



# GUÍA

para la integración de  
Programas Presupuestarios  
basados en la Metodología  
de Marco Lógico





*Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño adscrita a la Subsecretaría de Egresos de la Secretaría de Hacienda*

**Elaboración**

**C.P. Valeria Blanco Manzano**

**Mtro. Francisco Javier Talamantes Carrasco**

**Equipo Técnico**

**Lic. Luis Felipe Zepeda Burciaga**

**Ing. Ricardo Antonio Chávez Ramírez**

**C. Luis Enrique Ordoñez Esparza**

**Lic. Laura Lizbeth Fuentes Reza**

**C. Sylvia Alejandra Leal Rico**

**C. Octavio Humberto Flores Fuentes**

*Publicación a cargo de la Coordinación de Presupuesto basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño.*

*Se autoriza su reproducción por cualquier sistema mecánico o electrónico para fines no comerciales, realizando la cita correspondiente.*

Primera edición: julio de 2023





## Índice

Introducción.....	4
Metodología del Marco Lógico.....	6
Diagnóstico.....	7
Árbol de problemas.....	8
Focalización de la población .....	11
Árbol de objetivos .....	12
Análisis de alternativas .....	14
Estructura analítica del programa .....	15
Indicadores.....	18
Elementos del indicador .....	20
Medios de verificación .....	25
Supuestos.....	26
Criterios CREMAA.....	27
Parámetros de semaforización .....	29

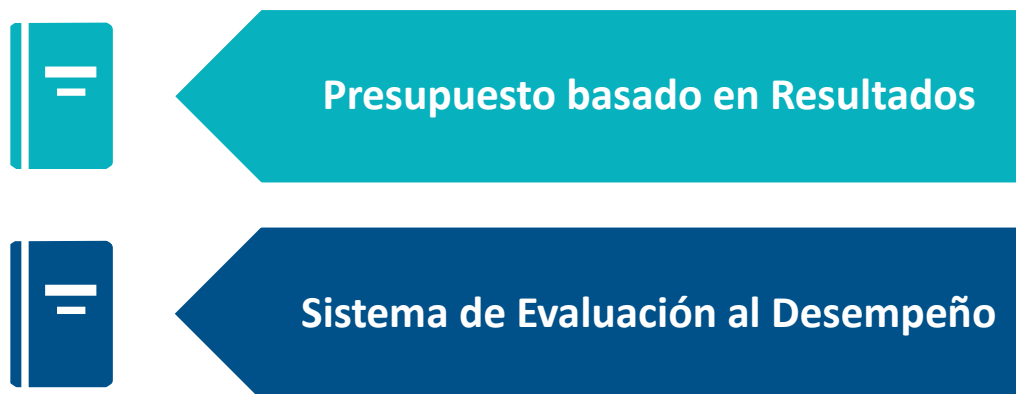


## Introducción

La demanda de la población hacia la mejor administración de la gestión pública, ha motivado a varios países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) a funcionar con base en el modelo de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), como medio para optimizar el uso de los recursos públicos y consolidar su desarrollo social y económico, así como, proveer mejores servicios a la población, que coadyuven a la generación de valor público.

En el marco normativo estatal la Ley de Presupuesto de Egresos, Contabilidad Gubernamental y Gasto Público en el artículo 5 establece que la programación, presupuestación, ejercicio, seguimiento, monitoreo y evaluación del Gasto Público, se apegará a los lineamientos, directrices, estrategias y metas, con base en los principios de eficiencia, eficacia, economía, honradez, racionalidad, austeridad, control, rendición de cuentas, equidad de género y transparencia, de la administración de los recursos públicos, con la finalidad de satisfacer las necesidades que exija el desarrollo del Estado.

Para ello, se determinan dos directrices para el funcionamiento cabal del modelo previamente referido:



El Presupuesto basado en Resultados (PbR), fungiendo como la herramienta de planeación y programación, y cuyo proceso se basa 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. Y, el Sistema de Evaluación al Desempeño (SED), instrumento que permite la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos, además de la evaluación de los mismos.



En ese tenor, la presente guía se concentra en el primer instrumento, PbR, con el objeto de establecer una serie de recomendaciones para la correcta integración de los programas presupuestarios a cargo de la Administración Pública Estatal. En ese tenor, se hace constatar que los elementos metodológicos incorporados se construyen con base en la “Guía para el Diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados” emitida por la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público**, así como, el “Manual de la Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas” de la **Comisión Económica para América Latina y el Caribe**, el “Manual para el diseño y la construcción de indicadores”, “Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas” y “Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados” del **Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social**, y finalmente “Metodología del Marco Lógico” de la **European Commission Civil Society Fund in Ethiopia**; instrumentos que fungen como recomendaciones para facilitar la construcción de los programas.



## Metodología del Marco Lógico

La Metodología del Marco Lógico, funge como la herramienta primordial para el óptimo desarrollo del PbR, aunado a que facilita el proceso de conceptualización, diseño y ejecución de las intervenciones públicas, coadyuvando a que estos alcancen resultados medibles.

Su uso 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. (CONEVAL, 2013)<sup>1</sup>

Puede utilizarse en todas las etapas del proyecto: En la identificación y valoración de actividades que encajen en el marco de los programas país, en la preparación del diseño de los proyectos de manera sistemática y lógica, en la valoración del diseño de los proyectos, en la implementación de los proyectos aprobados y en el Monitoreo, revisión y evaluación del progreso y desempeño de los proyectos. (AusAID, 2000)<sup>2</sup>

La enumeración de los pasos secuenciales varía con base en el autor o fuente de consulta, para tal efecto y con el objetivo de dotar a las y los funcionarios de herramientas necesarias que faciliten el proceso de diseño de los programas presupuestarios, la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua conjuntó la diversidad de modelos existentes resultando el esquema representado a continuación:



Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua

<sup>1</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2013) Boletín Monitoreo [https://www.coneval.org.mx/Informes/boletin\\_coneval/boletin\\_monitoreo\\_01\\_2013/nota2.html](https://www.coneval.org.mx/Informes/boletin_coneval/boletin_monitoreo_01_2013/nota2.html)

<sup>2</sup> Australian Agency for International Development, AusAID. (2000) The Logical Framework Approach <https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2003/ausguidelines-logical%20framework%20approach.pdf>





## Diagnóstico

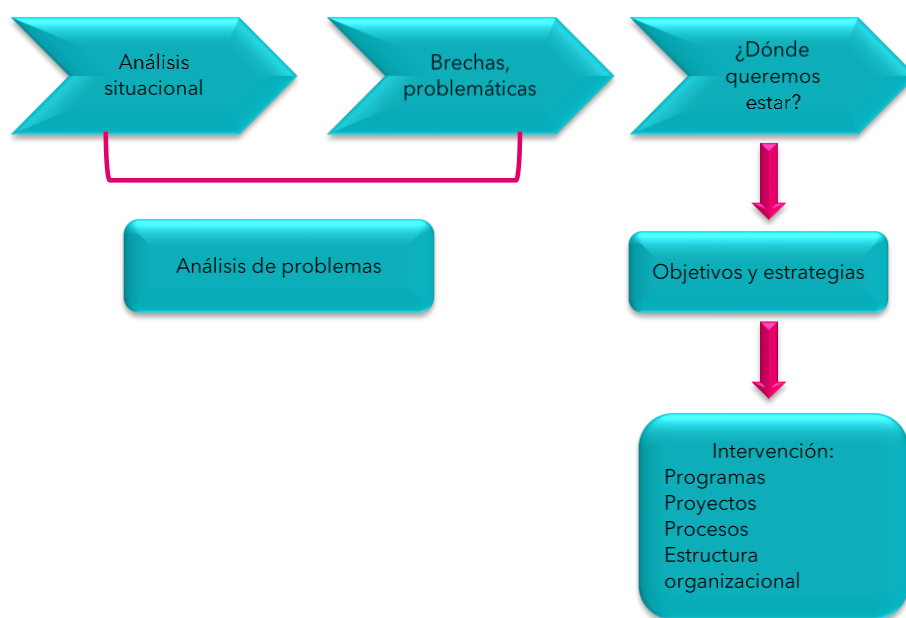
Uno de los elementos indispensables para un diseño robusto de cualquier política pública, es la identificación y caracterización del problema que se quiere resolver. Por ello, uno de los elementos fundamentales es contar con un diagnóstico, previo a la implementación, en el que además de definir el problema se justifique porque es un problema público.

Por ello, el diagnóstico es uno de los instrumentos dirigidos a los programas de nueva creación o con cambios sustanciales que pretende brindar elementos de análisis para la asignación de presupuesto a programas nuevos y, de esta manera, contribuir a la toma de decisiones a nivel gerencial. (CONEVAL, 2019)<sup>3</sup>

Para la integración del diagnóstico, es necesario se tome en consideración los **“Elementos mínimos a considerar para la elaboración del Diagnóstico de Programas Presupuestarios de creación o con cambios sustanciales”** emitidos por la Secretaría de Hacienda.

La elaboración del instrumento de manera participativa, permitirá identificar qué tipo de intervención es necesaria que se lleve a cabo, es decir, si es un programa presupuestario, un proyecto, proceso o bien algún cambio en la estructura organizacional. Cada intervención pública, debe estar debidamente justificada por este instrumento. Asimismo, coadyuvará a ofertar bienes y servicios a la población encaminadas a sus necesidades, y no desde lo que se piensa desde un análisis de oficina (Lo que creemos es adecuado para sus necesidades).

Para ejemplificar, para la apertura de una empresa, es necesario elaborar un acta constitutiva. **¿Qué pasaría si alguna empresa con cinco años de funcionamiento no contará con dicha acta?**



<sup>3</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2019) Diagnóstico de Programas Nuevos [https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico\\_Programas\\_Nuevos.aspx](https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico_Programas_Nuevos.aspx)



## Árbol de problemas

El punto de partida para la determinación del instrumento, es establecer de manera clara y concreta cual es el problema que origina o motiva la necesidad de la intervención. Para ello, se sugiere considerar las siguientes 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?

Una vez analizado el panorama, es necesario estructurar la problemática central tomando como base la estructura: **"Población afectada o área de enfoque + Descripción de la situación o problemática central" + Magnitud** este último fungirá como base para la determinación de nuestro punto de partida.<sup>4</sup>



### ¡Pongamos un ejemplo!

<b>Población o área de enfoque</b>	La población económicamente activa del Estado de Chihuahua
<b>Descripción de la situación o problemática central</b>	Cuenta con insuficientes habilidades y conocimientos que les permitan acceder a empleos mejor remunerados
<b>Magnitud</b>	(La población económicamente activa corresponde a 1,419,362 habitantes, de los cuales el 36.1% se deriva a informalidad laboral)



La población económicamente activa del Estado de Chihuahua cuenta con insuficientes habilidades y conocimientos que les permitan acceder a empleos mejor remunerados.



Es importante no confundir el problema, con la ausencia de una solución, es decir, no es lo mismo decir "Falta un hospital" a referir "El servicio hospitalario es insuficiente".

Ejemplos de cómo **NO** referir la problemática:

*"Falta de becas a alumnos de educación básica" "Los hospitales del Estado de Chihuahua no cuentan con medicamentos para la atención de enfermedades respiratorias"*

<sup>4</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>



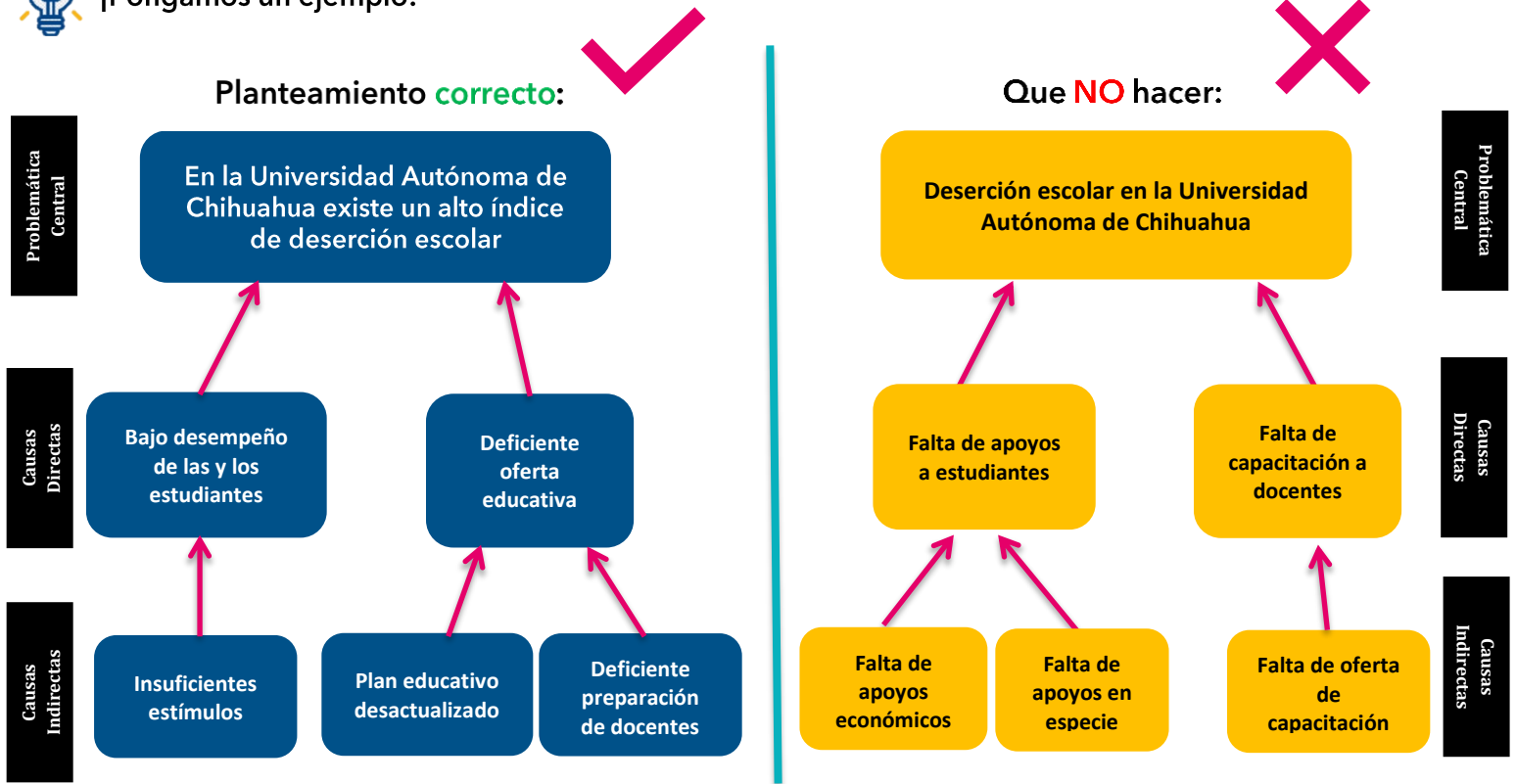


Una vez identificada la problemática central a la cual se le hará frente, se procederá a la identificación de las causas que lo originan. Para tal efecto, es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Definir las causas solo como condiciones negativas, no como la falta o ausencia de.
- Se puede incluir el número de raíces que sean necesarias, sin embargo, es prescindible considerar las sustantivas.
- Cada raíz del árbol deberá estar conformada al menos por una causa directa y una indirecta.
- Cada una de las agrupaciones deberá tener una congruencia temática.



¡Pongamos un ejemplo!





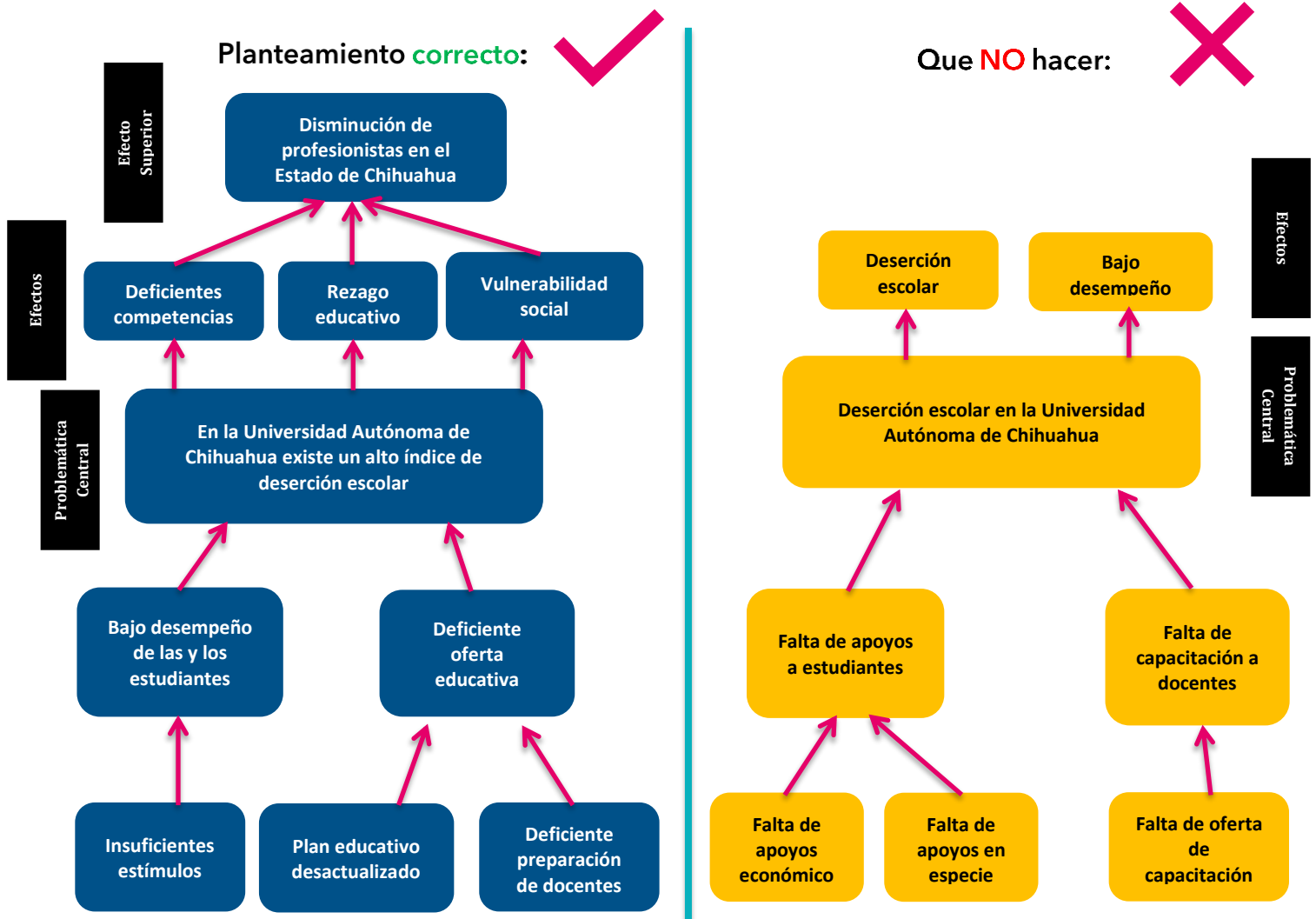
Posteriormente, se procederá a la conformación de los efectos provocados por el problema central, es importante referir que no necesariamente se tendrá que constituir el mismo número de ramas (efectos) que raíces (causas).

Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de esta forma se analiza y verifica su importancia. Se trata, en otras palabras, de tener una idea del orden y gravedad de las consecuencias que tiene el problema que se ha detectado lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones. Adicionalmente, tomar en consideración:

- Definir los efectos como condiciones negativas.
- Es posible incluir el número de "Ramas" necesarias.
- Verificar que no se repitan con el planteamiento de "causas"
- Establecer un efecto "superior" que logre englobar el desarrollo efectuado.
- Verificar el análisis, por medio de lógica vertical.



¡Pongamos un ejemplo!





## Focalización de la población

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. No existe una metodología específica para la definición, pues cada programa según la intervención que contemple debe establecer las definiciones y cuantificaciones para sus poblaciones, lo que le permitirá poner en marcha un curso planificado en el que atienda a su población.<sup>5</sup>

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 consideran:

Referencia	Potencial	Objetivo	Atendida
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Población global, que habita en un espacio territorial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Aquella población de referencia que es afectada por la problemática, o será afectada por el.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La parte de la población potencial de las cuales el programa está en condiciones de atender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Población beneficiada</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua

Partiendo de la siguiente problemática se llevará a cabo el ejemplo de análisis poblacional, con el objetivo de brindar claridad a los usuarios **“La población económicamente activa del Estado de Coahuila carece de habilidades y conocimientos que les permita acceder a empleos mejor remunerados”**.

Tipo de población	Criterio de focalización
<b>Referencia</b> Corresponde a la población global, que habita un espacio territorial determinado y se toma como referencia para el cálculo, comparación y análisis de la población objetivo.	Total de habitantes del Estado de Coahuila
<b>Potencial</b> Es aquella parte de la población de referencia, que es afectada por el problema o será afectada por el, y que por lo tanto requiere de los servicios o bienes que proveerá el programa.	Población económicamente activa del Estado de Coahuila
<b>Objetivo</b> Es aquella parte de la población potencial a la que el programa está en condiciones reales de atender el año entrante y el próximo.	Población económicamente activa con carencia de habilidades para acceso a empleo
<b>Atendida</b> Es la población que a pesar de tener las mismas características que la población objetivo, el programa ya atendió.	Población económicamente activa con carencia de habilidades para acceso a empleo atendida

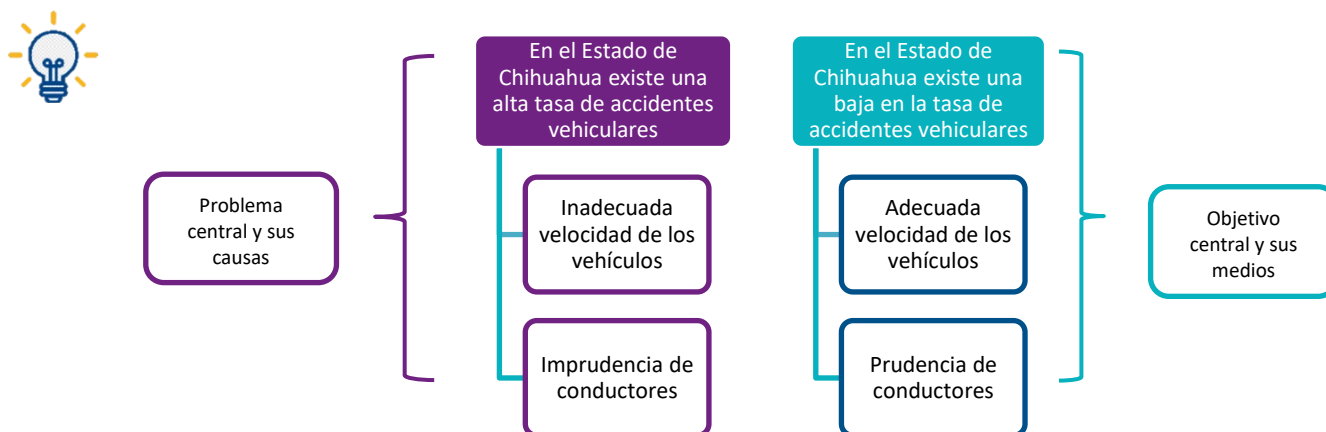
<sup>5</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. Definición de poblaciones <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/Documents/Metodologia-Poblacion.pdf>



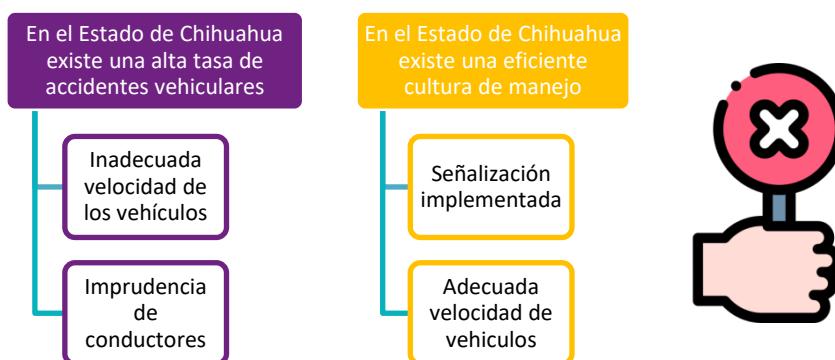
## Árbol de objetivos

Para efectos de definir la situación futura a lograr, se desarrolla el análisis de objetivos, a través del Árbol de Objetivos. Este último, es una representación de la situación esperada **¿Cómo lo realizamos?** Cambiando todas las condiciones negativas del árbol de problemas a condiciones positivas que se estime que son viables de ser alcanzadas. Al hacer esto, todas las que eran causas en el árbol de problemas se transforman en medios en el árbol de objetivos, los que eran efectos se transforman en fines y lo que era el problema central se convierte en el objetivo central o propósito del programa.<sup>6</sup>

Para ejemplificar a continuación se presenta la traducción de la problemática central y sus causas hacia el objetivo central y sus medios:



Los errores más comunes cuando se realiza la traducción al árbol de objetivos, es el efectuar un cambio radical al contenido, o bien, incluir las actividades al interior del esquema. Por lo cual, es importante recordar que este análisis únicamente detalla la situación deseada, la selección de alternativas (actividades) se realizará en un procedimiento subsecuente. Para tal efecto, se plantea a continuación un esquema de que NO realizar:



<sup>6</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2005) Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)



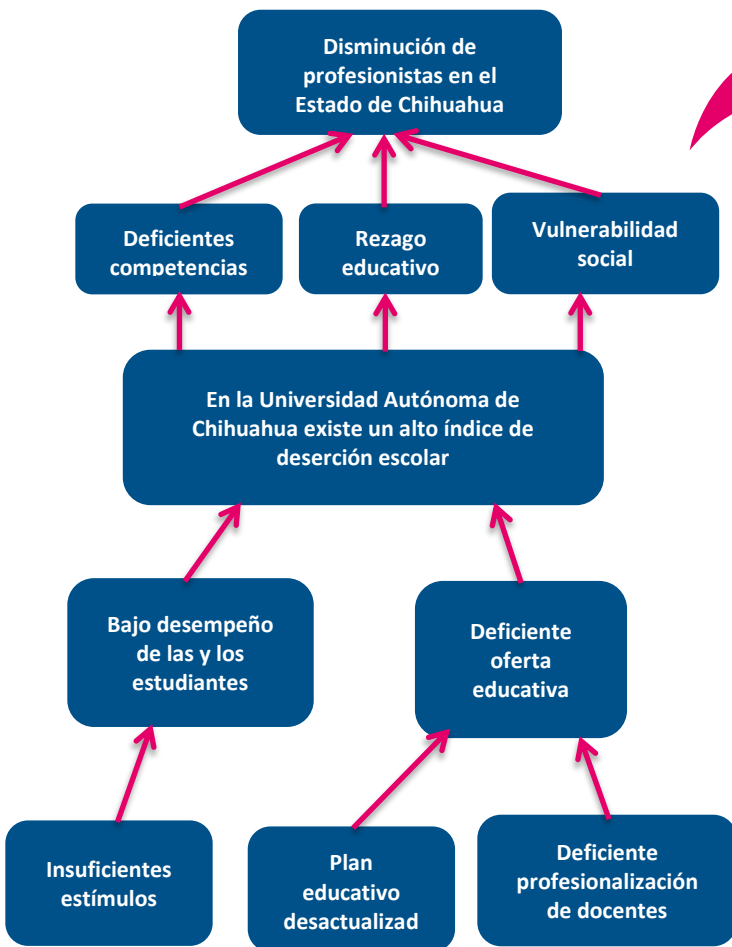
Después de construido el árbol de objetivos se examinan las relaciones entre medios y fines establecidos para garantizar que el esquema de análisis es válido e íntegro. Si en el proceso de pasar de problemas a objetivos se determinaron inconsistencias es necesario volver a revisarlo para detectar las fallas que se pudieran haber producido. De ser necesario, pero teniendo en cuenta la flexibilidad del método, pueden modificarse las formulaciones que no se consideren correctas, agregar nuevos objetivos que se consideren relevantes y no estaban incluidos y eliminar aquellos que no eran efectivos.

En la medida en que las causas estén bien identificadas, los medios estarán y las alternativas serán más acertadas para la resolución del problema y obtención de los fines que persiga el programa. Por ello, las causas deben ramificarse todo lo que sea posible para tener mucho más desagregadas las posibles vías de solución al problema en estudio.

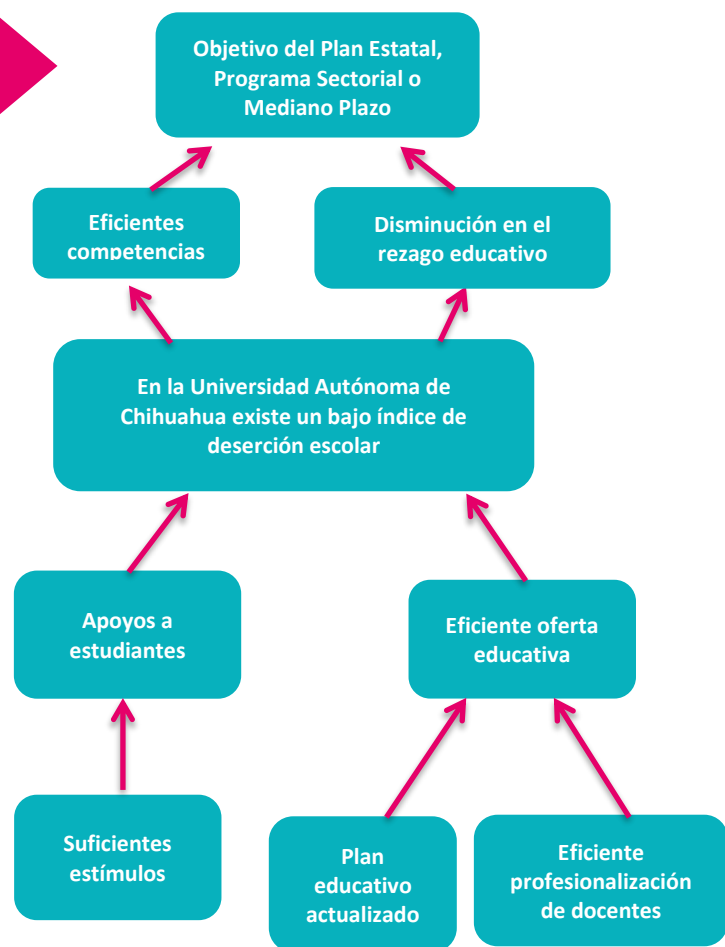


¡Pongamos un ejemplo!

### Árbol de Problemas



### Árbol de Objetivos





### Análisis de alternativas

En este proceso se definen acciones concretas tendientes a materializarlos (Actividades). Por ejemplo, si en el árbol de objetivos uno de los medios fuera la profesionalización de docentes, una acción para operacionalizar este medio sería "capacitación a los docentes". **Los medios que deben operacionalizarse son los que están en la parte inferior del árbol de objetivos.** Es decir, son aquellos que no tienen otro medio que los genere y están en correspondencia con las causas independientes que estén en la parte más baja del árbol del problema. Es importante verificar, también, la coherencia entre causa, medio y acción. Esto, porque existe una relación lógica entre estos tres aspectos del análisis.<sup>7</sup>

Una vez definidas las alternativas de solución, se analizará en forma preliminar la factibilidad de cada una, así como, las ventajas y desventajas de su implementación. Pueden considerar como ejemplo los siguientes aspectos (La dependencia o entidad será quien las determine):

- ◆ 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.

Hagamos un ejemplo tomando en consideración el árbol de objetivos desarrollado en el previo.



Costo / Economía	✓
Posibilidad de éxito	✓
Ventaja de su implementación	Se atenderá aquella parte de la población estudiantil que presenta vulnerabilidad económica, coadyuvando a que estos concluyan sus estudios.
Desventajas identificadas	En el caso de no escoger un canal de difusión viable, podría existir un sesgo en las y los alumnos que presenten documentación.

**OJO:** Es incorrecto el duplicar la información referida en el medio. TAMBIÉN es incorrecto el duplicar las actividades entre sí, ejemplo: Autorización de apoyos en especie y Autorización de apoyos económicos.

<sup>7</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2005) Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

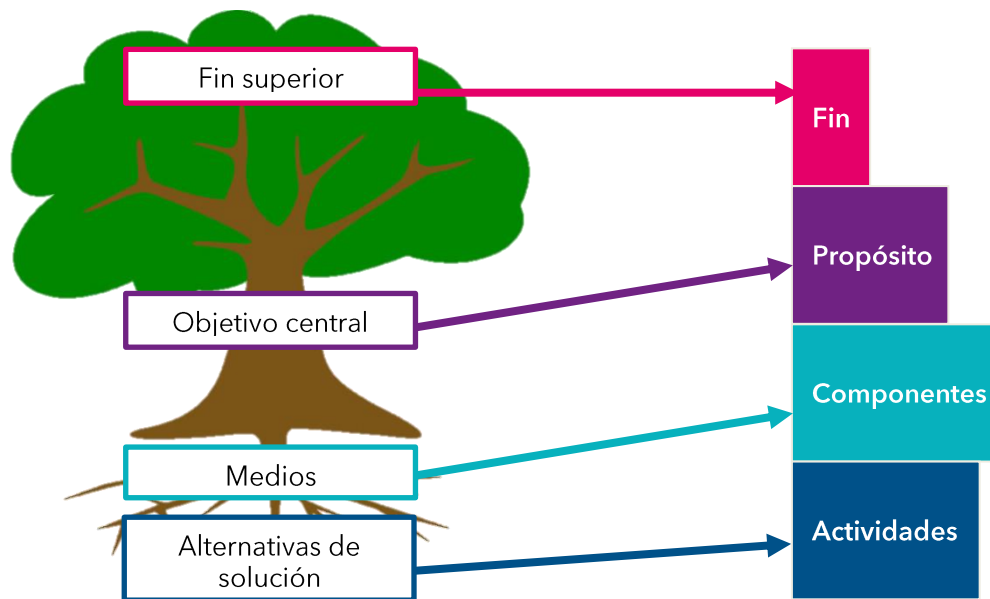




## Estructura analítica del programa

La Estructura Analítica del Programa presupuestario, EAPp es la herramienta que explica la razón de ser de un programa, mediante la descripción de la coherencia entre el problema, necesidad u oportunidad identificado (incluyendo sus causas y efectos) y los objetivos y medios para su solución, así como la secuencia lógica (vertical) entre los mismos.<sup>8</sup>

La EAPp se elabora con base en el árbol del problema y el árbol de objetivos. 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 seleccionados, 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.



El análisis mencionado, dará paso a la integración de la Matriz de Indicadores para Resultados, ya que esta funge como la herramienta que facilita el diseño, la organización y el seguimiento de los programas. De manera general, se presenta la siguiente información:<sup>9</sup>

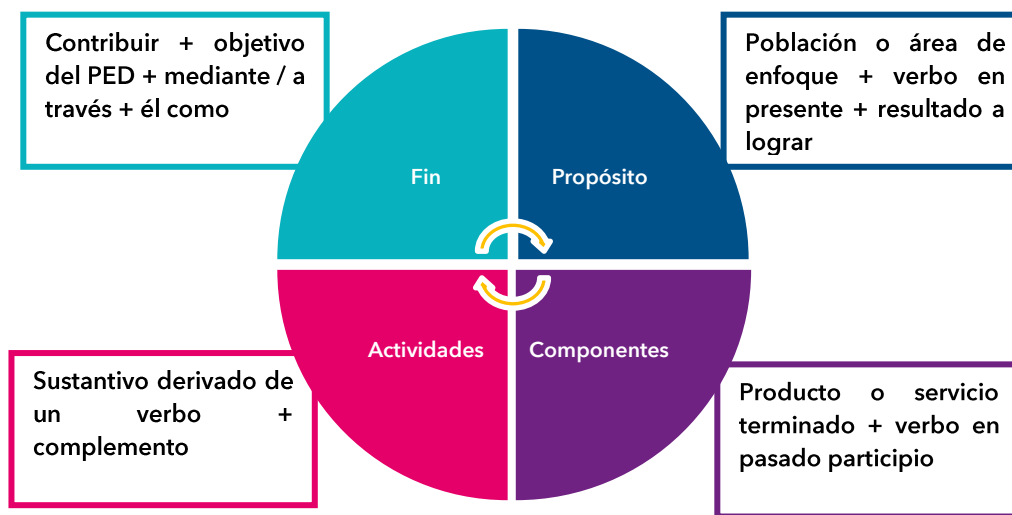
- ◆ Los objetivos del programa, su alineación y contribución a los objetivos de nivel superior (planeación nacional o estatal);
- ◆ Los bienes y servicios que entrega el programa a sus beneficiarios para cumplir su objetivo, así como las actividades para producirlos;
- ◆ Los indicadores que miden el impacto del programa, el logro de los objetivos, la entrega de los bienes y servicios, así como la gestión de las actividades para producir los entregables;

<sup>8</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP. (2016) Guía para el diseño de indicadores estratégicos [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia\\_Indicadores.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/154446/Guia_Indicadores.pdf)

<sup>9</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2016) Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)

- ◆ Los medios para obtener y verificar la información con la que se construyen y calculan los indicadores;
- ◆ Los riesgos y las contingencias que pueden afectar el desempeño del programa y que son ajenos a su gestión.

En la primera columna, se presenta el resumen narrativo proveniente de la estructura analítica del programa (Árbol de objetivos y análisis de alternativas). Es importante que éstos se presenten en un lenguaje comprensible para todo tipo de público, tomando en consideración las siguientes reglas de redacción:<sup>10</sup>



Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua basada en la Metodología del Marco Lógico

Tratemos de clarificar lo mencionado en el previo con el siguiente ejemplo:

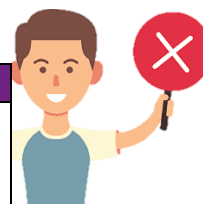
Árbol de Objetivos		Resumen Narrativo	
<b>Fin superior</b>	Fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil en beneficio de los sujetos prioritarios para su desarrollo integral	<b>Fin</b>	<b>Contribuir</b> a fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil en beneficio de los sujetos prioritarios para su desarrollo integral <b>mediante</b> el financiamiento de proyectos sociales
<b>Objetivo central</b>	Las Organizaciones de la Sociedad civil del Estado de Chihuahua cuentan con apoyos para el desarrollo de proyectos orientados a fortalecer el tejido social de personas en condición de vulnerabilidad	<b>Propósito</b>	Las Organizaciones de la Sociedad civil del Estado de Chihuahua <b>cuentan</b> con apoyos para el desarrollo de proyectos orientados a fortalecer el tejido social de personas en condición de vulnerabilidad
<b>Medio</b>	Apoyos económicos a organizaciones	<b>Componente</b>	<b>Apoyos</b> económicos a organizaciones <b>otorgados</b>
<b>Alternativa</b>	Difusión de convocatorias	<b>Actividad 1</b>	<b>Difusión</b> de convocatorias
<b>Alternativa</b>	Acompañamiento en la formulación solicitud	<b>Actividad 2</b>	<b>Acompañamiento</b> en la formulación solicitud
<b>Alternativa</b>	Aprobación de solicitudes de apoyo	<b>Actividad 3</b>	<b>Aprobación</b> de solicitudes de apoyo

<sup>10</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>



Los errores más comunes cuando se efectúa el planteamiento de “Resumen narrativo” es el no considerar la alineación de los objetivos superiores, sino, considerar el positivo del efecto superior del árbol de problemas. Asimismo, el duplicar en las actividades lo referido en los componentes segregando la información por áreas. Y finalmente, establecer las actividades sin considerar el orden en el que suceden los eventos. En ese sentido, se presenta a continuación un ejemplo de como **NO** realizarlo:

Árbol de Objetivos		Resumen Narrativo	
<b>Fin superior</b>	Fortalecer los mecanismos de vinculación y participación de la sociedad civil en beneficio de los sujetos prioritarios para su desarrollo integral	<b>Fin</b>	Contribuir a mejorar el nivel de desarrollo humano y social de las organizaciones mediante el financiamiento de proyectos
<b>Objetivo central</b>	Las Organizaciones de la Sociedad civil del Estado de Chihuahua cuentan con apoyos para el desarrollo de proyectos orientados a fortalecer el tejido social de personas en condición de vulnerabilidad	<b>Propósito</b>	Las Organizaciones de la Sociedad civil cuentan con <i>apoyos, infraestructura y donativos</i> para el desarrollo de proyectos orientados a fortalecer el tejido social de personas en condición de vulnerabilidad
<b>Medio</b>	Apoyos económicos a organizaciones	<b>Componente</b>	Apoyos económicos a organizaciones otorgados
<b>Alternativa</b>	Apoyos económicos a proyectos sociales	<b>Actividad 1</b>	Apoyos económicos a proyectos sociales
<b>Alternativa</b>	Apoyos económicos a proyectos de educación	<b>Actividad 2</b>	Apoyos económicos a proyectos de educación
<b>Alternativa</b>	Apoyos económicos a proyectos de salud	<b>Actividad 3</b>	Apoyos económicos a proyectos de salud



Si el programa está bien diseñado, se pueden examinar las relaciones causa-efecto entre los diferentes niveles del resumen narrativo en dirección ascendente. Asimismo, es importante tomar en consideración las siguientes recomendaciones:

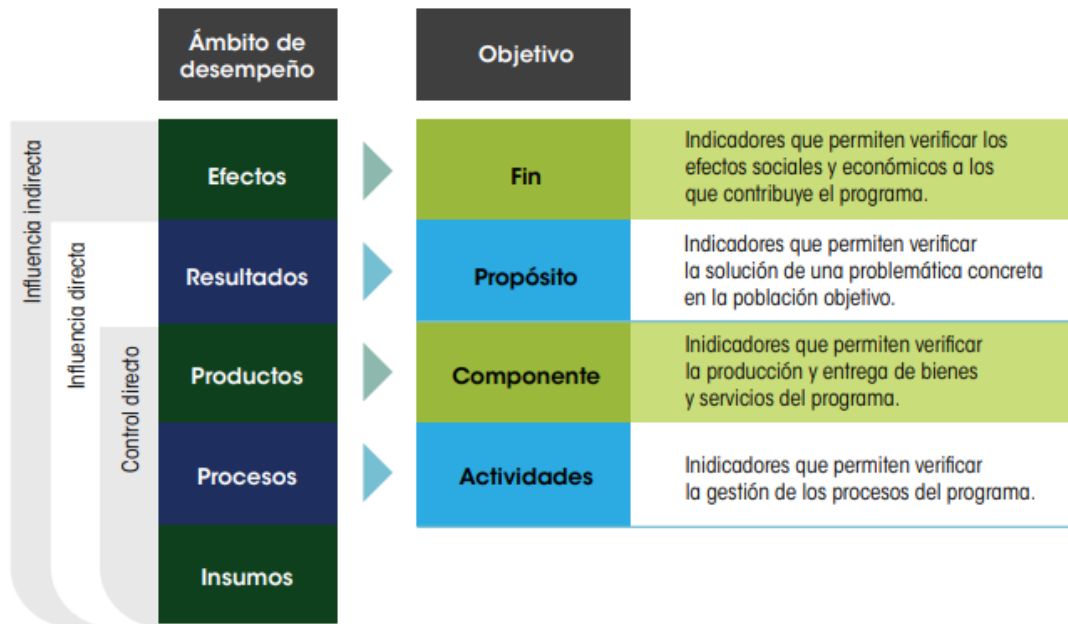
- ◆ Un solo objetivo para el nivel de Fin.
- ◆ Un solo objetivo para el nivel de Propósito.
- ◆ Nivel de Componente, un objetivo por cada tipo de bien o servicio entregado:
  - Cuando existan dos o más Unidades Responsables, UR por programa que entregan diferentes bienes y servicios, se sugiere incorporar 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.
- ◆ 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.
  - 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.
- ◆ Eliminar el uso de siglas en la redacción de los 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”), que no dejen claramente establecido el resultado que busca el objetivo.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>



## Indicadores

Los indicadores definen operacionalmente lo escrito en la columna de objetivos de la MIR y aparecen a cada nivel de dicha matriz. También describen las metas del programa en cada nivel de objetivos: Fin, Propósito o componente esperado. De este modo, se convierten en el punto de referencia y "carta de navegación" para guiar las actividades de gestión/monitoreo y evaluación del programa. Los indicadores bien formulados aseguran una buena gestión y permiten que los tomadores de decisiones decidan si serán necesarios componentes adicionales o correcciones de rumbo para lograr el Propósito del programa. Asimismo, al finalizar la intervención se conocerá si se logró el impacto y los efectos esperados sobre los beneficiarios.<sup>12</sup>



Fuente: Manual para el diseño y la construcción de indicadores, CONEVAL.

Es necesario integrar en la MIR los indicadores que permitan medir aspectos relevantes de los cuatro niveles de objetivo planteados (fin, propósito, componentes y actividades), considerando que cada indicador mide un aspecto diferente en la MIR:<sup>13</sup>

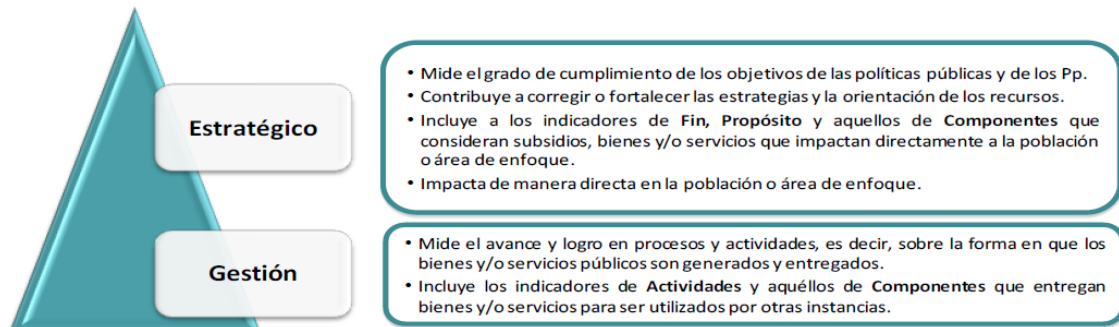
- En el fin se mide la contribución del programa a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución del objetivo estratégico de la dependencia o entidad. Por lo general, este resultado conocido como el impacto que tiene el programa sólo puede ser observado en el largo plazo.
- En el propósito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

<sup>12</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2005) Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)

<sup>13</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2013) Guía para la elaboración de la Matriz de Indicadores para Resultados [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA\\_PARA\\_LA\\_ELABORACION\\_DE\\_MATRIZ\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf)

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

Es menester mencionar que, los indicadores se clasifican en dos sentidos siendo estos “Estratégicos” y de “Gestión”, sin embargo ¿Qué los diferencia?



Fuente: Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados, SHCP.

Con el objeto de brindar claridad a lo mencionado ejemplificaremos a continuación. Supongamos que el resumen narrativo del **Fin** de nuestro programa es “Contribuir a la implementación de un modelo integral de movilidad urbana accesible en los principales centros urbanos del estado mediante la mejora de la calidad del servicio de transporte público colectivo”. ¿Qué indicador utilizarías para su



El error más común al integrar indicadores para el nivel del Fin del programa es el establecimiento de mediciones “PROGRAMADO vs REALIZADO” si bien es cierto, este corresponde a una medición de eficacia **NO ES ESTRATÉGICO**, la medición debe permitir verificar el impacto alcanzado del programa hacia los objetivos superiores, pero que no son sólo su responsabilidad.

En el mismo sentido, **NO** debemos considerar mediciones de recurso (si esta no es la naturaleza del programa). Ejemplo: PRESUPUESTO RECIBIDO PARA EL PROGRAMA VS PRESUPUESTO EJERCIDO.





## Elementos del indicador<sup>14</sup>

### Dimensión del indicador

Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores, así como, los ejemplos correspondientes acorde al nivel de objetivos.

- ◆ **Eficacia:** Mide el nivel de cumplimiento de los objetivos (Aplicable para la totalidad de niveles de objetivos).

Nivel de objetivo	Indicador
Fin	Índice de deserción escolar de Educación Superior en el Estado de Chihuahua del ejercicio actual / Índice de deserción escolar en el Estado de Chihuahua del ejercicio anterior
Propósito	Alumnas y alumnos que concluyen la Universidad en el ejercicio actual / Alumnas y alumnos que concluyen la Universidad en el ejercicio anterior
Componente	Becas otorgadas a alumnas y alumnos / Total de becas disponibles a otorgar
Actividad	Convocatorias difundidas en los medios de comunicación / Total de convocatorias planeadas a difundir

- ◆ **Eficiencia:** Busca medir que tan bien se han utilizado los recursos para la producción de los resultados (Propósito, Componentes y Actividades).

Nivel de objetivo	Indicador
Propósito	Alumnos que desertan antes de concluir la educación superior / Total de alumnos inscritos en el ciclo escolar
Componente	Tutorías realizadas / total de tutores y tutoras
Actividad	Convocatorias difundidas / Recurso tecnológico utilizado para difusión

- ◆ **Calidad:** Busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa (Componentes).

Nivel de objetivo	Indicador
Componente	Alumnos con promedio mayor a 8.0 de la Universidad/ total de la matrícula

- ◆ **Economía:** Mide la capacidad para movilizar adecuadamente los recursos financieros (Actividades).<sup>15</sup>

Nivel de objetivo	Indicador
Actividad	Ingreso destinado a la atención de la deserción escolar / Total de presupuesto que dispone la Universidad

<sup>14</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>

<sup>15</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2013) Manual para el diseño y la construcción de indicadores [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)



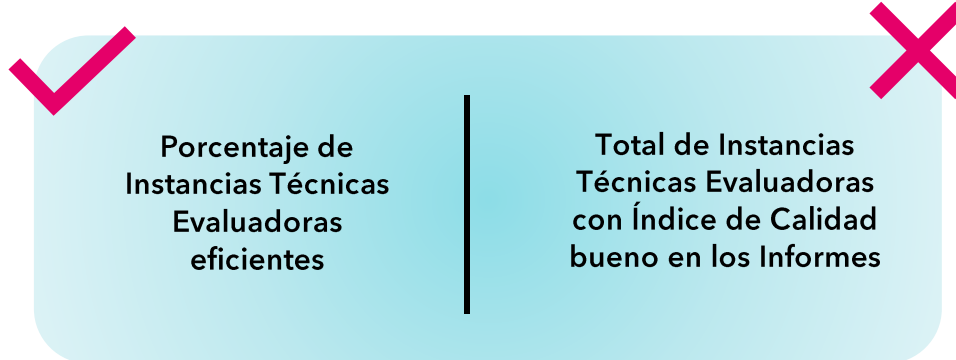


### Nombre del Indicador

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.

¿Qué nombre le darías al indicador descrito a continuación? *INSTANCIAS TÉCNICAS EVALUADORAS CON ÍNDICE DE CALIDAD BUENO EN SUS INFORMES / TOTAL DE INSTANCIAS TÉCNICAS EVALUADORAS INSCRITAS EN EL REGISTRO ESTATAL DE EVALUADORES*



### Descripción 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 y en términos sencillos, qué es lo que mide el indicador.

El error más común en la Administración Estatal es la duplicidad de planteamientos entre la descripción del indicador y el método o fórmula de cálculo. Para ejemplificar, supongamos que el método de cálculo corresponde a "Tutorías otorgadas / Tutorías programadas".

No es lo mismo decir: **"Mide las tutorías otorgadas con relación a las tutorías programadas a otorgar"**, a referir **"El indicador mide las tutorías otorgadas en el periodo, un porcentaje cercano a 90 representará la eficacia de los tutores para cubrir las necesidades del alumnado"**.



### 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.

Los métodos mayormente utilizados son:

Porcentaje	Variación Porcentual	Razón	Índice
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos variables con una misma unidad de medida</li> <li>• Ejemplo: Infraestructura rehabilitada / Infraestructura disponible para rehabilitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en el tiempo (Comparativas de un año a otro)</li> <li>• Dos variables con una misma unidad de medida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• También referido como "Promedio"</li> <li>• Las variables corresponden a diferentes unidades de medida. Ejemplo: Apoyos otorgados / beneficiarios atendidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es utilizado cuando se cuentan con más de tres unidades de medida</li> <li>• Son medidas con censo metodológico</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia de la Secretaría de Hacienda del Gobierno del Estado de Chihuahua

### 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.

### Frecuencia de medición

Retomando los ámbitos de desempeño y el proceso de producción del programa, los resultados se presentan en orden cronológico, es decir, el cumplimiento de las actividades se realiza antes de los componentes y mucho antes que el propósito o el fin. Cuanto más alto es el nivel de objetivos, menor será su frecuencia de medición, para tal efecto, se recomienda:

- ◆ Fin: Anual, trianual, sexenal.
- ◆ Propósito: Anual, bianual, trianual.
- ◆ Componentes: Trimestral y semestral.
- ◆ Actividades: Mensual, trimestral y semestral.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2013) Manual para el diseño y la construcción de indicadores



## Línea base

La línea base es el valor que fija un indicador como punto de partida para evaluar y dar seguimiento a un objetivo. Es decir, este valor es un punto de referencia que permite brindar información respecto de la situación inicial del indicador. Consideraciones particulares para el establecimiento de líneas base:<sup>17</sup>

- ◆ **Tendencia observable:** Si las observaciones históricas del indicador muestran cierta tendencia, se sugiere que el último valor observado antes del inicio de la intervención sea considerado para establecer la línea base de la misma. Ejemplo: cierre del ejercicio fiscal anterior.
- ◆ **Variaciones cíclicas:** Establecer la línea base en algún punto intermedio del ciclo, o bien, en la fase que se asemeje más al momento de inicio de la intervención. La segunda posibilidad es establecer la línea base en el último punto de referencia del indicador, al considerar este como el punto de partida de la intervención; este último caso debe considerar las variaciones cíclicas al momento de medir su desempeño y no atribuir al programa efectos que son parte de la naturaleza misma del indicador.
- ◆ **Sin tendencia:** Cuando derivado del análisis de la información no se observa una tendencia clara en el comportamiento del indicador y, además, la información complementaria no aporta más información sobre el comportamiento del indicador, se sugiere establecer como línea base la última información disponible antes del inicio de la intervención; siempre y cuando la información sea cercana a la fecha de inicio. Para esto se requiere calcular el valor del indicador en el momento antes del inicio de la intervención, o bien, obtenerlo directamente de la fuente de información oficial.
- ◆ **Valor de la última observación disponible:** es posible que se tenga información sobre un indicador, pero que no esté actualizada al momento de inicio de la intervención. En estos casos se puede realizar un análisis sobre la información con la que se cuenta, y en caso de que esta información tenga uno o dos periodos de retraso en su actualización (dependiendo de la temporalidad de medición), esta puede utilizarse para establecer la línea base.

## Metas

Permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora. Un factor fundamental para el cálculo y establecimiento de las metas de los indicadores es contar con la información de la línea base, esto debido a que, partiendo del punto de referencia y estimando el efecto esperado de la intervención pública, es posible trazar la trayectoria deseada para el indicador.

---

[https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

<sup>17</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2019) Guía para el establecimiento y cálculo de líneas base y metas  
[https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia\\_lineas\\_base\\_metas.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/metodologia/guia_lineas_base_metas.pdf)



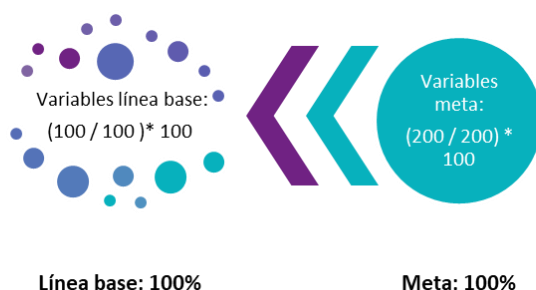
Métodos a considerar para el establecimiento de metas:

- ◆ **Método de tendencias:** El método de tendencias permite realizar análisis de las observaciones pasadas y generar valores futuros, a partir de la tendencia observada. En particular, este método se basa en la tendencia de los datos en los periodos anteriores al que se desea pronosticar.
- ◆ **Método incremental:** Para implementarlo, primero se calculan las tasas de variación de las observaciones anteriores; posteriormente se obtiene su promedio, y finalmente, con estos resultados, se estima la meta.
- ◆ **Método Delphi:** Este método se utiliza cuando no se puede emplear información objetiva, o bien, que al momento no puede ser medible o que el medirla resulta demasiado costoso. Por otro lado, se caracteriza por ser un proceso iterativo, en el cual se mantiene el anonimato de los participantes y en el que todas las opiniones forman parte de una respuesta final.

### 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, ascendente o lineal:

- ◆ 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.
- ◆ 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.
- ◆ Cuando el sentido es **lineal**, la meta siempre será igual que la línea base. Si el resultado permanece con la meta planteada, es equivalente a que no existen cambios significativos en el indicador.<sup>18</sup>
- ◆ En el último supuesto, es importante asegurar que efectivamente la línea base y meta hayan permanecido en constante tomando en consideración sus variables (numerador y denominador). Para ejemplificar lo descrito se presenta a continuación un esquema:



Las variables incrementaron en la misma medida ¿Realmente sería un indicador constante?

<sup>18</sup> Secretaría de Hacienda y Crédito Público, SHCP. Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados <https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaMIR.pdf>



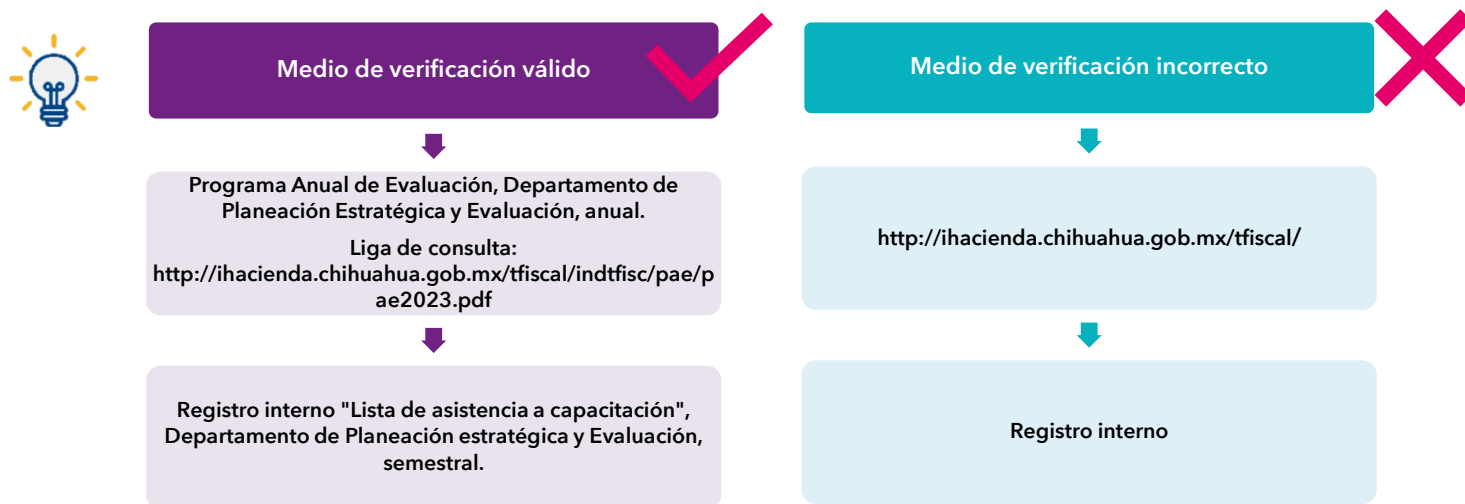
## Medios de verificación

Los medios de verificación corresponden a las fuentes de información en las que está disponible la información necesaria y suficiente para construir el indicador señalado. Dichos medios pueden ser documentos oficiales, documentos o reportes internos que genera el programa, bases de datos procesadas, entre otros. Dado que éstos pueden ser vastos, en la MIR es conveniente reportar lo siguiente:

- ◆ Nombre completo del documento que sustenta la información (acorde a las variables del indicador).
- ◆ Nombre del área que genera o publica la información.
- ◆ Periodicidad con que se genera el documento (debe coincidir con la frecuencia de medición del indicador).
- ◆ Liga a la página de la que se obtiene la información.<sup>19</sup>

Es menester señalar que, dichos criterios fueron reconocidos de manera conjunta por la Secretaría de Hacienda y la Auditoría Superior del Estado de Chihuahua, motivo por el cual los medios de verificación deberán considerar invariablemente la estructura señalada en el previo. No obstante, las fuentes de información seleccionadas deben permitir a los usuarios (ciudadanía, organismos fiscalizadores, evaluadores, etc.) replicar el método de cálculo, en ese sentido existe posibilidad de acreditar registros internos, siempre y cuando se efectúe la señalización del documento específico que dará paso a dicha replica.

A continuación, se detalla un ejemplo de integración:



El error más común en el establecimiento de medios de verificación es la asignación de manera genérica la página institucional, sin embargo, es preciso hacer mención que esta deberá dirigir al lugar exacto en el cual se encuentra la fuente de consulta, con ello, garantiremos que nuestro indicador sea "Monitoreable".

<sup>19</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL. (2013) Manual para el diseño y la construcción de indicadores [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)





## Supuestos

Los supuestos son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable de la intervención, que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos de la intervención. Los riesgos a los que está expuesto el proyecto pueden ser ambientales, financieros, institucionales, sociales, políticos, climatológicos u otros factores.<sup>20</sup>

Es importante considerar que la elaboración de supuestos se efectúa como un objetivo a alcanzar o mantener (sentido positivo), aunado a que su ocurrencia es relevante para el logro de las metas propuestas en los indicadores de modo que se tiene que garantizar la consistencia entre estos. En ese sentido, la elaboración de los supuestos debe partir de las preguntas conductoras *¿Qué tiene que suceder para lograr la cobertura prevista? ¿Qué tiene que suceder para la entrega del apoyo o la prestación del servicio?*

Indicador	Supuesto propuesto
Alumnos y alumnos beneficiados con becas / Total de la matrícula escolar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las convocatorias tienen el alcance previsto.</li> <li>2. Las y los alumnos se interesan por adquirir una beca.</li> <li>3. Los expedientes proporcionados por las y los alumnos cumplen con los criterios de elegibilidad.</li> </ol>
Instancias Técnicas Evaluadoras con índice de calidad bueno en sus informes / total de Instancias Técnicas Evaluadoras inscritas en el registro estatal de evaluadores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las Instancias Técnicas Evaluadoras se interesan por inscribirse en el Registro Estatal de Evaluadores.</li> <li>2. Las Instancias Técnicas Evaluadoras reúnen los requisitos para formar parte en el Registro Estatal de Evaluadores.</li> <li>3. Las Instancias Técnicas Evaluadoras participan de manera eficiente en el proceso de evaluación.</li> </ol>

Asimismo, se presenta a continuación un ejemplo de cómo **NO** integrar los supuestos.

Indicador	Supuesto propuesto	Justificación
Alumnos y alumnos beneficiados con becas / Total de la matrícula escolar	El recurso es suficiente para el otorgamiento de becas	Las metas propuestas se elaboran con el techo presupuestal asignado, en ese sentido, no es correcto referir el recurso si de entrada ya se conoce la disponibilidad presupuestal.
Instancias Técnicas Evaluadoras con índice de calidad bueno en sus informes / total de Instancias Técnicas Evaluadoras inscritas en el registro estatal de evaluadores	<p>Las Instancias Técnicas Evaluadoras no incumplen con los términos de referencia.</p> <p>Las dependencias se interesan por incluirse en el PAE.</p>	El supuesto debe encontrarse en sentido positivo, asimismo, debe guardar una congruencia con el indicador propuesto.

<sup>20</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. (2005) Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de programas y proyectos [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf)



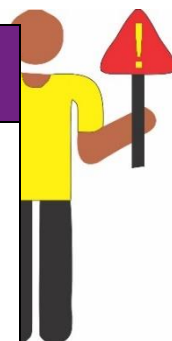


### Criterios CREMAA

En esta etapa la Secretaría de Hacienda determinará si los indicadores estratégicos y de gestión de los programas presupuestarios de la Administración Estatal son consistentes, cumplen con los criterios CREMAA: **C**laridad, **R**elevancia, **E**conomía, **M**onitoreable, **A**decuado y **A**portación Marginal.

- ◆ **Claridad:** ¿Es el significado del indicador directo e inequívoco? ¿El nombre del indicador expresa lo conformado en el método de cálculo? ¿Existe congruencia entre el numerador y denominador en cuanto a frecuencia de medición y unidad de medida?

Nivel	Nombre del indicador	Definición	Método de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición
C01	Porcentaje de capacitaciones impartidas	Mide el total de personal capacitado con relación al total de capacitaciones impartidas	(PC / CI) Personal capacitado	Personal	Anual
			Capacitaciones impartidas	Capacitaciones	



El ejemplo de indicador presentado carece de la característica "Claridad" con motivo a que el nombre del indicador refiere a "Porcentaje" sin embargo, el método de cálculo corresponde a la razón, es decir, un "Promedio". Y finalmente, la inocuidad en la frecuencia de medición acorde al nivel de objetivos que pertenece.

- ◆ **Relevancia:** ¿Es el indicador representativo de lo que se debe medir del objetivo? ¿Existe al menos un factor relevante del objetivo?

Nivel	Objetivo	Indicador
Fin	Contribuir a la implementación de un modelo integral de movilidad urbana accesible en los principales centros urbanos del estado mediante la mejora de la calidad del servicio de transporte público colectivo	Mejora del transporte público colectivo realizado
		Mejora del transporte programado a realizar

El ejemplo citado carece de la característica aunado a que el indicador propuesto no corresponde al nivel de objetivos. Es menester recordar, que los indicadores a nivel de FIN de los programas deben efectuar mediciones del impacto hacia las contribuciones a las cuales están alineados, motivo por el cual, el realizar una comparativa entre lo que se realiza y lo se planea ejecutar, no otorga relevancia.

- ◆ **Economía:** ¿Somos capaces de emplear un medio práctico y de bajo costo para la obtención de los datos requeridos para medir el indicador?
- ◆ **Monitoreable:** ¿Las variables del indicador están definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición? ¿Los datos de las variables efectivamente pueden ser medidos por el medio de verificación?



En el caso de las características de “Economía y Monitoreable” estas se encuentran directamente relacionadas con el medio de verificación propuesto. Si su planteamiento se encuentra redactado con base en las especificaciones mencionadas en el previo, se dará por sentado que los indicadores dan cumplimiento a dichas características.

- ◆ **Adecuado:** ¿La medición del indicador resulta ser una tarea sencilla? ¿La dimensión del indicador es consistente?

Método de cálculo	Dimensión	Línea base	Meta	Trayectoria
$\frac{(TR / TT)}{\text{Total de tutores}}$ Tutorías realizadas	Eficacia	55	38.5	Ascendente

Si el valor de la línea base es 55 y el indicador es ascendente, se esperaría que la meta fuera mayor que la línea base, pero no menor que esta. Asimismo, dado que el indicador mide la utilización del recurso humano para la entrega del servicio este debe corresponder al tipo “Eficiencia”.

- ◆ **Aportación Marginal:** En caso de que exista más de un indicador para el mismo nivel de objetivos ¿El indicador provee información adicional en comparación con otros indicadores propuestos?

Nivel	Objetivo	Indicador 1	Indicador 2
Componente	Asesorías para uso de maquinaria	$\frac{\text{Total de asesorías realizadas}}{\text{Total de asesorías programada a realizar}}$	$\frac{\text{Total de personas que calificaron la asesoría como satisfactoria}}{\text{Total de personas que recibieron asesoría}}$

Con base en el ejemplo desarrollado en el previo, es posible determinar que existe aportación marginal entre los indicadores propuestos porque miden cosas diferentes de los factores relevantes; el primero de ellos mide la eficacia del procedimiento, mientras que el segundo corresponde a la calidad del servicio prestado.

Para analizar el indicador es necesario conocer y examinar también el objetivo al cual se encuentra asociado, ya que, si éste presenta alguna inconsistencia, por ejemplo, que tenga poca claridad en su planteamiento, o contiene múltiples objetivos, la tarea de asignarle un indicador se vuelve más compleja, lo que puede ocasionar que el indicador elegido no cumpla con uno o más de los criterios.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, CONEVAL (2014) Metodología para la aprobación de indicadores de los programas sociales [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA\\_APROBACION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/METODOLOGIA_APROBACION_DE_INDICADORES.pdf)



### Parámetros de semaforización

A fin de dar el seguimiento que coadyuve a realizar la evaluación adecuada del cumplimiento de metas y objetivos de los Programas presupuestarios de la Administración Pública Estatal y contar con un elemento para la toma de decisiones, es necesario establecer parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento de los indicadores fue adecuado o esperado.

Por lo anterior, se definieron parámetros de semaforización acorde al sentido del indicador con respecto a la meta, con los cuales la Secretaría de Hacienda en el ámbito de su competencia monitorea el desempeño de manera trimestral. Cabe mencionar que, la aplicación de los parámetros de semaforización varía en función de la trayectoria del indicador hacia la meta, en términos generales los colores de semaforización se traducen de la siguiente manera:

**Tabla de valores de parámetros de semaforización para indicador (sentido ascendente)**

Parámetros de semaforización Indicador (sentido ascendente)		
Desempeño	Desde	Hasta
Satisfactorio (verde)	-10%	30%
Moderado (amarillo)	-20%	-10%
Bajo y/o Fallo en la Planeación (rojo)	< -20%	>30%

<b>SATISFACTORIO</b>	El valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por debajo o por encima de la meta, pero se mantiene dentro del rango establecido, o bien logró la meta programada
<b>MODERADO</b>	El valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.
<b>BAJO Y/O FALLO EN LA PLANEACIÓN</b>	El valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera considerablemente la meta programada, de conformidad con los rangos establecidos.

**Tabla de valores de parámetros de semaforización para indicador (sentido descendente)**

Parámetros de semaforización		
Desempeño	Desde	Hasta
Satisfactorio (verde)	-30%	10%
Moderado (amarillo)	10%	20%
Bajo (rojo)	< -30%	>20%

<b>SATISFACTORIO</b>	El valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima y por debajo de la meta programada
<b>MODERADO</b>	El valor alcanzado del indicador es mayor que la meta programada, sin embargo, se mantiene dentro del rango establecido.
<b>BAJO Y/O FALLO EN LA PLANEACIÓN</b>	El valor alcanzado del indicador es mucho más alto que la meta programada, por lo tanto, se considera como "Fallo en la planeación", es decir, la meta no fue bien establecida de conformidad con los rangos establecidos, caso contrario, si el valor del indicador es más bajo que la meta programada, se considera como "Bajo"

**Tabla de valores de parámetros de semaforización para indicador (sentido regular-constante)**

Parámetros de semaforización		
Desempeño	Desde	Hasta
Satisfactorio (verde)	-2%	2%
Moderado (amarillo)	-4%	-2%
Bajo (rojo)	< -4%	>2%

<b>SATISFACTORIO</b>	El valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por debajo o por encima de la meta, pero se mantiene dentro del rango establecido
<b>MODERADO</b>	El valor alcanzado del indicador es menor que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido.
<b>BAJO Y/O FALLO EN LA PLANEACIÓN</b>	El valor alcanzado del indicador está muy por debajo de la meta programada o supera considerablemente la meta programada, de conformidad con los rangos establecidos.

