Ubicar en el nivel adecuado, causas y efectos.

- 1) Identificar qué causas pueden ser atendidas por el programa.
- 2) Tener a la vista los problemas vinculados al problema central, que pueden generar sinergias con otros programas.
- 3) Evitar definir los problemas, las causas y efectos a partir de la estructura ya establecida de un programa (objetivos, componentes y actividades).



Ejemplo de árbol del problema para el Pp: Becas a Estudiantes de Educación Media Superior.



Definición del objetivo

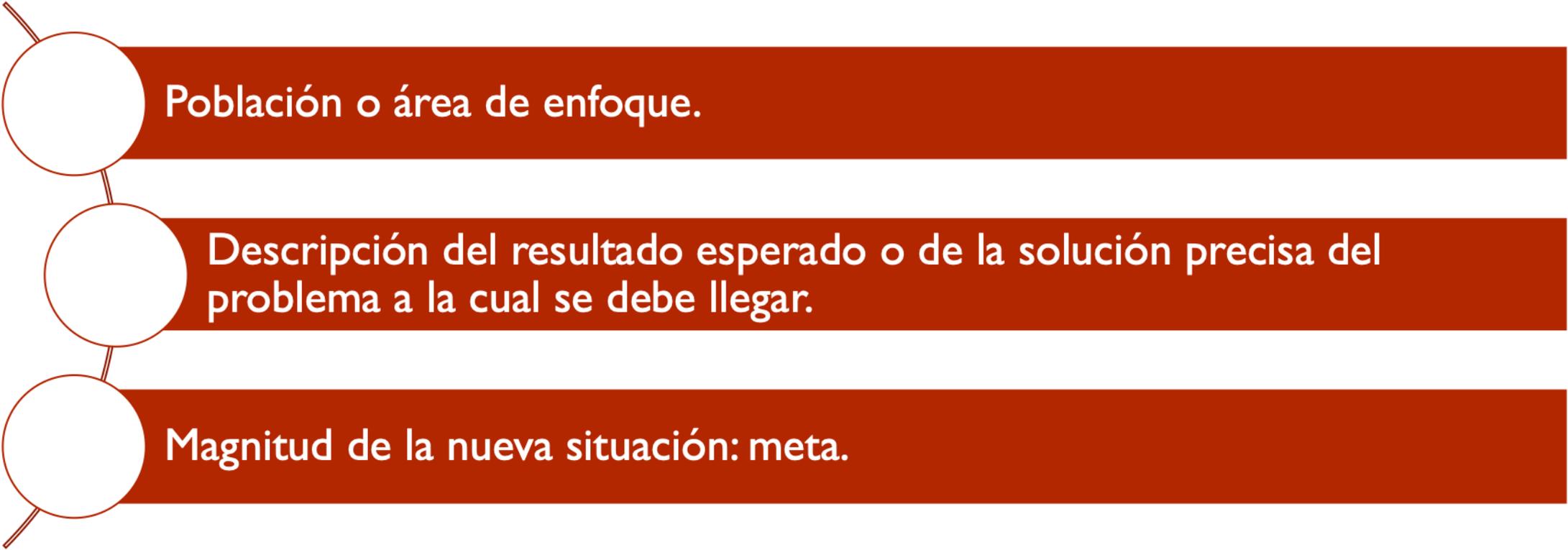
El objetivo se define a partir del problema central identificado anteriormente.

La solución de este problema, expresado en el objetivo y el resultado esperado que comprenderá el programa, se convierte en la razón de ser del programa.

Un objetivo se define para:

1. Fijar claramente el resultado esperado o solución precisa a la que se debe llegar;
2. Movilizar y hacer converger los diversos esfuerzos hacia dicho resultado esperado;
3. Servir de referencia para monitorear los avances y evaluar el logro alcanzado.

ELEMENTOS MÍNIMOS QUE DEBEMOS ESTABLECER EN LA EXPRESIÓN DEL OBJETIVO SON:



Población o área de enfoque.

Descripción del resultado esperado o de la solución precisa del problema a la cual se debe llegar.

Magnitud de la nueva situación: meta.

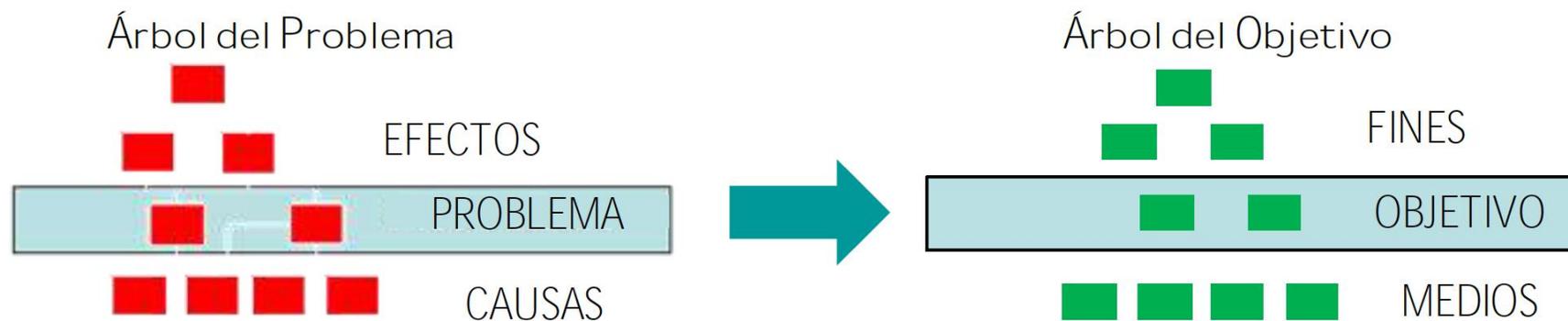
El análisis del objetivo se realiza con base en el diseño de un árbol del objetivo, el cual nos permite describir la situación que se alcanzará cuando se solucionen los problemas detectados en el árbol del problema.

Se construye un árbol de objetivos partiendo del árbol del problema, buscando una solución para cada uno de los recuadros de dicho árbol y redactándolo de una manera positiva.

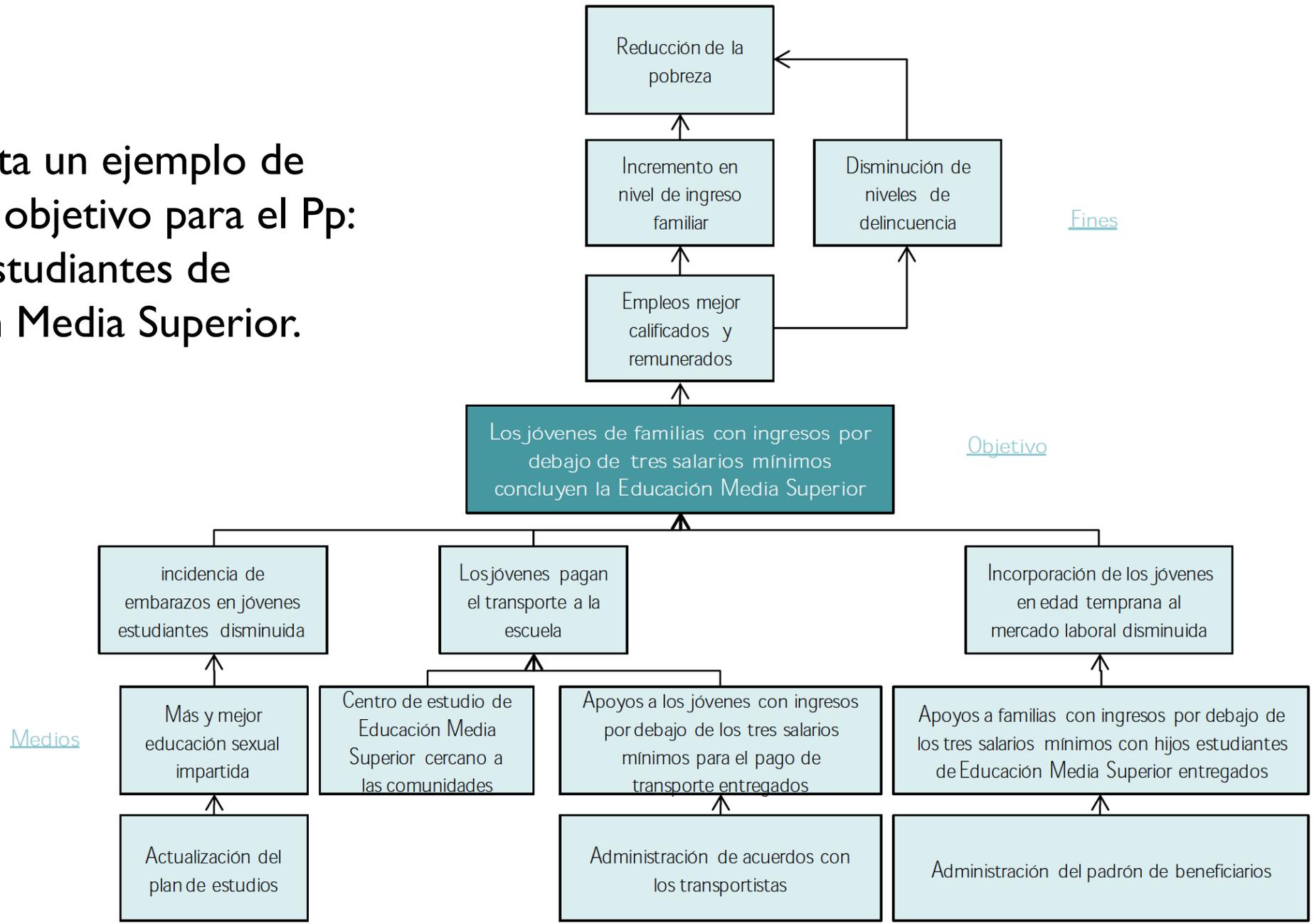
Al realizar este cambio, las causas que provocaban la existencia del problema y los efectos que se generaban con éste, pasarán a ser los medios de solución y los fines que perseguimos con el logro del objetivo.

Al realizar este cambio, las causas que provocaban la existencia del problema y los efectos que se generaban con éste, pasarán a ser los medios de solución y los fines que perseguimos con el logro del objetivo.

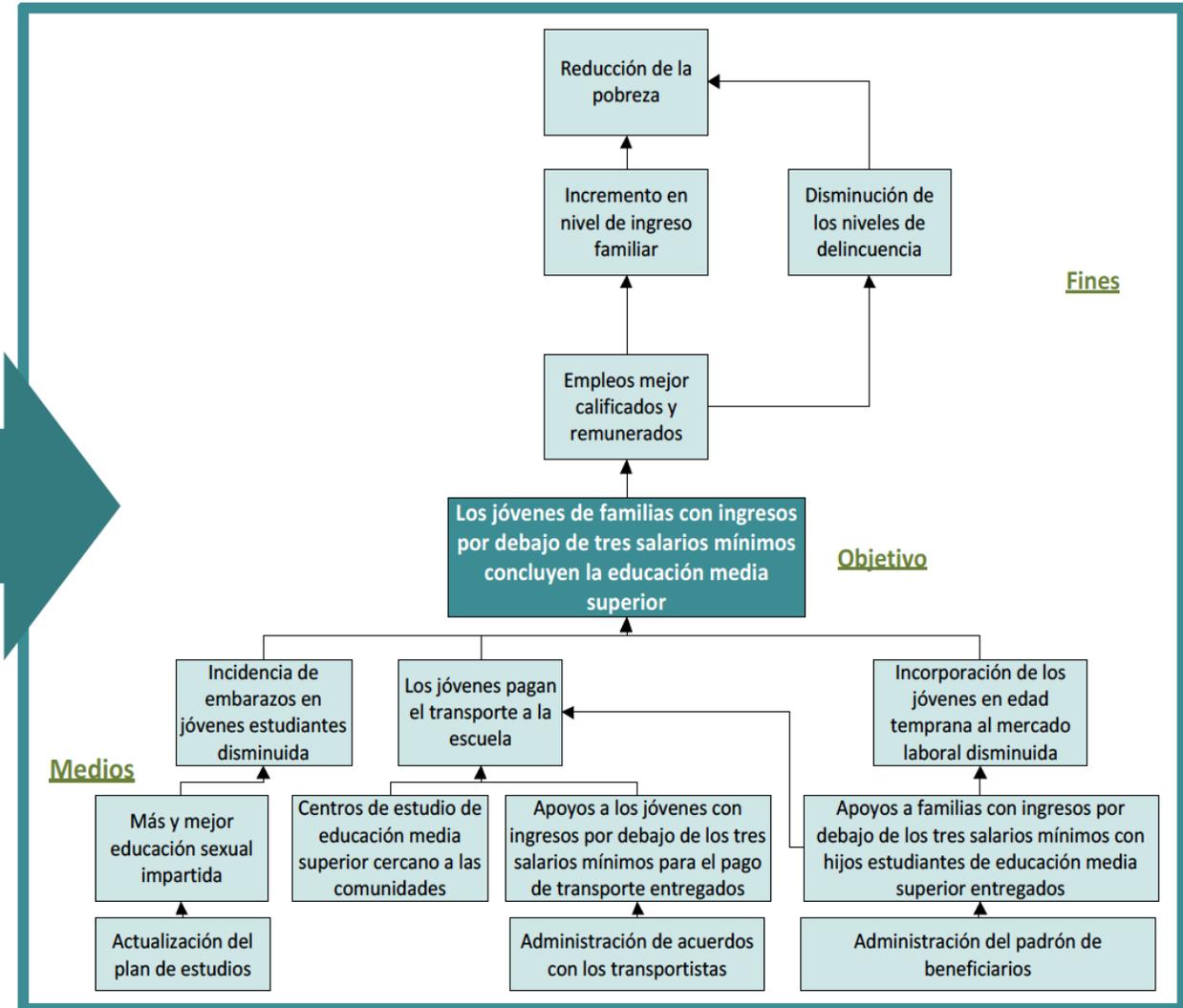
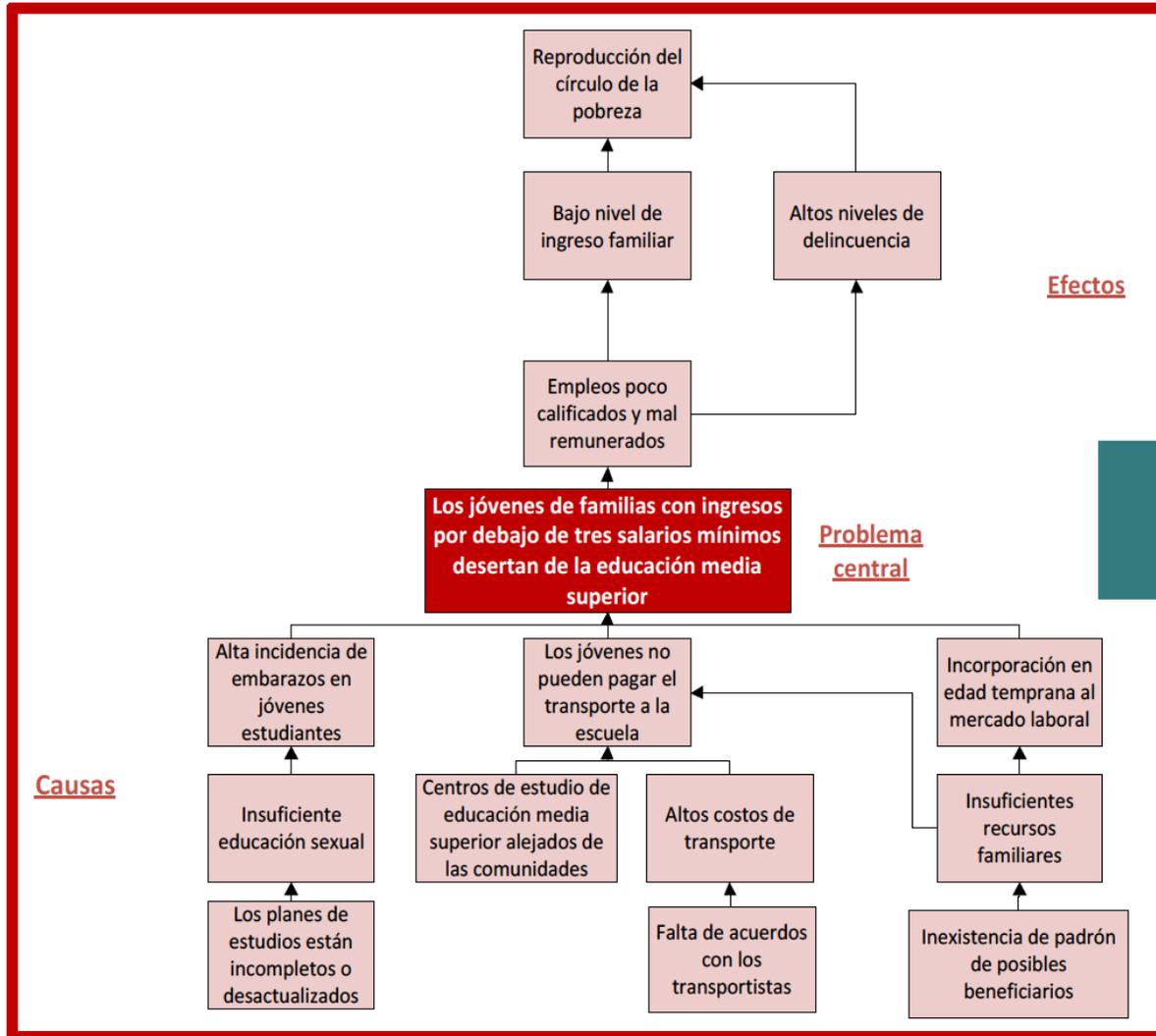
1. El objetivo definido se constituye en el propósito del programa.
2. Los medios a definir serán aquéllos que permitan alcanzar dicho objetivo.
3. Estos medios deben formularse para solucionar las causas del problema.



Se presenta un ejemplo de **Árbol del objetivo** para el Pp: **Becas a Estudiantes de Educación Media Superior.**



Muestra la relación entre el Árbol del problema y el Árbol del objetivo



Selección de la alternativa

Tomando en cuenta los medios propuestos para alcanzar el objetivo, se consideran aquéllos que están en el ámbito de competencia de la unidad responsable del programa.

La selección de la alternativa se realiza aplicando la siguiente secuencia sobre el árbol de objetivos:

1. Identificar la cadena de medios-objetivo fines que puede tener mayor incidencia sobre las causas problema efecto, que se pretende superar;
2. Identificar la cadena de medios objetivo-fines que tiene mayor aceptación social y consenso entre los involucrados;
3. Identificar la cadena de medios objetivo-fines que está dentro del ámbito de competencia de la Unidad Responsable del programa.

Una vez definidas las alternativas de solución, se analizará en forma preliminar la factibilidad de cada una, considerando los siguientes aspectos:

- Cumplimiento con la normatividad.
- Viabilidad técnica de construirla o implementarla.
- Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad.
- Financiamiento requerido versus disponible.
- Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de programa.
- Impacto ambiental, entre otras.

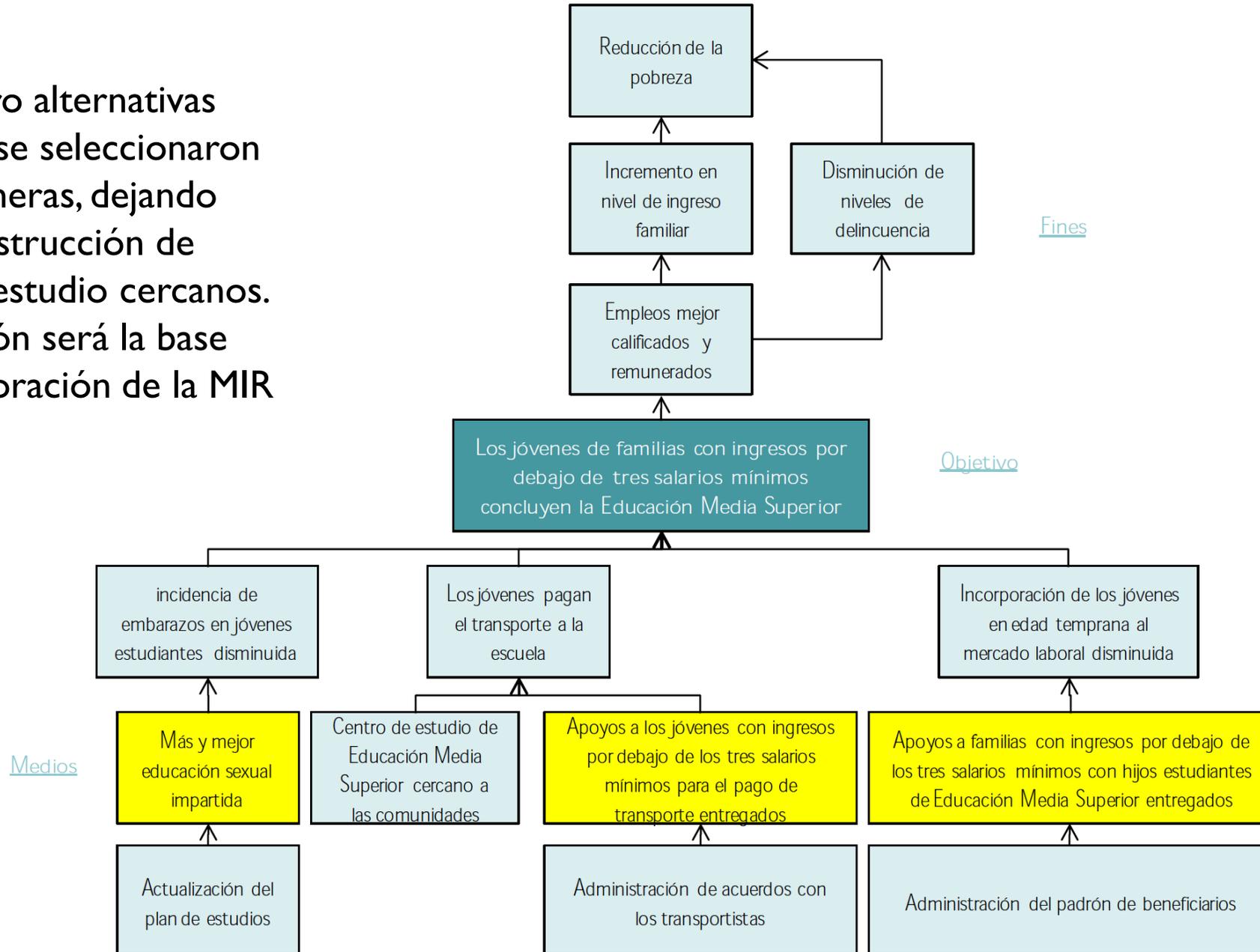
De las alternativas identificadas se seleccionará la que cuente con mayor pertinencia, eficiencia y eficacia.

A continuación se presenta un ejemplo de Selección de alternativas viables para conformar el Programa presupuestario, Becas a Estudiantes de Educación Media Superior.

Alternativas propuestas:

1. La incidencia de embarazos se puede prevenir y disminuir con una campaña de educación sexual.
 2. El alto costo del transporte se puede aminorar con una ayuda económica para el transporte a los estudiantes (apoyo).
 3. La incorporación temprana de los jóvenes a los mercados laborales se puede solventar con apoyos económicos a sus familias, para que no abandonen sus estudios y esto se refleje en mejores empleos, mayores ingresos familiares y menor pobreza.
-
4. La distancia de los centros de estudio de educación media superior a las comunidades se puede disminuir construyendo centros más cercanos a las comunidades.

De las cuatro alternativas propuestas se seleccionaron las tres primeras, dejando fuera la construcción de centros de estudio cercanos. Esta selección será la base para la elaboración de la MIR y del Pp.



Construcción de la EAPp

Antes de comenzar a revisar cómo construir una MIR, es necesario repasar qué es la Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp).

- La Estructura Analítica del Programa presupuestario 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.
- La EAPp se elabora con base en el árbol del problema y el árbol del objetivo. Una vez concluidos los árboles del problema y del objetivo, y seleccionada una alternativa viable que puede constituirse en un programa, se conforma la EAPp, la cual compara la cadena de medios-objetivo-fines seleccionada, con la cadena de causas-problema-efectos que le corresponde. A partir de la EAPp, se perfilan los niveles del resumen narrativo de la MIR.

Becas a estudiantes de Educación Media Superior

Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol de objetivos)
<p>EFFECTOS</p> <p>Reproducción del círculo de la pobreza Bajo nivel de ingreso familiar Empleos poco calificados y mal remunerados</p>	<p>FINES</p> <p>Reducción de la pobreza Mejor nivel de ingreso familiar Empleos mejor calificados y remunerados</p>
<p>PROBLEMA</p> <p><u>Población:</u> Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos</p> <p><u>Descripción del problema:</u> Desertan en la educación media superior</p> <p><u>Magnitud (Línea base)</u> Tasa de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior</p>	<p>OBJETIVO</p> <p><u>Población:</u> Jóvenes de familias de con ingresos por debajo de tres salarios mínimos</p> <p><u>Descripción del resultado esperado:</u> Concluyen la educación media superior</p> <p><u>Magnitud (resultado esperado)</u> Tasa de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior</p>
<p>CAUSAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficientes recursos familiares 2. Insuficiente educación sexual 3. Alto costo del transporte <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Inexistencia de padrón de beneficiarios 2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados 3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte 	<p>MEDIOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos para el pago de transporte entregados <ol style="list-style-type: none"> 1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con los transportistas

Ejemplo de Estructura Analítica del Programa presupuestario para la Educación Media Superior

LA EAPp PERMITE:

- 1) Asegurar que el objetivo equivale a la solución del problema que origina la acción pública.
- 2) Constatar que los medios son precisos tanto para la solución de cada una de las causas del problema como para el logro del objetivo.
- 3) Perfilar el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades de la MIR.
- 4) Definir la línea base del programa y el horizonte de los resultados esperados durante la vida útil del mismo.
- 5) Construir los indicadores, que son la expresión de lo que se pretende evaluar de los resultados esperados

Resumen narrativo

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, el resumen narrativo corresponde a la primera columna de la matriz. Éste equivale a los objetivos que se pretenden alcanzar con el Pp y se deriva de la EAPp.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Resumen narrativo

Becas a estudiantes de Educación Media Superior	
Problemática (proviene del árbol del problema)	Solución (proviene del árbol de objetivos)
EFFECTOS Reproducción del círculo de la pobreza Bajo nivel de ingreso familiar Empleos poco calificados y mal remunerados	FINES Reducción de la pobreza Mejor nivel de ingreso familiar Empleos mejor calificados y remunerados
PROBLEMA <u>Población:</u> Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos <u>Descripción del problema:</u> Desertan en la educación media superior <u>Magnitud (Línea base)</u> Tasa de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior	OBJETIVO <u>Población:</u> Jóvenes de familias de con ingresos por debajo de tres salarios mínimos <u>Descripción del resultado esperado:</u> Concluyen la educación media superior <u>Magnitud (resultado esperado)</u> Tasa de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior
CAUSAS 1. Insuficientes recursos familiares 2. Insuficiente educación sexual 3. Alto costo del transporte 1.1 Inexistencia de padrón de beneficiarios 2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados 3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte	MEDIOS 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de salarios mínimos para el pago de transporte entregados 1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con los transportistas

FIN

¿A qué objetivo estratégico contribuye el programa?

PROPÓSITO

¿Qué resultado se espera lograr con el programa?

COMPONENTES

¿Qué bienes o servicios debe producir o entregar el programa?

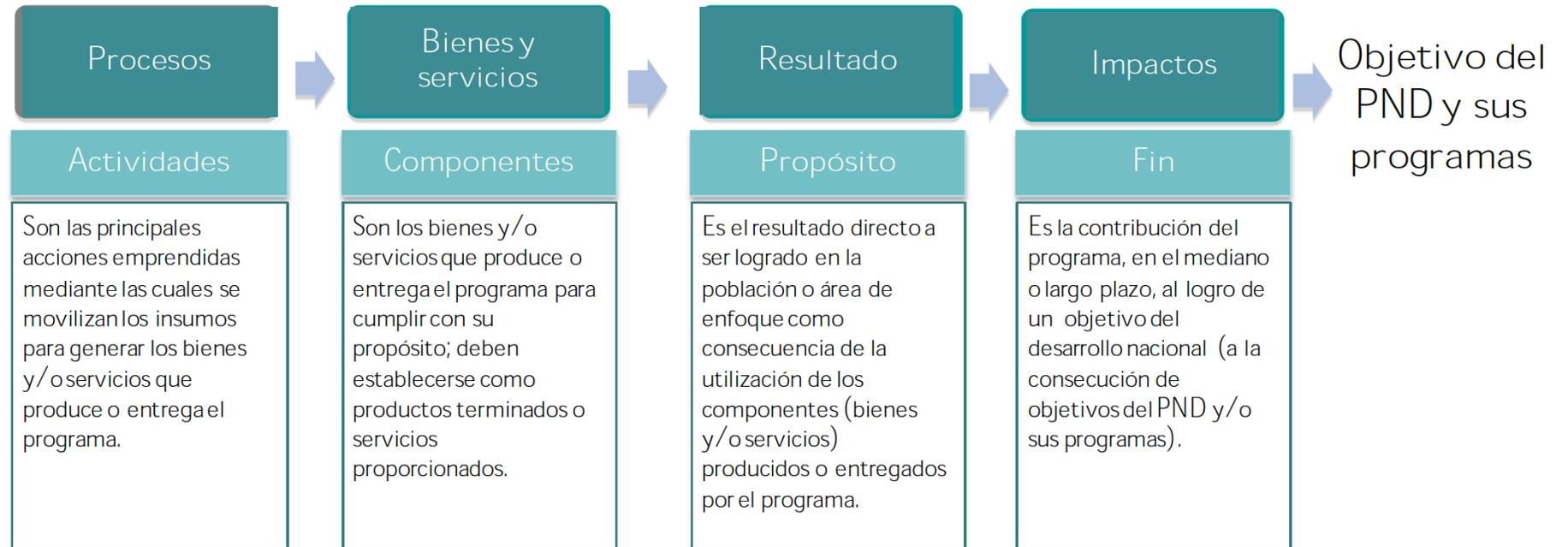
ACTIVIDADES

¿Cómo se generarán los bienes o servicios que debe producir o entregar el programa?

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados



En el resumen narrativo de la MIR, se deben incorporar los 4 niveles de objetivos que corresponden a los tramos de control del proceso de un programa para alcanzar los impactos esperados:



Pero además, puesto que la EAPp es el resultado de un ejercicio de análisis con base en el árbol del problema y el árbol del objetivo y tras haber seleccionado una alternativa viable, la EAPp sirve como herramienta para perfilar los objetivos de los distintos niveles del resumen narrativo.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo se construye el resumen narrativo de la MIR con base en la EAPp.

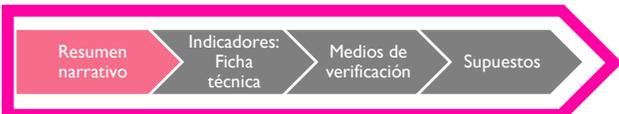
Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

Ejemplo de Educación Media Superior EAPp e identificación de los objetivos de la MIR

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO		MIR	
PROBLEMÁTICA (Proviene del árbol del problema)	SOLUCIÓN (Proviene del árbol de objetivos)	NIVEL	RESUMEN NARRATIVO
EFECTOS Reproducción del círculo de la pobreza Bajo nivel de ingreso familiar	FINES Reducción de la pobreza Mejor nivel de ingreso familiar	Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos
Empleos poco calificados y mal remunerados	Empleos mejor calificados y remunerados		
PROBLEMA: Población: Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos Descripción del problema: Desertan de la educación media superior	OBJETIVO Población: Jóvenes de familias con ingresos por debajo de tres salarios mínimos Descripción del resultado esperado: Concluyen la educación media superior	Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos concluyen la educación media superior
Magnitud (Línea base) Tasa de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior	Magnitud (resultado esperado) Tasa de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior		
CAUSAS 1. Insuficientes recursos familiares <i>1.1 Inexistencia de padrón de beneficiarios</i>	MEDIOS 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados <i>1.1 Administración del padrón de beneficiarios</i>	Componentes	1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con hijos estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida
2. Insuficiente educación sexual <i>2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados</i>	2. Más y mejor educación sexual impartida <i>2.1 Actualización del plan de estudios</i>		3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados
3. Alto costo del transporte <i>3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte</i>	3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados <i>3.1 Administración de acuerdos con los transportistas</i>	Actividades	1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con los transportistas

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados



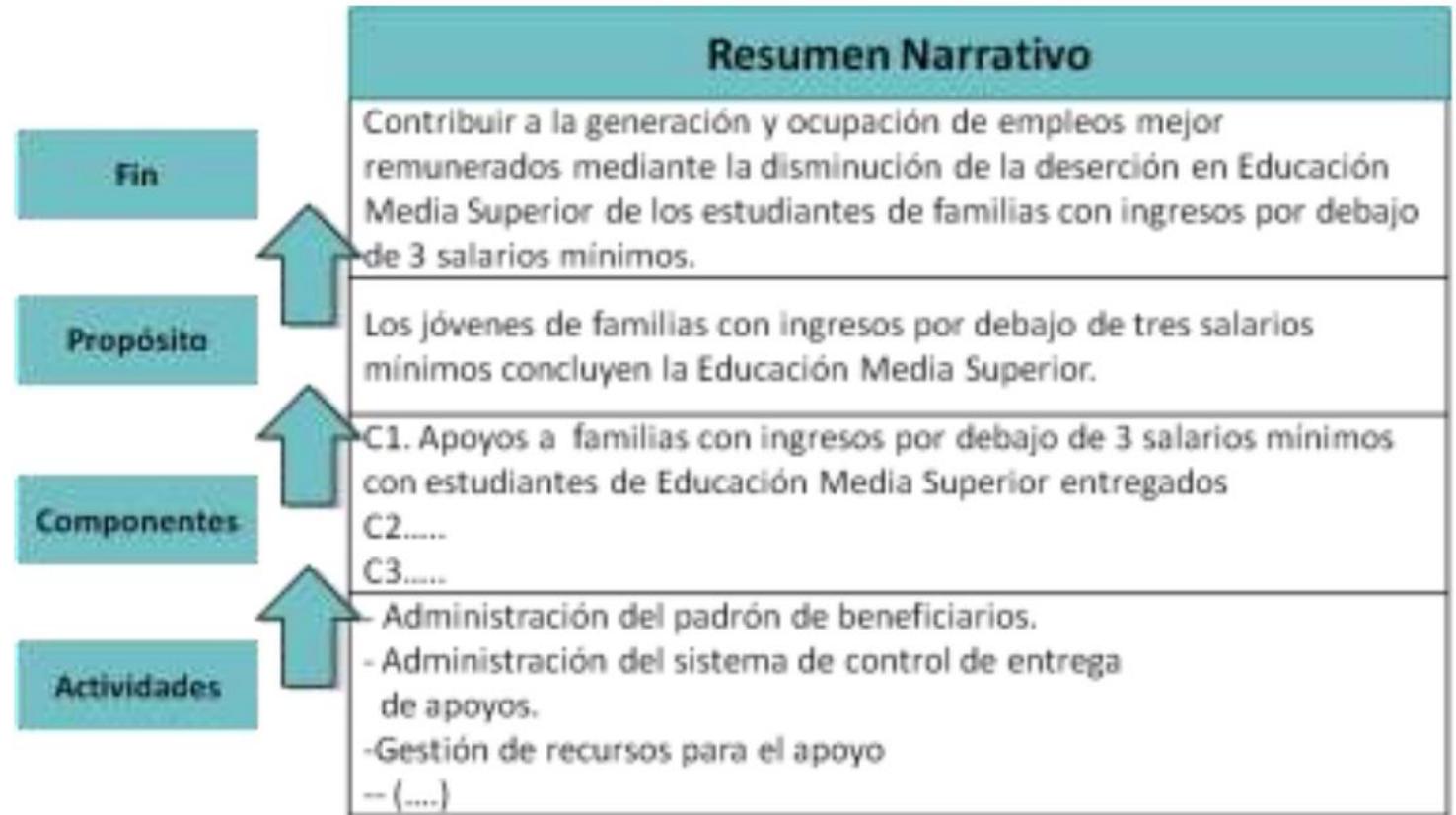
Se recomienda utilizar la sintaxis que se detalla a continuación para la expresión de los objetivos según el nivel del resumen narrativo de que se trate:

Fin	El qué: contribuir a un objetivo superior	Mediante/ a través de	El cómo: la solución del problema
<i>Ejemplo:</i>	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados	mediante	la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos
Propósito	Sujeto: Población o área de enfoque	Verbo en presente	Complemento: resultado logrado
<i>Ejemplo:</i>	Los jóvenes de familias de escasos recursos	concluyen	la educación media superior
Componentes	Productos terminados o servicios proporcionados	Verbo en participio pasado	
<i>Ejemplo:</i>	Apoyos a los jóvenes de escasos recursos para el pago de transporte	entregados	
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	
<i>Ejemplo:</i>	Administración	del padrón de beneficiarios	

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

A continuación se presenta un ejemplo del análisis de las relaciones causa-efecto de la MIR aplicado a la Educación Media Superior



Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

SE RECOMIENDA QUE CADA MIR SE INTEGRE POR:

Un solo objetivo para el nivel de Fin.

Un solo objetivo para el nivel de Propósito.

A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado:

- Cuando existan dos o más UR por Pp que entregan diferentes bienes y servicios, se sugiere incorporar un componente por UR;
- Cuando las distintas UR entregan los mismos bienes o servicios, se sugiere incorporar un componente que consolide la participación de las UR.

Por ejemplo:

Becas de educación superior entregadas (se consolida el número de becas que entregan el conjunto de las instituciones competentes p.e. UNAM, UAM, entre otros).

Las Actividades imprescindibles y más relevantes para la generación de los componentes, asegurando que cada uno de los Componentes cuente con al menos una Actividad relevante.

- Se deberán señalar en orden cronológico para cada Componente.
- En caso de que exista una Actividad que se repita para varios o todos los componentes, se recomienda definir una actividad compartida, la cual se registrará relacionada con el primer componente.

Por ejemplo: Actualizar el padrón de beneficiarios (es una acción que aplica para todos los componentes del programa).

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

Asímismo, se sugiere tomar en cuenta las siguientes consideraciones al realizar las definiciones de los objetivos de la MIR

- Eliminar el uso de siglas en la redacción de objetivos.
- En la descripción de los objetivos evitar, en la medida de lo posible, el uso de términos genéricos (p. e. “acciones” u “obras realizadas” o vulnerabilidad”), que no dejen clamaramente establecido el resultado que busca el objetivo. Si se usan, estos términos deberán utilizarse siempre con los calificativos que sean necesarios (p.e. “acciones de difusión completadas” , “obras de infraestructura de riesgo realizadas”)
- En el Propósito se recomienda evitar las definiciones ambiguas de la población beneficiaria (p.e “personas con necesidad económica”) se sugiere delimitarla de la manera más breve sin dejar fuera las características específicas de quien recibirá los bienes y servicios del Pp. Asimismo, evitar que se defina a las entidades federativas como la población beneficiaria P.e “jóvenes de familias de escasos recursos” vs “jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos”.
- Presentar las Actividades agrupadas por componente, incluyendo las principales acciones emprendidas mediante las cuales se movilizan los insumos para generar los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen
narrativo

Indicadores:
Ficha
técnica

Medios de
verificación

Supuestos

A continuación se muestran unos ejemplos de definiciones de objetivos de MIR; por un lado se muestra como se establecieron originalmente y, además, la definición sugerida para su mejoramiento.

Nivel	Objetivo actual	Objetivo sugerido
Fin	Supervisar y cumplir con los programas de conservación y modernización de la infraestructura y la operación del equipo ferroviario	Contribuir a mejorar la eficiencia y la calidad de los servicios ferroviarios, mediante su conservación, modernización y mantenimiento en condiciones de uso seguro y eficiente
Fin	El ingreso de las mujeres y hombres de 18 años y más que habitan en núcleos agrarios mejora con el apoyo de proyectos productivos	Contribuir a mejorar los ingresos de los productores, mediante el otorgamiento de apoyos a los proyectos productivos a las mujeres y hombres de 18 años y más que habitan en núcleos agrarios
Fin	Agua potable en bloque entregada oportunamente a los Gobiernos del Distrito Federal y Estado de México de acuerdo a los compromisos establecidos	Contribuir al adecuado manejo y preservación del agua en cuencas y acuíferos, mediante el abasto de agua potable y alcantarillado en la Zona Metropolitana del Valle de México
Fin	Fomentar el desarrollo y fortalecimiento de la industria turística nacional incorporando proyectos que cumplan con los estándares de calidad Fonatur	Contribuir al fomento y desarrollo de la industria turística nacional, mediante el desarrollo de proyectos turísticos sustentables y rentables
Propósito	Fortalecer la infraestructura de las micro, pequeñas y medianas empresas mineras y las que componen su cadena productiva a través del financiamiento	Las micro, pequeñas y medianas empresas mineras y las que componen su cadena productiva reciben financiamiento para fortalecer su infraestructura
Propósito	Generar fuentes alternativas de ingresos temporales para beneficiar económicamente la población en localidades rurales de los municipios del País	La población que habita en localidades rurales del País cuenta con fuentes alternativas de ingresos temporales
Propósito	Niños y jóvenes de sectores vulnerables tienen acceso y permanencia a la educación inicial no escolarizada y básica	Niños y jóvenes que habitan en comunidades en donde no se puede instalar el servicio educativo, tienen acceso y permanencia a la educación inicial no escolarizada y básica
Propósito	Turistas asistidos y orientados	Los turistas reciben servicios integrales de asistencia mecánica y orientación
Componente	Base de datos del REPUVE al servicio de la ciudadanía la información de a fin de ser un instrumento de apoyo en las transacciones que se realicen con vehículos	Base de datos del Registro Público Vehicular accesible al servicio de la ciudadanía desarrollada
Componente	Conservación realizada	Conservación de la red ferroviaria realizada
Componente	Atención de Demanda	Demanda de servicios aeroportuarios atendida
Componente	Ocupación en agua	Embarcaciones atendidas en las marinas turísticas e instalaciones náuticas
Actividad	Litros de combustible vendidos	Venta de combustible
Actividad	Componente: Desarrollos vendidos Actividad: Asistencia técnica a Estados y Municipios	Actividad compartida: Asistencia técnica a Estados y Municipios
	Componente: Superficie urbanizada Actividad: Asistencia técnica a Estados y Municipios	

Indicadores Ficha técnica

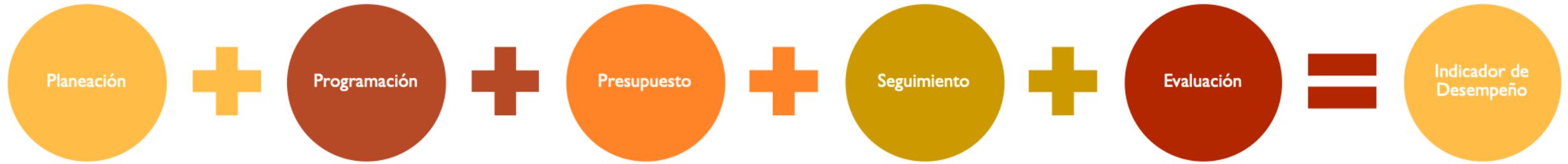
En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los indicadores se informan en la segunda columna de la matriz y todos ellos son considerados como indicadores de desempeño.

Un 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.

El indicador se debe aplicar en la planeación, la programación y el presupuesto, para utilizarse en el seguimiento y en la evaluación de los Pp.

En tales términos, el indicador debe entenderse que siempre es de desempeño (cumplir con el cometido).

	Resumen Narrativo	Indicadores : Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				



Se proporcionan los criterios para distinguir entre los diferentes tipos de los indicadores de la MIR.

Estratégico

- 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 subsidios, 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.

Gestión

- Mide el avance y logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y/o servicios públicos son generados y entregados.
- Incluye los indicadores de Actividades y aquellos de Componentes que entregan bienes y/o servicios para ser utilizados por otras instancias.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

TIPOS DE INDICADORES DE LA MIR

	Niveles de objetivos	Especificaciones
Estratégico	Fin	N.A.
	Propósito	N.A.
	Componente	Si incluyen subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque
Gestión	Componente	Si no incluyen subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque
	Actividad	N.A.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

A continuación se presenta una serie de ejemplos de indicadores de Componente indicando si se trata de un indicador estratégico o de gestión.

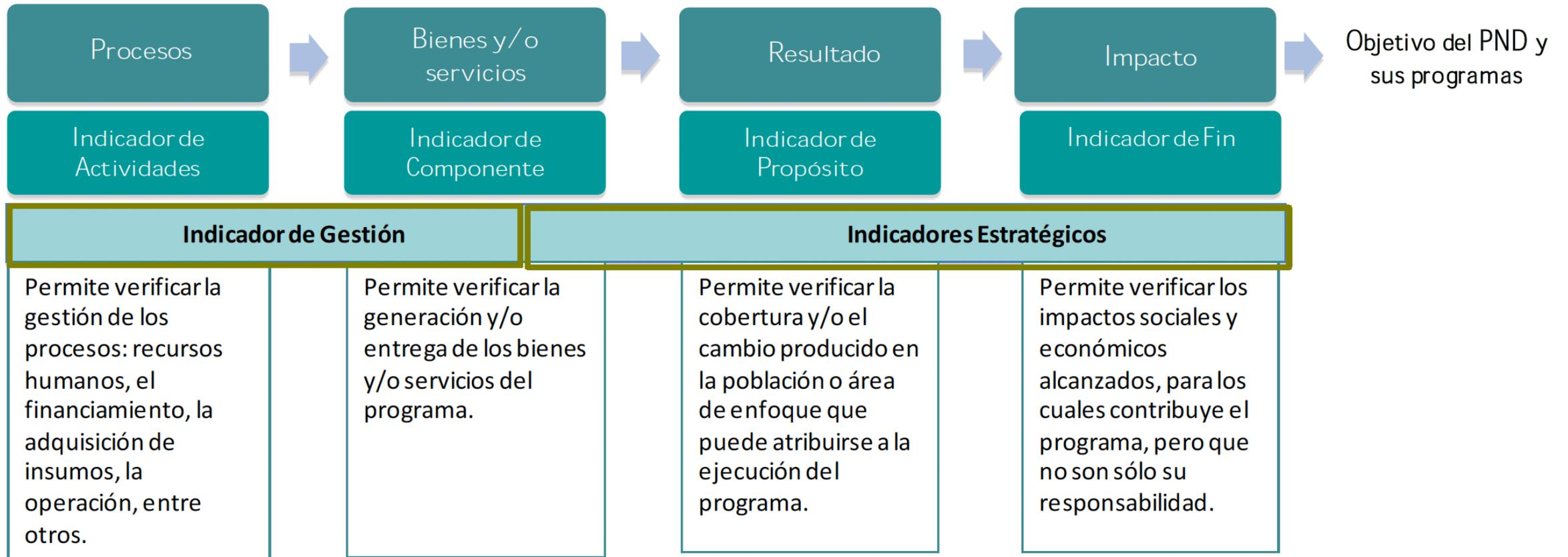
Cuadro 9. Ejemplos de indicadores de Componente clasificados en estratégicos o de gestión

Indicadores de Componente	Estratégico	De gestión
Tasa de incapacidad permanente inicial por cada 1000 trabajadores asegurados de empresas afiliadas según delegación origen	X	
Incremento porcentual anual en el número de cotizantes al Seguro Social	X	
Derechohabientes con cobertura de atención integral PREVENIMSS	X	
Porcentaje de construcción, rehabilitación y/o adecuación de estaciones de policía	X	
Porcentaje de personas evaluadas en Control de Confianza para el perfil del Servicio Profesional de Carrera Policial de la Policía Federal	X	
Oportunidad en el trámite de las Rentas Vitalicias de la Ley del Seguro Social 1997		X
Oportunidad quirúrgica en cirugías electivas no concertadas realizadas en Unidades Médicas de Alta Especialidad (UMAE), a los 20 días hábiles o menos a partir de su solicitud		X
Protocolos de Investigación y Desarrollo Tecnológico Autorizados (Registrados)		X
Porcentaje de empresas prestadoras de servicios de seguridad privada reguladas		X
Porcentaje de estudios de prevención social del delito, la violencia y las actividades antisociales		X

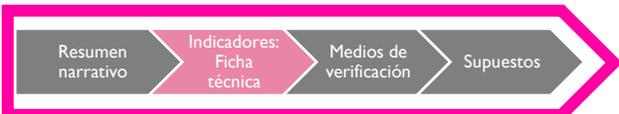
Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

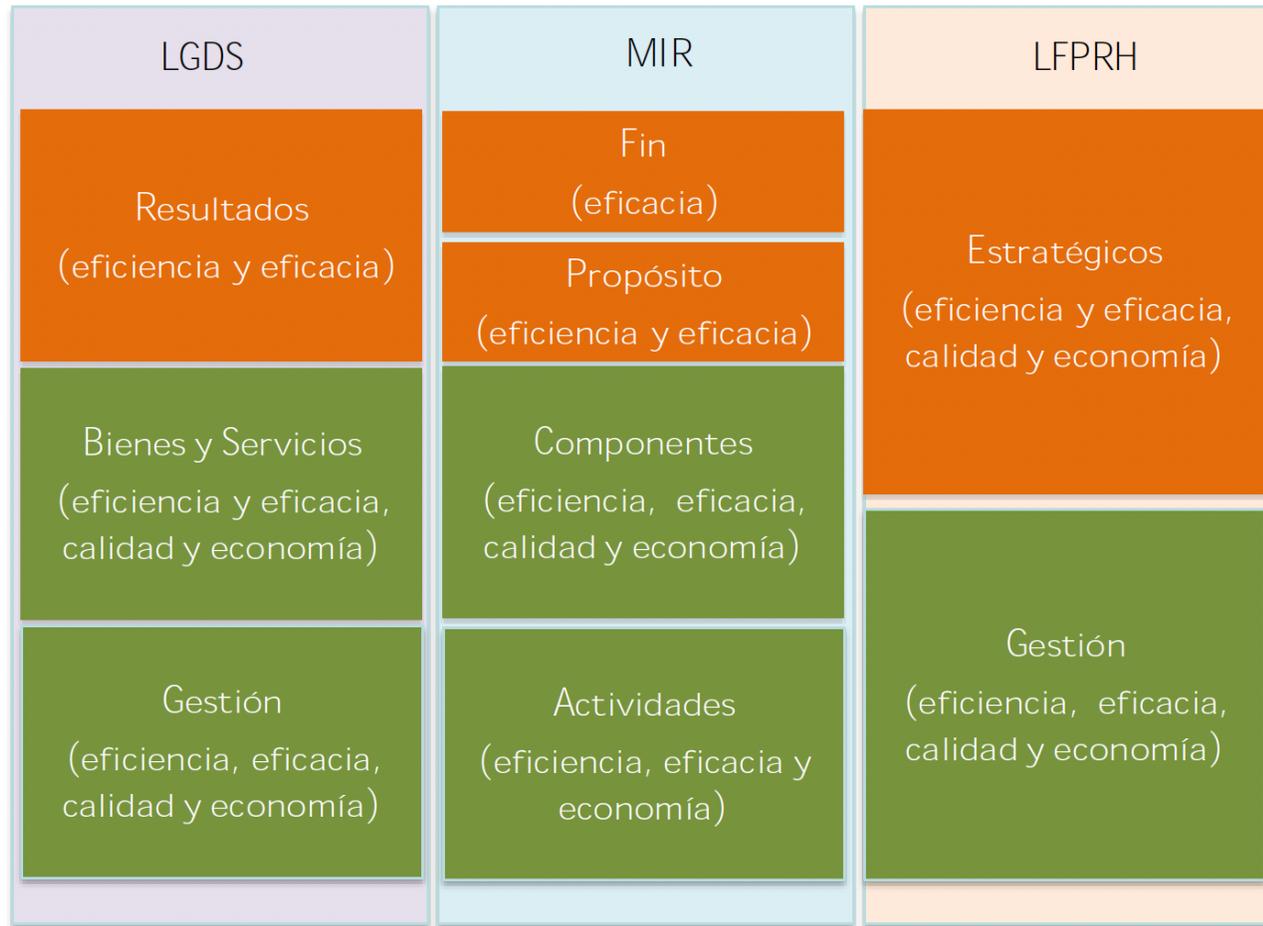
De acuerdo a lo anterior, la clasificación gráfica de los indicadores de la MIR sería como sigue:



Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados



Además, la siguiente figura presenta la relación entre los indicadores, en función del sistema de referencia que ocupan



Los indicadores de Fin miden el grado de cumplimiento del objetivo del PND o sus programas derivados (sectoriales, institucionales, especiales, regionales) al que contribuye el Pp en el mediano y largo plazo.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

SUGERIMOS TOMAR EN CUENTA LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES PARA SU INCLUSIÓN EN LA MIR:

- La UR a cargo del Pp podrá revisar si entre los indicadores contenidos en el PND, en sus programas derivados o en los que midan el cumplimiento de un objetivo estratégico de la dependencia o entidad correspondiente, existe alguno al que el Programa contribuye directa o indirectamente, en cuyo caso podrá utilizarlo como indicador de Fin.
- Siempre que sea factible, utilizar información pública disponible como las encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) u otras institucionales.
- Si la medición de un indicador es muy compleja, optar por construir un indicador proxy, alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo.
- Considerar que en los indicadores de Fin, el logro del impacto esperado no necesariamente es atribuible sólo al programa.
- En la medida de lo posible, incluir los indicadores que expresen como el Pp contribuye a la consecución del objetivo superior sin que ello signifique un impacto importante en el costo de la identificación y medición del indicador.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen
narrativo

Indicadores:
Ficha
técnica

Medios de
verificación

Supuestos

En los indicadores de Propósito se recomienda utilizar aquéllos que miden resultados (cambios directos) del programa en la población o área de enfoque, así como de cobertura respecto de la misma.

Cuando un Pp entregue Componentes a más de dos tipos de beneficiarios, se recomienda que:

- Se establezca un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios al que va dirigido.
- En este caso, se considerará a nivel de Propósito el indicador correspondiente al tipo de beneficiario que mejor represente el Propósito del Pp, o aquél que permita contar con la visión más completa entre los diferentes tipos de beneficiario.

Sobre indicadores de Actividades se recomienda lo siguiente:

- No incluir indicadores de presupuesto.

La construcción de los indicadores, parte de identificar el resultado clave para cada uno de los niveles de la MIR.

- El resultado clave es el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema.
- Se desprende directamente del análisis de la EAPp y los objetivos de la MIR.
- Puede ser utilizado como herramienta metodológica para el análisis y entendimiento de la EAPp y de los objetivos de la MIR y, de esta manera, facilitar la identificación de los indicadores asociados a los objetivos de la MIR.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

La **MIR** se considera **completa** cuando cuenta con los siguientes elementos:

- **Objetivos:**
- Uno para el nivel de Fin.
- Uno para el nivel de Propósito.
- A nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado.
- A nivel de Actividad los imprescindibles y más relevantes para la generación de los Componentes.
- **Indicadores:** al menos un indicador por cada objetivo superior (Fin y Propósito) y el mínimo número para Componentes y Actividades que permita evaluar su logro.
- **Metas y calendarios** para cada indicador definido.
- **Medios de verificación** para cada indicador.
- **Supuestos** que correspondan.

A continuación se muestra un ejemplo de la identificación de resultados clave a partir del resumen narrativa de la MIR.

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO		MIR		RESULTADO CLAVE
PROBLEMÁTICA (Proviene del árbol del problema)	SOLUCIÓN (Proviene del árbol de objetivos)	NIVEL	RESUMEN NARRATIVO	
EFFECTOS Reproducción del círculo de la pobreza Bajo nivel de ingreso familiar Empleos poco calificados y mal remunerados	FINES Reducción de la pobreza Mejor nivel de ingreso familiar Empleos mejor calificados y remunerados	Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos	Reducción de la pobreza Incremento del ingreso familiar Empleos mejor remunerados
PROBLEMA: Población: Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos Descripción del problema: Desertan de la educación media superior. Magnitud (Línea base) Tasa de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior.	OBJETIVO Población: Jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos Descripción del resultado esperado: Concluyen la educación media superior Magnitud (resultado esperado) Tasa de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior.	Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos concluyen la educación media superior	Baja tasa de deserción en la educación media superior
CAUSAS 1. Insuficientes recursos familiares <i>1.1 Recursos insuficientes para la administración del padrón de beneficiarios</i> 2. Insuficiente educación sexual <i>2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados</i> 3. Alto costo del transporte <i>3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte</i>	MEDIOS 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados <i>1.1 Administración del padrón de beneficiarios</i> 2. Más y mejor educación sexual impartida <i>2.1 Actualización del plan de estudios</i> 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados <i>3.1 Administración de acuerdos con los transportistas</i>	Componentes	1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados	Familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que reciben apoyos Jóvenes reciben educación sexual Los jóvenes reciben apoyo para pagar el transporte
		Actividades	1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con transportistas	Padrón de beneficiarios Plan de estudios actualizado Acuerdos con transportistas

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO		MIR	RESULTADO CLAVE	INDICADORES	
PROBLEMÁTICA	SOLUCIÓN	NIVEL	RESUMEN NARRATIVO		
EFECTOS	FINES	Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos menores a 3 salarios mínimos	Reducción de la pobreza Incremento del ingreso familiar Empleos mejor remunerados	Porcentaje de la población en condición de pobreza patrimonial Ingreso promedio de los hogares de los primeros 5 deciles Remuneración promedio del personal ocupado
Reproducción del círculo de la pobreza	Reducción de la pobreza				
Bajo nivel de ingreso familiar	Mejor nivel de ingreso familiar				
Empleos poco calificados y mal remunerados	Empleos mejor calificados y remunerados				
PROBLEMA:	OBJETIVO	Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos concluyen la educación media superior	Baja tasa de deserción en la educación media superior	Tasa de deserción en la Educación Media Superior
Población:	Población:				
Jóvenes de familias de escasos recursos	Jóvenes de familias de escasos recursos				
Descripción del problema:	Descripción del resultado esperado:				
Desertan de la educación media superior.	Concluyen la educación media superior				
Magnitud (Línea base)	Magnitud (resultado esperado)				
Tasa de deserción del 60% de esta población inscrita en la educación media superior.	Tasa de deserción de 30% de esta población inscrita en la educación media superior.				
CAUSAS	MEDIOS	Componentes	1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados	Familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que reciben apoyos	Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior que reciben apoyos
1. Insuficientes recursos familiares	1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados				
1.1 Recursos insuficientes para la administración del padrón de beneficiarios	1.1 Administración del padrón de beneficiarios				
2. Insuficiente educación sexual	2. Más y mejor educación sexual impartida				
2.1 Los planes de estudios sobre la educación sexual están incompletos o desactualizados	2.1 Actualización del plan de estudios				
3. Alto costo del transporte	3. Apoyos a los jóvenes estudiantes de escasos recursos para el pago de transporte entregados				
3.1 No existen acuerdos con los contratistas de transporte	3.1 Administración de acuerdos con los transportistas				
		Actividades	1.1 Administración del padrón de beneficiarios	Padrón de beneficiarios	Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con jóvenes estudiantes de educación media superior identificadas
			2.1 Actualización del plan de estudios	Plan de estudios actualizado	Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado
			3.1 Administración de acuerdos con transportistas	Acuerdos con transportistas	Porcentaje de transportistas con acuerdos para la aceptación de cuotas subsidiadas

Ejemplo de Educación Media Superior Identificación de indicadores a partir del resultado clave

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados



Los indicadores de desempeño, indicadores de la MIR, deberán contar con una ficha técnica, la cual deberá contener los siguientes elementos mínimos para su adecuado seguimiento y evaluación:

- Dimensión a medir.
- Nombre del indicador.
- Definición.
- Método de cálculo.
- Unidad de medida.
- Frecuencia de medición.
- Línea base.
- Metas.
- Sentido del indicador.
- Parámetros de semaforización.

A continuación se comentan cada una de los elementos relacionados. Para mayor información sobre los mismos, favor de referirse a la Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

ELEMENTOS DEL INDICADOR

Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores:

Clasificación de los indicadores según la dimensión que miden

Dimensión	Descripción	Ejemplo	Aplica preferentemente a:
Eficacia	Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos.	Tasa de deserción de la Educación Media Superior	<ul style="list-style-type: none"> • Fin • Propósito • Componente • Actividad
Eficiencia	Busca medir qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados.	Promedio de estudiantes que desertan de la Educación Media Superior por maestro que da clases en ese nivel	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito • Componente • Actividad
Calidad	Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas.	Porcentaje de estudiantes egresados de Educación Media Superior con buen rendimiento (9-10 promedio)	<ul style="list-style-type: none"> • Componente
Economía	Mide la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros.	Porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado	<ul style="list-style-type: none"> • Componente • Actividad

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados



Lo anterior, no significa que cada Pp esté obligado a registrar indicadores para todas las dimensiones descritas; se recomienda que un Pp contenga, al menos, indicadores de eficacia para cada uno de los niveles de la MIR, de tal manera que se asegure la valoración de los resultados alcanzados, de conformidad con la lógica vertical que entraña la MIR.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

Cuadro 12. Ejemplo Educación Media Superior – Identificación de indicadores en función de la dimensión que miden

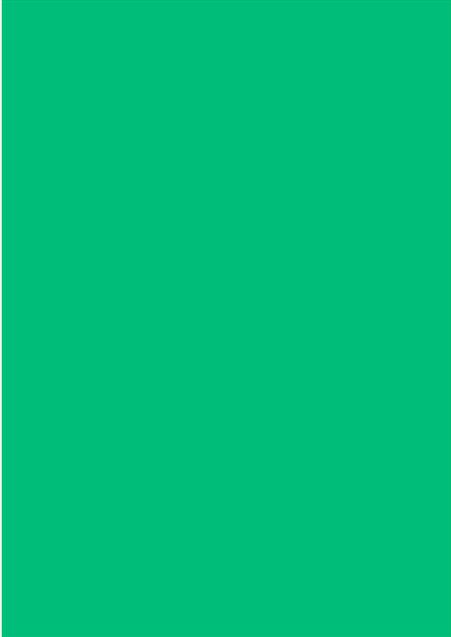
Resumen narrativo	Resultado esperado o clave/ factor crítico	Dimensiones			
		Eficacia	Eficiencia	Economía	Calidad
Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos concluyen la educación media superior	Baja tasa de deserción en la educación media superior	Tasa de deserción de la educación media superior Índice de absorción de la educación media superior	Porcentaje promedio de estudiantes que desertan de la educación media superior por maestro que da clases en ese nivel		Porcentaje de estudiantes egresados de educación media superior con buen rendimiento (9-10 promedio)
1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados	Familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que reciben apoyos	Porcentaje de estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que recibieron apoyo			
2. Más y mejor educación sexual impartida	Jóvenes reciben educación sexual	Porcentaje de jóvenes con conocimiento de su sexualidad			Porcentaje de estudiantes educación media superior que consideraron satisfactoria la campaña de educación sexual
3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos para el pago de transporte entregados	Los jóvenes reciben apoyo para pagar el transporte	Porcentaje de jóvenes de familias de escasos recursos que reciben el apoyo		Porcentaje del costo de pasaje que es subsidiado	
1.1 Administración del padrón de beneficiarios	Padrón de beneficiarios	Porcentaje de familias de escasos recursos con jóvenes estudiantes de educación media superior identificadas			
2.1 Actualización del plan de estudios	Plan de estudios actualizado	Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado			
3.1 Administración de acuerdos con transportistas	Acuerdos con transportistas	Porcentaje de transportistas con acuerdos para la aceptación de cuotas subsidiadas			

Ejemplo de indicadores clasificados según la dimensión que miden.

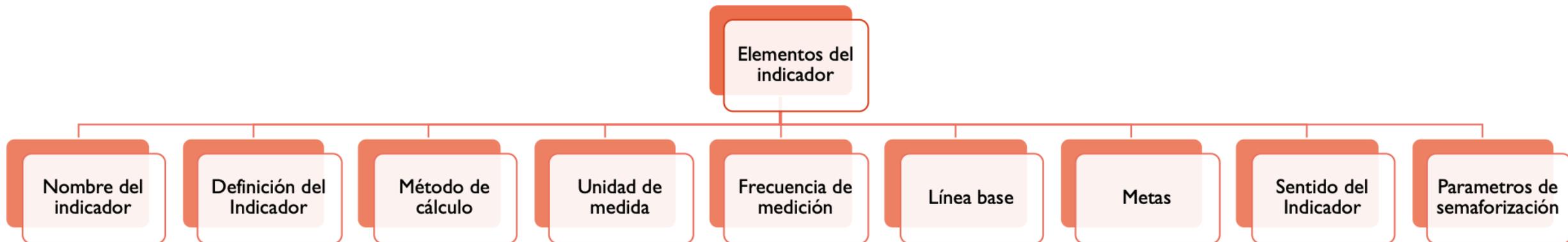
Ejemplo Educación Media Superior
Identificación de indicadores en función de la dimensión que miden

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos



**TEMA VI
CONSTRUCCIÓN DE
INDICADORES Y MATRIZ DE
INDICADORES PARA
RESULTADOS**



Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

NOMBRE DEL INDICADOR

Es la expresión que identifica al indicador y que manifiesta lo que se desea medir con él.

Recomendaciones:

- El nombre expresa la denominación precisa con la que se distingue al indicador, no repite al objetivo.
- Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición.
- No contiene el método de cálculo, pero debe ser consistente con el mismo.
- Debe ser único y corto: máximo 10 palabras (sugerido). El nombre, además de concreto, debe definir claramente su utilidad.
- El nombre del indicador no debe reflejar una acción; no incluye verbos en infinitivo.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen
narrativo

Indicadores:
Ficha
técnica

Medios de
verificación

Supuestos

NOMBRE DEL INDICADOR EJEMPLO

Noción o Relación Aritmética	Complemento
Porcentaje	de polígonos Hábitat atendidos
Promedio	de hectáreas siniestradas por incendio
Tasa	de ahorro con la canasta básica
Índice	de Desarrollo Humano

DEFINICIÓN DEL INDICADOR

Debe precisar qué se pretende medir del objetivo al que está asociado; debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.

No debe repetir el nombre del indicador ni el método de cálculo, la definición debe ser utilizada para explicar brevemente (máximo 240 caracteres) y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

DEFINICIÓN DEL INDICADOR EJEMPLO

Nombre del indicador	Definición mal establecida	Definición bien establecida
<p>Porcentaje de obras de infraestructura apoyadas por el Fondo que se encuentran en operación</p>	<p>Mide el porcentaje de obras apoyadas por el Fondo en operación</p>	<p>De todas las obras financiadas con recursos del Fondo en cada entidad federativa, este indicador mostrará qué porcentaje está en operación. Se consideran todas las obras financiadas por el Fondo hasta el ejercicio fiscal correspondiente</p>

MÉTODO DE CÁLCULO

Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.

Se establecen las siguientes recomendaciones:

- En la expresión, utilizar símbolos matemáticos para las expresiones aritméticas, no palabras.
- Expresar de manera puntual las características de las variables y de ser necesario, el año y la fuente de verificación de la información de cada una de ellas.
- En el caso de que el método de cálculo del indicador contenga expresiones matemáticas complejas, colocar un anexo que explique el método de cálculo.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

MÉTODO DE CÁLCULO EJEMPLO

Indicador	Unidad de medida	Método de cálculo
Porcentaje de polígonos hábitat atendidos	Porcentaje	Ejemplos: (Número de polígonos hábitat atendidos/Número total de polígonos hábitat identificados) x 100
Tasa de ahorro con la canasta básica	Porcentaje	(Precio de la canasta básica en el mercado local/precio de la canasta básica en tiendas Diconsa)-1)x100
Índice de Desarrollo Humano	Índice	Método establecido por las Naciones Unidas que incluye la medición de tres dimensiones: Salud, educación e ingreso. Se anexa documento con el método de cálculo.

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.

- La unidad de medida deberá corresponder, invariablemente, con el método de cálculo del indicador y con los valores expresados en la línea base y las metas.
- En el caso de los indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, índice, proporción y, por ende, el valor de la meta esté expresado en términos relativos, la unidad de medida deberá referirse a una noción estadística, pero no a una unidad absoluta.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

UNIDAD DE MEDIDA EJEMPLO

Nombre del Indicador	Resultado	Unidad de Medida
Porcentaje de polígonos Hábitat atendidos	20.0	Porcentaje
Tasa de ahorro con la canasta básica	5.0	Porcentaje
Índice de Desarrollo Humano	0.045	Índice

FRECUENCIA DE MEDICIÓN

Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (periodo entre mediciones).

Se recomienda que la periodicidad con la que se reporte la meta del indicador sea la siguiente:

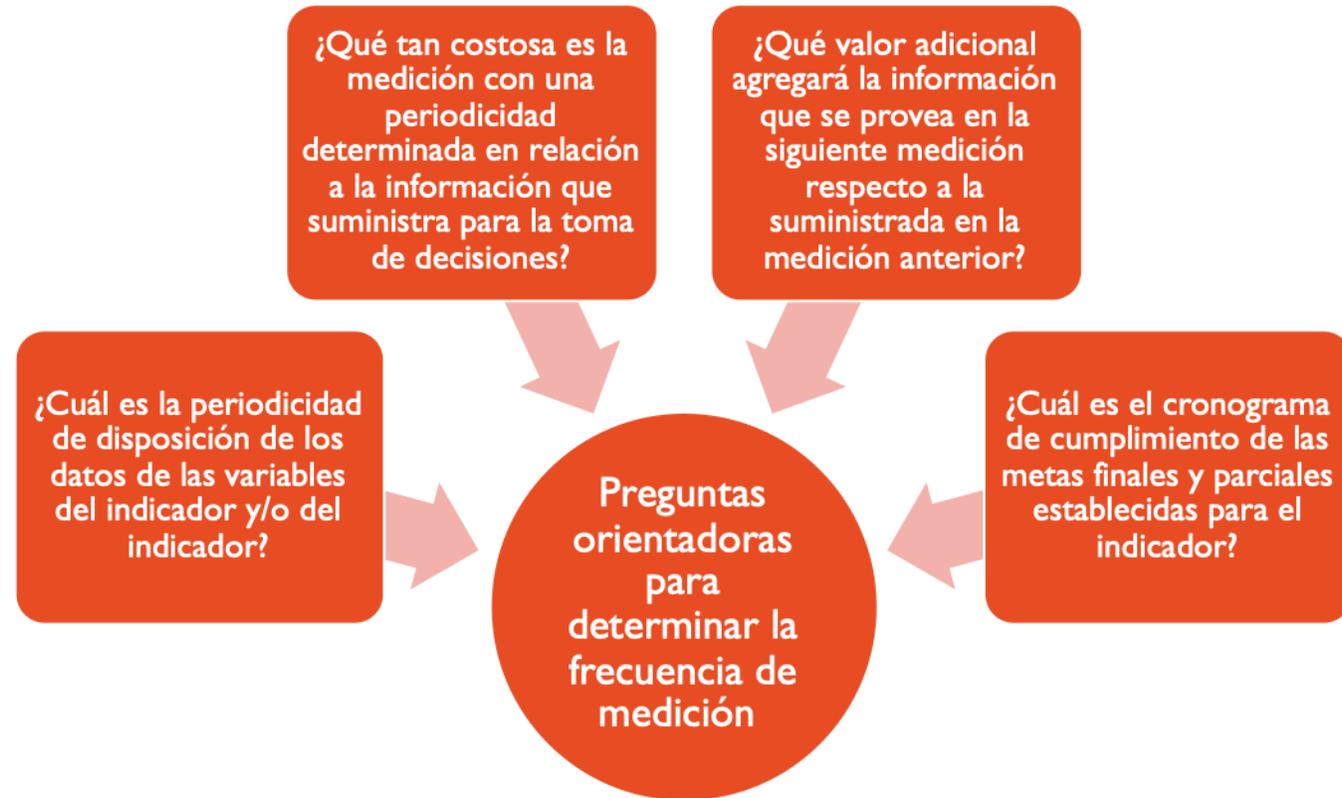
Indicadores de **Fin**: Periodicidad máxima SEXENAL (mínimo debe medirse una vez en el sexenio, p.e. sexenal, bienal, anual).

- Indicadores de **Propósito**: Periodicidad máxima de preferencia ANUAL (mínimo debe medirse una vez al año, p.e. anual, semestral).
- Indicadores de **Componente**: Periodicidad máxima SEMESTRAL (mínimo debe medirse una vez al semestre, p.e. semestral, trimestral)
- Indicadores de **Actividad**: Periodicidad máxima TRIMESTRAL. (mínimo debe medirse una vez al trimestre p.e. trimestral, mensual)
- Si la frecuencia es mayor a anual, se deberá tomar en cuenta el año de la línea base, para que en el año que corresponda (año de línea base más dos, si es bienal; año de línea base más tres, si es trienal; año de línea base más cinco si es quinquenal, e.o.) se determinen metas y establezcan calendarios.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

FRECUENCIA DE MEDICIÓN



Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen
narrativo

Indicadores:
Ficha
técnica

Medios de
verificación

Supuestos

LÍNEA BASE

Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.

El **registro** del valor de la línea base y del año al que corresponde esa medición, es **obligatorio para todos los indicadores**. En caso de que el indicador sea de nueva creación y no pueda establecerse la línea base, se tomará como línea base el primer resultado alcanzado en el ejercicio fiscal en curso (anual) con el que se cuente, mientras tanto se informará como no disponible (en las metas intermedias de dicho ejercicio).

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen
narrativo

Indicadores:
Ficha
técnica

Medios de
verificación

Supuestos

LÍNEA BASE EJEMPLO

Ejercicio fiscal en curso	Línea Base		Meta del Ejercicio fiscal en curso	Resultado alcanzado en el ejercicio en curso
	Valor	Año		
2008	No disponible	No disponible	5,000,000	5,100,000
2009	5,100,000	2008	5,500,000	En curso

METAS

Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Al establecer metas, se debe:

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

La meta que se determine debe:

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

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

RECOMENDACIONES PARTICULARES SOBRE METAS:

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

Respecto a la calendarización de metas se recomienda lo siguiente:

Las metas del ciclo presupuestario en curso (calendarios) deberán registrarse de manera acumulada durante el año, con relación a los valores de la meta anual. En caso de indicadores cuyo método de cálculo resulta en un porcentaje, el denominador deberá tener preferentemente el mismo valor al de la meta anual, a lo largo del calendario.

Si la meta anual tiene valor, es obligatorio el registro de un calendario para el ciclo, incluyendo los indicadores cuya frecuencia de medición sea anual.

SENTIDO DEL INDICADOR

Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente:

- Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.
 - Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: población atendida con un servicio, la población beneficiaria con la entrega de bienes públicos, la productividad agropecuaria, el índice de competitividad de la inversión pública.

SENTIDO DEL INDICADOR

- Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.
 - Ejemplos de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, índice de los efectos negativos de los incendios, tasas de natalidad, índices de delincuencia, tiempo de espera de la entrega de un servicio, costo promedio de un bien.

Este concepto es distinto al de “Comportamiento del indicador”

Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

Indicador	Meta constante	Sentido esperado
Cobertura de vacunación	95%	Ascendente
Huelgas estalladas	0%	Descendente

EJEMPLO DE SENTIDO DEL INDICADOR CON META CONSTANTE

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

PARÁMETROS DE SEMAFORIZACIÓN

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

- Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:
 - ✓ **Aceptable (verde)**
 - ✓ **Con riesgo (amarillo)**
 - ✓ **Crítico (rojo)**
- Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

A continuación mostraremos un ejemplo de identificación de los elementos básicos de los indicadores.

Ejemplo Educación Media Superior
Identificación de los elementos básicos de los indicadores

Cuadro 13. Ejemplo Educación Media Superior – Identificación de los elementos básicos de los indicadores

Nombre	Método de cálculo	Sentido esperado	Frecuencia medición	U. Medida	Línea base		Metas		Semaforización		
					Valor	Año	Meta del ciclo	Meta al año 2012	Verde	Amarillo	Rojo
Tasa de deserción en la educación superior	$((\text{Jóvenes estudiantes que no concluyeron su educación media superior en el } t) / (\text{Jóvenes estudiantes que ingresaron a la educación media superior en el año } t - 3)) \times 100$	Descendente	Anual	Porcentaje	60	2008	55	30	56	57	58
Porcentaje de jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que reciben apoyos	$((\text{Jóvenes estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos, con edades entre 15 y 18 años, que recibieron apoyos}) / (\text{Total de jóvenes estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos, con edades entre 15 y 18 años})) \times 100$	Ascendente	Anual	Porcentaje	52	2008	78	95.0	77.5	76.0	74.0
Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado	$((\text{Escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado}) / (\text{Total de escuelas})) \times 100$	Ascendente	Anual	Porcentaje	0	2008	60.0	85.0	57.0	51.0	45.0

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

Medios de verificación

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los medios de verificación se informan en la tercera columna de la matriz. Representan la fuente de evidencias sobre los resultados logrados.

Son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar el logro de los objetivos a través del cálculo de los indicadores.

Pueden incluir:

- Estadísticas.
- Material publicado
- Inspección.
- Encuestas.
- Informes de auditoría.
- Registros contables.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Deben proporcionar la información necesaria para que toda persona pueda tener acceso a los datos y pueda replicarlos.

La existencia de esta columna en la MIR tiene la ventaja de obligar a quien formula el programa y define los indicadores, a identificar fuentes existentes de información. Si éstas no están disponibles, lo obliga a incluir en el diseño del programa actividades orientadas a recoger la información requerida.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

EJEMPLOS

- Estadísticas existentes o preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del programa. Las fuentes posibles de estadísticas son el INEGI, CONAPO, CONEVAL; los distintos sectores (en particular los de Salud, Educación, Trabajo, Agricultura, Economía y Hacienda), y ciertos organismos internacionales (CEPAL, FAO, OIT, FMI, etc.) y Organizaciones no Gubernamentales (ONG). En la propia institución que ejecuta el programa pueden existir estadísticas útiles para el cálculo de los indicadores.
- Material publicado que contenga información útil para verificar el logro de los objetivos del programa. Siempre que sea factible, utilizar información pública disponible será necesario revisar la diversidad de información contenida en los reportes y la estadística institucional, así como las bases de datos de INEGI, FAO, PNUD, OCDE, Banco Mundial, así como de otros organismos nacionales e internacionales
- Inspección por parte de algún especialista. En particular, se utiliza para verificar el logro de los componentes, tanto en calidad como en cantidad. Puede recurrirse muchas veces a la visita de un experto en el tipo de bienes o servicios que el programa genera.
- 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 especialmente útiles en el caso de indicadores cuyo objetivo sea medir calidad.
- Los informes de auditoría y registros contables del programa son medios de verificación que ayudan al cálculo de indicadores de costos y de eficiencia.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen
narrativo

Indicadores:
Ficha
técnica

Medios de
verificación

Supuestos

A continuación presentamos un ejemplo de la identificación de medios de verificación identificados en cada nivel del resumen narrativo.

Ejemplo Educación Media Superior Medios de verificación.

- ❑ Si falta información, será necesario incluir actividades para obtenerla.
- ❑ Si no se puede conseguir la información, habrá que cambiar un indicador (usar un indicador aproximado “proxy”).
- ❑ Si hay más de una fuente de información, verificar la consistencia de los datos entre las mismas.
- ❑ Los medios de verificación deben ser acordados con los involucrados.

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos	Porcentaje de la población en condición de pobreza patrimonial Ingreso promedio de los hogares de los primeros 5 deciles Remuneración promedio del personal ocupado	Evolución de la pobreza. Coneval Encuesta Nacional de Ingreso Gasto de los Hogares. INEGI Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. INEGI
Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios concluyen la educación media superior	Tasa de deserción en la Educación Media Superior	Estadística del sector educativo. SEP-INEGI
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados 2. Más y mejor educación sexual impartida 3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos para el pago de transporte entregados 	<p>Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior que reciben apoyos</p> <p>Porcentaje de jóvenes con conocimientos sobre su sexualidad</p> <p>Porcentaje de jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que reciben el apoyo</p>	<p>Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI</p> <p>Encuesta específica a jóvenes estudiantes de Educación Media Superior</p> <p>Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI</p>
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1.1 Administración del padrón de beneficiarios 2.1 Actualización del plan de estudios 3.1 Administración de acuerdos con los transportistas 	<p>Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con jóvenes estudiantes de educación media superior identificadas</p> <p>Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado</p> <p>Porcentaje de transportistas con acuerdos para la aceptación de cuotas subsidiadas</p>	<p>Estadísticas del Programa. SEP</p> <p>Estadística del Programa. SEP</p> <p>Estadísticas del Programa. SEP</p>

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

Supuestos

En el marco de la Matriz de Indicadores para Resultados, los supuestos se informan en la cuarta columna de la matriz.

- a) Cada supuesto corresponde a un riesgo que enfrenta el programa y que está más allá del control directo de la gerencia del programa.
- b) Sólo se consideran los riesgos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia y que representan situaciones contingentes a solventar.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Al preparar un programa, así como al planificar su ejecución y evaluarlo, es necesario recurrir a una serie de supuestos. Esto es consecuencia del hecho de trabajar sobre un futuro hipotético. A cada objetivo le corresponde un riesgo que podría derivar en un incumplimiento que se describe en la columna de supuestos. Dependiendo del impacto del riesgo, el programa puede demorarse, incrementar su costo, cumplir parcialmente sus objetivos, o puede fracasar del todo.

Una de las grandes contribuciones que la MML hace a la gestión de programas, es obligar al equipo que prepara el programa a identificar los riesgos en cada nivel de objetivos: Actividad, Componente, Propósito y Fin. En particular, se identifican los riesgos que comprometan el logro de un objetivo de nivel superior, aun cuando se haya logrado el de nivel inferior. Por ello, estos riesgos se expresan como supuestos que tienen que cumplirse para avanzar al nivel siguiente en la jerarquía de objetivos.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos

El supuesto tiene que estar redactado en relación directa con el cumplimiento del indicador.

Es importante tener presente que el cumplimiento de los Supuestos que se incorporan a la MIR está fuera del ámbito de gestión del equipo que ejecutará el programa. Es decir, el equipo debe considerar lo que se puede hacer para evitar la ocurrencia del riesgo. Si el riesgo puede ser evitado a un costo razonable, entonces deberán incorporarse a la estructura del programa los Componentes y las Actividades necesarias para evitarlo. En caso contrario, es necesario identificar las acciones que puedan solventar las contingencias y quiénes podrían ejecutarlas.

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen
narrativo

Indicadores:
Ficha
técnica

Medios de
verificación

Supuestos

A continuación presentamos un ejemplo de la identificación de los supuestos para cada nivel del resumen narrativo de la MIR.

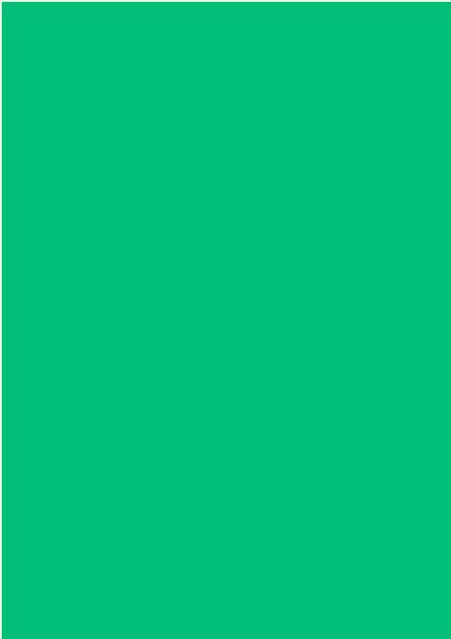
Ejemplo Educación Media Superior

Supuestos

Nivel	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribuir a la generación y ocupación de empleos mejor remunerados mediante la disminución de la deserción en educación media superior de los estudiantes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos	<p>Porcentaje de la población en condición de pobreza patrimonial</p> <p>Ingreso promedio de los hogares de los primeros 5 deciles</p> <p>Remuneración promedio del personal ocupado</p>	<p>Evolución de la pobreza. CONEVAL</p> <p>Encuesta nacional de Ingreso y gasto de los Hogares. INEGI.</p> <p>Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. INEGI</p>	Las condiciones de estabilidad en los mercados financieros se recuperan y se mejoran los niveles de crecimiento económico.
Propósito	Los jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos concluyen la educación media superior	Tasa de deserción en la Educación Media Superior	Estadística del sector educativo. SEP-INEGI	Que los estudiantes se incorporen y egresen de la educación superior, y que existan las condiciones del mercado laboral para la incorporación de estudiantes egresados de la educación media superior y superior.
Componentes	<p>1. Apoyos a familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior entregados</p> <p>2. Más y mejor educación sexual impartida</p> <p>3. Apoyos a los jóvenes estudiantes con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos para el pago de transporte entregados</p>	<p>Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con estudiantes de educación media superior que reciben apoyos</p> <p>Porcentaje de jóvenes con conocimientos sobre su sexualidad</p> <p>Porcentaje de jóvenes de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos que reciben el apoyo</p>	<p>Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI</p> <p>Encuesta específica a jóvenes estudiantes de Educación Media Superior</p> <p>Estadística del sector social. SEDESOL-INEGI</p>	<p>Las familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos se mantienen en condiciones socioeconómicas que les permiten utilizar los apoyos económicos para sostener a los jóvenes estudiantes en la escuela.</p> <p>Los jóvenes estudiantes llevan a su vida diaria las prácticas aprendidas en las campañas de educación sexual.</p> <p>Los jóvenes estudiantes que reciben apoyo para transporte lo aplican correctamente.</p>
Actividades	<p>1.1 Administración del padrón de beneficiarios</p> <p>2.1 Actualización del plan de estudios</p> <p>3.1 Administración de acuerdos con los transportistas</p>	<p>Porcentaje de familias con ingresos por debajo de 3 salarios mínimos con jóvenes estudiantes de educación media superior identificadas</p> <p>Porcentaje de escuelas que cuentan con el plan de estudios actualizado</p> <p>Porcentaje de transportistas con acuerdos para la aceptación de cuotas subsidiadas</p>	<p>Estadísticas del Programa. SEP</p> <p>Estadística del Programa. SEP</p> <p>Estadísticas del Programa. SEP</p>	<p>La administración del padrón se lleva a cabo correctamente</p> <p>Las escuelas aplican el plan de estudios actualizados</p> <p>Los transportistas respetan los acuerdos de cuota subsidiada</p>

Construcción de la Matriz de indicadores para Resultados

Resumen narrativo → Indicadores: Ficha técnica → Medios de verificación → Supuestos



TEMA VII SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



REVISIÓN DE LA INFORMACIÓN DE LA MIR

Al completar los supuestos, deberemos revisar si la información de la MIR está completa y guarda consistencia.

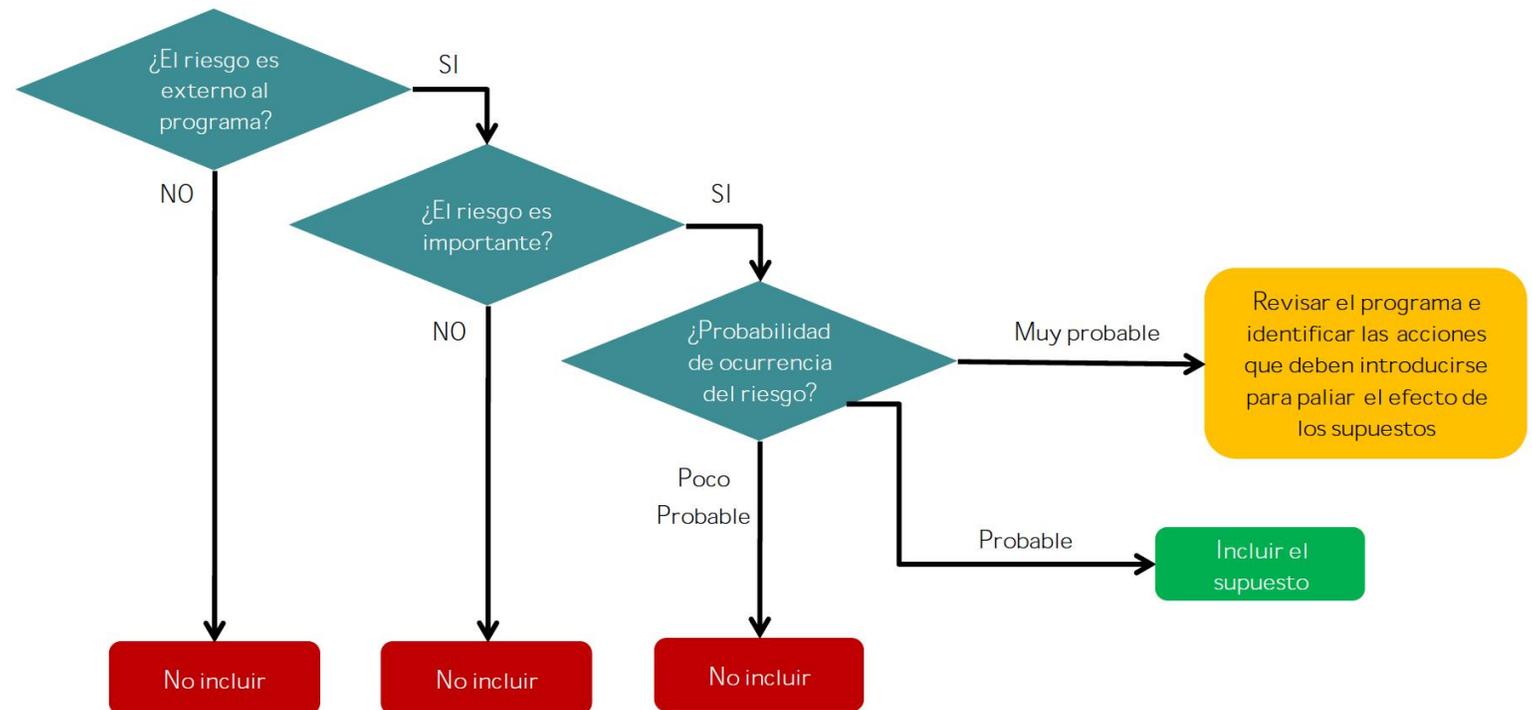
Para ello llevaremos a cabo tres análisis:

1. Análisis de los supuestos.
2. Análisis de la lógica horizontal.
3. Análisis de la lógica vertical.

Veamos a continuación en qué consiste cada uno de ellos.

1. ANÁLISIS DE LOS SUPUESTOS.

Previa a la incorporación de un riesgo como supuesto a la MIR se deberá analizar la pertinencia de así hacerlo. A continuación se esquematiza la lógica que podemos aplicar para la realización de dicho análisis.



2. ANÁLISIS DE LA LÓGICA HORIZONTAL.

Si el programa está bien diseñado, se pueden examinar las relaciones causa-efecto, analizando la lógica horizontal de la matriz, de derecha a izquierda.

La lógica horizontal se resume en los siguientes puntos:

- Se han identificado supuestos para cada nivel del resumen narrativo
- Los medios de verificación identificados son los necesarios y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores.
- Los indicadores definidos permiten hacer un buen seguimiento de los objetivos y evaluar adecuadamente el logro de los programas.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin	←		←	
Propósito	←		←	
Componentes	←		←	
Actividades	←		←	

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL.

La lógica vertical de la matriz permite verificar la relación causa-efecto directa que existe entre los diferentes niveles de la matriz. Se analiza de abajo hacia arriba.

Para verificar la relación causa-efecto, se podrán realizar las siguientes preguntas de control:

- ¿Las actividades son suficientes para lograr cada componente?
- ¿Todas las actividades son necesarias para lograr los componentes?
- ¿Los componentes son suficientes para lograr el propósito?
- ¿Todos los componentes son necesarios para lograr el propósito?
- ¿El logro del propósito ayuda o resulta en una contribución significativa al logro del Fin?
- ¿El fin contribuye de forma significativa al logro de un objetivo superior?

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL.

Si se completan las Actividades programadas y se cumplen los Supuestos asociados a éstas, se lograrán producir los Componentes.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL.

Si se producen los Componentes detallados en la MIR y se cumplen los Supuestos asociados a estos, se logrará el Propósito del Programa.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL.

Si se logra el Propósito del Programa y se cumplen los Supuestos asociados a éste, se contribuirá al logro del Fin.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL.

Si se contribuyó al logro del Fin y se mantienen vigentes los Supuestos asociados a éste, se garantizará la sustentabilidad de los beneficios del programa.

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

ANÁLISIS DE LA LÓGICA VERTICAL.

En definitiva:

	Resumen Narrativo	Indicadores: Ficha técnica	Medios de verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

The diagram shows a grid with four rows (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) and four columns (Resumen Narrativo, Indicadores: Ficha técnica, Medios de verificación, Supuestos). The 'Fin' row is highlighted with a green star. Large, overlapping arrows in shades of pink and purple point from the 'Fin' row towards the 'Supuestos' column, indicating a flow or relationship between the final goal and the assumptions. The arrows are layered, with some pointing from 'Fin' to 'Supuestos' and others pointing from 'Fin' to 'Medios de verificación'.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Constitución Política de la Ciudad de México. Publicada en la Gaceta Oficial de la Ciudad de México el 5 de febrero de 2017.
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Decreto de Ley de Planeación del Desarrollo del Distrito Federal. 2010
- Asamblea Legislativa del Distrito Federal. Ley de Presupuesto y Gasto Eficiente del Distrito Federal. 2009
- CONAC. Clasificaciones presupuestarias. 2019
- CONEVAL- SHCP. Guía para el diseño de Indicadores Estratégicos. 2010
- CONEVAL- SHCP. SFP. Guía para la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados. 2010
- CONEVAL. Guía para la Elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados. México, D.F, 2013.
- Gaceta Oficial del Distrito Federal. Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2013-2018. Septiembre de 2013
- Gobierno de la Ciudad de México. Secretaria de Finanzas. Presupuesto de Egresos de la Ciudad de México para el Ejercicio Fiscal 2019.