



## 1. GUÍA METODOLÓGICA PARA EL DISEÑO Y FORMULACIÓN DE PROGRAMAS PRESUPUESTARIOS

### Identificación y diseño de los pp de las dependencias y entidades así como de sus actividades de apoyo y gestión

Dentro de la **identificación y/o formulación y diseño de los Pp** existen varias etapas y se tienen que tomar muy en cuenta las siguientes consideraciones:

- ¿Se trata de un programa nuevo a formular?
- ¿Se trata de revisar y rediseñar programas que ya se han estado operando en ejercicios anteriores? (lo cual en la administración pública es el caso más común dado el contexto institucional y político dentro del que se realiza la acción pública).
- ¿Existe transversalidad tanto en términos de la población beneficiaria como de las áreas institucionales o funciones públicas que intervienen?
- ¿Existe planeación estratégica institucional a través de la cual vincular el programa a los objetivos derivados de la misma?
- ¿Cómo se alinea el programa presupuestario con la Planeación para el Desarrollo?

En todos los casos, ya sea que se trate de un programa nuevo a formular, o bien un programa existente a desarrollar, se aplican los siguientes análisis o instrumentos metodológicos:

- Revisión de la Planeación para el Desarrollo del Estado: PED y Programas Sectoriales, Institucionales, Regionales, o Especiales que de éste se derivan.
- Revisión o realización de la Planeación Estratégica (PE) e Institucional a nivel Dependencia, Entidad u Organismo.

**¿Quién planifica y para qué?**

**Los gobiernos:** Para apoyar el establecimiento de prioridades de política pública.

**Las Secretarías o Dependencias:** *Para alinearse a los planes (nacionales-estatales-municipales) de desarrollo o lineamientos estratégicos de gobierno y como base para la programación presupuestaria.*

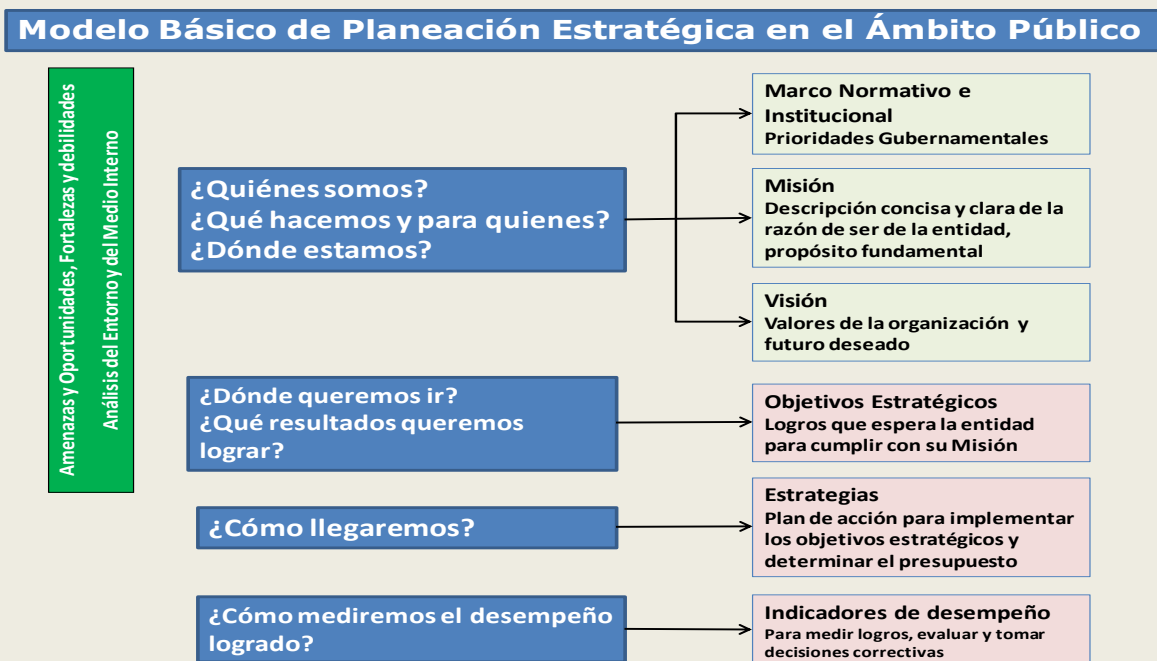
**Las entidades o programas:** Para alinearse a los planes sectoriales de desarrollo y programar con enfoque de resultados.



- Identificación y focalización (en su caso) de la Población Objetivo (que también se considera como parte de la MML).
- Aplicación de la MML para cada Pp, como base para formular la MIR.

### 1.1 Planeación Estratégica Institucional como base de programación

La PE consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.<sup>1</sup> De acuerdo con el Modelo de PE, la institución deberá identificar la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, Estrategias y los indicadores de la institución; para ello es necesario que se consideren todos los elementos, que van desde lo normativo hasta los procesos que están vinculados con el quehacer de la institución, como se ilustra a continuación:



En este contexto, la PE gubernamental tiene que ver con la gestión de los grandes objetivos del PED y es así como en su temporalidad comprende una visión de mediano y largo plazo.

<sup>1</sup> Fuente: Armijo Marianela, Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES, Santiago de Chile, 2011.



Los pasos de la PE institucional son los siguientes:

- 1) DEFINIR LA MISIÓN
- 2) CREAR LA VISIÓN
- 3) REALIZAR DIAGNÓSTICO (ANÁLISIS FODA)
- 4) ESTABLECER OBJETIVOS INSTITUCIONALES
- 5) CONSTITUIR ESTRATEGIAS
- 6) DISEÑAR INDICADORES



### 1.1.1 Misión

La Misión determina de manera sintética y clara el quehacer sustantivo y estratégico de la organización, así como el fin para el que fue creada, siendo de gran utilidad para orientar el quehacer de los diferentes niveles de la misma.<sup>2</sup> En su definición deberán participar los funcionarios que cuenten con la atribución de toma de decisiones, es decir, altos mandos y/o niveles directivos.

Por lo tanto, la Misión debe especificar el tipo de actividad de la organización, de este modo, la institución y las personas que la conozcan tanto internas como externas a la organización, tendrán claro a qué se dedica y cuáles son los aspectos que no forman parte de su actividad, qué produce, cómo lo produce, qué quiere lograr y cómo lo logrará. Una manera clara y sencilla de definir el concepto de actividad de una organización es a través de las siguientes preguntas:

¿A quién servimos?

¿Qué necesidades satisfacemos?

¿Cómo satisfacemos la necesidad descrita anteriormente?

¿Qué queremos lograr?

<sup>2</sup> Fuente: Armijo Marianela, Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES, Santiago de Chile, 2011.



¿Cuáles son nuestras capacidades?

¿Qué se requiere y es viable?

### **Ejemplo de Misión: Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.**

*Administrar la eficaz obtención, programación y aplicación de los recursos fiscales necesarios para financiar el desarrollo del Estado.*

### **1.1.2 Visión**

Es el posicionamiento que la organización pretende alcanzar a futuro, lo que quiere ser, cómo se ve a sí misma en su estado ideal y representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. Se debe considerar que la **Visión se refiere a un futuro atemporal**, esta atemporalidad permite que una vez alcanzada siga siendo vigente, porque es un estado, posición o situación que queremos conservar permanentemente, representa el escenario altamente deseado por la Dependencia o Entidad que se quisiera alcanzar en un periodo de largo plazo (10, 12 ó 15 años). Se pueden plantear las siguientes preguntas:

¿Cómo queremos ser vistos?

¿Qué espero lograr con el cumplimiento de la misión?

¿Para qué se generan los bienes y servicios de la institución?

¿Cómo se logrará el propósito?

¿Cómo y quiénes participan?

### **Ejemplo de Visión: Secretaría de Finanzas del Estado de Campeche.**

*Desarrollar procesos y políticas fiscales modernas que faciliten la cultura de pago y las condiciones económicas favorables que contribuyan al bienestar de los campechanos.*

#### **Para recordar:**

La Visión:

- Debe ser posible desdoblarla en objetivos y traducirla en aspectos medibles
- Es lo mejor que queremos que llegue a ser y lograr la organización, para dar respuesta plena a la misión que tiene encomendada
- Es el sueño que queremos ver realizado en la organización, comprende objetivos ideas y valores
- Debe ser inspiradora de reto y progreso



### 1.1.3 Diagnóstico: ANÁLISIS FODA

La identificación de los objetivos institucionales por parte de la organización requiere partir de un análisis situacional; este análisis es parte del proceso de diagnóstico que toma como referencia los aspectos internos y externos de la organización, así como información sobre el desempeño pasado, situación actual y futuro con el fin de diseñar estrategias que permitan cumplir con los objetivos institucionales.

Una vez realizado el análisis situacional, y con base en la información obtenida se procede al análisis FODA. Este es el análisis del ambiente externo y del ámbito interno a la organización a través de la revisión de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.<sup>3</sup> En términos prácticos, el análisis FODA comprende identificar las brechas entre la situación actual (lo que se diagnostica) y la situación futura (qué queremos lograr) con el fin de enfrentarlas con distintas estrategias. Las brechas pueden surgir ya sea por debilidades organizacionales, o bien de eventuales desafíos.

Para ello se sugiere llenar un formato que nos arrojará la información necesaria para saber en qué se debe trabajar y qué estrategias implementar; a continuación se muestra un ejemplo de formato FODA.

Como se observa en el formato, existen cuatro factores básicos que se deben analizar; estos factores se pueden agrupar en aspectos negativos y positivos, y situaciones externas e internas. Enseguida se explica cada uno de los cuatro factores.

#### *Ejemplo de formato FODA (2)*

| FORTALEZA   |                         |
|-------------|-------------------------|
| FACTOR:     | IMPLICACION ESTRATEGICA |
| OPORTUNIDAD |                         |
| FACTOR      | IMPLICACION ESTRATEGICA |
| DEBILIDAD   |                         |
| FACTOR      | IMPLICACION ESTRATEGICA |
| AMENAZA     |                         |
| FACTOR      | IMPLICACION ESTRATEGICA |

<sup>3</sup> Fuente: ARMIJO Marianela, Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES, Santiago de Chile, 2011



**FORTALEZA:** Son las condiciones favorables que provienen del ámbito interno.

**OPORTUNIDAD:** Son las condiciones favorables que provienen del ambiente externo o entorno de la organización.

**DEBILIDAD:** Restricciones o condiciones que no están bien al interior de la organización.

**AMENAZA:** Condiciones desfavorables que provienen del ambiente externo.

Una vez identificado cada uno de los factores se deberá buscar qué implicación estratégica es la que se va a desarrollar para mejorar, prevenir o reforzar, según sea el caso, las eventualidades de cada factor.

***Para recordar:***

***EL ANÁLISIS FODA ES:***

El análisis situacional de las brechas al interior de la organización y su entorno, que dificultan obtener mejores resultados y una mejor gestión del desempeño, analiza los factores que la institución puede controlar y los riesgos que pueden minimizar el logro de sus resultados esperados.

### 1.1.4 Objetivos Institucionales

Los Objetivos Estratégicos Institucionales son los logros que la entidad pública, ministerio u órgano espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz. Responde a las preguntas: ¿Dónde queremos ir y qué resultados esperamos lograr?<sup>4</sup> Estas preguntas se responden con base en las necesidades de la población usuaria, las políticas públicas y el marco normativo. El carácter de los objetivos institucionales es principalmente cualitativo, aunque deben alcanzarse por la sucesión ordenada y cuantificable de metas continuas. Su concepción es de largo plazo, pero su seguimiento y evaluación se realizan en periodos relativamente cortos, cada seis meses o cada año. La integración de los objetivos institucionales parte de un análisis FODA.

Un objetivo institucional es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, proyectos y programas específicos de la organización; permite evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta en relación con los grandes propósitos organizacionales, involucrando a todos los niveles de la misma, por ejemplo:

- ☐ Los funcionarios comprenden mejor las decisiones y acciones que se toman.
- ☐ La dirección traduce los propósitos de la política gubernamental a metas específicas de corto, mediano y largo plazo.

<sup>4</sup> ARMIJO Marianela, Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público, ILPES, Santiago de Chile, 2011.



Los mandos medios controlan los aspectos clave de sus áreas de trabajo, para mejorar el desempeño general de la organización.

- El personal operativo se integra de una manera más eficiente y eficaz en la solución de problemas específicos.

### Ejemplo:

| Objetivo de Desarrollo (Eje de Desarrollo) | Objetivo Institucional   | Objetivo Estratégico de cada Programa   |
|--|--|---|
| Reducción de niveles de pobreza            | Mejor nivel de ingreso familiar ubicado en los dos primeros quintiles de pobreza | Empleos mejor calificados y remunerados |

**Los objetivos institucionales deberán contener dos características esenciales:** Ser realistas y retadores.

#### **Para recordar:**

Los Objetivos Estratégicos Institucionales son logros que la organización persigue en un plazo determinado. Estos deben ser coherentes con la Misión y orientaciones de las políticas sectoriales.

### 1.1.5 Estrategias

Las estrategias deberán reflejar las acciones que se desarrollarán para lograr los resultados esperados, es decir, darán respuesta a la siguiente pregunta: “¿Cómo se logrará cumplir con el objetivo establecido?”.

La estrategia se debe establecer a través de un patrón de decisiones que sea coherente, unificador e integrador para la institución, la cual identifique cuáles son las ventajas sostenibles a largo plazo en las áreas clave de los productos y servicios que son brindados, asimismo una estrategia ayudará a seleccionar correctamente los programas que la organización desarrollará.

Es importante partir del análisis de la situación actual que enfrenta la Institución y visualizar hacia dónde quiere o debe llegar de acuerdo al PED y las competencias que le son asignadas.



### **Para recordar:**

Las Estrategias son las líneas de apoyo para definir las correctas acciones a seguir y darle cumplimiento al objetivo Estratégico Institucional y lograr los resultados esperados.

### 1.1.6 Indicadores Institucionales

Un indicador es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del desempeño (gestión o resultados) en la entrega de productos (bienes o servicios) generados por la Institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos. Los indicadores de desempeño son medidas que describen qué tan bien se están desarrollando los objetivos de un programa o proyecto. El diseño de indicadores que permitan medir el desempeño de los logros implica formular la pregunta ¿cómo mediremos el desempeño logrado?

**El marco lógico** es una herramienta que ayuda a diseñadores de Pp a una **mayor comprensión de los problemas que tratan de resolver**

Para construir un indicador es necesario:

1. Identificar el factor relevante, esto es, la parte sustancial del objetivo la cual permita identificar los factores que puedan medir aspectos de resultados claves para la toma de decisiones.
2. Determinar cuál de las cuatro fórmulas (porcentaje, tasa de variación, razón o promedio e índice) que son las más usadas y que nos servirán como punto de partida es la que se utilizará para definir el indicador.
3. Identificar las variables que intervienen en el indicador, aspecto que se medirá y la referencia de comparación.

**Nota:** Cuando se aborde el tema de la MIR se explicara a fondo el diseño de indicadores.

### **Para recordar:**

Los indicadores para evaluar el desempeño, identifican lo que será medido, no cuánto ni en qué dirección. Las metas asociadas a esos indicadores nos representan lo que esperamos obtener como desempeño. Por esto mismo siempre un indicador nos avisa, o nos entrega información acerca de cómo se está avanzando respecto de un objetivo.



## 1.2 La Metodología del Marco Lógico (MML)

La MML es la herramienta que se ha venido utilizando para apoyar el proceso de presupuestación, utilizada principalmente por organismos internacionales y adoptada por el Gobierno Federal mexicano, esta metodología permite presentar información de forma estructurada, clara y objetiva que coadyuva de forma sustancial a la Presupuestación con base en Resultados, la cual permite diseñar las matrices de indicadores de los Pp. El marco lógico permite llevar paso a paso a los operadores de gasto a conocer las implicaciones y beneficios que implican los programas a su cargo.

### 1.2.1 Identificación de la Población Objetivo

La población objetivo es un subconjunto de la población total (población de referencia) a la que están destinados los productos (bienes y servicios) de los programas. Se le define normalmente por la pertenencia a un segmento socioeconómico (nivel de ingresos bajo), grupo de edad (menores de seis años), localización geográfica (zona rural) o carencia específica (desnutridos).<sup>5</sup>



La población beneficiada son todos aquellos individuos que de una forma directa reciben un producto ya sea reflejado en un bien o servicio a través de un programa. Es importante mencionar que no en todos los casos la población beneficiada es clara o identificada plenamente, por lo que hay que realizar una observación detallada y concluir quiénes serán esos beneficiados.

<sup>5</sup> Fuente: Manual de Formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. Ernesto Cohen, Rodrigo Martínez, CEPAL 2008.



Se deben tomar en cuenta los siguientes puntos para determinar a la población objetivo:

- **La Cobertura.-** Es la razón existente entre la cantidad de personas atendidas y el tamaño de la población objetivo.
- **La Focalización.-** Criterio que permiten identificar a la población objetivo para que sean ellos (y no otros) los que reciban los beneficios del programa. Requiere conocer características relevantes en función de los objetivos de impacto perseguidos, para que el proyecto se adecue a sus necesidades específicas. Se debe focalizar porque los recursos disponibles son limitados para satisfacer las necesidades existentes y hay crecientes necesidades insatisfechas.

Otra forma de identificar a la población objetivo, es considerando aspectos tales como: Lineamientos de política, ubicación espacial, grupos étnicos, género, nivel de ingreso, grupos vulnerables.

Cabe destacar que el identificar plenamente a los beneficiarios marca la pauta para considerar los diferentes ámbitos de la MIR (fin, propósito, componentes, actividades), de ahí podemos identificar los Pp que serán compuestos por lo diferentes productos dirigidos a estos beneficiarios.

### 1.2.2 La MML como medio para determinar objetivos de los Pp y sus indicadores

En el modelo de GpR y el PbR, la MML ha resultado ser útil como la herramienta para articular programas enfocados en resultados, con el objetivo de institucionalizar a nivel estatal y municipal el modelo del enfoque de resultados.

Bajo este marco de referencia, en los siguientes temas se abordará el desarrollo de la construcción de la MML y los instrumentos necesarios para poder construirla. Es importante recordar que en este manual se consideran diferentes escenarios, el principal y más importante para comenzar a definir los objetivos de nuestra MML, es revisar si se hará un programa presupuestario a partir de uno que ya exista, en dicho caso habrá que orientar el programa hacia la lógica de la metodología, es decir, definir cuáles serán los componentes y actividades para construir el propósito y el fin del mismo.

El otro escenario sería arrancar con un programa nuevo al que habría que construirle un propósito adecuado al problema que aqueja a una población, o a la respuesta de un objetivo estratégico del PED.



El Marco Lógico suministra información que permite explicar:

- Por qué el Programa Público es llevado a cabo (propósito/meta).
- Qué se espera obtener con el Programa (logros, resultados).
- Cómo habrá de obtener los resultados este Programa (actividades).
- Cuáles son los factores externos cruciales para el éxito del Programa (supuestos críticos).
- Cómo puede ser evaluado el éxito del Programa (indicadores objetivamente verificables).
- Cuándo se espera completar actividades específicas (frecuencia de medición).
- Dónde pueden encontrarse los datos que determinen el éxito del Programa (medios de verificación).

Toda la información que el marco lógico proporciona se concentra en la MIR que ofrece acciones durante el ciclo de la gestión de los proyectos tales como:

- Identificación de un problema sobre una población y sus posibles alternativas de solución.
- Formulación y evaluación ex – ante.
- Planificación operativa, considerando las actividades y los recursos necesarios para la ejecución del proyecto.
- Monitoreo y evaluación sobre la base de indicadores de desempeño.
- Evaluación ex – post y análisis de impacto social.

### 1.2.3 ¿Qué es la MIR?

La MIR es una herramienta metodológica que se utiliza en el diseño, ejecución y evaluación de proyectos de desarrollo; así mismo es una herramienta de planeación para la programación y diseño de los Pp, en ella se sintetiza la información clave para llevar a cabo dichos programas. Esta matriz está compuesta por un cuadrante de 4x4 en donde se establecen 4 niveles de objetivos a lograr que se sitúan en la primera columna llamados también ámbitos de desempeño, y cuatro ámbitos asociados a la gestión que informa acerca del objetivo, incluyendo los indicadores, medios de verificación y supuestos. Como se observa en la siguiente figura:



| Ambitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico:<br><b>Resumen Narrativo</b> | Indicadores de Evaluación del Desempeño           | Fuentes de Información y Medios de Verificación | Supuestos |
|---|---|---|-----------|
| <b>FIN</b> (Objetivo Estratégico)   | Indicadores Estratégicos                          |   |           |
| <b>Propósito</b> (Objetivo del programa)  | Indicadores Estratégicos                          |   |           |
| <b>Componentes</b> (Bienes y Servicios)   | Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión |   |           |
| <b>Actividades</b> (Tareas y acciones)  | Indicadores de Gestión                            |   |           |

FUENTE: Material de Indetec GpR y PbR.

Las columnas proporcionan la siguiente información:

- Resumen narrativo de los objetivos en los diferentes ámbitos de desempeño.
- Indicadores o expresión cuantitativa de los objetivos.
- Los medios de verificación de los indicadores.
- Los supuestos o factores externos que plantean riesgos u oportunidades al proyecto.

Mientras que las filas manifiesta información acerca de los objetivos:

- La primera fila contiene el objetivo de desarrollo o fin al cual contribuirá el proyecto de manera significativa.
- La segunda fila contiene el propósito logrado cuando la ejecución del programa haya concluido.
- La tercera fila contiene los componentes (bienes y servicios) que son completados en el transcurso de la ejecución del programa.
- La última fila contiene las actividades requeridas para producir los componentes.

Para llegar a la integración de la MIR siguiendo la MML para el diseño de un Pp, se deben abarcar diversas fases de análisis como proceso que se desglosan a continuación:

- Identificación de problemas.
- Análisis de involucrados.
- Análisis de problemas.
- Análisis de objetivos.
- Análisis de alternativas.



### 1.2.4 Identificando el Problema y sus Causas (Árbol de Problemas)

#### ¿Qué es el árbol de problemas?

La herramienta metodológica del árbol de problemas podemos entenderla como una “técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas creativas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican. Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un problema. Por lo tanto es complementaria y no sustituye a la información base generada en los procesos de programación y análisis de proyectos.”<sup>6</sup>

#### ¿Cómo construir un árbol de Problemas?

En el proceso del árbol de problemas el primer paso consiste en identificar y redactar el problema central que se analizará y desarrollará en un Pp bajo la metodología de Marco Lógico, se sugiere que en este proceso participativo estén involucradas las siguientes áreas de la dependencia:

- Áreas de Planeación
- Áreas Administrativas
- Áreas de Programación y Presupuesto
- Áreas Operativas
- Personal especializado en la materia

#### a. Identificación del Problema Central

En este apartado se considera fundamental la identificación y redacción de un problema como elemento esencial para desarrollar el árbol de problemas, los beneficios generados en analizar un problema bajo este enfoque permitirá clasificar e identificar los efectos que se originan del problema seleccionado, así como las causas que lo originan, contextualizando de una forma más gerencial los elementos que lo generan y la forma de concebir el problema.

Para identificar claramente se sugiere generar una “Lluvia de ideas”, esta herramienta permite generar la participación de todos los involucrados en proporcionar su opinión sobre el tema central a identificar, es decir motiva e incentiva a participar a todos los elementos en la reflexión sobre la definición y la conceptualización problema.

<sup>6</sup> Rodrigo Martínez y Andrés Fernández, Árbol de Problema y áreas de intervención, Metodologías e Instrumentos para la Formulación, Evaluación y Monitoreo de programas sociales CEPAL.



En la redacción de un problema central definido será necesario seguir ciertas recomendaciones que proporcionarán claridad y objetividad en la definición de un problema; la redacción del problema central debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Se define como una carencia o déficit
- Se presenta como un estado negativo
- Es una situación real no teórica
- Cuenta con una población objetivo bien definida
- No se debe confundir con la falta de un servicio específico.

Ejemplo de un problema central:

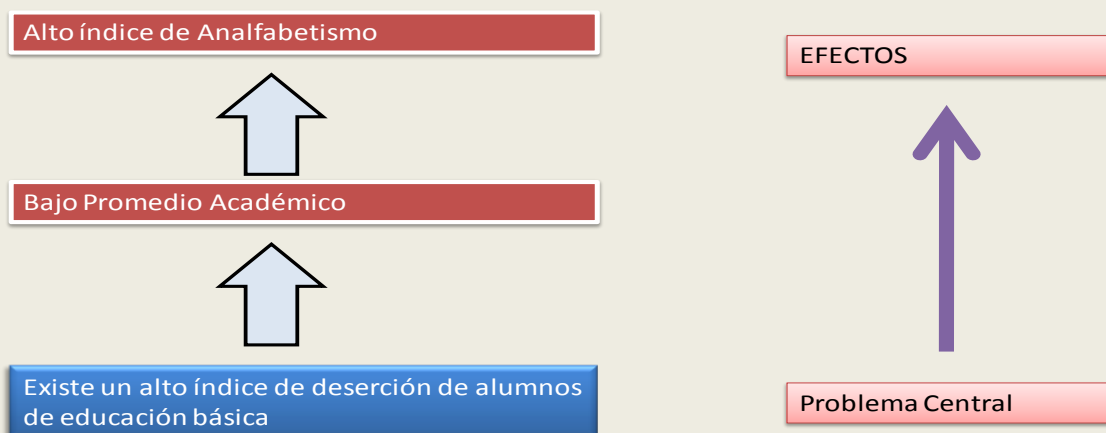
**Propuesta:**

**Existe un alto índice de deserción en alumnos de educación básica**

**b. Desarrollo del árbol de problemas, descripción de los efectos.**

El desarrollo de los efectos en el árbol de problemas son la secuencia de lo más inmediato o directamente relacionado con el problema central, y va creciendo la determinación de los efectos hasta lograr niveles más generales.

Los efectos describen las consecuencias de los actos inmediatos a suceder con el problema central definido, de tal manera que permiten visualizar los diferentes fenómenos a realizarse con la situación actual del problema, como se observa en la siguiente figura.

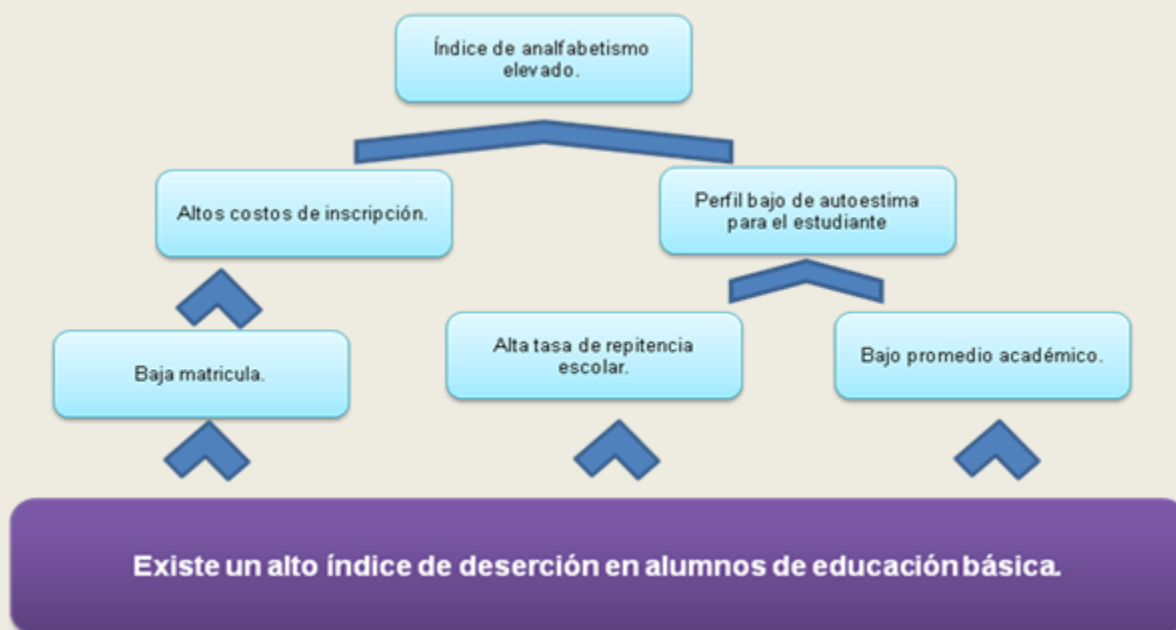


Fuente: INDETEC Elaboración propia



El segundo paso a desarrollar para la elaboración del árbol de problemas será analizar el problema central y definir los efectos que se originan de dicho problema.

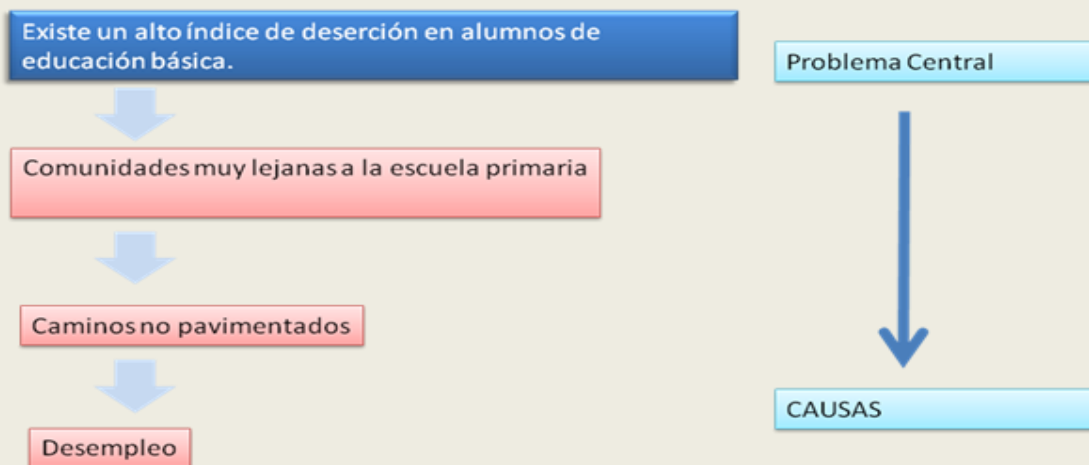
Dentro del análisis de los efectos se deberán plantear de forma objetiva todos los aspectos directos que influye el problema actual, describiendo en forma negativa cada uno de éstos; una vez agotados los efectos directos del problema, describirán los efectos que secundan a los anteriores, tratando de analizar cada efecto y descubrir la consecuencia que generan, el análisis de efectos se desarrollará hasta determinar los efectos globales originados por los problemas centrales, como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: INDETEC

### c. Desarrollo del árbol de problemas, descripción de las causas.

El siguiente proceso de elaboración dentro del árbol de problemas es el análisis y desarrollo de las posibles causas que originan el problema central que se ha identificado, permitiendo contextualizar los diferentes elementos que propician el problema identificado.

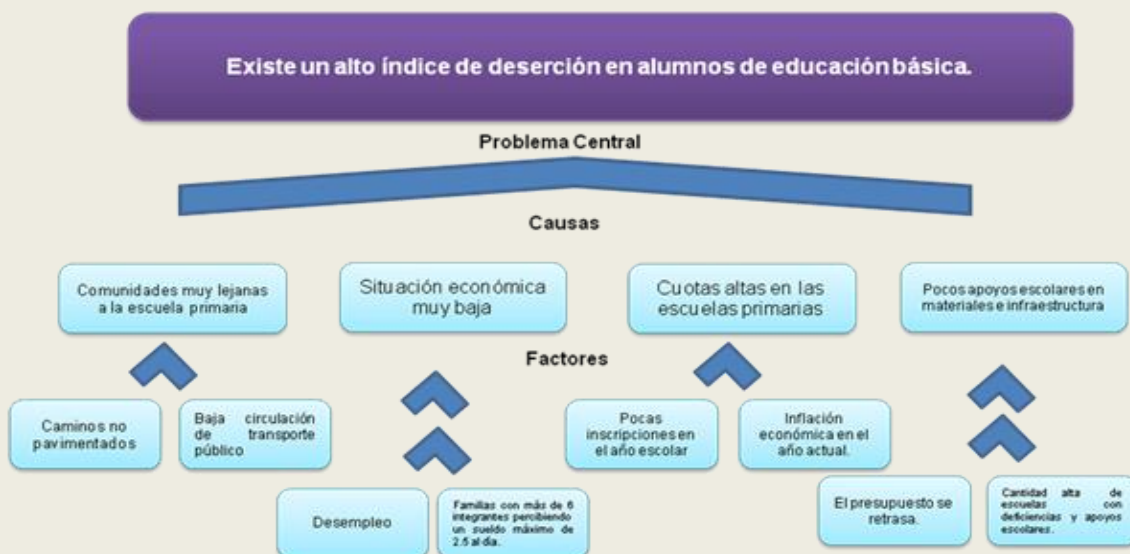


Fuente: INDETEC

Dentro del proceso del análisis de la descripción de las causas que originan el problema central, se sugiere empezar el análisis a partir del problema central, generando preguntas directas que permitan identificar el origen del problema, pueden realizarse en el siguiente sentido:

- ¿Por qué sucede el problema señalado?
- ¿Qué impide que el problema se resuelva?
- ¿Las condiciones para resolver el problema existen?
- ¿Cómo se genera el problema?

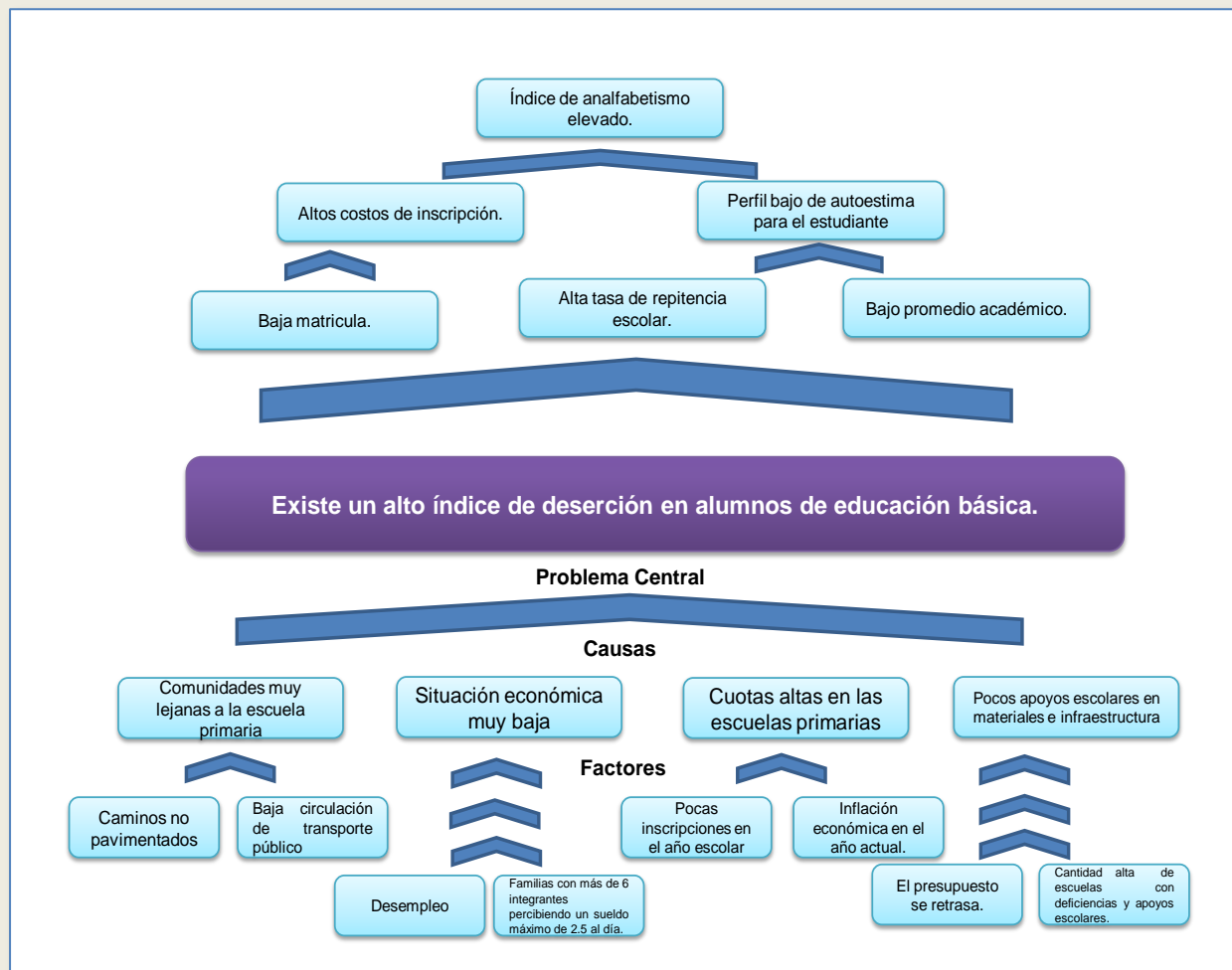
Cada respuesta de los elementos considerados para analizar las causas, serán un bloque de causas que se tendrá que organizar del problema central hacia abajo como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: INDETEC



El análisis realizado en el problema central en la detección de los efectos y el análisis de las causas originan el desarrollo completo del árbol de problemas como observamos en la siguiente figura.



Fuente: INDETEC

El desarrollo completo del árbol de problemas nos proporciona información objetiva y concreta sobre las causas que originan el problema central y los efectos que éstos generan.

Es importante recordar que en la elaboración del árbol de problemas la información debe de tener las siguientes características:

- Debe existir sólo un problema por bloque
- Todos los problemas que se desarrollen dentro del árbol tendrán que ser reales y concretos
- Tanto las causas como los efectos redactados en el árbol de problemas deberán estar visualizados como una situación negativa
- Deben ser claros, precisos y comprensibles



### 1.2.5 Identificación de Estrategias de solución (árbol de objetivos)

El árbol de objetivos es la versión positiva del árbol de problemas, permite visualizar las áreas de oportunidades que se podrán desarrollar en la realización de un programa presupuestario, definiendo estrategias, proyectos y acción que se podrán realizar.

En el desarrollo del árbol de objetivo será necesario convertir tanto los efectos como las causas negativas del problema en factores positivos que otorguen claridad y acción para el desarrollo de los programas.

#### a. Transferir el problema central en programas

La actividad a desarrollo en el árbol de objetivos será transformar el problema central en un objetivo central que el programa presupuestario pretenda lograr, la conversión del problema debe tomar en cuenta su viabilidad; se recomienda que se plantee en términos cuantitativos para generar una estructura medible.



Fuente: INDETEC

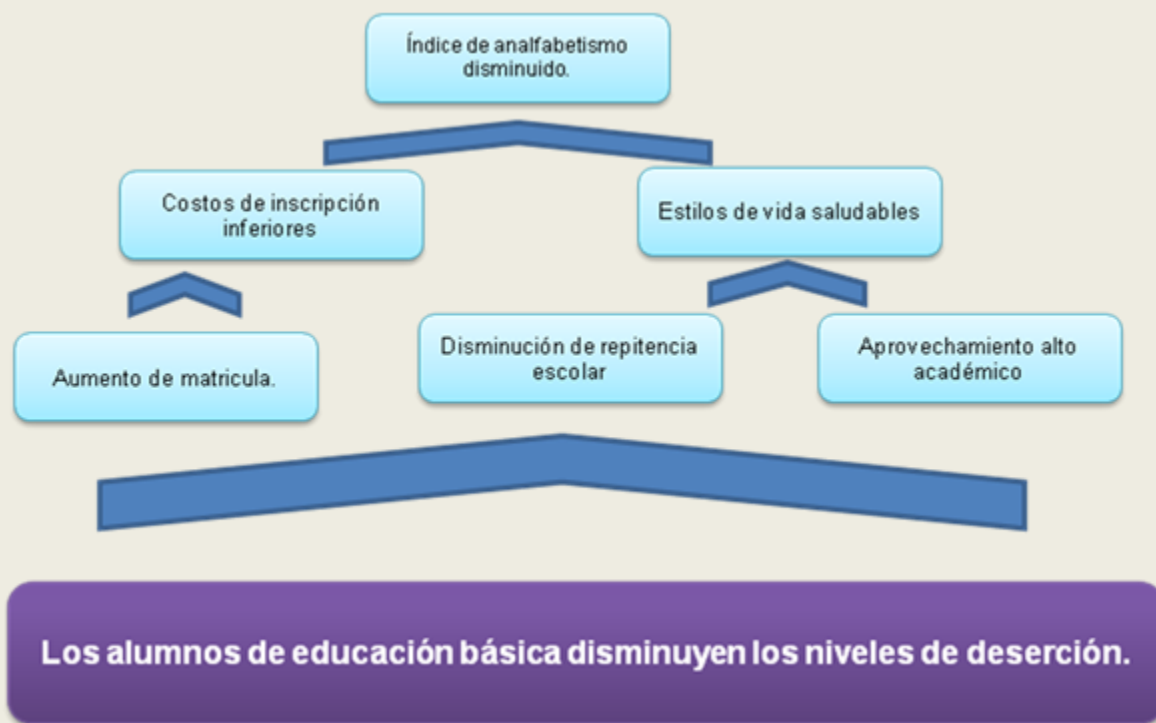
#### b. Transferir los efectos del árbol de problemas en fines

El siguiente paso será analizar los efectos descritos en el árbol de problemas para convertirlos en los fines que se pretende lograr con el desarrollo del Pp; bajo este concepto será necesario contemplar y analizar los fines como una consecuencia positiva generada por el objetivo central que se ha perseguido lograr; tal y como se muestra en la siguiente figura:



Fuente: INDETEC

El árbol en la parte de los fines muestra la armonización entre el objetivo central que se pretende lograr con el programa presupuestario y los fines que se generarán con el desarrollo del mismo.

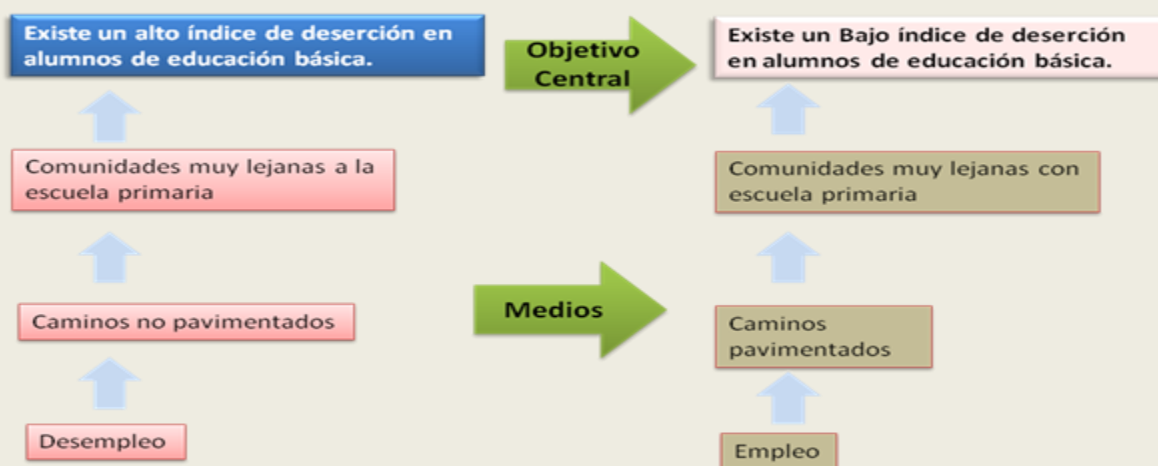


Fuente: INDETEC



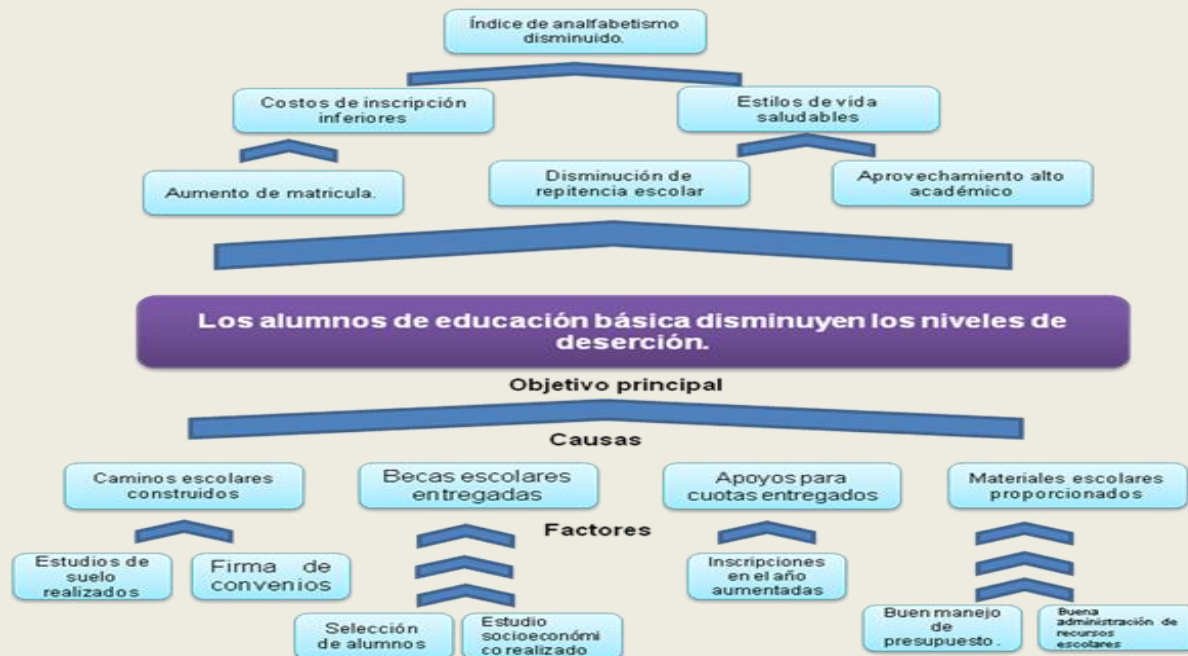
### c. Transferir las causas del árbol de efectos en medios

La última actividad en el árbol de objetivos será transformar las causas en medios, es decir, transformar en un lenguaje positivo las causas descritas en el árbol de problemas en los medios que permitan diseñar acciones concretas a realizarse para lograr el objetivo que se ha planteado.



Fuente: INDETEC

Concluyendo el proceso, se observa que los efectos serán los fines a alcanzar y las causas los medios necesarios para llegar a esos fines, tal como se muestra en la siguiente figura.



Fuente: INDETEC Elaboración propia



## Análisis de alternativas

Las alternativas son las diferentes formas de solucionar un problema, es decir, las definiciones de diferentes acciones o medios para alcanzar los objetivos; las alternativas consisten en la comparación de actividades en función de su localización, tecnología, costos, riesgos y otros factores relevantes.

Algunas de las alternativas de solución podrían ser:

- Construcción de escuelas y centros de educación preescolar, básica y media superior.
- Ampliación de centros escolares de educación preescolar, básica y media superior.
- Ampliación de la oferta de becas escolares.

## Transferir al Resumen Narrativo

El último proceso en el desarrollo del árbol de problemas será transferir la información generada en el árbol de objetivos a la MIR, a este proceso se le conoce como desarrollo del Resumen Narrativo.



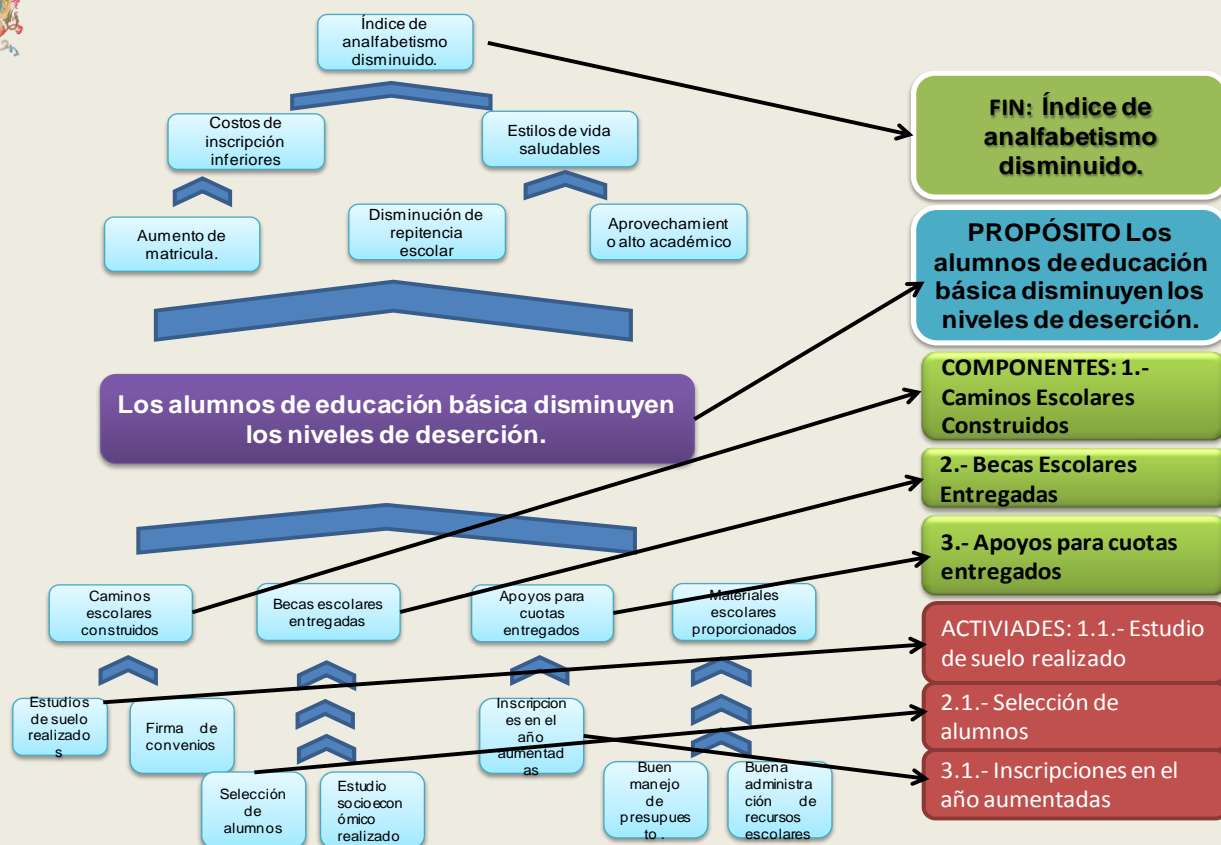
Fuente: INDETEC



El proceso de traspasar la información desarrollada en el árbol de objetivos a la MIR, se desarrolla a través de la identificación de elementos clave de la matriz que ya se han generado en el proceso, estos elementos son los siguientes:

- **FIN:** Es el objetivo estratégico al que pretende contribuir el Pp realizado, el fin dentro de la estructura del árbol de objetivos se identificará en los fines descritos. Es importante analizar y discutir cuál de los fines descritos en el árbol es el objetivo estratégico que la dependencia deberá contribuir. Para este caso se recomienda analizar el proceso de alineamiento con el PED para identificar los objetivos estratégicos a los que contribuye la dependencia.
- **PROPÓSITO:** Es el objetivo central que el programa pretende resolver, teniendo en cuenta la población objetivo del programa, la situación actual o línea base del programa con la intención de generar un objetivo con variables cuantitativas que permita ser medible y evaluable.
- **COMPONENTES:** Son los productos y servicios que genera el programa para realizar el propósito con el que fue concebido, los componentes en el árbol de objetivos se identificarán como los medios a desarrollar para cumplir con el objetivo central.
- **ACTIVIDADES:** Son las acciones necesarias a realizar por parte de la dependencia para generar los componentes en la matriz, las actividades, describen los procesos administrativos necesarios para generar los productos y servicios identificados.

A continuación se muestra el traspaso de los elementos esenciales del árbol de objetivos a la MIR:



Fuente: INDETEC

### 1.2.6 Construcción de un Pp a través de la MML a partir de un programa ya realizado.

Tomando como base un programa que ya ha sido ejecutado, esto es cuando un programa ha sido activo por ejercicios presupuestales anteriores mediante el presupuesto tradicional y el Programa operativo Anual (POA) se puede tener una concepción amplia de ciertas características como: los productos que se realizan así como a quiénes van dirigidos los mismos, por lo que estos elementos son importantes para la construcción de la MIR.

Con un programa que ya ha sido ejecutado se puede partir del análisis de la población beneficiaria, así como de la identificación de la problemática que se pretende atender a través del Pp y la identificación de los bienes y/o servicios por medio de los cuales se atenderá a dicha población.

Lo anterior tomando en cuenta los siguientes factores para una mejor construcción del Pp:



- **Valor Público.-** Surge a través de la generación de condiciones orientadas a que todos los miembros de la sociedad disfruten de oportunidades para su vida digna, de empleo y bienestar, así como garantizar el acceso a dichas oportunidades, es decir, cuando se aportan respuestas efectivas y útiles a las necesidades o demandas presentes y futuras de la población.
- **Actividad Institucional.-** Se define como todo aquello que no genera un valor público en la población, lo que significa que la población objetivo no recibe directamente las acciones o tareas que realiza la entidad. La actividad institucional se centra en procesos de gestión o de apoyo, mismos que son necesarios para generar un producto pero que no es dirigido directamente a la población objetivo.

### ¿Quiénes son los beneficiarios?

Es necesario considerar ciertas características de la población afectada que será atendida por el programa encargado de resolver la situación. En estos tiempos dado que los recursos son escasos y las necesidades ilimitadas es pertinente delimitar adecuadamente al conjunto de personas que será atendidas por el programa.

Partiendo de este análisis hay que considerar cuales son los bienes y servicios que la entidad produce e identificar a qué población con determinadas características va dirigida. Esas características pueden ser desde lineamientos de política, ubicación espacial, grupos étnicos, género hasta nivel de ingreso. Y es aquí donde las personas encargadas de realizar un programa presupuestario comenzarán a realizar la MIR.

### Ejemplo.

#### ¿Cuáles son los bienes y/o servicios que se entregan?

| Productos: bienes/servicios. | Beneficiarios.  |
|------------------------------|---|
| Uniformes escolares          | Alumnos de escasos recursos entre 6 y 12 años del estado de Campeche. |
| Becas escolares              | Alumnos entre 6 y 12 años del estado de Campeche.                     |
| Útiles escolares             | Alumnos de escasos recursos entre 6 y 12 años del estado de Campeche. |
| Producto 4...                | Alumnos...  |

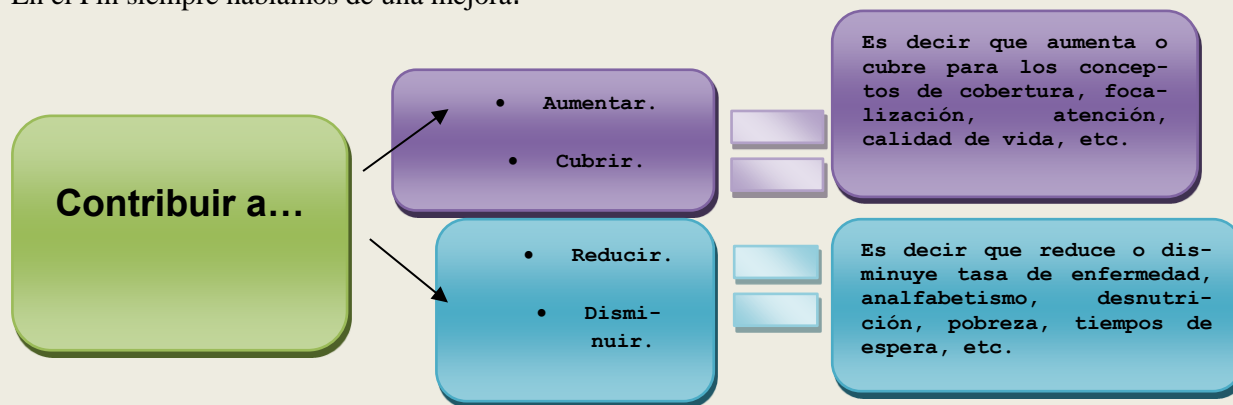


## Definición del Fin en la MIR para un Pp

El fin es el impacto al que se contribuirá una vez logrado el resultado del programa, en él se ve reflejado el cambio que se verá en la población objetivo intervenida.

Para conocer el fin es importante tener elementos a la disposición tales como el PED, Plan Sectorial de Mediano Plazo (PSMP) y POA; es importante aclarar que los fines se redactan iniciando con la palabra contribuir, pues el resultado de su programa acompañado de otros programas logrará el objetivo mayor.

En el Fin siempre hablamos de una mejora.



Siempre será una mejora en ascendente o descendente considerando las necesidades de la población y la naturaleza del programa. Para vincular el Fin con la planeación es necesario alinear el objetivo estratégico al cual se contribuirá en el PSMP o el PED, por lo que se define que la articulación de la MIR es el elemento indispensable para lograrlo.

Una vez que se realiza este análisis es importante considerar si será una respuesta a lo que aqueja a la población o si es una política pública establecida en el PED, eso se sabrá con la reflexión que se realizará en los diferentes objetivos estratégicos así como los ejes de desarrollo que conforman al PED.

Ubicando el objetivo estratégico al cual se está alineado, se realizará la definición del fin que, como ya vimos, siempre será a contribuir en una mejora ascendente o descendente.



**Contribuir a la disminución del índice de analfabetismo en el nivel de educación básica en las localidades vulnerables del estado de Campeche.**

De esta manera se obtiene el fin del programa, mismo que irá ubicado en la primera fila de la MIR.

#### **Definición del Propósito para un Programa Presupuestario.**

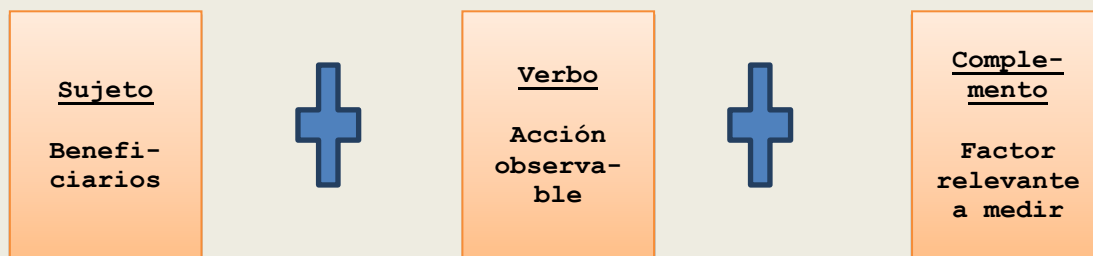
El propósito es el resultado intermedio de un programa presupuestario, es decir, la reacción inmediata una vez que los componentes han llegado a su destino final.

Para ello es necesario saber cuál es el problema central que se resolverá, razón por la cual se creó el programa; una vez definido se planteará la solución al mismo y éste será el propósito del programa.

Para redactar el propósito es indispensable tener en cuenta que esta redacción parte de considerar la situación en presente. Se redacta con la población objetivo más el complemento (resultado logrado). Se sugiere incluir la estrategia general que sigue el Programa y como se observa en el siguiente ejemplo:

La población de Santa Rosa reduce el nivel de enfermedades mediante una estrategia de capacitación en higiene y el otorgamiento de servicios básicos.

En este ejemplo se observa la breve fórmula que se necesita para la redacción correcta del propósito.





Una vez que el propósito haya sido correctamente definido, éste deberá ser ubicado en la segunda fila de la MIR.

### Definición de Componentes para un programa presupuestario.

Los componentes son todos aquellos productos (bienes o servicios) que la entidad proporciona a la población objetivo y que estos lo reciben de manera directa.

Es importante tomar en cuenta que para los componentes se sigue la lógica del verbo en pasado participio. El verbo participio porque éste se debe reflejar como un producto ya proporcionado o entregado a la población objetivo, es decir, que permita establecer los indicadores de evaluación, en forma infinita o futura o no se podrá realizar. El pasado participio son las terminaciones ado, ido, to, so y cho del verbo o acción.

Se sugiere que el equipo al realizar la construcción de la MIR considere oportuno como máximo 5 componentes por una, esto se debe a la misión que tiene la MIR de ser una herramienta sintética. Así, los componentes serán de la siguiente manera:

Uniformes escolares entregados.

Becas escolares proporcionadas.

Útiles escolares entregados.

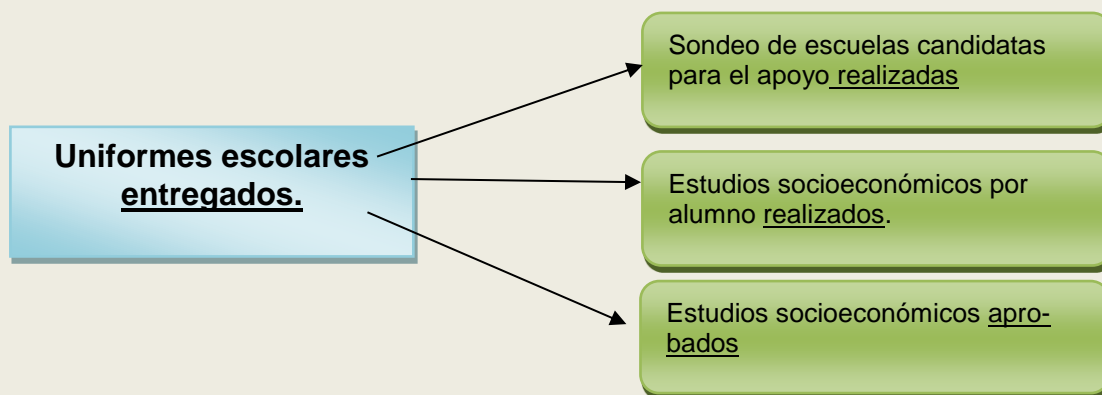
### Definición de Actividades.

Las actividades son todas aquellas tareas o acciones necesarias para el cumplimiento de cada componente; pueden ser de apoyo o de gestión considerando la naturaleza del producto. Es importante mencionar que en este proceso las acciones y tareas identificadas no son explicativas, por lo que se sugiere redactarlas de forma simple y concreta. Además de considerar que del número de actividades no depende la proporción del presupuesto a otorgar, por lo que es mejor considerar aquellas más sustentables para el cumplimiento de los componentes, además que en la redacción se deberá tener en cuenta que será como algo que ya ha sido realizado.



La pregunta clave para localizar las actividades adecuadas es la siguiente:

**¿Qué actividad o tarea se realiza para cumplir un componente?**



Finalmente, se sugiere que por cada componente se redacten solo de 3 a 5 actividades, recordando que la MIR es una herramienta sintética de información y por ello no puede ser extensa.

Una vez concluido con este recuadro en el ámbito de la MIR se procede a realizar una revisión, misma que se conoce como Lectura Vertical Ascendente.

### Revisión Resumen Narrativo.

Esta revisión consiste en realizar una navegación de forma vertical ascendente para conocer toda la estructura de objetivos de los ámbitos del desempeño. Esto permite al ejecutor del programa saber si es lógico y verificar que todo lo que esté como estructura de ello pertenezca a los beneficiarios y contribuya con el Fin, de esta manera:

- Las actividades serán las necesarias para cumplir con cada componente que esté establecido.
- Los componentes o productos establecidos en conjunto logran el propósito establecido del programa; todos ellos deberán dar cumplimiento en su totalidad al resultado intermedio (Propósito).



- Una vez realizado este paso, el Propósito en su cumplimiento total contribuirá al logro del Fin, que en este caso es un objetivo estratégico plenamente identificado. De una forma gráfica este proceso se realiza de la siguiente manera:

*Se debe verificar, a través de una lectura ascendente, que existe correspondencia lógica entre los objetivos (Primera lectura vertical)*



|  |
|--|
| Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico:<br><b>Resumen Narrativo del PROGRAMA</b> |
| <b>FIN</b> (Objetivo Estratégico)  |
| <b>Propósito</b> (Objetivo del programa)   |
| <b>Componentes</b> (Bienes y Servicios)  |
| <b>Actividades</b> (Gestión de los Procesos de Producción)                                   |

### Identificación de los Supuestos

La columna de SUPUESTOS en la MIR tiene que ver con el hecho de que un Pp no es un evento que se realice de manera aislada, sino que su instrumentación está inmersa en un contexto político, institucional, económico, social etc., y en su diseño o formulación se tienen que tomar en cuenta los factores inherentes a estos contextos que pudieran incidir en el cumplimiento o no de los objetivos del programa en cualquiera de sus niveles.

Así, los supuestos surgen de dos tipos de análisis: el análisis de las responsabilidades institucionales que tienen que ver con el contexto político, institucional y de gobierno, y el análisis de riesgos, que se relaciona con el contexto económico, social, político, e incluso con otro tipo de riesgos como climáticos, etc., dependiendo del tipo de programa y sus objetivos.

Así, hablar de los supuestos, además de definir las responsabilidades institucionales tenemos que explicar qué es un riesgo. El riesgo como su nombre lo indica, son situaciones potenciales que pueden hacer que falle el programa. Por eso es importante identificarlo cuando se está desarrollando la matriz.

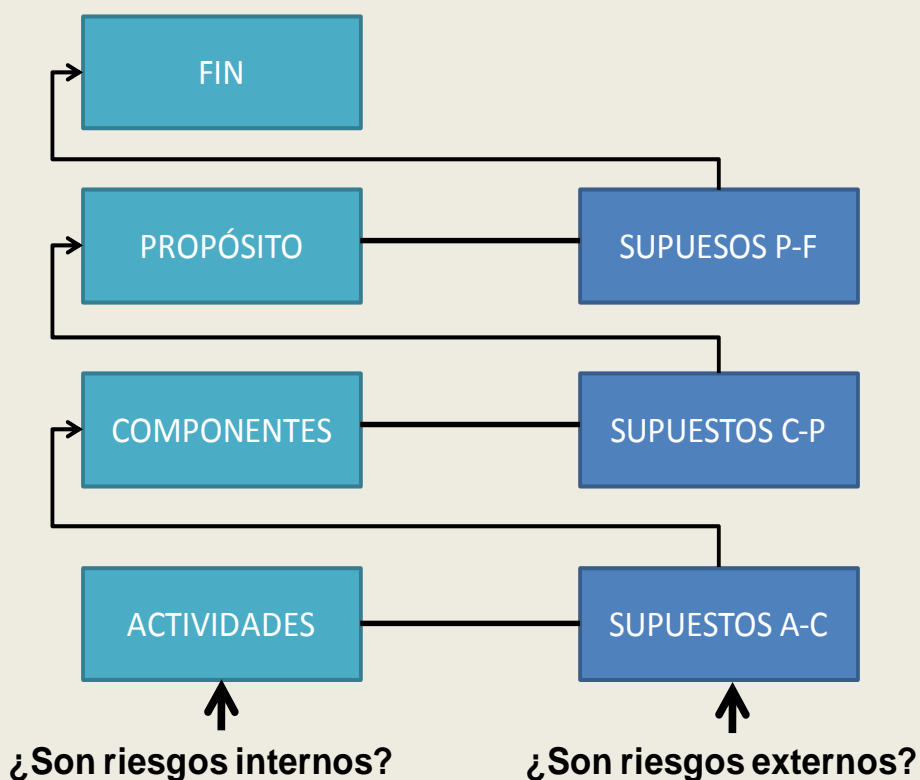


Estos riesgos van encadenados a cada uno de los ámbitos del desempeño, es decir, si al no tomarse en cuenta los riesgos a nivel de actividades y falla la gestión de éstas, se corre el riesgo de no cumplirse con los componentes; si a su vez fallan los componentes se pone el riesgo el cumplimiento del propósito y al fallar el propósito se pone en riesgo el fin y todo lo que conlleva.

Los riesgos se dividen en externos e internos; hablamos de externo cuando son situaciones que nosotros no podemos controlar, por ejemplo a nivel de estrategia, y los internos, que estarían a nivel de gestión, son aquellos riesgos que somos capaces de prevenir o solucionar.

Una vez identificado el riesgo se deberá cambiar a una situación deseada, es decir, lo negativo a positivo, entonces se convierte en un supuesto. El supuesto es la condición deseada, se analiza de una manera que damos por hecho que no ocurre ese riesgo y esto nos permite ampliar el panorama de acciones que deberemos hacer para que el riesgo no se dé.

Una vez definidos los supuestos se debe verificar la lógica vertical, es decir, que se cumplan las relaciones de causa efecto entre los distintos niveles de objetivos incluyendo ahora los supuestos, de la siguiente manera:



Si los riesgos son internos, éstos deberán ser considerados como otra actividad, pues depende totalmente de la propia dependencia; si el riesgo es externo entonces habrá que preguntarse si ponen en altas posibili-



dades de no alcanzar el éxito del programa; si esto es así entonces se considerará como un riesgo y su redacción deberá ser como se explicó anteriormente de manera que permita ser llamado un supuesto.

### 1.3 La Matriz de Indicadores

#### 1.3.1 Los Indicadores de desempeño.

En la metodología de la MIR los indicadores necesarios para considerar una medición y evaluación son los Indicadores de Desempeño. Según Bonnefoy y Armijo, “los indicadores de desempeño son medidas que describen qué tan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto, la gestión de una institución.”

En este contexto los indicadores de desempeño pueden ser estratégicos y de gestión. Los indicadores estratégicos permiten medir el grado de cumplimiento de los objetivos de los Pp, lo que contribuye a corregir o fortalecer las estrategias y reorientación de los recursos públicos. Los indicadores de gestión permiten medir el avance y logro de los procesos y actividades, es decir, la forma en la que bienes y servicios públicos son generados y entregados.

En los diferentes ámbitos la metodología indica que para Fin y Propósito y en algunos casos Componentes, los indicadores deberán ser Estratégicos, mientras que para las actividades y en algunos casos los Componentes, los indicadores serán de gestión. En este contexto, los indicadores abarcarán diferentes dimensiones, mismas que se explican de la siguiente manera:

|  |  |   |                              |  |
|--|--|---|------------------------------|--|
| <b>E<br/>S<br/>T<br/>R<br/>A<br/>T<br/>É<br/>G<br/>I<br/>C<br/>O<br/>S</b> | <b>FIN</b><br>Indicadores de impacto   | Cómo contribuye el programa al logro del FIN                          | <b>EFICACIA</b>              | En algunos casos, eficiencia, calidad o economía |
|  | <b>PROPÓSITO</b><br>Indicadores de resultado intermedio                            | Impacto generado al término de la ejecución del programa              | <b>EFICACIA Y EFICIENCIA</b> | En ciertos casos, calidad o economía             |
|  | <b>COMPONENTES</b><br>Indicadores de resultado en la entrega de bienes y servicios | Bienes y servicios producidos por el programa                         | <b>EFICIENCIA Y CALIDAD</b>  | En ciertos casos, eficacia o economía            |
| <b>G<br/>E<br/>S<br/>T<br/>I<br/>O<br/>N</b>                               | <b>ACTIVIDADES</b><br>Procesos; Indicadores de gestión                             | Tareas o acciones realizadas para producir y entregar cada componente | <b>ECONOMÍA Y EFICIENCIA</b> |  |

Fuente: Revista INDETEC Federalismo Hacendario No. 152-Vol. 1 -2008.



### 1.3.2 El Diseño de Indicadores

Para el diseño y la correcta redacción de los indicadores, la MML ofrece una serie de herramientas para lograr obtener indicadores adecuados a nuestros objetivos, estas herramientas de apoyo son: a) identificar el factor relevante, b) identificar la dimensión que medirá el indicador, c) validación del indicador, d) Medios de verificación, e) construcción de fórmulas, f) frecuencia de medición y g) Línea base.

#### a) El Factor Relevante: ¿qué es útil, importante y pertinente medir?

El FACTOR RELEVANTE, es un concepto o variable de cuya adecuada interpretación permite construir indicadores apropiados que midan el desempeño de los objetivos del programa. Tal y como su nombre lo dice, es lo relevante o sustancial que conviene, es pertinente, y/o útil medir de los distintos ámbitos del desempeño del programa, desde el fin hasta las actividades. Una forma sencilla de extraer el factor relevante es hacer previamente las siguientes preguntas:

- ¿Con qué objetivos del Sector está alineado el programa?
- ¿Cuáles son los principales aspectos del Programa que deben ser medidos?
- ¿Qué dimensiones deben ser medidos?
- ¿Quién utilizará la información y qué decisiones tomará?

De forma práctica, el factor relevante se extrae de la redacción correcta de la información que requiere cada ámbito de desempeño. Por ejemplo, para enunciar el propósito, utilizamos la estructura gramatical sujeto + verbo + complemento. El factor relevante siempre se identificará en el complemento, de ahí la importancia de redactarlo de forma correcta, tal y como lo sugiere la metodología, sin embargo, aunque no esté redactado en este orden, será suficiente con que identifiquemos qué es lo relevante en ese enunciado, lo que impactará y que debo medir.

Ejemplo: Mujeres en edad reproductiva con riesgo de cáncer cervicouterino disminuido

En este caso mi factor relevante es “riesgo de cáncer cervicouterino disminuido”.

#### b) Identificar la dimensión que medirá el indicador

Existen cuatro diferentes dimensiones de indicadores, ya que no todo lo que medimos lo podemos hacer de la misma forma o utilizando un sólo tipo de indicador. Estas dimensiones son las siguientes:



1. **Eficacia:** Mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas.
2. **Eficiencia:** Mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos utilizados.
3. **Economía:** Mide la capacidad de la gestión de los programas a efectos de ejercer adecuadamente los recursos financieros.
4. **Calidad:** Mide los atributos, o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los programas.

Asimismo cada dimensión cuenta con medidas específicas que nos ayudarán a acotar de manera más precisa la información:

**Eficacia** son: Cobertura, focalización, capacidad para cubrir la demanda actual y resultado final.

**Eficiencia** son: Relación entre la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicios, cuántas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor, costo de un servicio en relación al número de usuarios.

**Economía** son: Capacidad de autofinanciamiento, capacidad de ejecución, capacidad de recuperación, nivel de recursos utilizados.

**Calidad** son: Oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de servicios, comodidad y cortesía en la atención.

Para la correcta redacción del indicador se señalan las siguientes **RECOMENDACIONES:**

1. El indicador expresa la denominación precisa con la que se distingue, es decir, no repite al objetivo.
2. Debe ser claro y entendible en sí mismo, pero no presentarse como definición
3. No contiene el método de cálculo, sino que es el resultado del mismo
4. Debe ser único y corto
5. Debe definir claramente su utilidad
6. No debe reflejar una acción, por tanto, no incluye verbos en infinitivo



### c) Validación de los indicadores

Una vez que ya sustrajo el factor relevante, se identificó la dimensión que medirá el indicador y se redactó el INDICADOR, es necesario verificar si los indicadores cumplen con ciertos criterios para ser validados técnicamente, estos criterios se explican a continuación:

**Claridad:** Debe ser preciso e inequívoco.

**Relevancia:** Debe reflejar una dimensión importante sobre el objetivo.

**Economía:** La información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable.

**Monitoreable:** Debe estar sujeto a una revisión independiente.

**Adecuado:** En sucesivas mediciones mide lo mismo.

**Aporte marginal:** Si hay más de un indicador este deberá arrojar información diferente al otro u otros que estén en el mismo ámbito.

Si se detecta que el indicador no contiene una característica se considera que este indicador no es viable, por lo tanto se tendrá que modificar el indicador de tal forma que logre cumplir en su totalidad con las características señaladas.

### d) Medios de verificación:

Una vez validado el indicador se deberá informar de dónde se obtendrá la información necesaria para alimentar al indicador.

Los medios de verificación son las fuentes de información de las cuales se obtendrán los datos necesarios para la alimentación y ejecución de los indicadores establecidos. Esta información puede ser:

- Estadísticas.
- Material publicado por la propia dependencia.
- Inspección visual.
- Resultado de encuestas.
- Índices realizados por otras instituciones.

En el caso que la información la proporcione la propia dependencia deberá explicar el nombre del área y el nombre del archivo donde se encuentra.



Una vez concluido el proceso se procederá a realizar la lectura lógica vertical que implica que los medios de verificación son los necesarios para obtener los datos requeridos para la ejecución del indicador. Y de esta forma se estará concluyendo con la estructura completa de la MIR.

### e) Construcción de fórmulas

Concluida la MIR, se sumaran una serie de columnas con factores que permitan dar seguimiento para la evaluación del desempeño de acuerdo a los indicadores establecidos, primeramente se incluirá una columna que contendrá la información de la fórmula del indicador, otra columna mostrará la frecuencia de tiempo de medición del indicador, otra columna indicará la línea base de la cual se parte para evaluar el desempeño del indicador y en una más se establecerán las metas.

### f) Frecuencia de medición

La frecuencia de medición se establecerá de acuerdo a la disponibilidad de los medios de información que se tengan disponibles de acuerdo al objetivo que se está midiendo, es importante señalar que para el ámbito de fin y propósito que establecen resultados a mediano y a largo tiempo, la frecuencia de medición disminuye, y para los componentes y actividades la frecuencia de medición aumentará.

Factores para tomar en cuenta al establecer la frecuencia de medición:

- Las necesidades de uso de la información generada por los indicadores (proceso de toma de decisiones).
- Tiempo estimado en que se producirán los resultados del programa en los beneficiarios.
- Disponibilidad de información cuando ésta es obtenida o proporcionada por fuentes externas.
- Compromisos de cuenta pública o de informar resultados de la gestión (Secretaría de la Función Pública, Secretaría de Hacienda, Congreso).

### g) Línea base.

La línea base en la información o dato que se tomará como inicio para establecer los valores futuros a alcanzar por el indicador, los que servirán para evaluar el grado de cumplimiento de las metas.

Para indicadores nuevos, podría suceder que no exista un valor base, por lo cual debe ser estimado. Una vez realizada la primera medición, se tomará como línea de base el último dato obtenido.

**h) Metas**

La inclusión de metas en la MIR es un punto esencial para la evaluación del desempeño pues nos indica a dónde queremos llegar y será necesaria para tener una referencia al momento de realizar el monitoreo y evaluación de cada indicador, lo que permitirá que los programas sean retroalimentados y, en su caso, corregidos.

Para establecer las metas se deberá tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- ✓ Su establecimiento debe considerar diferentes parámetros (desempeño histórico, programas similares, estándares)
- ✓ Deben ser posibles de cumplir por la institución con los recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos disponibles
- ✓ Su logro debe depender de la institución (establecer supuestos)
- ✓ Deben establecerse para ser cumplidas en un plazo determinado
- ✓ Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre
- ✓ Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores de un programa (establecer los responsables por el cumplimiento)

Finalmente se presenta la matriz completa con cada una de las columnas que hasta aquí se explicaron y ejercitaron.

| MATRIZ DE INDICADORES   |      |           |         |            |               |       |                                  |   |           |
|---|------|-----------|---------|------------|---------------|-------|----------------------------------|---|-----------|
| Ámbitos del Desempeño de la<br>Matriz del Marco Lógico<br>RESUMEN<br>NARRATIVO<br>(Objetivos) |      |           |         |            | METAS         |       | FUENTES<br>DE<br>INFORMAC<br>IÓN | MEDIOS<br>DE<br>VERIFICACIÓN Y<br>FUENTES DE<br>INFORMACIÓN | SUPUESTOS |
|   |      | INDICADOR | FORMULA | FRECUENCIA | LINEA<br>BASE | METAS |                                  |   |           |
| FIN<br>OBJETIVO<br>ESTRATÉGICO  |      |           |         |            |               |       |                                  |   |           |
| PROPOSITO<br>SITUACIÓN<br>DESEADA   |      |           |         |            |               |       |                                  |   |           |
| COMPONENTES   | C1   |           |         |            |               |       |                                  |   |           |
| ACTIVIDADES   | C1.1 |           |         |            |               |       |                                  |   |           |