

LINEAMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS MUNICIPAL: OPERACIÓN DEL PRESUPUESTO BASADO EN RESULTADOS (PbR-SED) Y SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL DE OMITLÁN DE JUÁREZ HIDALGO

La Lic. Martha Belém Oliver González, Presidenta Municipal Constitucional de Omitlán de Juárez 2024 – 2027, con fundamento en los artículos 59, 60 fracción 1 inciso a) de la Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo; Título quinto artículo 45 fracción I, elaborar y aprobar, de conformidad con las leyes y demás que en materia municipal expida la legislatura del Estado, el bando de policía y buen gobierno, reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que organicen el funcionamiento del Ayuntamiento y de la Administración Pública Municipal, regulen las materias, procedimientos, funciones y servicios públicos de su competencia y aseguren la participación de la sociedad.

PRESENTACIÓN

Establecer los lineamientos para la implementación del modelo de gestión para resultados (GpR) municipal (MGpRM), que regule el desarrollo de las diferentes etapas del ciclo presupuestario, en específico, su orientación a resultados y la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal de Omitlán de Juárez que habrá de atender el Ayuntamiento, proceso a través del cual, se llevará a cabo el seguimiento y evaluación de los programas presupuestarios, verificando el cumplimiento de objetivos y metas, con base en los indicadores estratégicos y de gestión definidos en los proyectos y/o programas presupuestarios, permitiendo además, conocer los resultados de la aplicación de los recursos públicos, el impacto social de los programas y de los proyectos, e identificar la eficiencia, eficiencia, economía y la calidad de los bienes y servicios que se prestan.

Los presentes lineamientos permiten impulsar el Presupuesto basado en Resultados (PbR-SED), como el proceso que integra de forma sistemática, en las decisiones correspondientes, consideraciones sobre los resultados y el impacto de la ejecución de los programas presupuestarios y de la aplicación de los recursos públicos asignados a éstos.

CONSIDERANDO

Que de acuerdo a lo que establecen los artículos 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 108 de Constitución Política del Estado de Hidalgo, es interés de la Administración Pública Municipal 2024-2027 mejorar el diseño de las políticas públicas y los programas municipales, mediante la

asignación de los recursos públicos de acuerdo a un Presupuesto Basado en Resultados, elementos necesarios en la adopción del modelo de Gestión para Resultados, que permita medir el cumplimiento de los objetivos y metas de las políticas públicas, fomentando la creación del valor público.

Que el Plan Municipal de Desarrollo, y su respectiva actualización en su caso, es el documento rector de la Administración Pública Municipal y representa la principal herramienta de planeación de la cual se derivan los demás programas y proyectos; en los que se establecen objetivos, estrategias transversales, líneas de acción, indicadores y metas, con el fin de asegurar los resultados esperados y en relación al Plan Municipal de Desarrollo de Omitlán de Juárez 2024-2027 en su punto 14 Evaluación y monitoreo municipal inciso h) la Dirección de Planeación Municipal será responsable de monitorear el avance que prestan las áreas respecto de los objetivos que les corresponden, haciendo uso de los indicadores establecidos en el presente documento, en su acuerdo 1 Gobierno Cercano, Justo y Honesto, objetivo específico 1, objetivo estratégico 5 Planeación Municipal, en su acción 1.1.5.2 encaminar a las dependencias (Direcciones Administrativas) en la adopción y ejecución de los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Municipal de Desarrollo, que les corresponde llevar a cabo, y De igual forma, como lo establece el Plan Municipal de Desarrollo de Omitlán de Juárez 2024-2027, en su acuerdo 1 Gobierno Cercano, Justo y Honesto, Objetivo Especifico 1, Objetivo estratégico 3 Contraloría Interna Municipal, en sus acciones 1.1.3.2 Coordinar la elaboración de los Programas Operativos Anuales y Fichas SED por unidad administrativa, en coordinación con la Tesorería Municipal y la Dirección de Planeación y la acción 1.1.3.7 Evaluar los resultados de la gestión financiera comprobando que se ajuste a los criterios que marca la Ley, verificando que se cumplan los objetivos contenidos en los planes y programas, para buscar la "Implementación un sistema de evaluación del desempeño que valore integralmente el desempeño de los programas presupuestarios, de las políticas públicas, y de los funcionarios aplicando herramientas de la nueva gestión pública y de la gestión para resultados, para medir e general la creación de valor público" y que permite consolidar a la administración pública municipal como una organización eficaz, eficiente, transparente, basada en resultados, dando seguimiento al sistema de evaluación del desempeño y control de resultados, mediante el cual la ciudadanía percibirá como se aplican los recursos públicos.

Que derivado de la entrada en vigor de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo, a partir del año 2014, ésta tiene por objeto normar y regular las acciones relativas a la presupuestación y evaluación de los egresos público contempla la elaboración del Presupuesto con base en objetivos y parámetros cuantificables, acampanados de indicadores de desempeño, considerando que la administración de recursos públicos se realice con base en criterios de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, así como la obligatoriedad de la evaluación de desempeño a través de 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, estableciendo para tal fin los sistemas de evaluación del desempeño.

Que el Presupuesto basado en Resultados es un instrumento de planeación como herramienta de la nueva gestión pública encaminada a la rendición de cuentas que vincula la asignación de recursos y los resultados esperados de la intervención de la política gubernamental.

Que dentro de los objetivos generales del Presupuesto basado en Resultados, se establece la implementación de la Matriz de Indicadores para Resultados, como una herramienta de planeación estratégica para los programas y proyectos que genere los indicadores estratégicos y de gestión que permitan evaluar la consecución de los resultados.

Que la Metodología del Marco Lógico es una herramienta que facilita la evaluación de los resultados e impactos de programas y proyectos que fortalece la ejecución de los mismos.

Que las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal, en el marco del Plan Municipal de Desarrollo 2024-2027 y las Políticas Públicas, deben de orientar sus programas y el gasto público al logro de objetivos y metas y los resultados deberán ser medidos con objetividad a través de indicadores relacionados con la eficiencia, economía, eficacia y la calidad.

Que la Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo contempla la inclusión de la evaluación como tema central para el desarrollo del Estado de Hidalgo y de sus Municipios.

Que resulta necesario que la acción pública sea permanentemente evaluada por un seguimiento técnico que permita fijar los nuevos parámetros que se deben de adoptar para eficientar y optimizar el ejercicio de los recursos públicos, en función a que éstos se rigen por el principio de la escasez y la oportunidad, motivo central para que los programas públicos perfeccionen sus métodos de asignación, distribución y focalización social y territorial.

Que la evaluación de la ejecución de los programas y presupuestos de las Dependencias Entidades se lleva a cabo con base en el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) el cual se compone de la Operación del Pbr y el SEDM, cuyo objetivo general es ser una herramienta para dar seguimiento y evaluación a los planes y programas de la Administración Pública Municipal para la toma de decisiones correspondientes.

Que el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) Municipal a través de la Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal facilitará a los servidores públicos la comprensión de sus objetivos, tareas y funciones diarias, así como el impacto de éstas en el bienestar de la población, a través de la vinculación del Presupuesto basado en Resultados del Plan Municipal de Desarrollo.

Que el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) Municipal a través de la Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal ayudarán a reforzar las capacidades de los servidores públicos en el aprendizaje institucional y la toma de decisiones basada en información de calidad, a través de un mayor conocimiento en el diseño, aplicación y seguimiento de los indicadores de desempeño.

Que el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) Municipal a través de la Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal contribuirá a la rendición de cuentas y a la transparencia, a través de la publicación de los informes, reportes y disposiciones normativas en el sitio de Evaluación y/o en el portal electrónico del Municipio de Omitlán de Juárez.

Que el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) Municipal a través de la Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal fomentará la participación ciudadana en los procesos de medición y evaluación del desempeño municipal.

Que el Modelo de Gestión para Resultados (GpR) Municipal a través de la Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal contribuirá a la institucionalización de los procesos de medición y evaluación del gobierno municipal, con el fin de mejorar e innovar sobre bases ya establecidas.

Que los resultados obtenidos mediante el seguimiento y evaluación de los programas, permitirán orientar adecuadamente las actividades relacionadas con el proceso de planeación, programación, presupuestación, ejercicio y control del gasto público, así como determinar y aplicar las medidas que se requieran para hacer más eficientes y eficaces los programas.

Por lo anterior y a efecto de dar cumplimiento a lo que establecen los artículos 134 de la CPEUM; 108 de la Constitución Política del Estado de Hidalgo; 1, 2, 5 fracción IV, 46, 93, 94, 96 y 98 de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo; he tenido a bien emitir los siguientes lineamientos para la implementación modelo de gestión para resultados municipal (MGpRM): operación del presupuesto basado en resultados (PbR-sed) y sistema de evaluación del desempeño municipal de Omitlán de Juárez Hidalgo.

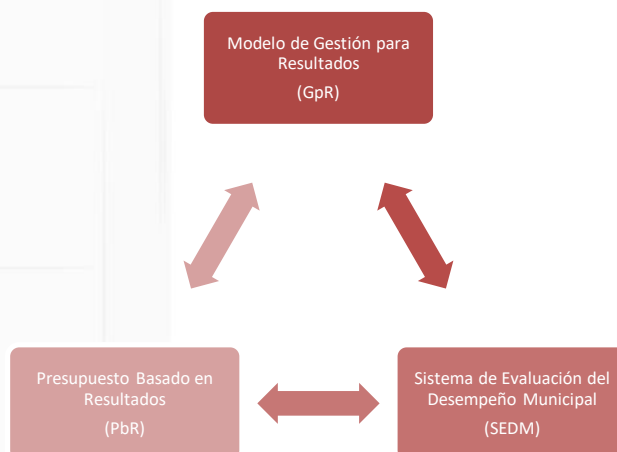
INTRODUCCIÓN

Contar con un modelo de Gestión para Resultados (GpR), es una opción para lograr una estrategia de gestión orientada al logro de objetivos y un mejor desempeño en el Congreso.

Dicho modelo, consiste en crear una cultura organizacional en los tres niveles de gobierno, federal, estatal y municipal, observando los resultados y no solo las tareas, es decir cómo se ejecutan los programas, planes y presupuestos, atendiendo qué se hace, qué se logra y cuál es el impacto en el bienestar de la población.

El Modelo Gestión para Resultados (GpR) del Municipio de Omitlán de Juárez, se compone de dos instrumentos que son Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, de los que a continuación se hace referencia:

- **El Presupuesto Basado en Resultados (PbR)**, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que sirven de apoyo para la toma de decisiones presupuestarias, utilizando información relevante sobre los resultados que se han obtenido del ejercicio de los recursos públicos, así mismo contribuir a la mejora del gasto público y rendición de cuentas.
- **El Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal (SEDM)** tiene la función de apoyar en la medición, monitoreo y evaluación de los programas y planes de trabajo de las Unidades Administrativas y Órganos Técnicos.



Se resalta que, la Gestión para Resultados se presenta como un modelo dinámico y adaptable, el cual, hace uso de herramientas útiles para la planeación, gestión de riesgos, monitoreo de progresos y la evaluación de resultados, herramientas como la Estructura Analítica del Programa Presupuestario, Matriz indicadores de Resultados, Metodología de Marco Lógico, Árbol de Problemas, de Objetivos, de Estrategias y Fichas Técnicas de Indicadores, entre otras herramientas. La Gestión para Resultados (GpR) se fundamenta en Seis principios, que resultan cruciales en la determinación de los programas, planes y políticas públicas:

- 1) Apoyar los objetivos de desarrollo sostenible y el cambio deseado
- 2) Adaptarse al contexto
- 3) Mejorar la apropiación por parte de los países, la rendición de cuentas y la transparencia
- 4) Maximizar el uso de información sobre resultados con fines de aprendizaje y toma de decisiones
- 5) Fomentar una cultura de resultados y aprendizaje
- 6) Desarrollar un sistema de resultados manejable y confiable



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con información de la OCDE (2020).

El principal objetivo es lograr la migración del modelo de presupuestación que se utiliza actualmente, al Modelo Gestión por Resultados (GpR) a través de la Operación del Presupuesto Basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, que requiere de las máximas atenciones por parte del liderazgo gubernamental y de los responsables operativos, es un esfuerzo conjunto que requiere un plan debidamente elaborado, requiere de tiempo para lograr su ejecución y perseverar para concretarlo y arribar paulatinamente a una GpR.

Los programas presupuestarios y/o proyectos que ejerzan las Dependencias Municipales Administrativas y Entidades que reciban recursos públicos tendrán una MIR, en la cual estarán contenidos los objetivos, indicadores y metas de estos. Para su actualización, se deberá considerar la asignación del recurso, los avances y resultados del cumplimiento de las metas de los programas y/o proyectos presupuestarios, derivados de la planeación para el desarrollo, de las evaluaciones realizadas conforme al Programa Anual de Evaluación.

Los lineamientos para la implementación modelo de gestión para resultados municipal (MGpRM): operación del presupuesto basado en resultados (PbR-SED) y sistema de evaluación del desempeño municipal de Omitlán de Juárez Hidalgo, deben ser revisados y/o actualizados una vez al año por parte del Comité Municipal de Evaluación (CME) para verificar la vigencia de sus lineamientos y procedimientos considerando los cambios normativos, administrativos y operativos que hubiesen surgido:

- 1) Cada vez que se actualicen los lineamientos se enviará una versión al Ejecutivo Municipal con copia para el cabildo, para su autorización y aplicación;
- 2) El presente documento debe ser publicado en la página electrónica del Ayuntamiento Municipal.

Sobre el personal para el manejo, operación e implementación del PbR-SED

- a) Los Titulares de las Unidades Administrativas y/o Direcciones Administrativas del Gobierno Municipal que sean responsables, deberán designar una persona como enlace para al manejo, actualización y operación de la información requerida para el seguimiento del PbR-SED;
- b) El enlace que designe cada Titular debe cumplir con el siguiente perfil:

- Ser de un nivel jerárquico medio de mando y/o técnico que esté facultado para la toma de decisiones;
- Tener conocimiento y/o experiencia en temas de planeación y evaluación del desempeño;
- Poseer una visión general de las actividades que realiza cada una de las unidades administrativas;
- Tener conocimientos básicos sobre el uso de TIC's.

Los enlaces tendrán las siguientes responsabilidades:

- I. Determinar y formular en conjunto con el Comité Municipal de Evaluación (CME), la Estructura Analítica del Programa Presupuestario (EAPp), Matriz de Indicador de Resultados (MIR), Metodología de Marco Lógico (MML), Árboles de Problemas, de Objetivos, de Estrategias y Fichas Técnicas de Indicadores, herramientas con las cuales se van a medir los planes y programas de su competencia;
- II. Es obligación del enlace garantizar que las herramientas (EAPp, MIR, MML, Fichas Técnicas de Indicadores) mencionadas anteriormente se capturen en los formatos establecidos por el PbR-SED, así como la entrega de información trimestral al Director de Planeación a través de la Titular de la Unidad de Evaluación y Desempeño Interno de la Normativa Institucional para ser entregada a el área de tesorería y esta pueda ser informada a la ASEH;
- III. Proponer al Titular del Área la adhesión, modificación o eliminación de los indicadores de desempeño a evaluar, para que sea autorizado su modificación al CME, y puedan realizar los cambios necesarios y pertinentes con base en valoraciones científicas como evaluaciones, modificaciones presupuestales etc;
- IV. Reunir la información de los indicadores de su Área, además de concentrar y analizar los datos a fin de poder identificar errores u omisiones;

Marco Legal

- ✓ **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:** Artículo 134 que a la letra dice: “Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que están destinados”.
- ✓ **Constitución Política del Estado de Hidalgo:** Artículos 56 fracción XXXI y 108 de la que refieren a las facultades del Congreso a fiscalizar la Cuenta Pública del Estado, Municipios, Entidades Paraestatales, Organismos Autónomos, Organismos Descentralizados Municipales, Empresas de Participación Municipal y las de cualquier persona física o moral, pública o privada que capte, recaude, administre, maneje, ejerza, resguarde o custodie fondos o recursos de la Federación, Estado o Municipios con el objeto de evaluar los resultados de la gestión financiera, comprobar si se ha ajustado a los criterios señalados por el Presupuesto, y verificar el cumplimiento de los objetivos contenidos en los planes y programas, para lo cual se apoyará en la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo y conocerá los informes que en materia de fiscalización ésta le rinda, garantizando la transparencia en el ejercicio de sus funciones. Los recursos económicos de que dispongan el Gobierno del Estado y la Administración Pública Paraestatal, Administración Pública Municipal y Paramunicipal se administrarán con eficiencia, eficacia, económica, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a que están destinados.
- ✓ **Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo:** Artículo 40 que a la letra dice: “Las dependencias y entidades de la Administración Pública Estatal y Municipal deberán realizar una planeación del desarrollo que incorpore las directrices generales del Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), a la planeación, evaluación y ejecución de los programas que se elaboren con base en los siguientes criterios:
 - I. Impulsar la estrategia de la Gestión Pública por Resultados.
 - II. Definir e implantar las bases para el Presupuesto Basado en Resultados (PBR) y
 - III. Establecer la estructura básica de los Sistemas Estatal de Monitoreo y Evaluación, y el de Evaluación del Desempeño con sus principales

componentes, así como el seguimiento al cumplimiento de los indicadores estratégicos contenidos en el Plan Estatal del Desarrollo.

✓ **Ley General de Contabilidad Gubernamental en sus artículos:**

Artículo 54: °que la información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública deberá relacionarse, en lo conducente, con los objetivos y prioridades de la planeación del desarrollo. Asimismo, deberá incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y de las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, respectivamente, así como los vinculados al ejercicio de los recursos federales que les hayan sido transferidos. Para ello, deberán utilizar indicadores que permitan determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de cada uno de los programas, así como vincular los mismos con la planeación del desarrollo".

Artículo 61: Además de la información prevista en las respectivas leyes en materia financiera, fiscal y presupuestaria y la información señalada en los artículos 46 a 48 de esta Ley, la Federación, las entidades federativas, los municipios, y en su caso, las demarcaciones territoriales del Distrito Federal, incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos u ordenamientos equivalentes, apartados específicos con la información siguiente: II. Presupuesto de Egresos: b) El listado de programas, así como sus indicadores estratégicos y de gestión aprobados.

Artículo 64: La información que establezca el consejo relativa a la evaluación del desempeño de los programas y políticas públicas se difundirá en Internet. La información disponible relativa a la evaluación más reciente se incluirá junto con la presentación de los documentos señalados en el artículo anterior.

Artículo 79: Los entes públicos deberán publicar en sus páginas de Internet a más tardar el último día hábil de abril su programa anual de evaluaciones, así como las metodologías e indicadores de desempeño.

Los entes públicos deberán publicar a más tardar a los 30 días posteriores a la conclusión de las evaluaciones, los resultados de las mismas e informar sobre las personas que realizaron dichas evaluaciones.

✓ **Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo:**

Artículo 1. La presente Ley es de orden público y de observancia general y tiene por objeto normar y regular las acciones relativas a la planeación, programación, presupuestación, aprobación, ejercicio, control, contabilidad y evaluación de los ingresos y egresos públicos en el Estado de Hidalgo.

Son sujetos obligados los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en el Estado; **los municipios**; las entidades de la administración pública paraestatal, ya sean estatales o **municipales** y los entes autónomos estatales y **municipales**; quienes **deberán observar que la administración de los recursos públicos** se realice con base en **criterios de legalidad, honestidad, eficiencia, eficacia, economía, racionalidad, austeridad, transparencia, control, rendición de cuentas e igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.**

Artículo 16. La iniciativa de Ley de Ingresos y el proyecto de Presupuesto de Egresos, se elaborarán conforme a la presente Ley, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y las normas que para tal efecto emita el CONAC, con base en objetivos y parámetros cuantificables, acompañados de sus correspondientes indicadores del desempeño, los cuales, deberán ser congruentes con la planeación del desarrollo y los programas que derivan de la misma, e incluirán cuando menos lo siguiente:

II.- Los objetivos anuales, estrategias y metas;

Artículo. 25. La programación y presupuestación del gasto público comprende: I. II.III. Las actividades que deberán realizar las dependencias y entidades para dar cumplimiento a los objetivos, políticas, estrategias, prioridades y metas con base en indicadores de desempeño, contenidos en los programas que se derivan del Plan Estatal de Desarrollo y la Ley de Planeación y Prospectiva del Estado de Hidalgo y, en su caso, de las directrices que el Ejecutivo del Estado expida en tanto se elabore dicho plan, en los términos de la Ley citada. Las previsiones de gasto público para cubrir los recursos humanos, materiales, financieros y de otra índole, necesarios para el Desarrollo de las actividades señaladas en la fracción anterior. Las actividades y sus respectivas previsiones de gasto público correspondientes a los poderes Legislativo y Judicial y a los entes autónomos.

Artículo 26. La programación del gasto público se efectuará con base en el POA, el que debe estar alineado con la planeación del Desarrollo y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada dependencia y entidad.

Artículo 27. La presupuestación anual del gasto público, se realizará con apoyo en los anteproyectos que elaboren las dependencias y entidades para cada ejercicio fiscal, y con base en. IV. La evaluación de los avances logrados en el cumplimiento de los objetivos y metas de la planeación del desarrollo, los programas sectoriales, el programa operativo anual con base en el Sistema Estatal de Evaluación del Desempeño, las metas y avances físicos y financieros del ejercicio fiscal anterior y los pretendidos para el ejercicio siguiente.

Artículo 93. La evaluación del desempeño se realizara a través de 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 estatales.

✓ **Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental:**

Artículo 65. Los sujetos obligados pongan a disposición del público y mantengan actualizada, en los respectivos medios electrónicos, de acuerdo con sus facultades, atribuciones, funciones u objeto social, según corresponda, la información, por lo menos, de los temas, documentos y políticas que a continuación se señalan: IV. Y V. Las metas y objetivos de las Áreas de conformidad con sus programas operativos; Los indicadores relacionados con temas de interés público o trascendencia social que, conforme a sus funciones, deban establecer; Los indicadores que permitan rendir cuenta de sus objetivos y resultados.

✓ **Ley Orgánica Municipal para el Estado de Hidalgo**

ARTÍCULO 95 TER.- Además de la información prevista en las respectivas leyes en materia financiera, fiscal y presupuestaria, los Municipios, incluirán en sus respectivas leyes de ingresos y presupuestos de egresos apartados específicos con la información siguiente:

IV.- Los programas, para efecto de su presupuestación, deberán contener:

- a) **Los objetivos que se pretendan alcanzar**, así como su justificación;
- b) **La desagregación en subprogramas**, cuando las actividades lo requieran;
- c) **La cuantificación de metas** por programa y subprograma, en su caso, con sus unidades de medida, indicadores de medición y denominación;
- d) Las previsiones de gasto;
- e) Las principales características de los programas y subprogramas, en su caso, y los criterios que justifiquen la asignación de los recursos; y
- f) Las demás previsiones que estime la Tesorería Municipal.

ARTÍCULO 140.- El Comité de Planeación para el Desarrollo Municipal (COPLADEM), funcionará como órgano desconcentrado dependiente del Presidente Municipal, regulando su funcionamiento interno dentro del propio Ayuntamiento y contará con las siguientes facultades y obligaciones:

IV. Coordinar el control y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo del Municipio, los que estarán adecuados a los que formulen los gobiernos Federal y Estatal y **coadyuvar al oportuno cumplimiento de sus objetivos y metas**;

- ✓ **Bando de Policía y Gobierno para el Municipio de Omitlán de Juárez, Estado de Hidalgo**

ARTÍCULO 434.- El Honorable Ayuntamiento, con base en la planeación Nacional y Estatal, en la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado en **la determinación de sus objetivos, fines y metas**, así como en la **definición de los medios más eficientes para alcanzarlos**, debe formular, aprovechar y publicar su Plan de Desarrollo Municipal, dentro de los primeros tres meses de su gestión, a través de un Sistema Municipal de Planeación Democrática. Para tal elaboración se deben tomar en cuenta las opiniones y aportaciones de los diversos grupos de la sociedad

ARTÍCULO 439.- La **ejecución, control, evaluación de los Planes y Programas Municipales** están a cargo de las dependencias administrativas o de las y los servidores públicos que determine el H. Ayuntamiento conforme a la Ley de Planeación para el Desarrollo del Estado y demás disposiciones aplicables.

- ✓ **Reglamento de la Dirección de Planeación del Desarrollo Municipal de Omitlán de Juárez, Estado Hidalgo**

Artículo 22. El COPLADEM en coordinación con la Dirección de Planeación y Desarrollo Urbano Municipal, llevara a cabo el proceso de planeación que deberá considerar las actividades en corto, mediano y largo plazo, permitan **formular, instrumentar y evaluar el Plan**, el Programa Operativo Anual (POA) y los diversos programas derivados del mismo.

Artículo 25. El Plan y los programas especificarán **los objetivos, prioridades y política que regirán el desempeño de las actividades**. En todo caso deberán contener:

- I. Diagnóstico de la situación vigente;
- II. Objetivos con la perspectiva de los tres años del H. Ayuntamiento Omitlán de Juárez Hidalgo en materia a la que se refiera;
- III. Indicadores para la medición de evaluación del desempeño y de los resultados de la gestión municipal;
- IV. Metas referidas a cada uno de los indicadores considerados;
- V. Estrategias, líneas de acción y proyectos para el logro de los objetivos y metas; y
- VI. En su caso, las bases para la participación de la comunidad en la ejecución de los programas.

Artículo 26. El seguimiento y evaluación del Plan y sus programas estarán a cargo del COPLADEM con apoyo de la Unidad de Planeación Municipal.

GLOSARIO

Lineamientos: lineamientos para la implementación modelo de gestión para resultados municipal (MGpRM): operación del presupuesto basado en resultados (PbR-sed) y sistema de evaluación del desempeño municipal de Omitlán de Juárez hidalgo

Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal, SEDM: El conjunto de elementos metodológicos que permiten realizar una valoración objetiva del desempeño de los programas, bajo los principios de verificación del grado de cumplimiento de metas y objetivos, con base en indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer el impacto social de los programas y de los proyectos.

Anteproyecto: Estimación preliminar de los gastos a efectuar para el desarrollo de los programas presupuestarios de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal.

ASM: a los Aspectos Susceptibles de Mejora: Son los hallazgos, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas en las evaluaciones y/o informes que pueden ser atendidos para la mejora del programa.

Contraloría: Órgano Interno de Control del Municipio de Omitlán de Juárez, Hidalgo.

Comité: Comité Municipal de Evaluación (CME).

Dependencia: Órgano de la Administración Pública Municipal centralizado.

Enlace de PbR: Servidor público, responsable de la integración y envío de la información ante la Dirección de Planeación y /o CME, además responsable de dar seguimiento y participar en actividades relacionadas con la construcción de Matrices de Indicadores para Resultados, así como atender las recomendaciones que indique la Dirección de Planeación y /o CME para su mejora.

Entidad: Organismo Descentralizado de la Administración Pública Municipal o empresa de participación Municipal.

Estructura programática: Base que sustenta al presupuesto por programas y se integra mediante la agrupación de las actividades de un organismo en función de los objetivos que pretende alcanzar, presentándola coherente y ordenadamente en forma de programas y proyectos.

Evaluación: Análisis sistemático y objetivo de las políticas públicas municipales, programas y proyectos que tiene como finalidad determinar la pertinencia y el logro de sus objetivos y metas, así como su eficiencia, eficacia, calidad, resultados y sostenibilidad, mediante la aplicación de técnicas de la investigación social con la intención de encontrar información útil sobre el diseño, procesos, resultados, impacto y valor público que sirva para mejorar la gestión municipal orientada a resultados.

Gestión para Resultados (GpR): Modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados y no en los procedimientos, además de darle mayor relevancia en el qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, es decir, la creación del valor público.

Indicadores de desempeño: Expresión cuantitativa o en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, refleja los cambios vinculados con las acciones de; programa estatal, monitorea y evalúa resultados.

Indicadores de referencia: Aquellos que permiten contextualizar un problema u objetivo y que están considerados en diferentes sistemas implementados a nivel nacional o internacional, como: INEGI, CONAPO, Índice de Evaluación del Desempeño de los Municipios del Estado de Hidalgo de la ASEH etc.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Instrumento para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación con base en la MML.

Metodología del Marco Lógico (MML): Herramienta de planeación basada en la estructuración y solución de problemas, además de permitir presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel.

Monitoreo: Actividad cuantitativa y se refiere al seguimiento que realiza la Dirección de Planeación en coordinación con el Órgano Interno de Control para verificar la consecución de las metas programadas del ejercicio fiscal de que se trate por parte de las Dependencias y Entidades.

Objetivos estratégicos: Elementos de planeación estratégica de los PbR (s) elaborados por las Dependencias y Entidades, que permiten alinear los objetivos de los programas y proyectos con los objetivos y estrategias de los planes de desarrollo y sus programas.

Programa Anual de Evaluación (PAE): Programación calendarizada de evaluaciones propuestas, que contendrá como mínimo: programa y/o Fondo a evaluar, tipo de evaluación, Unidad Administrativa que ejecuta los recursos, objetivo, período, seguimiento de los ASM.

Presupuesto basado en Resultados (PbR): Herramienta que permite evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población para asignar los recursos públicos con un enfoque orientado a resultados.

Plan Municipal de Desarrollo (PMD): Herramienta de gestión que promueve el desarrollo social en el Municipio, sentando las bases para atender las necesidades insatisfechas de la población y para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Conjunto de lineamientos, objetivos y acciones que constituyen la estrategia a desarrollar.

Planeación estratégica del PbR: Conjunto de elementos metodológicos y normativos que permite la ordenación sistemática de acciones y apoya las actividades para fijar objetivos, metas y estrategias, asigna recursos, responsabilidades y tiempos de ejecución, coordina acciones y evalúa resultados.

Programa Presupuestario (Pp): Acciones en las que participan las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Municipal de acuerdo con las directrices contenidas en el PMD, así como las disposiciones legales y normativas municipales.

Proyectos: es la subcategoría de los Programas Presupuestarios y que contribuyen a un programa presupuestal federal y/o estatal para el cumplimiento de algún tema

Presupuesto: Presupuesto de Egresos del Municipio de Omitlán de Juárez del ejercicio fiscal vigente.

Proceso presupuestario: Conjunto de actividades que comprende la planeación, programación, presupuestación, ejercicio, control, seguimiento, evaluación y rendición de cuentas del gasto público del Municipio.

Programas: Acciones implementadas para llegar a la consecución de metas destinadas a la satisfacción de las demandas de la población, se clasifican en sectoriales, regionales, metropolitanas, institucionales y especiales.

PAASME: al Programa de Acción de Aspectos Susceptibles de Mejora que compila los resultados principales de la evaluación y establece compromisos de mejora en el programa para la cabal utilización de la información de manera anual;

Proyectos Operativos: Categoría programática que permite organizar, en forma representativa y homogénea, las asignaciones de recursos.

DP: Dirección de Planeación.

Unidad Administrativa: Es el área responsable de la obtención de resultados y el cumplimiento de las metas planteadas

Contenido

1. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML) para los proyectos y/o programas presupuestarios aplicables
 - 1.1. Metodología del Marco Lógico (MML)
 - 1.2. Etapas de la MML
 - 1.2.1. Definición del Problema
 - 1.2.2. Análisis del Problema Público
 - 1.2.3. Análisis de los objetivos
 - 1.2.4. Análisis de Alternativas
 - 1.2.5. Estructura Analítica del programa
 - 1.2.6. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD)
 - 1.3. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)
 - 1.3.1. Indicadores de Desempeño
 - 1.3.2. Medios de Verificación
 - 1.3.3. Supuestos
 - 1.3.4. Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME)
 - 1.3.5. Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG)
2. Generación y Actualización de Indicadores
 - 2.1. Elaboración de Indicadores
 - 2.1.1. Tipo de Indicadores
 - 2.1.2. Número de Indicadores por Nivel
 - 2.1.3. Clasificando los Indicadores de Desempeño según la relación entre sus variables
 - 2.1.4. Consideraciones Generales por nivel de la MIR
 - 2.1.5. Indicadores Proxy
 - 2.2. Caracterización de los Indicadores
 - 2.2.1. Nombre del indicador
 - 2.2.2. Definición del Indicador
 - 2.2.3. Dimensiones del Indicador
 - 2.3. Elementos para el cálculo de indicadores
 - 2.3.1. Frecuencia Medición
 - 2.3.2. Método de cálculo
 - 2.3.2.1. Porcentaje
 - 2.3.2.2. Razón
 - 2.3.2.3. Promedio simple
 - 2.3.2.4. Tasa de variación
 - 2.3.2.5. Índice simple
 - 2.3.2.6. Índice compuesto
 - 2.3.3. Unidad de Medida

- 2.4. Establecimiento de metas
 - 2.4.1. Línea base
 - 2.4.2. Metas
 - 2.4.3. Sentido del indicador
 - 2.4.4. Parámetros de semaforización
 - 2.4.5. Validación de indicadores
3. Realización de las Fichas Técnicas de Indicadores de los programas y/o proyectos presupuestarios
 - 3.1. Integración de la Información
 - 3.2. Conformación del Comité de Evaluación Municipal
 - 3.3. Establecimiento de la herramienta tecnológica para la elaboración de las fichas técnicas
 - 3.4. Revisión de la información y validación por la dirección de planeación municipal
4. Generación y revisión de información derivada del monitoreo de indicadores de desempeño
 - 4.1. Validación final e integración de las fichas técnicas
 - 4.2. Plazos y términos
5. Realización, coordinación y/o seguimiento del Programa Anual de Evaluaciones
 - 5.1. La evaluación del desempeño para la verificación de incidencia de un Programa
 - 5.1.1. Proceso General de las Evaluaciones
 - 5.1.2. Términos de Referencia (TdR)
 - 5.1.3. Aspectos Susceptibles de Mejora
 - 5.2. La evaluación de los Recursos Federales Transferidos
 - 5.3. Aspectos Susceptibles de Mejora
6. Conclusiones

1 Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML) para los proyectos y/o programas presupuestarios aplicables

1.1 Metodología del Marco Lógico

La Metodología de Marco Lógico (MML) es una herramienta de planeación basada en la estructuración sistemática de la solución de problemas públicos, permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, alineándolos a objetivos de mayor nivel, identifica y define los factores extremos al programa que pueden influir en el cumplimiento de los objetivos, evalúa el avance en el logro de los objetivos y el desempeño del programa en todas sus etapas.

Presenta de manera clara, sencilla y en una cuadrícula cuatro por cuatro la información más importante de un programa presupuestario, facilitando su Lógica, entendimiento, seguimiento y evaluación en cada fase, esta metodología facilita la alineación de la política pública y la planeación Federal, Estatal, permitiendo que los principales involucrados trabajen de manera coordinada para establecer los objetivos, indicadores, metas y riesgos del mismo.

El documento rector en el que se plasma la planeación de la política pública es el Plan Nacional de Desarrollo (PND) y el Plan Estatal de Desarrollo (PED) en alineación con el Plan Municipal de Desarrollo (PMD), de los cuales emanan los programas sectoriales, institucionales y especiales, dan lugar a la creación de programas presupuestarios a través de los cuales se van cumpliendo los objetivos planteados.

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), es la herramienta de planeación que permite generar un puente entre las actividades cotidianas del gobierno Federal, Estatal y Municipal y los objetivos planteados en el PND, PMD y PMD su correcta alineación permite hacer visible la contribución que el logro de las metas, hace a los objetivos estratégicos.

La creación de MIR para el programa presupuestario de la clasificación programática requiere se tenga claridad de cómo contribuye al logro de los objetivos e indicadores planteados en el Programa Institucional de Desarrollo, de manera que constituyan un esfuerzo coordinado en torno a prioridades claras y estratégicas.

También es destacable la adopción progresiva de la MML por parte de gobiernos estatales y municipales, quienes han comenzado a adaptarla a sus contextos y capacidades. Esto ha generado una valiosa experiencia local que nutre la gobernanza multinivel y fortalece los vínculos entre la planeación nacional y las realidades territoriales (PNUD, 2021). En particular, algunos municipios han utilizado la Matriz de Indicadores de Desempeño (MIR) como base para integrar sus planes de desarrollo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo que representa un avance hacia la planificación glocal (CEPAL, 2022).

En este sentido, el estudio de la MML sigue siendo una necesidad vigente al ser la base del diseño de los Programas presupuestarios y de la generación de instrumentos para darle seguimiento a las intervenciones públicas, aunque se han incorporado ajustes para aumentar la flexibilidad a favor de cada uno de los actores que la utilizan.

Esta consta de dos etapas básicas para su implementación: una **la identificación del problema** y de **las alternativas de solución**; y **la etapa de planificación** en la que la idea del proyecto se convierte en un plan operativo práctico para la ejecución.

A lo largo de los años, el modelo ha evolucionado en México, a fin de adaptar la MML a las necesidades y garantizar su correcta aplicación en el contexto nacional, estatal y local. Por ello, para los efectos del presente documento se toma como base el Diplomado PbR-SED 2025 SHCP, en donde se considerarán seis etapas, mismas que se enuncian en la siguiente Figura, lo cual garantiza su correcta aplicación en el caso mexicano.

METODOLOGÍA DE MARCO LÓGICO



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025

Consideraciones Generales de la aplicación metodológica

- ❖ **En la primera etapa** se lleva a cabo un análisis para “identificar” o “construir” el problema que recibirá atención gubernamental por medio de un Programa presupuestario.
- ❖ **En la segunda etapa** se vinculan las causas y efectos relacionados con el problema público, a través del esquema llamado “Árbol del Problema”.
- ❖ **En la tercera etapa** se plantean los objetivos o las situaciones deseadas que pretenden alcanzarse con el Programa. De esta forma, el Problema principal se convierte en el objetivo central, las causas en medios para resolverlo y los efectos en fines; conformando así el “Árbol de Objetivos”.
- ❖ **En la cuarta etapa**, se llevan a cabo dos procesos; el primero es identificar las acciones que deben realizarse para lograr los objetivos, partiendo de las capacidades técnicas e institucionales, y el segundo es seleccionar las alternativas de acuerdo con una serie de criterios específicos relacionados con el programa.
- ❖ **La quinta etapa** corresponde a la definición de la Estructura Analítica del Programa, en donde se hace una revisión lógico-causal para la identificación de la coherencia interna del Programa y se corrobora que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o la solución del problema.
- ❖ Finalmente, en **la sexta etapa**, se procede a la elaboración de un Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD), entendido como aquel que agrupa a los indicadores estratégicos y de gestión de un Programa presupuestario, con los cuales se mide el cumplimiento de sus objetivos; y que en el caso de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal se refiere a la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME) y a la Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG).

Por tanto, esta metodología representa un instrumento que guía, de principio a fin, el proceso de planeación y que permite proyectar los resultados esperados de la implementación de un Programa presupuestario; al tiempo que los ISD se han consolidado como elementos fundamentales para su monitoreo; confirmando el valor que aportan al PbR-SED.

Por ello, debe superarse la aplicación mecánica de la metodología. La planeación y presupuestación para resultados exige procesos deliberativos, participativos y basados en evidencia, que reconozcan que cada intervención pública forma parte de un entramado más amplio de programas e instituciones. Solo así será posible construir políticas públicas orientadas a la justicia social, que respondan con pertinencia a las necesidades de la población y que contribuyan al cumplimiento efectivo del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, desde el ámbito local hasta el plano federal.

Elementos orientados hacia una MML estratégica y adaptativa



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El enfoque sistémico en la MML permite reconocer que ningún problema público existe en aislamiento. Cada desafío está interconectado con factores sociales, económicos, institucionales y ambientales que requieren ser comprendidos en su totalidad. Este enfoque obliga a mirar más allá de una intervención puntual, e invita a mapear actores, capacidades institucionales, marcos normativos y sinergias en el entorno, promoviendo así políticas más robustas y sostenibles.

Asimismo, la integralidad en la aplicación de la MML implica que el diseño de intervenciones debe considerar las múltiples dimensiones que conforman el bienestar social. Una política pública no se limita a atender un síntoma, sino a transformar condiciones estructurales. Este principio exige identificar distintos instrumentos, fuentes de financiamiento, esquemas de participación ciudadana y mecanismos de articulación entre sectores y niveles de gobierno. La metodología debe facilitar esta visión transversal, no restringirla

MÁS BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

Un **Instrumento de Diseño** es el documento estratégico de un Programa presupuestario (Pp) en el que se justifica su existencia, partiendo del establecimiento del Problema público, la identificación de la población objetivo, los Árboles del Problema y de Objetivos, la Estructura Analítica del Pp y la determinación del ISD. Operativamente, los ID son las herramientas por medio de las cuales se generan los ISD. Por su parte, los Instrumentos de Seguimiento de Desempeño son herramientas que agrupan Indicadores de Desempeño del Pp, por medio de los cuales, se mide el cumplimiento de los objetivos.

Instrumentos de Diseño (ID) y Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD)



Instrumentos de Diseño (ID)

Diagnóstico ampliado

Identifica y analiza la **evolución del problema público**, a partir del análisis lógico y riguroso de sus causas y efectos, para establecer la **teoría de cambio** que muestra el **mecanismo** por el cual la intervención pública pretende modificar la situación no deseada.

Diagnóstico simplificado

Identifica el **problema público** para establecer el **mecanismo de la intervención pública** que contribuya a revertir la situación no deseada.

Ficha Diagnóstico

Sintetiza la **identificación del problema público** y el **mecanismo de intervención** para modificar la situación no deseada.



Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD)

MIR

Vincula los **objetivos de fin, propósito, componentes y actividades** que pretende alcanzar un Pp para dar solución al problema público, y define **indicadores estratégicos y de gestión** que permitan conocer los resultados de la intervención pública.

FiME

Establece el **objetivo central** que pretende alcanzar un Pp para dar solución al problema público, y en la que se definen **indicadores estratégicos y de gestión**, considerando la **diversidad de UR** que participan del mismo Pp.

FiSeG

Establece el **objetivo central** que pretende alcanzar un Pp, y en la que se definen **indicadores de gestión** que permiten dar seguimiento a los objetivos y metas definidos, considerando la **diversidad de UR** que participan del mismo Pp.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los Lineamientos para regular la gestión de los Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios.

1.2 Etapas de la Metodología del Marco Lógico

1.2.1 Etapa 1 “Definición del Problema Público”

En esta primera etapa se busca problematizar determinada situación o necesidad pública con el fin de orientar la intervención gubernamental que se realizará a través de un Programa presupuestario. Esta “problematización” es necesaria porque desde el enfoque de Políticas Públicas, no existe por sí misma (Montecinos, 2007), son construcciones analíticas que se crean con base en una situación no deseada o una necesidad que requiere atención e incluso, con base en acciones que el Estado requiere realizar para su correcto funcionamiento. Es decir, los problemas públicos son “toda situación que requiere la intervención del Estado, a través de Políticas Públicas y Programas presupuestarios para su atención”. Por esta razón, para identificar sus causas y efectos utilizaremos la herramienta de Metodología del Marco Lógico (MML).

De acuerdo con Aguilar Villanueva, la definición de un problema público consiste en establecer un equilibrio operativo entre los hechos indeseados que se pretende eliminar (objetivos) y los medios disponibles para lograrlo (recursos) (Aguilar, 1992:71). Alcanzar dicho equilibrio requiere identificar con precisión los recursos necesarios, lo cual demanda información suficiente y pertinente; en este sentido, una de las actividades fundamentales de la etapa de Definición del Problema es la realización de una investigación exhaustiva sobre la situación no deseada.

En este sentido, el ejercicio de investigación que se realice permitirá comprender de manera más precisa la problemática que el Programa presupuestario atenderá, por lo que, independientemente de la modalidad en que se trabaje, dicho ejercicio deberá llevarse a cabo.

El punto de partida ya sea la definición del problema o la realización de una investigación profunda, dependerá de diversos factores, entre ellos: el tipo de Programa, la información disponible y el nivel de conocimiento e involucramiento de las personas responsables de su diseño. Cuando se trate de un Programa con antecedentes identificables, con información de calidad como la proveniente de evaluaciones de desempeño y con una orientación clara de la intervención pública, será posible iniciar directamente con la definición del problema. En cambio, si se trata de un Programa relativamente nuevo, con información limitada o con diseñadores poco familiarizados con la temática, se recomienda comenzar con la investigación previa al planteamiento del problema.

La investigación del problema público en los Instrumentos de Diseño

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
1. Introducción Se presenta el entorno político, económico, social e institucional en el que opera u operará el Pp. Se incluye: - Contexto en el que se inserta el Pp. - Información sobre el inicio de la operación. - Descripción de los principales cambios sustanciales (en casos aplicables).	1. Introducción Se presenta el entorno político, económico, social e institucional en el que opera u operará el Pp. Se incluye: - Contexto en el que se inserta el Pp. - Información sobre el inicio de la operación. - Descripción de los principales cambios sustanciales (en casos aplicables).	N/A
3. Experiencias de atención Análisis documental de experiencias nacionales e internacionales que atiendan temáticas similares. Se incluye: - Experiencias nacionales e internacionales. - Análisis de resultados y dificultades identificadas en las experiencias analizadas. - Señalar si en el Pp se incorporarán elementos de la experiencia revisada.	N/A	N/A

La numeración que se presenta corresponde a los apartados establecidos en los modelos para la Integración de Instrumentos de Diseño Diagnóstico Ampliado y Diagnóstico Simplificado.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En todo caso, se sugiere que el equipo involucrado en el diseño del Programa sea multidisciplinario y que incluya tanto a personas operadoras como a tomadoras de decisiones, debido a que la MML cuenta con un componente deliberativo importante, y cada persona deberá estar en condiciones de hacer aportaciones desde su experiencia y tramo de control.

Una vez que se cuenta con claridad sobre las características y el alcance del Programa presupuestario, se deberá definir el problema público que se busca resolver. Este primer planteamiento del problema no es definitivo. A medida que la Metodología avanza, el análisis permite realizar ajustes hasta que se esté satisfecho con sus características. En este sentido, se debe considerar que el problema público es una herramienta analítica; y, por ende, entre más se afine, será un sustento más eficaz para el éxito de las siguientes etapas de la Metodología.

En este contexto, el siguiente paso en la definición del problema, es identificar la población o área de enfoque. La “población” se define como el grupo de personas directamente afectadas por una situación negativa que será atendida por medio del Programa presupuestario. Por otro lado, el área de enfoque es un conjunto de elementos que se ven afectados directamente por la situación negativa, distintos a los seres humanos. En este entendido pueden ser sectores, instituciones, empresas, flora y fauna, entre otros. Es importante destacar que los Programas presupuestarios se enfocan en atender a una población objetivo o en su caso área de enfoque.

Consideraciones para la correcta identificación de la población objetivo o área de enfoque

La identificación de la población objetivo o área de enfoque de un Programa se hace por medio de lo que conocemos como Análisis de poblaciones, el cual parte del supuesto de que su definición determina el alcance de la intervención pública. Para ello, se requiere conocer los distintos tipos de poblaciones involucrados en la problemática, mismo que se muestran en la siguiente Figura.

Identificación de tipos de población



La población sin problema se encuentra dentro de la población de referencia; sin embargo, no se encuentra afectada por el problema detectado, motivo por el cual queda automáticamente agrupada y fuera de los alcances del Programa.

La población potencial se construye partiendo de la población de referencia y es la afectada directamente o que presenta el problema que se está definiendo y que justifica la existencia del Programa.

La población objetivo se refiere a un subgrupo de la población potencial (población afectada) que el Programa ha determinado atender en un periodo determinado. Es decir, aquella parte de la población potencial a la que el Programa, una vez aplicados criterios de selección (ubicación geográfica, grupo de edad, nivel de ingreso, etc.) y restricciones (limitaciones técnicas, lineamientos de política, etc.), estará en condiciones reales de atender.

La población beneficiaria o atendida corresponde en algunos casos con el padrón de beneficiarios que anualmente conforman ciertos Programas.

Las poblaciones previamente revisadas, son todas aquellas que pudieran identificarse. Sin embargo, no necesariamente en todos los Programas se podrán definir cada una de ellas. Adicionalmente, en algunos casos, la población potencial, la población objetivo y la población atendida pueden ser la misma, dependiendo de las características específicas de cada Programa. El análisis de poblaciones servirá para conformar la definición del problema, pero también **forma parte de los Instrumentos de Diseño**.

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
4. Análisis de poblaciones Información para identificar, caracterizar y cuantificar a la población que presenta el problema público. Se debe incluir la siguiente información: 4.1 Población potencial - Identificación de la población que justifica la existencia del Pp. - Caracterización de dicha población. - Cuantificación. 4.2 Población objetivo - Subconjunto de la población potencial que el Pp atenderá con base en los criterios de elegibilidad. - Caracterización de dicha población. - Cuantificación. 4.3 Fuente de información y frecuencia de actualización - Documento que sustenta la información y sus principales características. - Periodicidad de la actualización de la información.	3. Análisis de poblaciones Información para identificar, caracterizar y cuantificar a la población que presenta el problema público. Se debe incluir la siguiente información: 3.1 Población potencial - Identificación de la población que justifica la existencia del Pp. - Caracterización de dicha población. - Cuantificación. 3.2 Población objetivo - Subconjunto de la población potencial que el Pp atenderá con base en los criterios de elegibilidad. - Caracterización de dicha población. - Cuantificación. 3.3 Fuente de información y frecuencia de actualización - Documento que sustenta la información y sus principales características. - Periodicidad de la actualización de la información.	De los elementos que conforman el análisis de poblaciones, en la Ficha Diagnóstico solo se considera la cuantificación de la población objetivo.

La numeración que se presenta corresponde a los apartados establecidos en los modelos para la Integración de Instrumentos de Diseño Diagnóstico Ampliado y Diagnóstico Simplificado.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Para lograr definiciones del problema público, se recomienda considerar tres conceptos fundamentales que ayudarán a delimitar la magnitud de la problemática, mismos que se presentan en la siguiente Figura.



Integralidad

Busca atender todas las causas profundas de los problemas identificados. Su análisis y consideración son indispensables para garantizar que no se está excluyendo a un grupo vulnerable que no es visible.



Intersectorialidad

Implica reconocer que se necesita un trabajo coordinado de todos los involucrados con las causas de origen del problema para aspirar a resolverlo. En este contexto cobra relevancia el análisis de los involucrados que se llevará a cabo como último paso de la primera etapa de la MML.



Transversalidad

Incorpora una visión organizativa que dirige la creación de Políticas Públicas que contempla a las poblaciones y temas que históricamente no habían sido considerados, debido al enfoque jerárquico de la administración pública tradicional.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Se busca que estos ejercicios de análisis estén orientados a identificar el estado actual de la problemática, así como las causas de raíz y las consecuencias de los problemas, analizando la existencia de brechas de desigualdad, rezagos o afectaciones desproporcionadas entre territorios, comunidades o personas, reconociendo los problemas como multifactoriales y que, por tanto, requieren soluciones multisectoriales e integrales.

Consideraciones para la redacción del problema público

En las secciones anteriores se revisó que cuando se define el problema que atenderá un Pp, es indispensable describir exhaustivamente el problema en su totalidad a partir de evidencia e investigación de la magnitud del problema y una adecuada delimitación del alcance de la intervención pública a través de un Programa (población objetivo o área de enfoque). Sin embargo, la redacción del problema público también es relevante. En este sentido, se establece que, para su formulación, se tomen en cuenta las consideraciones que se presentan en la siguiente Figura.

Figura 16.4 Consideraciones para redactar el problema público



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Elementos analíticos dentro de la definición del problema

PROBLEMA	PROBLEMA CORRECTAMENTE DEFINIDO	IDENTIFICACIÓN DE LA DELIMITACIÓN GEOGRÁFICA TEMPORAL Y DE MAGNITUD
POBREZA EXTREMA	Los pueblos originarios que radican en la sierra Madre del Sur experimentan un incremento en sus índices de pobreza extrema debido a la pérdida de tierras.	Los pueblos originarios que radican en la sierra Madre del Sur experimentan un incremento en sus índices de pobreza extrema debido a la pérdida de tierras.
ASENTAMIENTOS URBANOS IRREGULARES	La población que radican en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.	La población que radican en asentamientos urbanos irregulares en la zona norte de la ciudad se ha incrementado.
DESNUTRICIÓN DE LOS NIÑOS Y NIÑAS DURANTE SUS PRIMEROS 1000 DÍAS DE VIDA	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la PLI reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1000 días de vida.	Los niños y niñas cuyos hogares se encuentran por debajo de la PLI* reciben una nutrición deficiente durante sus primeros 1000 días de vida.
Población objetivo.	Descripción del problema que afecta a la población objetivo.	Delimitación temporal.
		Delimitación geográfica.
		Delimitación de magnitud.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Es importante observar dos características. La primera es que los elementos para delimitar el problema no necesariamente se encuentran en la descripción de la situación negativa por atender, sino que también pueden incorporarse en la redacción de la población objetivo o área de enfoque. La segunda es que, cada problema público tendrá diferentes precisiones a considerar. En estos ejemplos son geográficos, temporales y de magnitud, pero pudiera ser que no todos se incorporen, como sucede en los dos primeros casos, o que se requiera considerar alguno de otro tipo. Lo importante de esto es que, el problema quede caracterizado de la mejor manera posible sin incluir causas o efectos en esta redacción.

La definición del problema es una parte central de los Instrumentos de Diseño, por lo que se deberá incorporar en el documento con los elementos que se presentan en el siguiente Cuadro.

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
2. Definición y análisis del problema Se presenta la definición del problema y un análisis sobre su origen, comportamiento y consecuencias, así como: - Definición, clara, concreta y única. - Antecedentes del problema. - Estado actual de la problemática. - Prospectiva que prevea el posible comportamiento del problema. - Identificación y análisis de brechas y afectaciones diferenciadas.	2. Definición del problema Se presenta una definición clara, concreta y única del problema público. (no es necesario incorporar el análisis que se requiere en el Diagnóstico Ampliado).	Definición del problema del Pp No se proporcionan detalles sobre la definición del problema, pero se pueden seguir las consideraciones establecidas en el Diagnóstico Simplificado.

La numeración que se presenta corresponde a los apartados establecidos en los modelos para la Integración de Instrumentos de Diseño Diagnóstico Ampliado y Diagnóstico Simplificado.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Como se mencionó previamente, el primer planteamiento del problema, no necesariamente es definitivo, ya que siempre está abierto a ajustes conforme se avanza en la implementación de la Metodología. Sin embargo, una vez que se cuenta con esta primera versión con las consideraciones previamente incorporadas, se puede proceder a hacer el análisis causal, del cual se obtendrá el Árbol del Problema, siendo esta la segunda etapa de la Metodología de Marco Lógico

1.2.2 Etapa 2 “Análisis del Problema”

La segunda etapa de la Metodología de Marco Lógico es el **Análisis del Problema**, que se enfoca en la identificación de fenómenos y problemáticas que se relacionan causalmente con el problema público, mismo que se definió en la primera etapa. Posteriormente, estos elementos se clasifican en causas y efectos para construir un esquema que se conoce como Árbol del Problema.

Al iniciar la identificación de los fenómenos y las problemáticas, se recomienda el uso de la técnica de “lluvia de ideas”. Y aunque es muy probable que, durante el proceso, surjan diferentes ideas y propuestas, éstas puedan ser descartadas como problema central. Por ello, es importante que estas ideas sean registradas y reservadas para ser consideradas posteriormente junto con otras que vayan surgiendo, conforme se avanza en la implementación de la Metodología.

De acuerdo con la CEPAL (Ortegón, 2010: 18,74), es recomendable incorporar la técnica de “lluvia de ideas” o “brainstorming” para plantear y analizar causalmente el problema. Esta herramienta procede del sector privado y fue creada en 1939 por un publicista llamado Alex Faickneey Osborn. La lluvia de ideas se basa en la exposición de manera informal y libre de todas las ideas en torno a un tema o problema planteado que ayuda a estimular la creatividad (VIU, s/f). Es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado. El tamaño del grupo puede ser variado, pero se recomienda que no se excedan las 12 personas, ya que entre más personas participen, se requiere más orden y por ende se pierde el ambiente informal y libre que lo caracteriza. En la siguiente Figura se presentan cuatro reglas básicas a considerar durante la lluvia de ideas.



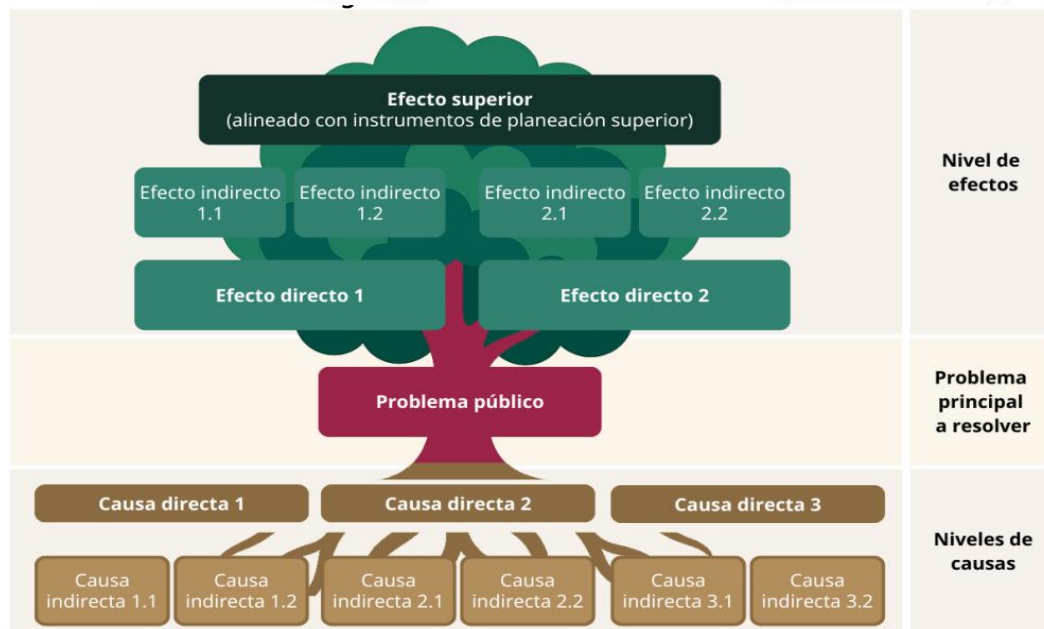
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Construcción del Árbol de Problemas

Cuando se considera que el ejercicio de análisis ha concluido, o bien, que ya no surgen nuevas ideas, es momento de llevar a cabo un análisis lógico-causal de los fenómenos y problemáticas vinculadas al problema público. Para ello, se utiliza la herramienta conocida como Árbol del Problema.

Éste, es un esquema gráfico que permite analizar las causas y efectos del problema central que debe atenderse a través del Programa presupuestario (Pp). El Árbol del Problema funciona como una herramienta que se construye participativamente con los miembros del equipo que están diseñando el Programa y/o con los involucrados en la solución del problema público. Además, de que se va definiendo con base en la identificación de las situaciones problemáticas planteadas previamente en la lluvia de ideas. Otra forma de entender el Árbol del Problema es como un conjunto de problemáticas causalmente vinculadas en donde los niveles inferiores son explicativos de los superiores.

Para iniciar el diseño del Árbol del Problema, **el primer paso es el colocar el problema público al centro del esquema a manera de “tronco”**. En esta posición, el problema público fungirá como herramienta analítica central, y todos los elementos estarán relacionados de forma directa o indirecta con éste. Por su parte, las causas serán las “raíces” y los efectos el “follaje”. En la siguiente Figura se representa el Árbol del Problema.

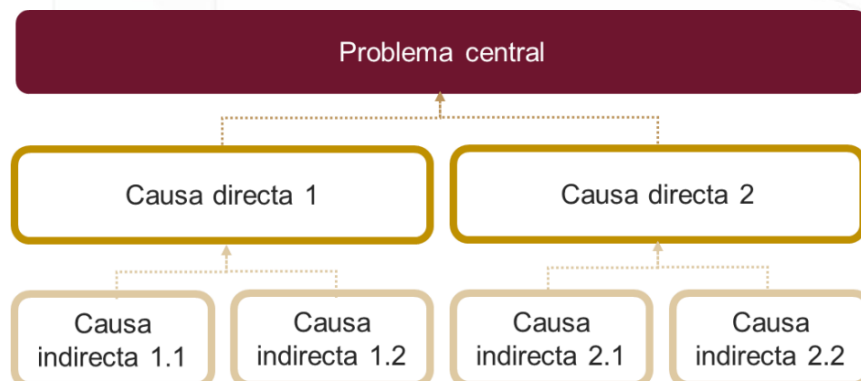


BIE Estructura con fines ilustrativos, el número de causas y efectos puede variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En la determinación de causas y efectos, se consideran como directos o principales aquéllos que están relacionados de primera mano con el problema y que ofrecen la posibilidad de desagregarse analíticamente en causas y efectos indirectos, secundarios o profundos. Las causas y efectos indirectos, secundarios o profundos son derivaciones analíticas que ayudan a explicar a detalle las causas y efectos directos o primarios. **Una de las principales características del Árbol del Problema es que todos sus elementos están expresados en un sentido negativo a manera de problemática.** En contraposición, el Árbol de Objetivos que se construye en la siguiente etapa, todos sus elementos estarán expresados en un sentido positivo.

Es importante considerar que la construcción de la Metodología utiliza tanto un enfoque de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, integrando ambos para una planificación y análisis efectivos, como la vinculación causal que se podrá identificar en ambos sentidos. Por esta razón, se iniciará revisando la construcción de las causas en la siguiente Figura.



Estructura con fines ilustrativos, el número de causas y efectos puede variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Las **causas** son las condiciones negativas que están determinando o provocando que el problema exista. Para identificarlas, es importante preguntar, ¿Qué situaciones o condiciones originan la existencia del problema? La respuesta serán las causas, las cuales se clasifican en directas e indirectas. Las directas son aquellas que explican directamente el problema y las indirectas son las que provocan las causas directas. Para realizar un adecuado planteamiento de las causas se recomienda observar los criterios que se presentan en la siguiente figura.

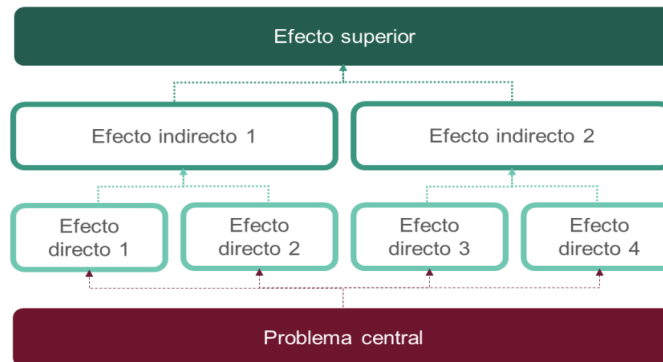
Criterio	Definir las causas solo como condiciones negativas , no como faltas o ausencias.	
Criterio	Recuperar las opiniones vertidas durante la lluvia de ideas inicial o identificar causas con base en la revisión documental y/o evidencia empírica que sustenta el problema central.	
Criterio	Se pueden incluir el número de "raíces" (línea causal directa e indirecta agrupada) que sean necesarias. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola raíz.	
Criterio	Se pueden definir cuantos niveles de causas sean necesarias, sin embargo, se recomienda que no sean más de tres . Lo que se debe hacer es acotar a las causas sustantivas y directamente relacionadas con el problema. Lo anterior, reconociendo la naturaleza multifactorial de los problemas públicos.	
Criterio	Cada una de las raíces del árbol (línea causal) deberá estar conformada al menos por una causa directa y una indirecta , es decir, cada raíz deberá tener al menos dos niveles.	
Criterio	Cada una de las raíces o agrupaciones de causas directas e indirectas deberán tener congruencia temática. Por ejemplo, podrán ser factores socioeconómicos, factores institucionales, factores familiares, entre otros.	

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Cuando cualquiera de los elementos del Árbol del Problema se plantea en términos de "faltas" o "ausencias" se está limitando a la metodología y su análisis, ya que la forma de resolver una "falta" o "ausencia" de determinado bien, servicio o situación en general, es proporcionándolo. Por ejemplo, si se identifica que una de las causas del problema central es la "falta de agua", la solución sería la provisión de este servicio. En cambio, si se plantea la causa como "mala distribución del agua potable", se cuenta con más herramientas para analizar el problema con mayor profundidad, ya que, se puede indagar sobre las razones por las cuales se presenta esta mala distribución.

Una vez identificadas las causas, se puede hacer el análisis de efectos que corresponde a la copa o follaje del Árbol que se muestra en la siguiente Figura.

Figura 17.6 Análisis de efectos



Estructura con fines ilustrativos, el número de causas y efectos puede variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En esta parte, **se definen las consecuencias (efectos) que resultan de la existencia del problema central y la relación que estas tienen con las causas identificadas.** En otras palabras, se definen aquellas condiciones negativas que sucederán en caso de que no se resuelva el problema central. Esto servirá para 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 (Ortegón, 2005). En la siguiente Figura se presentan algunas recomendaciones a considerar para la construcción del análisis de efectos.

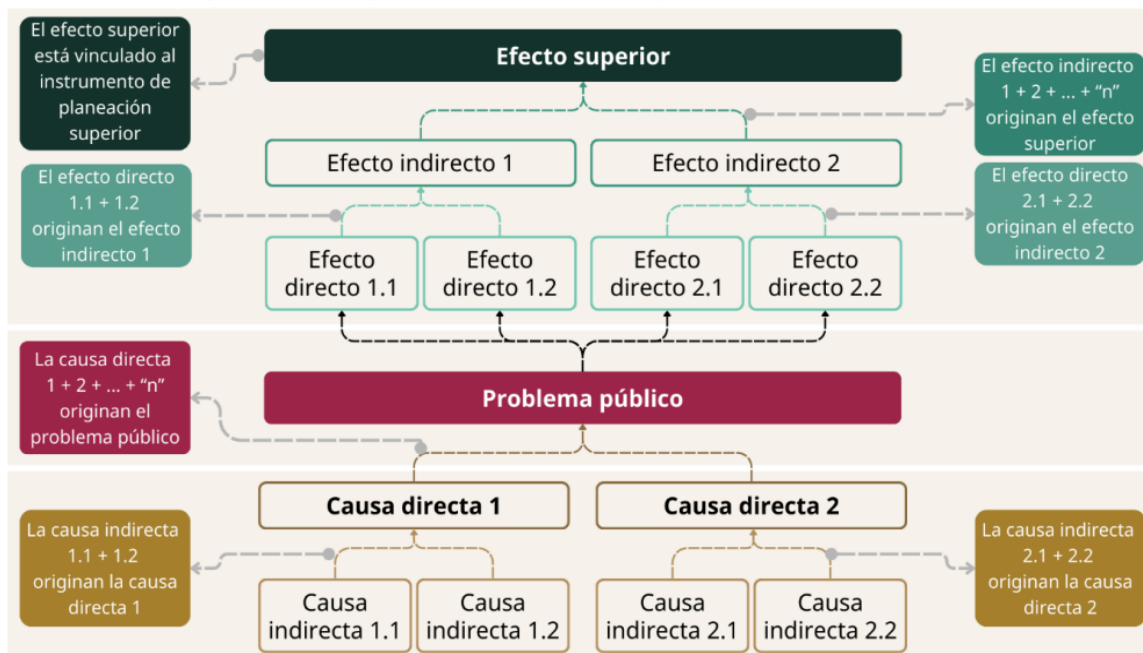
Criterio 1	Preferentemente, definir los efectos como condiciones negativas . Sin embargo, pueden ser también faltas o ausencias.
Criterio 2	Se puede incluir el número de “ramas” (efectos directos e indirectos) que sean necesarios. Sin embargo, se recomienda que se elijan las más sustantivas. Considerar que el árbol puede funcionar perfectamente con una sola rama.
Criterio 3	No necesariamente se tendrán que constituir el mismo número de ramas que de raíces. Tampoco necesitan estar vinculadas las ramas con las raíces , ya que el análisis de efectos se lleva a cabo de forma independiente al de las causas.
Criterio 4	Se recomienda que se tengan mínimo dos y máximo tres niveles de efectos . El último nivel debe englobar el impacto que la existencia del problema podría generar.
Criterio 5	Es necesario verificar que no se estén repitiendo las causas , incluso cuando la redacción de las mismas sea un tanto distinta.
Criterio 6	Antes de dar por terminado el análisis de los efectos será necesario confirmar por medio de la “lógica vertical” que la causalidad del árbol es correcta y que no se tienen efectos en la parte de causas y causas en la parte de los efectos.



Es muy importante mencionar que la lógica vertical o lógica causal es un concepto que a lo largo de la MML se usa de forma recurrente. Se refiere a la relación causa-efecto que existe entre los distintos niveles de análisis, siguiendo un orden ascendente. En otras palabras, es la capacidad que los elementos inferiores del Árbol tienen para explicar los elementos superiores del mismo. La relevancia de esta lógica es que, por medio de ella, se logra la alineación entre los distintos niveles de objetivos (operativo, táctico y estratégico).

Por esta razón, al concluir el Árbol del Problema, se recomienda hacer una revisión de la lógica vertical preguntando: “¿la problemática “a” + la problemática “b” + la problemática “n” provocan la problemática del siguiente nivel?” Si las problemáticas del nivel inferior son las necesarias y suficientes para explicar la del siguiente nivel, entonces se concluye el análisis de esa línea causal. Si, por el contrario, se identifica que no todo es necesario o suficiente, entonces se debe hacer una revisión hasta estar satisfecho con el análisis realizado. Este ejercicio se explica en la siguiente Figura.

Lógica Vertical del árbol del problema



Estructura con fines ilustrativos, el número de causas y efectos puede variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

Donde “n” corresponde al total de causas o efectos identificados en el nivel.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlancdejuarez@gmail.com

<https://www.omitlancdejuarez.gob.mx/>

Por otro lado, la forma en como este instrumento de planeación de nivel operativo se vincula con la planeación táctica y estratégica, es a través del efecto superior. Concretamente, la existencia del problema público genera una serie de efectos que, en su conjunto, ponen en riesgo el cumplimiento de los objetivos de los niveles medios y superior de planeación. A nivel federal, Estatal y Municipal esto correspondería a los Derivados del Plan Nacional de Desarrollo, Plan Estatal de Desarrollo y Plan Municipal de Desarrollo respectivamente. Al ser la alineación uno de los elementos más relevantes en la implementación de la Metodología de Marco Lógico (MML), es indispensable que, desde el origen del análisis, se haga esta verificación.

Por esta razón, con el fin de garantizar que la vinculación esté hecha adecuadamente y que por ende el Programa presupuestario contribuya al cumplimiento de la visión de país que se plasma en el PND, PED se recomienda que en el Efecto superior del Árbol se incluya en términos negativos, la estrategia o línea de acción del derivado del PND y PED al cual está alineado el Programa presupuestario.

Cuando la Metodología se esté implementando para Programas de otro nivel de gobierno, la alineación se hará a los instrumentos de planeación del nivel correspondiente en los términos que la normativa así lo indique.

Es importante también considerar que, **a lo largo del análisis del problema, se puede requerir ajustar el problema público e incluso cambiarlo por completo.** Esto es perfectamente válido y recomendable en esta etapa de la metodología.

En caso de realizarse cambios sustanciales en el Árbol de Problemas, es indispensable realizar nuevamente la lectura de la lógica vertical, ya que se podrá identificar si en el análisis se confundieron causas con efectos, situación que debe ser corregida de forma integral, porque cada movimiento de elementos en el Árbol puede afectar la lógica general del esquema.

El esquema del Árbol del Problema es parte de los Instrumentos de Diseño, por lo que se deberá incorporar en el documento con los elementos que se presentan en el siguiente Cuadro.

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
5. Árbol del Problema Se presenta el esquema del Árbol Problema, el cual vincula de manera explícita y lógica las causas estructurales, causas intermedias, efectos intermedios y efecto final del problema público que atiende o atenderá el Pp.	4. Árbol del Problema Se presenta el esquema del Árbol Problema, el cual vincula de manera explícita y lógica las causas estructurales, causas intermedias, efectos intermedios y efecto final del problema público que atiende o atenderá el Pp.	N/A

La numeración que se presenta corresponde a los apartados establecidos en los modelos para la Integración de Instrumentos de Diseño Diagnóstico Ampliado y Diagnóstico Simplificado.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Hasta el momento, el planteamiento del problema y la construcción del Árbol del Problema requirieron de un importante ejercicio analítico, ya que éste será la base de todas las etapas subsecuentes de la Metodología. Si se cuenta con un Árbol del Problema con una estructura correcta, la construcción del Árbol de Objetivos y de la Matriz de Indicadores para Resultados será mucho más sencilla.

En todo caso, se debe tener en cuenta que cualquier cambio que se requiera o se identifique como necesario en las siguientes etapas de la Metodología, se debe ajustar desde el Árbol del Problema para asegurar de que no hay una alteración de la lógica causal del Programa. Ya que se cuenta con un mapa completo de la problemática existente, es momento de pasar a la siguiente etapa de la Metodología correspondiente al Árbol de Objetivos.

1.2.3 Etapa 3 “Análisis de Objetivos”

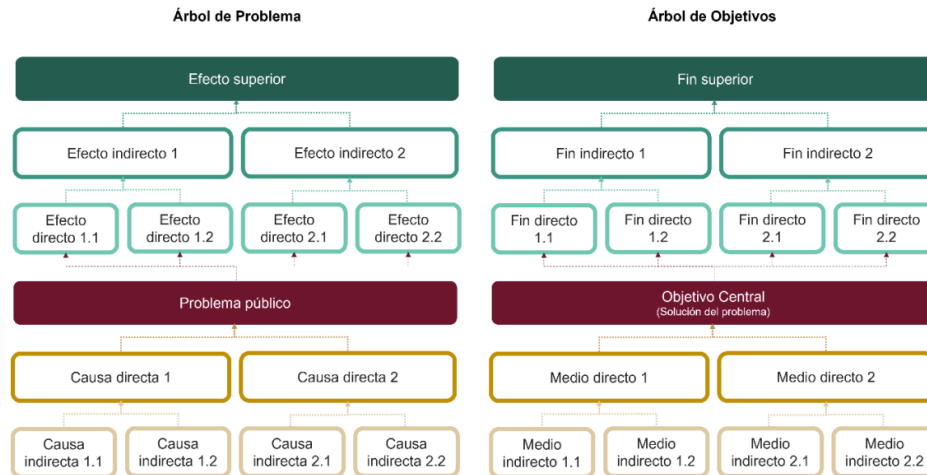
En esta etapa de la Metodología del Marco Lógico (MML) se realiza una proyección de la situación futura deseada, que se alcanzará a partir de la atención del problema central, mediante un Programa presupuestario (Pp) y/o Proyecto. Para efectos de definirla, se desarrolla un análisis de objetivos a través del Árbol de Objetivos, el cual es una representación gráfica de la situación esperada, en caso de que el problema se resolviera. En la siguiente Figura se presenta lo que se busca obtener derivado de la creación del Árbol de Objetivos.



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Para su construcción se toma como base el **Árbol del Problema**, planteando la situación contraria: las condiciones negativas se transforman en condiciones positivas, como se ilustra en la siguiente Figura. De esta manera, **el Problema público** se convierte en el **Objetivo Central**; las **causas directas e indirectas** pasan a ser **los medios directos e indirectos**; y **los efectos directos, indirectos y superior** se transforman en **los fines directos, indirectos y superior**.

Respecto a su composición, es importante observar que el Árbol de Objetivos es un espejo perfecto del Árbol del Problema. El respeto riguroso de la estructura del Árbol del Problema es indispensable para contar con un buen análisis de objetivos, por lo que el Árbol de Objetivos no deberá contar con más o menos elementos que el de Problemas.



Estructura con fines ilustrativos, el número de causas y efectos puede variar de acuerdo con el problema definido y la naturaleza del Pp.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En el proceso de transición, el **Problema público identificado** sirve como base para formular el **Objetivo Central**. Esto se logra sustituyendo la palabra que expresa el aspecto negativo de la problemática, por otra que aporte un sentido positivo. Dicha palabra clave puede ser un verbo o un adjetivo calificativo. Al aplicar esta transformación sobre la estructura del Problema público, siguiendo lo recomendado en el tema anterior, se obtiene lo que lógicamente representa su solución. La siguiente Figura muestra ejemplos de Objetivos Centrales contruidos a partir de los Problemas públicos.



Fuente: elaboración propia.

En el primer ejemplo, la palabra que aporta el sentido negativo es “**incremento**”, ya que se refiere al aumento de los índices de pobreza extrema. Su opuesto, “**decremento**”, describe una situación deseable y, por lo tanto, puede convertirse en el objetivo del Programa. En el segundo caso ocurre lo mismo: la palabra negativa es “**alto**”, cuyo opuesto es “**bajo**”, reflejando la reducción de la situación no deseada. En el tercer ejemplo, la palabra negativa es “**deficiente**”, al referirse a la nutrición infantil como un problema. Su opuesto, “**suficiente**”, expresa una condición positiva que puede plantearse como el **objetivo central del Programa**.

En la definición de **medios y fines**, se consideran **directos o principales** aquellos que provienen de manera inmediata del problema y que, a su vez, pueden desagregarse en **medios y fines indirectos o secundarios**. Estos últimos permiten generar derivaciones analíticas que explican con mayor detalle las **causas y efectos directos o primarios**.

Un análisis riguroso del problema, atendiendo las recomendaciones previas, facilitará la transición a la definición de objetivos. Si este análisis es deficiente, la transformación de enunciados negativos a positivos se complicará. De ser el caso, será necesario regresar al Árbol del Problemas y hacer las adecuaciones necesarias. Es muy importante que los cambios no se hagan directamente en el Árbol de Objetivos, ya que se puede ver afectada la lógica causal, sin que esto sea percibido por las personas diseñadoras del Programa.

El esquema del Árbol del Objetivos es parte de los **Instrumentos de Diseño**, por lo que se deberá incorporar en el documento de Diagnóstico con los elementos que se presentan en el siguiente Cuadro.

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
6. Árbol de Objetivos Se incluye el esquema que deriva del Árbol del Problema, convirtiendo las problemáticas en mecanismos de atención y estructurando, de manera lógica, el encadenamiento entre medios y fines con base en la MML.	5. Árbol de Objetivos Se incluye el esquema que deriva del Árbol del Problema, convirtiendo las problemáticas en mecanismos de atención y estructurando, de manera lógica, el encadenamiento entre medios y fines con base en la MML.	N/A

La numeración que se presenta corresponde a los apartados establecidos en los modelos para la Integración de Instrumentos de Diseño Diagnóstico Ampliado y Diagnóstico Simplificado.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Es importante reiterar que, al hacer transición de los Árboles, **el efecto superior** se transforma **en el fin superior del Programa presupuestario**; por lo que es relevante asegurarse que éste último esté alineado a los instrumentos de planeación vigentes para asegurar la coherencia y efectividad del Programa.

Otro aspecto importante en la construcción de los **Árboles** es la **identificación de afectaciones diferenciadas**. Estas se refieren a los distintos modos en que un problema público impacta a ciertos grupos de población, territorios o al medio ambiente, de acuerdo con las condiciones de vulnerabilidad que enfrentan. Por ello, cuando existan afectaciones diferenciadas, es fundamental que queden reflejadas tanto en el **Árbol de Problemas** como, en consecuencia, en el **Árbol de Objetivos**.

Al concluir esta tercera etapa se contará con una hoja de ruta de objetivos vinculados causalmente y orientados a la solución de un problema central. Con base en estos objetivos se construirán los Instrumentos de Seguimiento al Desempeño, solo que previo a este ejercicio es necesario seleccionar las mejores alternativas disponibles, partiendo de un contexto de recursos limitados para la implementación de un Programa. Este proceso se llevará a cabo en la cuarta etapa de la metodología: Selección de Alternativas.

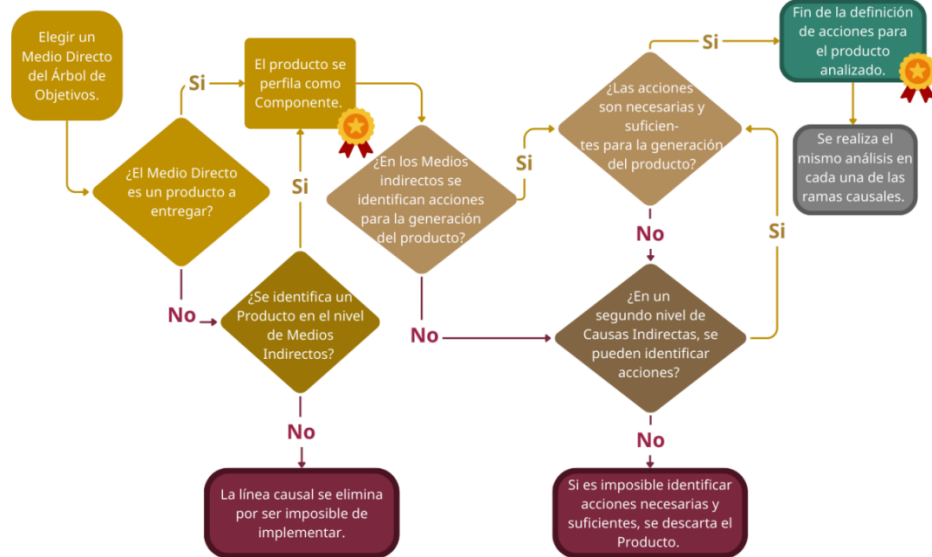
1.2.4 Etapa 4 “Análisis de Alternativas”

Como se señaló en el tema anterior, la cuarta etapa de la **Metodología de Marco Lógico** es el **Análisis de Alternativas**, en la cual **se definen las posibles soluciones que sean viables, pertinentes y comparables, para posteriormente seleccionar la(s) más adecuada(s)** de acuerdo con los criterios que caracterizan al Programa. Este paso resulta indispensable, ya que **los Árboles de Problema y de Objetivos**, al ser ejercicios analíticos integrales, suelen contemplar más cursos de acción de los que un Programa presupuestario puede atender. Por ello, **es fundamental realizar un proceso de selección que priorice las alternativas más factibles y relevantes.**

Esta etapa se desarrolla utilizando la herramienta denominada **“Matriz de Alternativas”**, en la cual **se comparan los posibles cursos de acción frente a una serie de criterios de valoración** definidos a partir de las prioridades del Programa. **El objetivo es identificar aquellos que mejor contribuyan al cumplimiento del Objetivo Central.** Para completar adecuadamente esta Matriz, es indispensable que los cursos de acción sujetos a selección estén claramente definidos, por lo que se recomienda identificarlos y delimitarlos previamente al análisis.

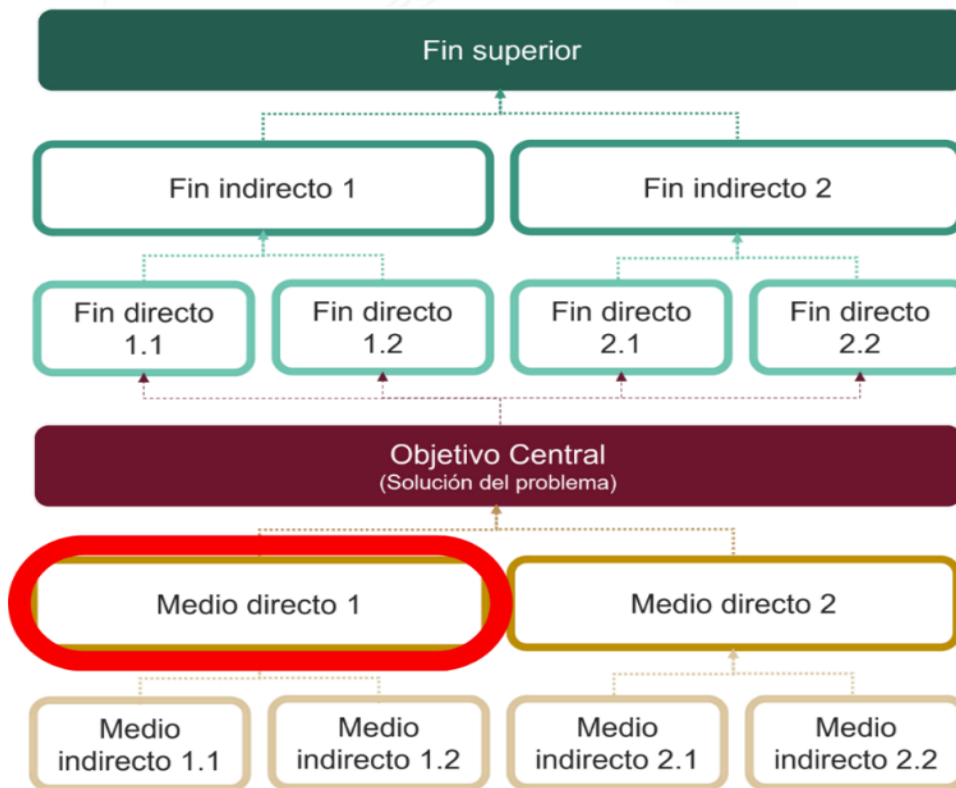
Cabe destacar que la identificación de acciones no es una de las etapas de la Metodología; sin embargo, es producto de la experiencia en la aplicación de la misma, por ello se sugiere ampliamente que se lleve a cabo. Esto será útil sobre todo al momento de definir los dos niveles inferiores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR); es decir, los Componentes y Actividades, ya que estos se construyen a partir de los medios directos e indirectos. Generalmente, los medios directos serán los Componentes, que son los bienes o servicios a entregar por el Programa; y los medios indirectos serán las Actividades que se deberán realizar para poder hacer la entrega de dichos bienes o servicios.

Sin embargo, frecuentemente los medios directos o indirectos no cuentan con las características para conformarse como Componentes y Actividades. Por esta razón, es importante hacer una nueva revisión para identificar si los medios del Árbol de Objetivos pueden convertirse en Componentes y Actividades para después hacer la selección de alternativas. El proceso a llevar a cabo se presenta en la siguiente Figura



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El primer paso a seguir, es seleccionar una de las ramas causales del Árbol de Objetivos; es decir, uno de los Medios Directos. Con el fin de que se ubique la posición que ocupan los Medios Directos en el Árbol, como lo muestra siguiente Figura.



B Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

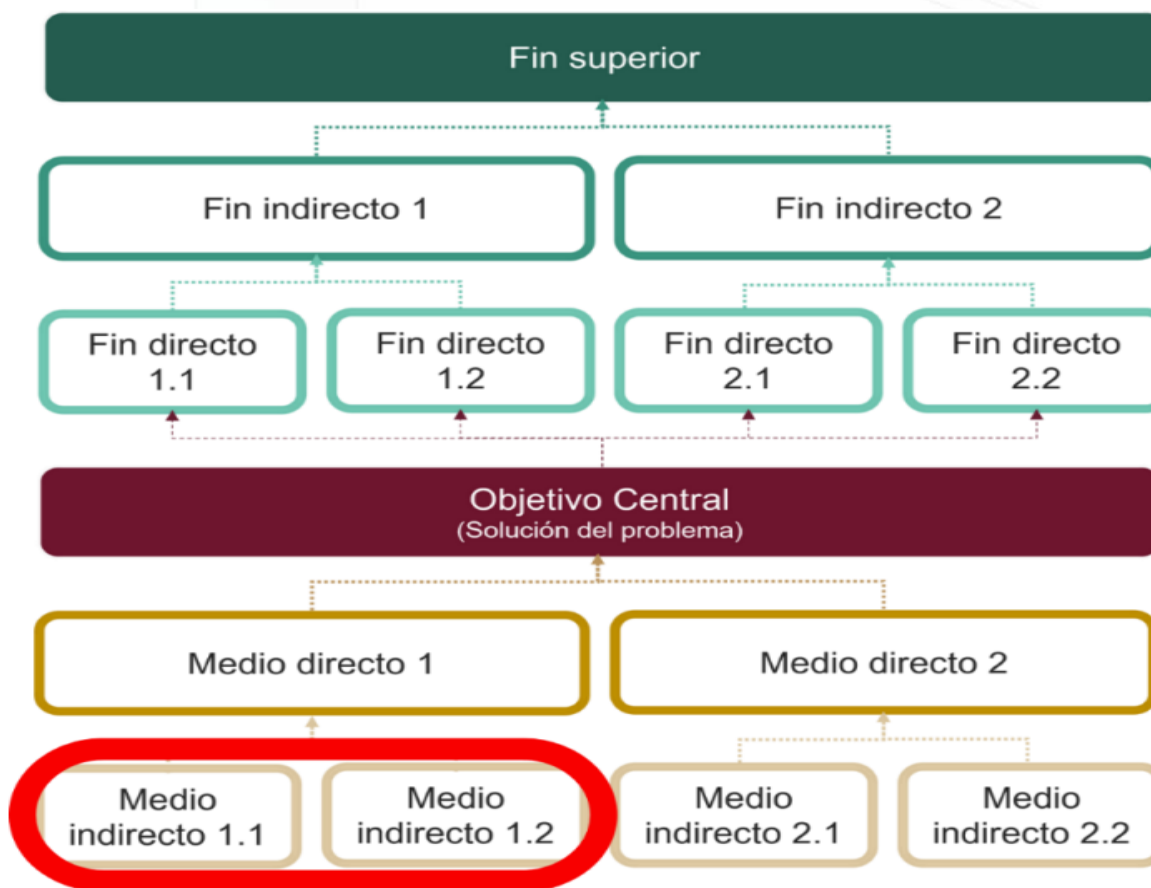
Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

A este Medio Directo se le hará el siguiente cuestionamiento: ¿es un bien o servicio que al otorgarse a la población objetivo o área de enfoque se contribuye al cumplimiento del objetivo del Programa? Si la respuesta es “sí”, entonces el producto se perfila como Componente, y se está en la disposición de pasar a la siguiente etapa del proceso. Si, por el contrario, la respuesta es “no”, entonces se hace el mismo cuestionamiento en el nivel de Medios Indirectos. Esto se deberá repetir para todos los niveles de Medios Indirectos, que como referencia se señalan en rojo en la siguiente Figura.

Si incluso en este nivel de Medios Indirectos no se encuentra un bien o servicio a entregar, la línea causal se tendrá que eliminar por ser imposible de implementar. Este tipo de casos suceden especialmente cuando en el Árbol de Objetivos se incluyen **factores culturales** o **raíces demasiado profunda que son difíciles de operar**. También es importante considerar que se tendrán que perfilar tantos Componentes como productos se identifiquen.



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán
de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

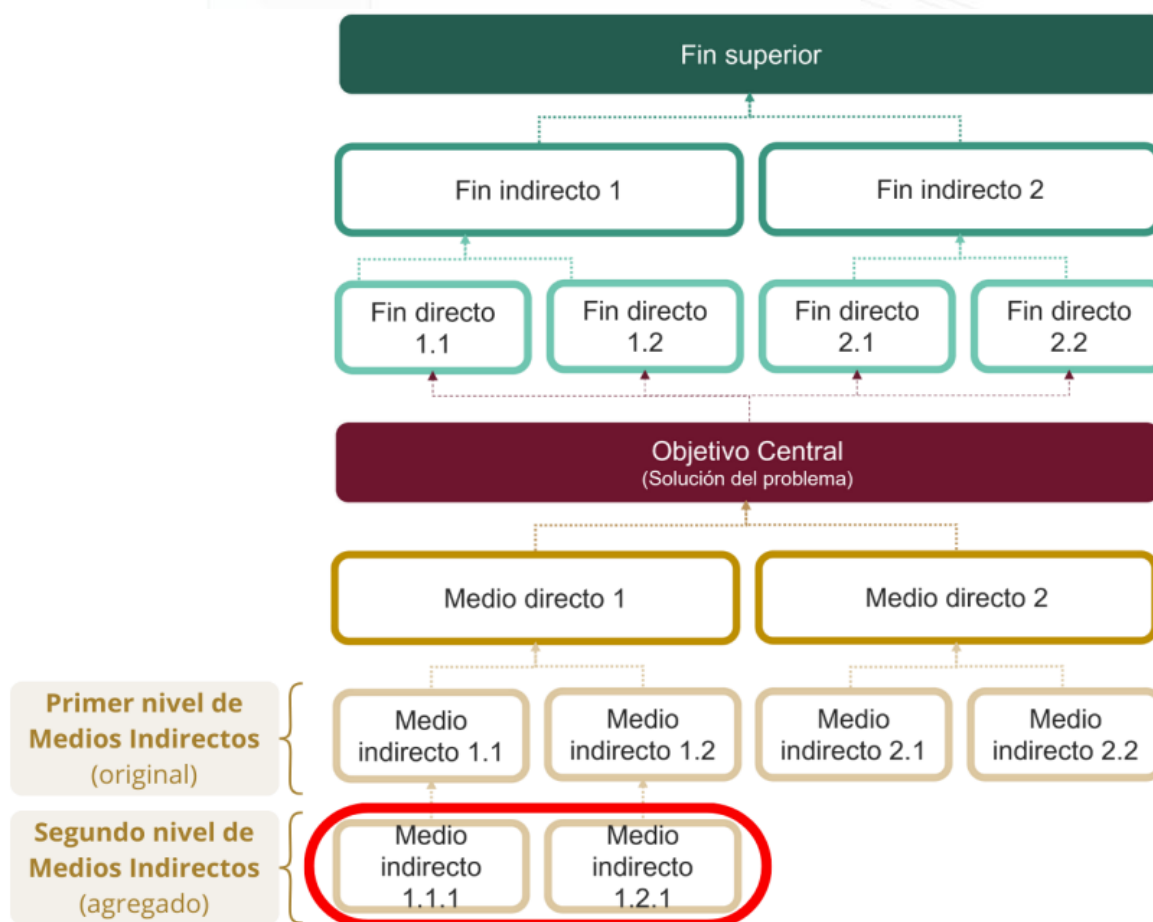
presidencia.omitlandejuares@gmail.com

<https://www.omitlandejuares.gob.mx/>

Una vez que se concluye con el perfilamiento de los Componentes, es momento de identificar las acciones a realizar para obtenerlos; esto es, se procede a perfilar las Actividades. Para ello se planteará el cuestionamiento: ¿en los Medios Indirectos, se identifican acciones para la generación del producto? Si la respuesta es “sí”, entonces se pasa a la siguiente etapa del proceso. Si la respuesta es que “no”, entonces, al igual que se hizo en el perfilamiento de los Componentes, se indaga un nivel más abajo que, en este caso, sería un segundo de Medios Indirectos.

Si no existe este segundo nivel de Medios Indirectos, se puede agregar al Árbol de Objetivos, tal como se presenta en la siguiente Figura marcado en rojo. Sin embargo, si después de agregar más niveles de Medios Indirectos, todavía es imposible identificar las acciones necesarias y suficientes, se deberá descartar el Producto.

Árbol de Objetivos con un Segundo nivel de Medios Indirectos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán
de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejuares@gmail.com

<https://www.omitlandejuares.gob.mx/>

Este ejercicio de identificación de acciones se deberá repetir tantas veces como sea necesario hasta que se cuente con las suficientes y necesarias, **lo cual dependerá del tipo de producto y de la forma como se está logrando** su obtención. Por ejemplo, serán muy diferentes el número y naturaleza de las acciones a realizar cuando la Unidad Responsable hace la adquisición del producto, en comparación con aquellos que produce con sus propios recursos.

Una vez que **se cuenta con productos y acciones perfectamente identificados y vinculados causalmente**, se tendrán las condiciones óptimas para iniciar con el **análisis de alternativas**, que como se mencionó previamente, **consiste en la selección de las soluciones que son más viables, que generan los mayores beneficios para la población objetivo y al menor costo posible**.

Conceptualmente, las “**alternativas**” son **cada uno de los elementos procedentes del Árbol de Objetivos y las acciones necesarias para su generación o entrega**. Para verdaderamente poder determinar la viabilidad de la entrega de estos productos, es importante que el análisis se haga partiendo de las acciones, ya que, la mejor forma de saber si se pueden obtener los productos, es analizando si se pueden realizar las actividades necesarias y suficientes para su obtención.

Por esta razón, en las columnas de la Matriz de Alternativas se colocarán cada una de las acciones que se requiere realizar para la obtención de los productos. Por su parte, en las filas, se enunciarán los criterios de valoración a partir de los cuales se seleccionarán las mejores alternativas. Estos criterios de valoración dependerán de las características de cada Programa presupuestario; en la siguiente Figura, se enuncian algunos criterios genéricos que se pueden tomar como base para la construcción del Programa que se esté diseñando.

Criterios de valoración		Alternativas			
		Acción 1.1	Acción 2.1	Acción 3.1	Acción 3.2
Factibilidad	Menor costo de implementación	4	3	2	1
	Mayor financiamiento disponible	1	3	2	4
	Menor tiempo para obtener resultados	2	1	3	4
	Mayor capacidad técnica	2	3	1	4
Marco institucional	Se encuentra en el marco de las atribuciones de la dependencia o entidad que implementa el Pp	3	4	2	1
	Mayor contribución a los objetivos de la dependencia o entidad y de la Planeación Nacional del Desarrollo	4	1	3	2
Contexto de implementación	Entorno político favorable	1	2	3	4
	Mejor percepción social	2	4	1	3
	Menor impacto ambiental	4	2	3	1
	Mayor pertinencia cultural y territorial	1	3	2	4
Otro	Otros criterios aplicables	2	4	3	1
Total		26	30	25	29

Escala: 4 = muy alto, 3 = alto, 2 = bajo, 1 = muy bajo.

La estructura de este ejemplo es congruente con la Figura 19.4.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

Inmediatamente de que se tengan posicionados, tanto los criterios de valoración como las alternativas, se deberá determinar la escala que se empleará para asignar los valores numéricos. Se recomienda el uso de una escala que permita ordenar las alternativas de mayor a menor, de tal forma que, aquellas alternativas que cuenten con una mayor puntuación sean las seleccionadas. En el ejemplo de la siguiente Figura, se utilizó una escala con “4” valores, ya que se están analizando “4” alternativas.

Tras obtener los valores numéricos resultantes del análisis, se harán dos verificaciones. Primeramente, **se determinará si las acciones seleccionadas son las suficientes y necesarias para la generación de los productos**. De ser así, los productos se seleccionarán para continuar a la siguiente etapa de la Metodología. De lo contrario, tendrán que ser descartados. Posteriormente, se determinará si todos los productos seleccionados son los suficientes y necesarios para el cumplimiento del Objetivo Central del Programa; de ser así, concluye el análisis de alternativas. De lo contrario, será necesario revisar la ponderación para identificar productos y actividades que se deberán entregar y realizar respectivamente para el cumplimiento del Objetivo Central del Programa.

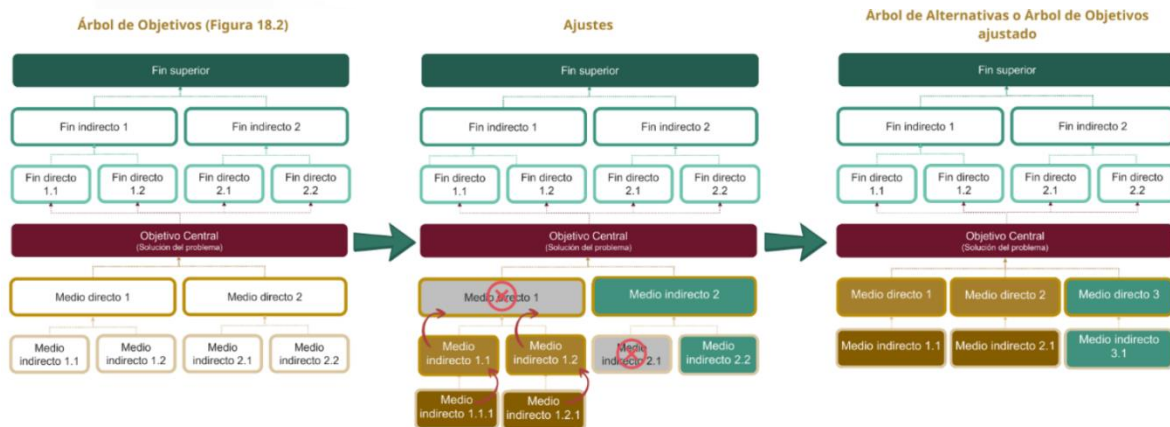
De forma complementaria **al análisis que se realiza a través de la Matriz de Alternativas**, se recomienda tomar en cuenta dos aspectos para hacer la selección final. **El primero** es que, en los Programas presupuestarios hay **productos cuya entrega es estratégica u obligatoria de acuerdo la normativa aplicable**, por lo que, aunque no sean las mejores opciones en términos de costo-beneficio o viabilidad, se tienen que entregar. Este **tipo de productos no se deberán eliminar derivado del análisis de alternativas**.

El segundo aspecto a considerar es que, algunos Componentes que se entregan con el Programa, contribuyen de **forma sustantiva** a la mejora de la situación de cierta población vulnerable, por lo que su eliminación derivaría en una afectación importante para esta. Por esta razón, al igual que en el caso anterior, esos Componentes deben conservarse a pesar de no ser la mejor opción de acuerdo con el análisis.

Si bien, el Análisis de Alternativas es una etapa de la Metodología de Marco Lógico que en el Diagnóstico Ampliado se debe realizar, no es obligatoria la eliminación de alternativas. Si a criterio del equipo de diseño del Programa se deben conservar todos los productos a entregar, entonces, no es mandatorio hacer una eliminación.

En este caso, se lleva a cabo el análisis, y en el documento del Diagnóstico, se argumenta con rigurosidad las razones por las que todas las alternativas se conservan. De esta forma se recomienda que, si no es necesario descartar alternativas, se conserve el diseño original del Árbol de Objetivos.

A este ejercicio se le puede llamar Árbol de Alternativas. En la siguiente Figura se ejemplifica una comparación de la transformación del Árbol de Objetivos al Árbol de Alternativas derivados del análisis previamente realizado.



Se debe considerar que, en la primera línea causal, ya no aparece el Medio Directo original ya que su lugar lo ocupan los que antes eran Medios Indirectos, pero en donde se identificaron productos a entregar. Esto no quiere decir que este Medio Directo original desaparece o se elimina, simplemente ya no es visible, pero sigue estando presente en la línea causal.

El Análisis de Alternativas es parte de los Instrumentos de Diseño, por lo que se deberá incorporar en el documento de Diagnóstico con los elementos que se presentan en el siguiente Cuadro.

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
7. Análisis de Alternativas Se identifican las alternativas para atender el Problema público, señalando su justificación y considerando: • Posibles alternativas de atención. • Matriz de Alternativas. • Identificación de la alternativa óptima. • Justificación de la selección	N/A	N/A

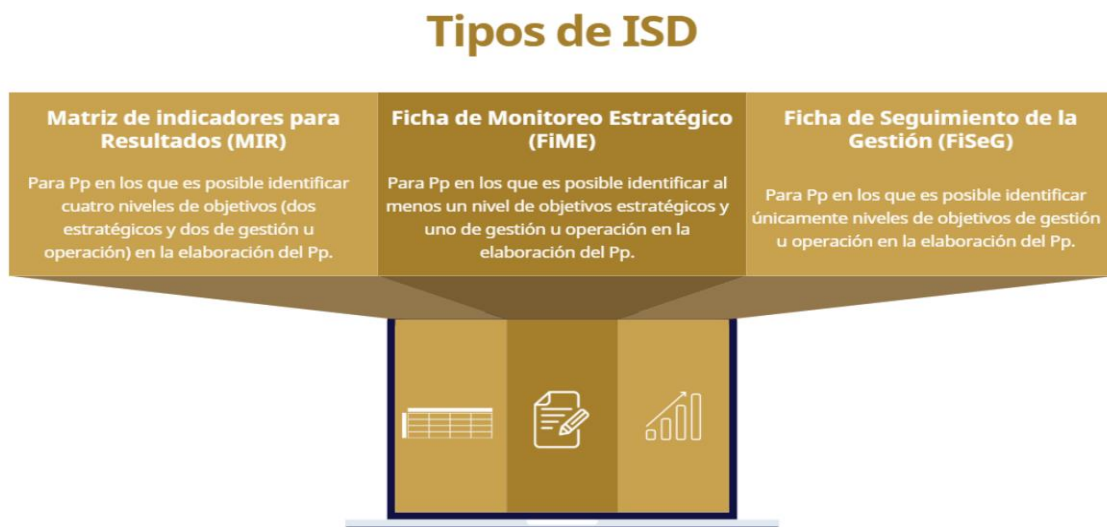
1.2.5 Etapa 5 “Estructura Analítica del Programa”

Al concluir el **Análisis de Alternativas**, se obtiene una versión ajustada del **Árbol de Objetivos** —también denominado **Árbol de Alternativas**— que integra todos los elementos necesarios para construir un **Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD)**. Como su nombre lo indica, los ISD son herramientas que facilitan el seguimiento, la evaluación y la mejora de los **Programas presupuestarios**. Su creación responde a lo establecido en la **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH)** y La **Ley de Fiscalización y Rendición de Cuentas del Estado de Hidalgo (LFSRCEH)**, en el marco de la consolidación del **PbR-SED** en México. Este propósito se cumple cuando la **Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP)** da seguimiento al avance en el cumplimiento de las metas establecidas a través de los indicadores de desempeño contenidos en dichos instrumentos a nivel Federal así como en concordancia a nivel Estatal.

De acuerdo con los Lineamientos para regular la gestión de los Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios, en México se cuenta con **tres Instrumentos de Seguimiento del Desempeño**:

- 1 La Matriz de indicadores para Resultados (MIR)
- 2 La Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME)
- 3 La Ficha de Seguimiento de la Gestión (FiSeG).

Tipos de Instrumentos de Seguimiento de desempeño (ISD)



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán
de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejuaraz@gmail.com

<https://www.omitlandejuaraz.gob.mx/>

El tipo de ISD que un Programa tendrá, está en función de su modalidad presupuestaria. Esta es la nomenclatura que identifica la naturaleza del Programa presupuestario (Pp), con base en las características de las actividades y procesos que realiza y los resultados que persigue, conforme a lo establecido en el Acuerdo por el que se emite la Clasificación Programática del Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC). En la siguiente Figura se presentan los ID-ISD que le corresponde a cada modalidad presupuestaria.



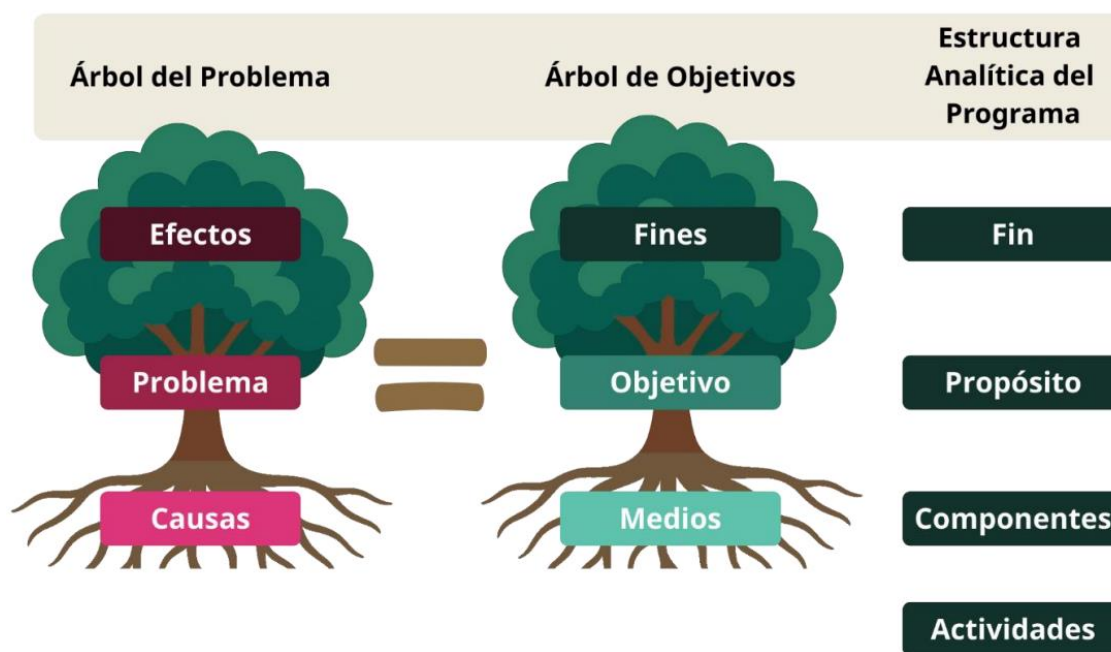
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

La MIR es el único ISD que se construye utilizando las 6 etapas de la Metodología. De esta forma, **la Estructura Analítica del Programa (EAP), que es la etapa que corresponde explicar, solamente aplica para la MIR.**

La EAP es un instrumento conceptual que identifica, en sus rasgos más generales, la intervención gubernamental y sus niveles jerárquicos de planeación para un objetivo de política pública determinado. **El objetivo de la EAP es determinar cuatro niveles jerárquicos de planeación, mismos que serán incorporados a la primera columna de la MIR, es decir al Resumen Narrativo o columna de objetivos.**

Con esto, se espera contar con un buen diseño del Programa, orientándolo hacia la resolución de la situación problemática definida, pues se instrumentan los medios necesarios y suficientes para intervenir sobre las causas que la generan. Asimismo, se busca obtener los fines que devienen de la resolución del problema central y de sus efectos asociados. En este caso, los fines que se infieren directamente del problema, desembocan en un fin que los engloba.

En la Metodología de Marco Lógico (MML), los Programas tienen distintos niveles de objetivos plasmados en el Resumen Narrativo de la MIR. Cada uno de estos niveles es correspondiente a los establecidos en el Árbol de Objetivos tal como se muestra en la siguiente Figura



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El Fin último, ubicado en el recuadro superior del Árbol de Objetivos, corresponde al Fin del Programa en la MIR. La situación deseada que se representa en el recuadro central, equivalente al problema central resuelto, se expresa como el objetivo del Programa y se traduce en el Propósito dentro de la MIR.

Por su parte, los medios directos o primarios pueden convertirse en Componentes del Programa, siempre que así lo determine la valoración de alternativas. Finalmente, los medios indirectos o secundarios se relacionan con las Actividades en la MIR, necesarias para alcanzar los Componentes.

De este modo, la EAP permitirá obtener los objetivos del Programa para cada nivel de la MIR, redactados positivamente y de forma desagregada, teniendo como foco solo un área de mejoría en función del problema que se quiera resolver, como podemos reflejarlo en el ejemplo de la siguiente Figura.

Ejemplo: Estructura Analítica del Programa presupuestario

Problemática	Solución	MIR		Reglas de sintaxis
Proviene del Árbol de Problemas	Proviene del Árbol de Objetivos	Nivel	Resumen Narrativo	
Disminución de la esperanza de vida	Aumento de la esperanza de vida	Fin 	Contribuir a la mejora de la calidad de vida de la población mediante la baja concentración de contaminantes en el aire de la Ciudad de México.	Contribuir + estrategia o línea de acción del Programa Derivado del Plan Nacional de Desarrollo
Alta concentración de contaminantes en el aire de la Ciudad de México	Baja concentración de contaminantes en el aire de la Ciudad de México	Propósito 	Baja concentración de contaminantes en el aire de la Ciudad de México.	Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado
Utilización de energías no renovables	Utilización de energías renovables	Componente 	Financiamientos para proyectos de energías renovables entregados.	Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en pasado participio
Incumplimiento del marco regulatorio medioambiental	Cumplimiento del marco regulatorio medioambiental	Actividad 	Elaboración de proyectos sustentables en materia de energía renovable.	Sustantivo derivado de un verbo + complemento Se forma con los sufijos: -ción, -cción, -sió, -ado, -ada, -ida, -miento, -aje.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Como se mencionó previamente, la etapa de la Estructura Analítica del Programa solo aplica en el Diagnóstico Ampliado para la generación de una MIR. Esto se representa en el siguiente Cuadro.

Estructura Analítica del Programa en los Instrumentos de Diseño

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
8. Estructura Analítica del Programa presupuestario Se explica la razón de ser del Pp mediante la descripción de la coherencia entre los distintos niveles de objetivos, mismos que conformarán parte de la MIR. Se debe incorporar: - Las alternativas óptimas de atención derivadas de la etapa anterior. - Construir la etapa de la EAP comparando la cadena de medios-objetivo-fines.	N/A	N/A

La numeración que se presenta corresponde al apartado establecido en el Modelo para la integración del Instrumento de Diseño tipo “Diagnóstico Ampliado”.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez concluida la Estructura Analítica del Programa para el Diagnóstico Ampliado, se cuenta con los elementos necesarios y suficientes para la conformación de todos los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño.

Derivado de lo anterior, a continuación se abordará cada uno de ellos de forma puntual, considerando que finalmente, será a través de los ISD como se materializarán todos los objetivos de la Gestión para Resultados.

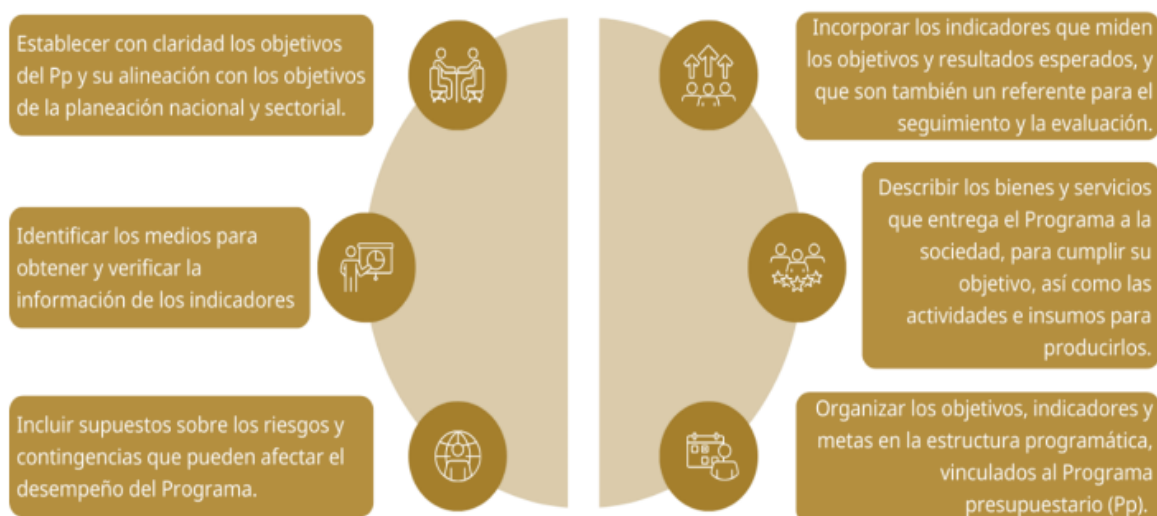
1.3 Matriz de Indicadores de Resultados (MIR)

Para lograr un diseño adecuado de los Programas presupuestarios, es indispensable contar con una secuencia lógica que conecte la situación problemática con la formulación de objetivos y, finalmente, con la medición de resultados. Este proceso no se limita a describir problemas o plantear metas de forma aislada, sino que busca asegurar que cada acción planificada tenga un sustento claro en las causas identificadas y que los resultados esperados respondan directamente a la problemática que se pretende resolver.

En la parte anterior se explicó que a partir del Árbol del Problema (donde las causas generan el problema central y este produce efectos), se construye el Árbol de Objetivos, en el que el problema se transforma en un objetivo central, las causas en medios y los efectos en fines. Por medio de esta transición de negativo a positivo, se plantea una visión propositiva, lo que permite dar el siguiente paso: organizar estos elementos en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), asegurando coherencia entre el planteamiento del problema, los objetivos y la medición de los resultados.

Como se vio previamente, la MIR es una herramienta que permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los Programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico. En la siguiente Figura se presentan los objetivos que se logran con la MIR.

Figura 22.1 Objetivos que se logran con la MIR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

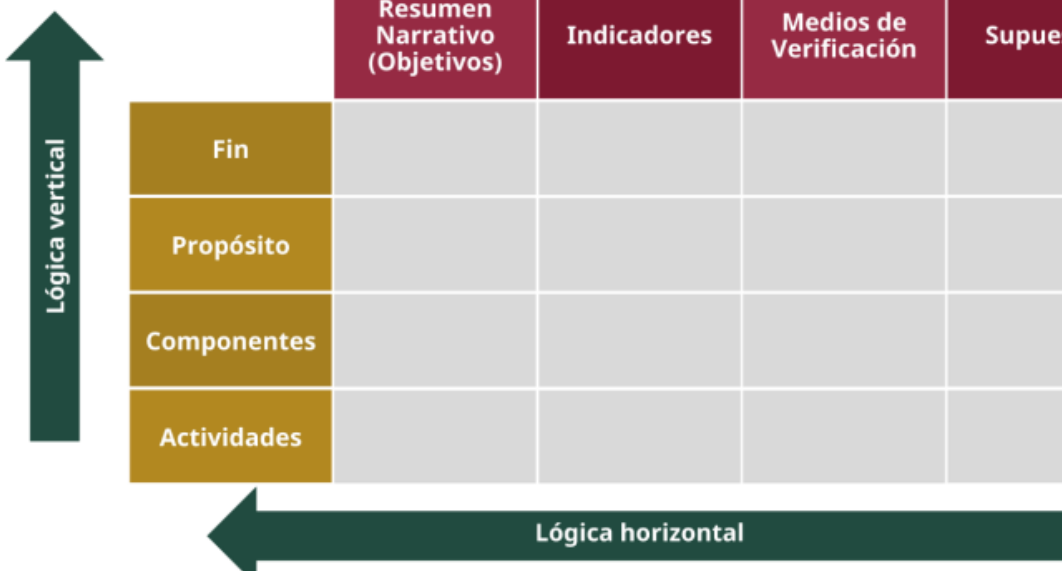
Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejuares@gmail.com

<https://www.omitlandejuares.gob.mx/>

Así, la MIR se construye con base en hipótesis lógicas de causa-efecto y organiza los objetivos en cuatro niveles: Fin, Propósito, Componentes y Actividades, mismos que fueron previamente identificados a través de la Estructura Analítica del Programa. La estructura de la MIR se presenta en la siguiente Figura

Figura 22.2 Matriz de Indicadores para Resultados



	Resumen Narrativo (Objetivos)	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componentes				
Actividades				

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En la primera fila se ubica el Fin, que representa el impacto a largo plazo que se espera lograr con la intervención y que se vincula con los fines identificados en el Árbol de Objetivos. La segunda fila corresponde al Propósito, que describe el cambio directo que se busca generar en la población objetivo o área de enfoque y que proviene del objetivo central del Árbol. En la tercera fila se encuentran los Componentes, que son los bienes o servicios entregados por el Programa y derivan de los medios principales planteados en el Árbol. Finalmente, la fila de Actividades incluye las acciones específicas y operativas necesarias para producir los Componentes, vinculadas con los medios más concretos del Árbol de Objetivos. Estas filas representan la lógica vertical de la MIR, ya que muestran la relación jerárquica entre lo que se hace, lo que se entrega, los cambios que se generan y el impacto final que se espera lograr.

Cada una de estas filas se completa con las columnas que estructuran la MIR. En la columna de Resumen Narrativo se describen los objetivos en cada nivel; en la de Indicadores se define cómo se medirá el cumplimiento; en la de Medios de Verificación se precisan las fuentes de información para evaluar los avances; y en la de Supuestos se registran las condiciones externas necesarias para que los objetivos se cumplan. Estas columnas conforman la lógica horizontal de la MIR, pues en cada nivel especifican qué se busca lograr, cómo se medirá, con qué información se verificará y bajo qué condiciones externas se espera alcanzar los resultados.

Esta organización asegura que exista coherencia entre lo que se quiere lograr, lo que se hace para conseguirlo, cómo se medirá y en qué contexto se desarrollará la intervención.

Además, la MIR brinda información útil para mejorar la toma de decisiones sobre asignación presupuestaria y contribuye a la transparencia y acceso a la información al integrar resultados de forma homogénea y estructurada. Así, la transición que comenzó con el análisis de causas y efectos en el Árbol del Problema, y su transformación en medios y fines en el Árbol de Objetivos, culmina en un instrumento que articula objetivos, indicadores y verificación, garantizando que cada acción tenga un sustento lógico y que sus resultados sean medibles y evaluables.

Es importante observar que las primeras cinco etapas de la Metodología se enfocan en la construcción de la lógica vertical de la MIR; es decir, en la cadena causal que vincula a los distintos niveles de objetivos que se plasmarán en la columna de Resumen Narrativo. En consecuencia, la sexta y última etapa de la Metodología se enfoca en la construcción de los elementos que conforman cada una de las filas de la MIR y la lógica horizontal que las vincula.

Columna de Resumen Narrativo

Como se observó anteriormente, para la conformación del Resumen Narrativo, es fundamental la observancia de las reglas de sintaxis que se presentan en la siguiente Figura. Estas reglas fueron generadas para garantizar que el establecimiento de los objetivos se realice de acuerdo con las necesidades de cada nivel de la MIR.

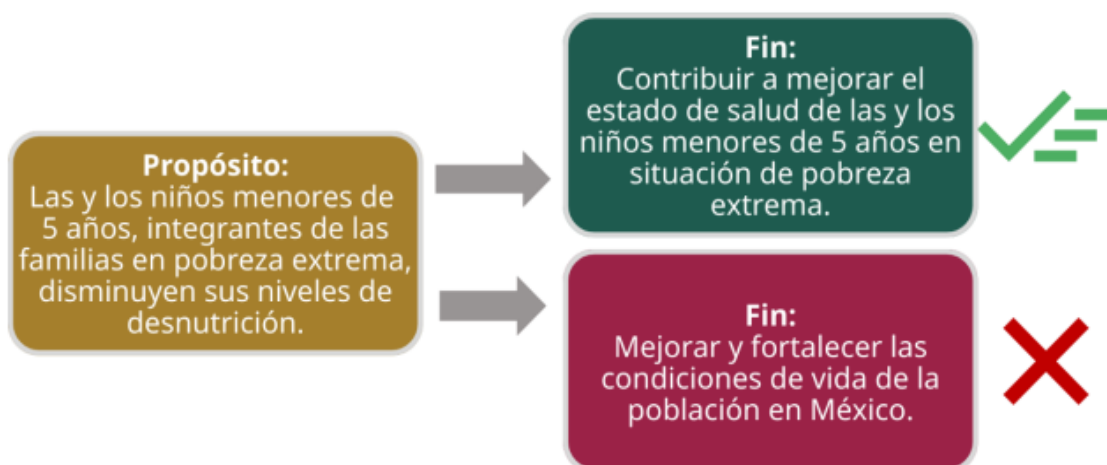
Figura 22.3 Reglas de sintaxis de la MIR

Fin	Contribuir + estrategia o línea de acción del Programa derivado del PND .
Propósito	Sujeto beneficiario (población objetivo o área de enfoque) + verbo en presente + resultado logrado .
Componentes	Producto entregado o servicio proporcionado + verbo en participio pasado.
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo + complemento .

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El nivel de Fin describe la contribución del Programa a un objetivo estratégico de orden superior para el caso Municipal, adecuado al PMD, Estructura Orgánica observable en su Bando de Policía y Buen Gobierno, identificado en los efectos del Árbol de Objetivos. El Fin debe estar relacionado causalmente con el Propósito y redactarse con el verbo “contribuir” seguido del objetivo superior. Entre los errores más frecuentes está elegir un Fin demasiado amplio o lejano, confundirlo con el Propósito o incluir múltiples contribuciones sin claridad, como se muestra en la siguiente Figura.

Figura 22.4 Ejemplos de planteamiento del Fin



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En este ejemplo, el fin formulado como “Contribuir a mejorar el estado de salud de las y los niños menores de 5 años en situación de pobreza extrema” establece un objetivo superior claramente vinculado con el Propósito, mantiene una relación causal directa y cumple con la sintaxis recomendada: verbo “contribuir” + objetivo superior. En contraste, el fin “Mejorar y fortalecer las condiciones de vida de la población en México” no se considera adecuado, ya que plantea un objetivo demasiado amplio y genérico, distante del propósito, y no sigue la sintaxis establecida, lo que dificulta atribuir el resultado directamente al programa.

Tal como se revisó anteriormente, los Programas presupuestarios se encuentran en el nivel de planeación operativo, por lo que es mediante estos que se logran los objetivos establecidos en los niveles estratégico y táctico, es decir, en el Plan Nacional de Desarrollo (PND), Plan Estatal de Desarrollo (PED) y Plan Municipal de Desarrollo (PMD) y sus Programas derivados respectivamente. En este contexto, el objetivo que se redacta en el nivel Fin es el puente que se construye entre la planeación operativa y la táctica; es decir, entre el PND, PED, PMD y sus programas presupuestarios (Pp).

Adicionalmente, está prevista la alineación de los Programas presupuestarios a otros instrumentos de planeación superior, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD). Por ello, es indispensable delimitar qué es lo que se registrará en el Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Es importante no perder de vista que la MIR es una herramienta sintética que funciona como una hoja de ruta para la intervención pública que se está diseñando. De tal forma que, las diversas alineaciones que pueda tener un Pp deberán plasmarse en el Instrumento de Diseño.

El **nivel de Propósito** corresponde al resultado directo que el Programa busca lograr en la población objetivo, derivado de la entrega de bienes o servicios. Este nivel debe formularse con base en el problema central y el objetivo central identificados en los Árboles.

Vinculación y alineación con los ODS, PND, PED y PMD en los Instrumentos de Diseño

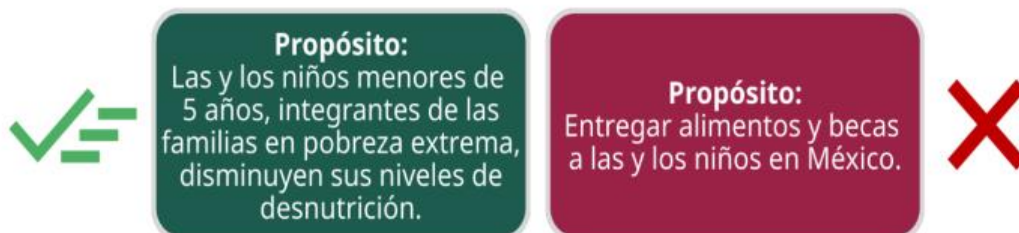
Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
9. Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo El Programa presupuestario se alinea con la planeación superior, identificando la vinculación y contribución al: • PND y sus derivados. • Vinculación con la normativa que le da sustento. • Vinculación Se describe la vinculación del Pp con el PND y sus derivados, y cuando aplique, con objetivos internacionales (ODS).	6. Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo El Programa presupuestario se alinea con la planeación superior, identificando la vinculación y contribución al: • PND y sus derivados. • Vinculación con la normativa que le da sustento. • Vinculación Se describe la vinculación del Pp con el PND y sus derivados, y cuando aplique, con objetivos internacionales (ODS).	Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo Enlistar aquellos ordenamientos con los que el Pp se vincula y explicar la forma como el Pp cumplirá al cumplimiento de los objetivos.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

La numeración que se presenta corresponde a los apartados establecidos en los modelos para la Integración de Instrumentos de Diseño Diagnóstico Ampliado y Diagnóstico Simplificado.

Un Propósito bien planteado expresa un cambio claro, único, medible y atribuible a la intervención del Programa, en una población objetivo o área de enfoque definida sin ambigüedades. La sintaxis recomendada es: sujeto beneficiario + verbo en presente + resultado logrado. Es común encontrar errores para definirlo, como son, listados de componentes, redacción de forma general sin enfoque de resultados o no cumplir con la sintaxis, como se muestra en la siguiente Figura

Figura 22.6 Ejemplos de planteamiento del Propósito



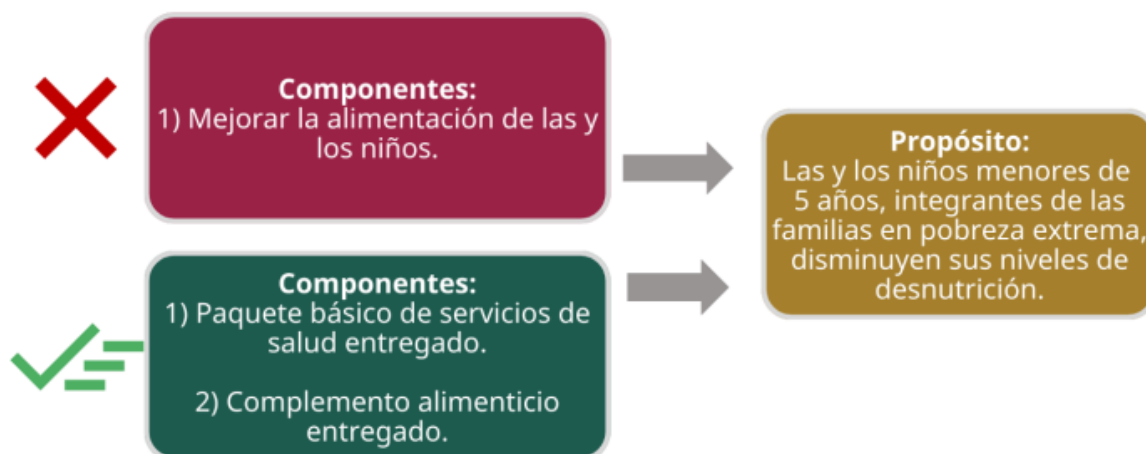
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En el Propósito formulado como “Las y los niños menores de 5 años, integrantes de las familias en pobreza extrema, disminuyen sus niveles de desnutrición” se define una población objetivo única y específica, plantea un solo resultado claro y cumple con la sintaxis establecida: población objetivo + verbo en presente + resultado logrado. En contraste, el propósito “Entregar alimentos y becas a las y los niños en México” es un aspecto de gestión, ya que describe una población objetivo demasiado general, carece de un enfoque orientado a resultados y no sigue la sintaxis recomendada, limitando su precisión y posibilidad de medición.

En el **siguiente nivel de la MIR correspondiente a los Componentes**, se incorporan los bienes y/o servicios que el Programa entrega directamente a la población objetivo o área de enfoque para lograr el Propósito. Se construyen a partir de los Medios seleccionados mediante el Análisis de Alternativas, y deben ser necesarios y suficientes para alcanzar el cambio propuesto.

La formulación debe incluir un objetivo por cada bien o servicio, agrupando los similares y evitando confundirlos con actividades. La sintaxis correcta es: bien o servicio + verbo en participio pasado. Un error habitual es describir mejoras o cambios como si fueran componentes, en lugar de productos entregados, como se muestra en la siguiente Figura

Figura 22.7 Ejemplos de planteamiento de los Componentes



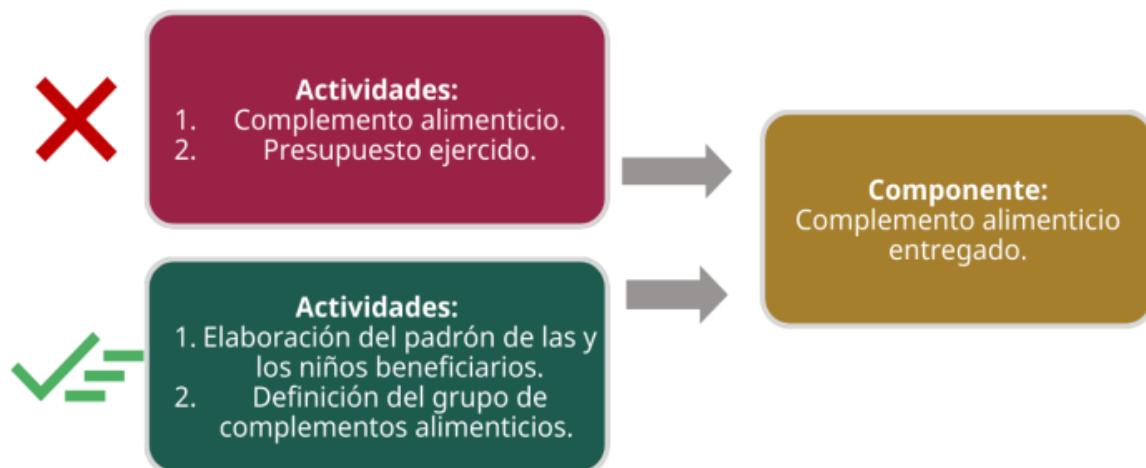
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En este ejemplo, el componente formulado como “Mejorar la alimentación de las y los niños” no describe la entrega de un bien o servicio específico, lo que dificulta su vinculación directa con el Propósito. En cambio, las formulaciones “Paquete básico de servicios de salud entregado” y “Complemento alimenticio entregado” especifican productos concretos que se entregan a la Población Objetivo, cumplen con la sintaxis de bien o servicio más verbo en participio pasado y representan insumos necesarios y suficientes para alcanzar el Propósito planteado, que en este caso es la disminución de los niveles de desnutrición en niñas y niños menores de cinco años en familias en pobreza extrema.

El **nivel de Actividades** se refiere a las acciones específicas que deben realizarse para producir cada Componente. Se derivan de los Medios Indirectos seleccionados mediante el Análisis de Alternativas y representan el nivel más operativo de la lógica vertical. Deben enfocarse en las tareas esenciales para producir los bienes o servicios, evitando listar todas las acciones menores y cuidando no confundir actividades con componentes, como se muestra en la siguiente Figura

Para que se establezca correctamente el nivel de actividades en la MIR, es necesario que estas describan acciones o procesos específicos que se deben realizar para producir y entregar cada componente. Las actividades deben centrarse en pasos concretos y operativos, evitando confundirlas con los componentes o con elementos administrativos como el ejercicio presupuestal. Además, deben formularse siguiendo la sintaxis recomendada: sustantivo derivado de un verbo + complemento.

Figura 22.8 Ejemplos de planteamiento de los Componentes



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En el ejemplo, la formulación “Complemento alimenticio” y “Presupuesto ejercido” no describe acciones necesarias para entregar el componente, mientras que “Elaboración del padrón de las y los niños beneficiarios” y “Definición del grupo de complementos alimenticios”, sí representan procesos específicos y necesarios para lograr que el Componente “Complemento alimenticio entregado” se materialice, cumpliendo con la estructura y el propósito del nivel de Actividades.

Enfatizando, esta secuencia que inicia con la identificación de Causas y Efectos en el Árbol del Problema; continúa con la formulación de Medios y Fines en el Árbol de Objetivos; pasa por un proceso de selección en el Análisis de Alternativas; y culmina en la organización de los niveles de la MIR, asegura que cada indicador tenga un fundamento lógico y que el diseño del Programa sea coherente, medible y orientado a resultados.

En apartados anteriores se presentó de forma general el concepto de lógica vertical. Ahora, conociendo los niveles de la MIR, es posible profundizar en su significado y analizar cada nivel desde esta perspectiva.

La **lógica vertical** permite verificar la coherencia y la relación causal entre los distintos niveles de objetivos de un Programa o proyecto. Este análisis se realiza de abajo hacia arriba, examinando cómo las Actividades generan Componentes, cómo estos contribuyen al Propósito y de qué manera éste impacta en el Fin del Programa, lo que garantiza que la planeación se oriente a resultados medibles y que cada acción responda de manera directa a las necesidades de la política pública tal como se muestra en la siguiente Figura

Figura 22.9 Lógica causal en el Resumen Narrativo de la MIR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

Como referencia, en el siguiente Cuadro se presentan algunas preguntas orientadoras diseñadas para verificar que en la columna de Resumen Narrativo no se presentan “saltos lógicos” y que la secuencia de acciones conduce al logro de los objetivos del Programa.

Cuadro 22.2 Preguntas orientadoras para la verificación de la lógica vertical



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez que la columna de Resumen Narrativo cuenta con una serie de objetivos correctamente vinculados, se cuenta con las condiciones para construir la segunda columna de la MIR correspondiente a los Indicadores de Desempeño. Estos tendrán como objetivo general, el medir el avance y cumplimiento de los objetivos establecidos en esta primera columna y serán estudiados en el siguiente Tema.

1.3.1 Indicadores de Desempeño de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

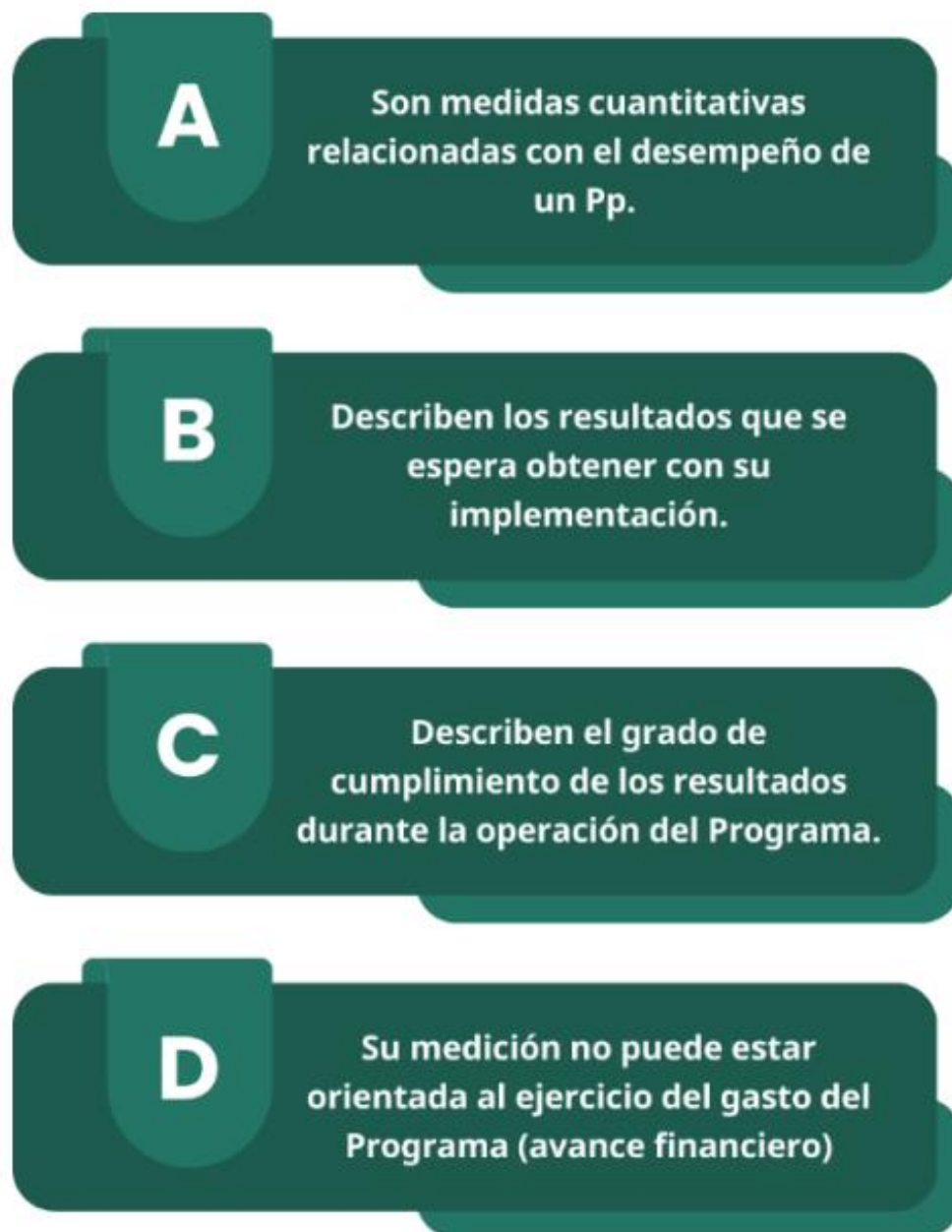
La segunda columna de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) corresponde a los **indicadores de desempeño**, los cuales, en el marco de la Metodología de Marco Lógico (MML), **son expresiones cuantitativas que tienen como objetivo medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo.**

Para comprender de manera simple lo que se entenderá como indicadores, se puede recurrir a la etimología de la palabra. De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2019) la palabra **indicador** tiene como significado «algo que indica o sirve para indicar»; de igual forma el significado del verbo indicar es «mostrar o significar algo con indicios o señales». Estas definiciones establecen de manera clara el carácter indicativo o descriptivo inherente al indicador. Más aún, si se utiliza este concepto en el contexto de la gestión pública, y de manera específica en el contexto de la gestión de una política o de un Programa, el indicador debe conceptualizarse como un conjunto de variables utilizadas para señalar o caracterizar los avances hacia el cumplimiento de objetivos al nivel de actividades, productos, efectos e impactos.

En ese sentido, los indicadores deben comprenderse como una descripción compacta de observaciones y características que se encuentran resumidas en números o palabras. A través del seguimiento y la evaluación, los indicadores constituyen un sistema de señales que reportan acciones adecuadas o inadecuadas al cuerpo directivo o instancia que está implementando el Programa, desde su planeación hasta el momento de su operación y ejecución mediante el seguimiento y la evaluación. Como lo establece Mokate (2003) “los indicadores se diseñan y seleccionan de tal forma que contribuyan a la comprensión del desempeño de la iniciativa que se evalúa y que sean útiles en el contexto del diálogo de políticas. Tienen valor descriptivo y explicativo, que contribuye al análisis y diálogo sobre los logros de las políticas, Programas y proyectos”.

Si bien **puede existir una gran diversidad de indicadores** con distintos objetivos de medición, **en el marco de la MML solo se considerarán los indicadores de desempeño**, los cuales tienen las características que se presentan en la siguiente Figura

Figura 23.1 Características de los indicadores de desempeño en el marco de la MML



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Los **indicadores** constituyen un elemento esencial en la gestión de los Programas, relacionando su accionar hacia el **cumplimiento de metas y de resultados** claramente establecidos. Por ello, es tan importante definir correctamente los indicadores y metas durante el ciclo de vida de los Programas.

De esta forma, cuando **los indicadores del desempeño** están correctamente alineados con los objetivos del Resumen Narrativo, conforman **un sistema de indicadores** que **permite darle seguimiento a los niveles superiores a través de la medición del avance en los niveles inferiores**, cuya medición es más frecuente. A su vez, la existencia de un sistema de indicadores en las diversas intervenciones públicas que conforman la estructura programática, permite darle seguimiento a la planeación táctica y estratégica que se mencionó previamente.

Es por ello que, para contar con un sistema de indicadores sólido **es necesario que el nivel Fin de la MIR esté alineado con algún objetivo de planeación superior**; ya que, en caso contrario, se rompería esta vinculación. La relación antes mencionada se explica en la siguiente Figura en el caso del gobierno federal, estatal y municipal sin embargo, se debe recordar que el sistema de indicadores aplica para todos los órdenes de gobierno.

Figura 23.2 Asociación de los indicadores con los objetivos de la MIR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán
de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

Adicionalmente, **al precisar indicadores asociados a los distintos niveles de objetivos del Resumen Narrativo, se están definiendo prioridades respecto a cómo lograr los resultados del Programa** y, por lo tanto, los indicadores permiten acotar la acción del Programa hacia las prioridades necesarias para abordar la solución a la situación problemática que dio paso a su diseño. En específico, se mide en qué situación se encuentran las características del problema; medición que resultará necesaria para observar durante la operación si esta situación problemática se está resolviendo mediante la implementación del Programa. Es de especial relevancia establecer que las metas definidas, a partir de los indicadores, **permiten la medición del cumplimiento de los objetivos con cuatro características: cantidad, calidad, costos y tiempo.**

Los indicadores de desempeño tienen una serie de características que deben ser tomadas en cuenta al momento de crearlos, a pesar de que en la estructura de la MIR solo se incluye el nombre del indicador. Estas características son: tipo, nivel de la MIR, relación entre sus variables, dimensiones, definición, cumplimiento de los **criterios CREMAA** (Claro, Económico, Relevante, Monitoreable y Aportación marginal), método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, meta, sentido del indicador y parámetros de semaforización. Considerando la amplitud del tema.

Continuando con las columnas horizontales de la MIR, en el siguiente tema analizaremos los Medios de Verificación.

1.3.2 Medios de verificación de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Los Medios de Verificación son las **fuentes precisas de información** que se utilizarán para comprobar cada variable de los indicadores de los cuatro niveles de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). La situación ideal con respecto a estos, es la existencia y el establecimiento de fuentes de información de carácter público e institucional, con una metodología estándar y publicación oportuna, periódica y de amplia circulación. Sin embargo, lo anterior no siempre ocurre y puede suceder que se carezca de fuentes ajenas al Programa, lo cual obliga a incorporar dentro de sus actividades la generación de datos que son indispensables para su seguimiento y evaluación. En este sentido, se deben especificar las fuentes disponibles para verificar el valor de los indicadores presentados en la MIR, **indicando los instrumentos, fuentes de datos, periodicidad y formas de acceso.**

Esta situación **generalmente sucede en los Medios de Verificación de las Actividades y Componentes porque al depender por completo de la operación del Programa, es difícil obtener fuentes externas.** Adicionalmente, cabe mencionar que la obtención de la información de estos dos niveles no suele ser muy costosa en términos monetarios o de uso de los recursos humanos y materiales de la organización, porque al ser sus indicadores de gestión, el quehacer cotidiano generalmente es fuente de información útil. No obstante, para los niveles de Propósito y Fin, es muy importante que la fuente sea externa, y no solo por la validez, sino porque regularmente es muy costoso en términos monetarios o de uso de los recursos humanos generar información sobre resultados e impactos del Programa.

Por ejemplo, si a nivel Fin se tiene un indicador relacionado con la disminución de la tasa de mortalidad materna, es mucho más económico obtener la información de fuentes oficiales internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), que proceder a hacer los cálculos con recursos propios de la dependencia. Por el contrario, si se requiere conocer la satisfacción con la entrega de determinado bien o servicio en un indicador de nivel Componente, es altamente improbable que fuentes nacionales o internacionales cuenten con ese dato. **En este segundo caso será necesario recurrir a las estadísticas propias para la medición del indicador.**

Al momento de hacer un Medio de Verificación se puede partir de la pregunta ¿cómo se puede obtener la evidencia para medir los avances y logros del Programa, a través de los indicadores respectivos? La respuesta a esta pregunta es justamente las dos posibilidades que ya se habían abordado: fuentes comunes de información y en gran medida de carácter institucional; o la recolección de datos o información especial por parte del Programa.

Es importante considerar que cada indicador debe tener su propio Medio de Verificación, pudiendo ser en ocasiones el mismo. Por ejemplo, si en un Programa de seguridad pública se requiere medir la disminución de la incidencia delictiva y además la percepción sobre el desempeño de los cuerpos policiacos, la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) conducida por el **Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)**, será la fuente de información de ambos indicadores incluso cuando los indicadores se encuentran en diferentes niveles de la MIR.

Dado que es indispensable que los costos de la medición sean lo más bajos posibles, también es válido realizar algunas preguntas complementarias, mismas que se presentan en la siguiente Figura

Figura 24.1 Preguntas complementarias para obtener Medios de Verificación



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El responder estas preguntas es relevante porque, por falta de Medios de Verificación se puede requerir cambiar un indicador. Incluso, al momento de la construcción de los indicadores se tiene que ir un paso adelante y pensar en los Medios de Verificación disponibles para obtenerlos. También se debe considerar que, tanto los indicadores como sus respectivos Medios de Verificación, deben ser prácticos, confiables, y al mismo tiempo, deben proporcionar la base para monitorear y evaluar el Programa.

Considerando estos elementos, los Medios de Verificación muestran dónde se obtienen las pruebas respecto de los avances y logros del Programa y dónde se obtienen los datos necesarios para verificar los indicadores respectivos.

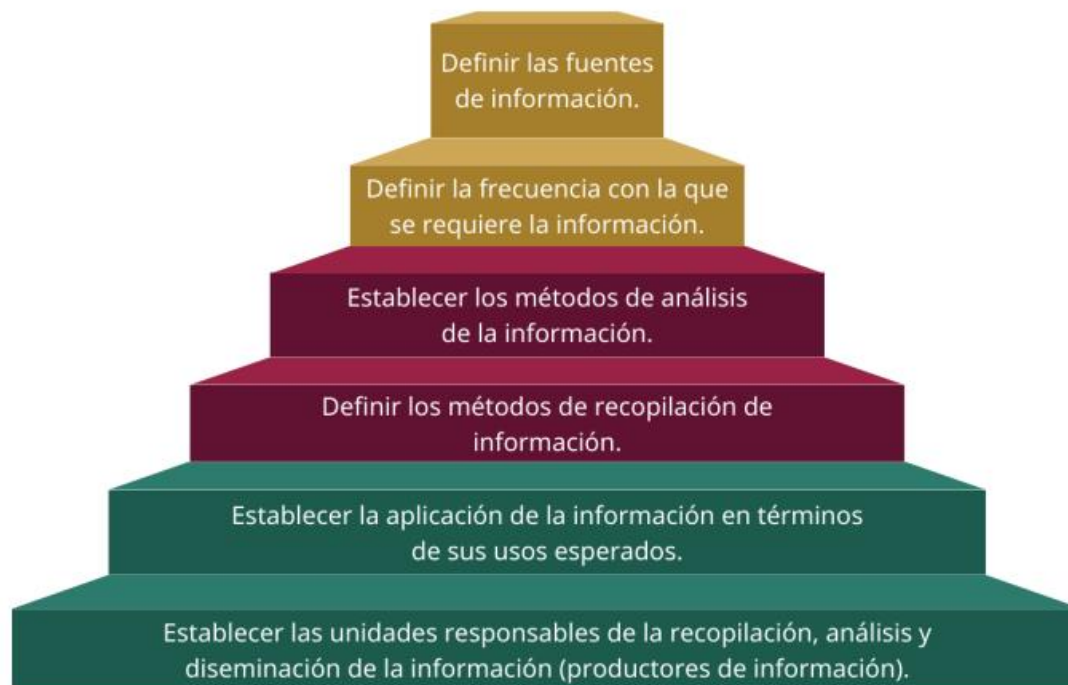
Cuando se define un indicador en cualquier nivel de la MIR, resulta fundamental validar su viabilidad y costos de medición, lo que dependerá del o los Medios de Verificación requeridos. Ello implica también identificar las fuentes de información necesarias para obtenerlos. En tal sentido, si no existe suficiente información para medir uno o más indicadores o su valor de línea base, será necesario contemplar las actividades para construir los registros y generar las fuentes de información necesarias para tales efectos.

Si no se puede conseguir la información, o el costo de obtenerla es excesivo, habrá que cambiar el o los indicadores, considerando la opción de usar un **proxy**, para el cual sí exista información disponible y accesible a un costo razonable. **Los indicadores proxy miden de forma indirecta un fenómeno** que, por sus características específicas, no puede ser medido de forma directa. También se deberá considerar que, si hay más de una fuente de información, deberá verificarse la consistencia de los datos.

Siempre deberán considerarse los recursos necesarios para la medición de los indicadores, para la obtención de los Medios de Verificación. Éstos deberán ser acordados por los involucrados, ya que son la evidencia para dar cuenta de los **avances y logros del Programa, haciendo posible la medición oportuna y transparente.**

Una combinación de estrategias puede ser más efectiva para construir la información requerida y necesaria para obtener en forma costo-efectiva y oportuna los Medios de Verificación. En este sentido, se deben considerar los costos de oportunidad de elegir una o varias estrategias, procurando utilizar los sistemas de información ya disponibles en la medida de lo posible. En términos del proceso para construir y pilotarlos, se habla de los Medios de Verificación expandidos, con lo que se busca posibilitar su obtención a través de los pasos señalados en la siguiente Figura

Figura 24.2 Medios de verificación expandidos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Las fuentes de información son diversas, pudiendo ser estadísticas, material publicado, inspección visual, encuestas, informes de auditorías y registros administrativos, entre otros.

Para definir la frecuencia de la obtención se debe considerar que la información debe ser recolectada, analizada y difundida para que llegue oportunamente para la toma de decisiones, ya sea interna o externa al Programa. Se deben tomar en cuenta las necesidades y el nivel de los involucrados al decidir sobre la frecuencia, la cual cambia también con los niveles jerárquicos. Si hay revisiones anuales de planes de trabajo, es imprescindible que esté disponible para esas fechas.

Por otra parte, cuando se decide con qué frecuencia se recolectarán los datos para el Programa, deben considerarse los recursos financieros, humanos y materiales.

Por ejemplo, si se está analizando un Programa de atención a las víctimas de violencia familiar, la información proporcionada en la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones de los Hogares (ENDIREH), constituiría una fuente de información ideal. Sin embargo, esta encuesta es levantada con una periodicidad quinquenal, por lo que solo serviría para indicadores de nivel Fin, que tal como se verá más adelante, es el único nivel de la MIR cuyos indicadores pueden medirse con una periodicidad superior al año.

Con respecto al establecimiento de los **métodos de análisis de información**, no necesariamente necesitan ser procedimientos complejos. **La información se puede analizar con métodos simples como conteos y sumas o análisis estadístico inferencial.** Lo complicado de los indicadores en la mayoría de los casos, está en función del nivel de la MIR en el que se encuentre.

A parte de los elementos que ya se presentaron anteriormente, para definir los **métodos de recopilación de información** también se deberá establecer si se requiere una **desagregación** por género, edad, grupo étnico, ámbito urbano o rural, entre otros. Este factor será indispensable para que el Programa sea un instrumento útil para la reducción de brechas. De igual modo, es muy importante establecer **la aplicación de la información** en términos de sus **usos esperados** para poder identificar el grado de especificidad y desagregación que se requiere.

Finalmente, **las unidades productoras de información variarán dependiendo de la naturaleza del indicador.** Por un lado, se encuentran **los indicadores estratégicos** cuya información se obtiene de fuentes externas nacionales e internacionales y por el otro, se encuentran aquellos, ya sean **estratégicos o de gestión cuya información la generan las mismas unidades administrativas ejecutoras del Programa.** En el primer caso, el uso de recursos humanos, materiales y financieros es muy bajo, pero depende de la frecuencia de medición que el productor de información externo determine. En el segundo, se tiene la posibilidad de incrementar la frecuencia de medición en caso de ser necesario, pero con costos a la Unidad Administrativa.

Independientemente de la entidad generadora de información, es importante considerar que tomará tiempo crear las herramientas e instrumentos de evaluación, administrarlas y analizar e interpretar los datos. La recopilación de datos debe ser lo suficientemente frecuente para identificar y corregir los problemas durante la ejecución del Programa, pero no tan frecuente que resulte imposible usar los datos.

Además de lo anterior, se debe considerar que para construir los Medios de Verificación **pueden usarse metodologías tanto cuantitativas como cualitativas** para recopilar los datos de los indicadores. Aunque ambos tipos de metodologías proporcionan información importante acerca del Programa y sus indicadores, debe señalarse que los financiadores normalmente requerirán algunas pruebas cuantitativas que demuestren que se lograron los objetivos del Programa.

El uso de datos cualitativos y cuantitativos fortalecerá el seguimiento del Programa y favorecerá el diseño e implementación de las evaluaciones. En el Cuadro siguiente se mencionan las características de estas metodologías, su finalidad y ejemplos de fuentes de datos.

Cuadro 24.1 Características de las metodologías cuantitativas y cualitativas

	Metodologías Cuantitativas	Metodologías Cualitativas
Características	- Requieren muestras relativamente grandes. - Si la muestra es representativa, los hallazgos pueden aplicarse a toda la población de interés. - Requieren conocimientos estadísticos.	No requieren muestras grandes. No pueden usarse para generalizar los resultados a una mayor población meta. - Requieren experiencia en elaboración de instrumentos de recopilación de información cualitativa.
Finalidad	Los datos cuantitativos miden las acciones, las tendencias y los niveles de conocimiento. Este tipo de datos responden a las preguntas ¿cuántos?, ¿cuándo? Y ¿con qué frecuencia?	Los datos cualitativos proporcionan información acerca de las actividades, percepciones y motivaciones. Este tipo de datos se usa para responder al ¿por qué? Por consiguiente, son estructurados por lo general de manera flexible para que la información surja espontáneamente.
Fuente de datos	Registro del programa. Estadísticas de servicio. Encuestas a nivel de programa (con proveedores, clientes, etc.). - Encuestas a nivel de población (local, regional o nacional).	Entrevistas a fondo. Estudios de casos. Grupos focales. - Estudios de observación. - Estudios de clientes simulados.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

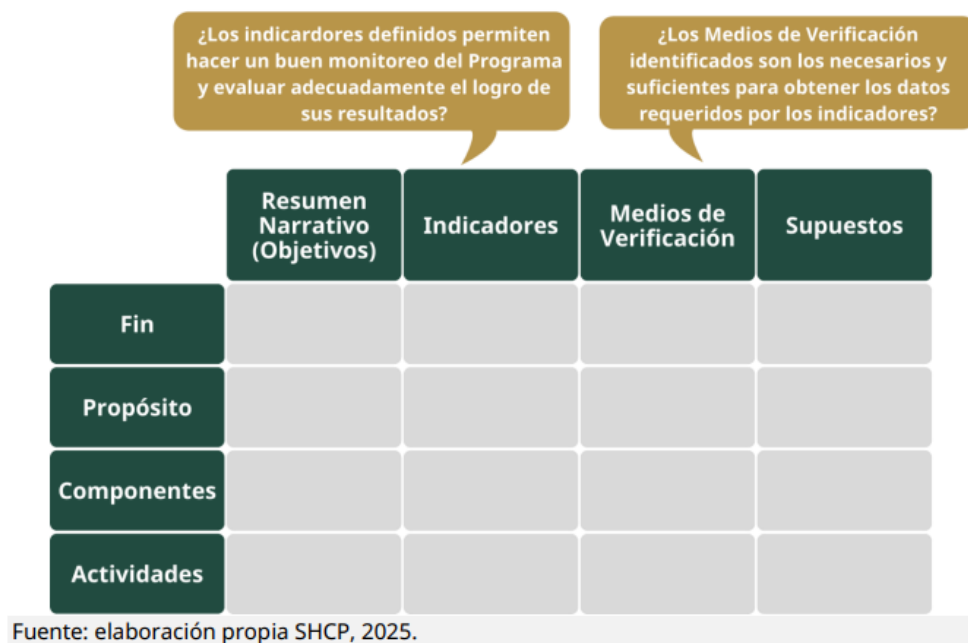
Otra precisión por considerar es que, los indicadores de desempeño pueden requerir diversas fuentes, ya que no necesariamente todas sus variables se encontrarán en el mismo sitio. Por ejemplo, para el indicador “Porcentaje de viviendas unifamiliares compradas por personas agricultoras de bajos ingresos residentes de zonas marginadas”, se necesita la siguiente información como medio de verificación:

- Registros de catastro de la entidad donde se hicieron las compras.
- Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores (registros administrativos del Programa).
- Datos sobre el lugar de residencia previa.

Para cada uno de estos medios de verificación es importante identificar si la información está disponible con la frecuencia de medición requerida y si esta información es comparable en términos estadísticos.

Una vez que se ha concluido la definición de los Medios de Verificación, es necesario revisar la valoración de la consistencia interna de la MIR. Es decir, se evalúa si la MIR contiene todos los indicadores para una correcta medición de los resultados esperados y objetivos contenidos en el Resumen Narrativo, y si estos indicadores cuentan con Medios de Verificación prácticos y confiables. En la siguiente Figura se presenta la forma para hacer la revisión de la lógica horizontal.

Figura 24.3 Verificación de la lógica horizontal



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez comprobada la lógica horizontal de las columnas que hasta el momento se han desarrollado, se podrá proceder al diseño de la última columna de la MIR correspondiente a los Supuestos.

1.3.3 Supuestos de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

Los Supuestos son factores externos al Programa que no son controlados por el ejecutor del proyecto y que es necesario que sucedan o se den para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo. Por ende, **es importante que sean visualizados y analizados para complementar la secuencia lógica de hipótesis establecida en el Resumen Narrativo.**

Dicha hipótesis debe considerar que se cumplen todos los Supuestos del modelo y que el conjunto de causas identificadas es suficiente para lograr el efecto deseado. Por lo tanto, **los Supuestos son también condiciones necesarias para lograr el efecto esperado**, pero al estar más allá de la capacidad de acción del responsable del proyecto, su ocurrencia no puede garantizarse o influirse por la propia iniciativa a desarrollar, sino que se debe **asumir el riesgo de presuponer que esas condiciones se cumplirán por sí mismas.**

Identificar estos factores externos de incertidumbre es siempre positivo. Habrá ocasiones en que centrar la atención en ellos, permitirá introducir variantes en el diseño que mejoren las posibilidades de éxito. En otras ocasiones, el grado de incertidumbre que expresan los Supuestos, puede llevar a replantear totalmente el Programa o a modificarlo para incorporar algunas acciones que previamente no estaban contempladas.

En el último de los casos, la definición explícita de los Supuestos permite mayor objetividad durante el seguimiento y al momento de la evaluación final, para no magnificar a posteriori, condiciones que no se anunciaban como importantes en una primera aproximación. Del mismo modo, una constante vigilancia o seguimiento sobre los Supuestos más críticos, permite corregir decisiones programadas, al visualizarse que algún supuesto está comprometido o definitivamente no se cumplirá. Por ello es importante que, **en el seguimiento del Programa o proyecto se considere también un monitoreo a los Supuestos durante su implementación.**

Los factores externos describen las condiciones que son importantes para la realización satisfactoria de la intervención pública por medio del Programa. No obstante, su principal característica es que éstos escapan del control de la organización pública que lo está operando. La identificación de factores externos responde a la pregunta **¿cuáles son los factores externos que la intervención no controla y que dificultan que la misma tenga efectos duraderos?**

La razón para identificar los factores externos es porque un Programa, entendido como una lógica de intervención y transformación de una realidad referida al problema que se busca resolver, nunca abarca toda la realidad de que se trata, ya que existen situaciones externas que pueden influir de manera significativa en la implementación.

Su importancia radica en que estos factores externos influyen o incluso determinan, el logro de los resultados y objetivos del Programa. Es por ello que, en la fase de diseño, es necesario identificarlos y analizarlos para determinar su probabilidad de ocurrencia. Al ser riesgos que están más allá del control directo de la dirección del Programa, el equipo de trabajo se debe preguntar qué podría ir mal a cada nivel de la lógica vertical de la MIR, identificando factores externos a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Lógicamente, el tipo de factores externos serán diferentes para cada uno de los niveles. En el siguiente cuadro se ejemplifican algunos supuestos estratégicos contrastados con los de gestión.

Figura 25.1 Identificación de riesgos de niveles estratégicos y de gestión



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Al identificar factores externos, no se trata de improvisarlos o consignarlos con base en cada eventualidad que pueda concebirse. Lo que se busca es, identificar aquellas situaciones no controladas por la agencia ejecutora, y que sean relevantes, específicas y pertinentes para el éxito de la intervención.

Para corroborar que una situación externa es un Supuesto, vale la pena realizar la pregunta: **¿cuándo los factores externos se convierten en Supuestos?** Durante el diseño de un Programa público, hay que estudiar en qué medida existen factores externos importantes o incluso vitales para el éxito de la intervención. Si son importantes, pero no pueden integrarse en la lógica de intervención vertical del Programa como resultados y/o Actividades, se convierten en Supuestos. **Los Supuestos deben ser formulados como condiciones positivas; es decir, como un objetivo.**

De este modo, son verificables e incluso medibles. **Hacer explícitos los Supuestos** ayuda a mejorar la comunicación de la dirección del Programa con el nivel operativo de la organización pública que los implementa. Cuando existe un supuesto que es importante para el éxito del Programa, pero cuya concreción resulta improbable, se habla de un **“supuesto fatal”** que puede implicar abandonar la intervención o formularla de nuevo, añadiendo algunos resultados y Actividades que deben alcanzarse, o bien, modificando sus objetivos.

Los Supuestos unen los diferentes niveles del Resumen Narrativo, complementando así la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). La elección del nivel está determinada por su contribución a los resultados u objetivos del Programa. Existe un concepto que a veces se confunde con el de supuesto referido, a la denominada “condición previa”, que es una condición importante que debe cumplirse antes de que comience la ejecución del Programa o la realización de las Actividades de este. Ello constituye un error, pues a diferencia de los Supuestos, cuyo cumplimiento debe darse durante la implementación del Programa, las condiciones previas deben constatararse antes de la implementación.

Se pueden señalar algunas **fuentes para identificar Supuestos** como factores externos a introducir en los distintos niveles de la lógica vertical de la MIR, tales como las que se describen en la siguiente figura.

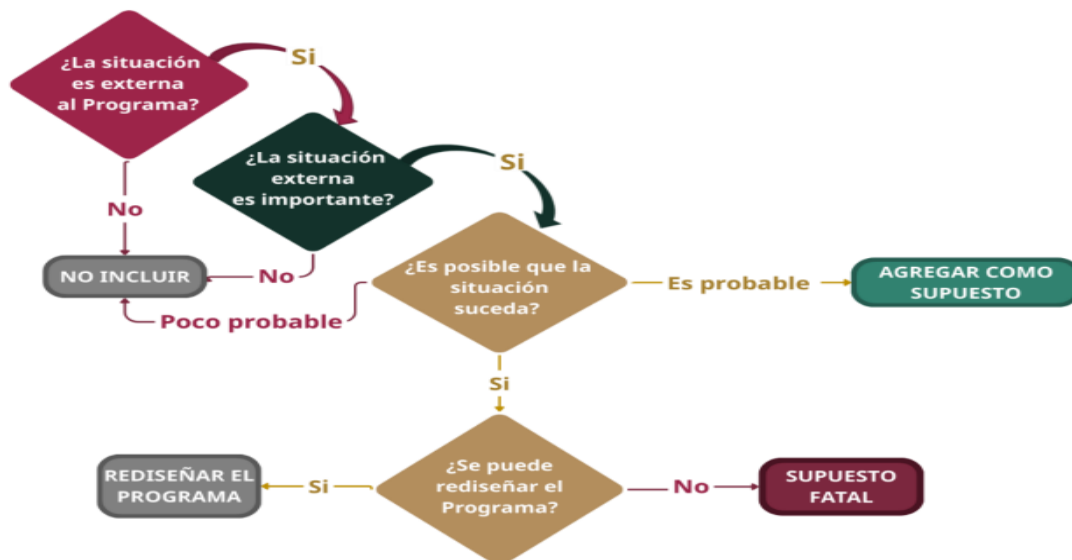
Cuadro 25.1 Fuentes para la delimitación de supuestos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez identificados los Supuestos, se recomienda ampliamente seguir los pasos presentados en la siguiente Figura, para definirlos en la MIR, esto reducirá la probabilidad de incurrir en errores. También se debe considerar que la columna de Supuestos está vinculada al Resumen Narrativo y no a la columna de Indicadores, por lo que, solo se requerirá un Supuesto por objetivo planteado en el Resumen Narrativo.

Figura 25.2 Pasos para la definición e introducción de los Supuestos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Cabe destacar que existen tres errores habituales que se deben evitar en la definición de los Supuestos de la MIR. Estos son: el no ser específicos sino muy generales, el no ser externos al ejecutor y el no estar en el nivel apropiado de la MIR. Por ejemplo, si en el nivel Fin se tiene un supuesto relacionado con el número de asistentes a un evento que forma parte del Componente del Programa, entonces éste tendrá un nivel demasiado bajo para ese Resumen Narrativo. Por su parte, si en un nivel de Actividad relacionado con el despacho de determinados asuntos administrativos y se tiene como supuesto un incremento en la migración del Estado, éste tendrá un nivel demasiado alto para ese Resumen Narrativo.

Verificación de la lógica vertical

Los Supuestos permiten complementar el análisis de consistencia en la relación causal entre los distintos niveles de la MIR, dentro de la **lógica vertical**. Si no se consideran, este análisis se limita únicamente a comprobar la secuencia lógica de los objetivos planteados, bajo la idea de que “si se cumple el objetivo de un nivel de la MIR, entonces se cumple el siguiente”.

Sin embargo, al introducir los Supuestos en la MIR, el análisis de consistencia de la lógica vertical se modifica y amplía, pues se requiere considerar el cumplimiento de éstos en cada nivel de la MIR para transitar hacia arriba y asegurar los logros respectivos: realizar las Actividades, producir los Componentes, lograr el Propósito, y contribuir al Fin. Una vez que se integran los Supuestos a la lógica vertical se puede considerar como completa, ya que es un análisis más integral de las relaciones de causalidad entre los niveles del Resumen Narrativo en conjunto con cada uno de los Supuestos identificados.

De esta manera, es necesario hacer una nueva revisión y verificación, preguntándonos si los Supuestos planteados son relevantes; si condicionan la ocurrencia del nivel de objetivos superior; y si son pertinentes en cuanto a su probabilidad de ocurrencia. En la Figura **lógica vertical considerando los supuestos** se presenta la forma como se lee la lógica vertical en su versión final.

Figura 25.3 Lógica vertical considerando supuestos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En el nivel de Actividades en la MIR los Supuestos serán “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para completar los Componentes del Programa o proyecto”. Por ejemplo: **la población asiste a los cursos de capacitación en higiene.**

Para el nivel Componente de la MIR, los Supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes del Programa o proyecto alcancen el Propósito”. Por ejemplo, **la población aplica lo aprendido sobre higiene en sus actividades diarias.**

A nivel Propósito, los Supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el Programa o proyecto contribuya significativamente al logro del Fin». Por ejemplo, **la población concurre regularmente a atenderse y a controles en el centro de salud.**

Por último, **a nivel de Fin en la MIR**, los Supuestos corresponderán a “acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados por el Programa”. Por ejemplo, **la población enseña los hábitos de higiene aprendidos a sus hijos e hijas y ello impacta en el mediano o largo plazo** al lograr reducciones importantes en las estadísticas de enfermedades de la población, y a su vez en su bienestar, lo cual podría reflejarse en mejores niveles educativos, mayores ingresos y en general un mejor nivel de vida.

La lógica vertical, junto con sus supuestos asociados, resulta fundamental para una planeación orientada a resultados, ya que **asegura que las acciones estén alineadas con los objetivos y respaldadas por condiciones externas viables**. Esto facilita el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas dentro del ciclo de gestión de los programas y proyectos.

Verificación de la lógica horizontal

De manera complementaria a la lógica vertical, en la MIR se debe verificar **la lógica horizontal**, la cual **evalúa la coherencia interna de cada nivel** (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Este análisis garantiza que cada objetivo cuente con indicadores pertinentes, medios de verificación claros y supuestos que consideren factores externos relevantes. Mientras la lógica vertical se enfoca en la relación causal entre niveles, la lógica horizontal **asegura que, de forma transversal, cada objetivo sea medible, verificable y sustentado en condiciones realistas**, fortaleciendo así la planeación, el seguimiento y la evaluación del programa.

La lógica horizontal se materializa a través de cuatro columnas interrelacionadas: el **Resumen Narrativo**, que describe con claridad los objetivos de cada nivel y asegura su alineación con los planes nacionales y sectoriales; los **Indicadores de Desempeño**, que miden el grado de cumplimiento y deben ser relevantes, claros, fiables, viables y sensibles; los **Medios de Verificación**, que corresponden a las fuentes de información que respaldan los indicadores, como registros administrativos, encuestas o documentos auditables; y los Supuestos, que identifican factores externos fuera del control del programa y se redactan de forma positiva. La coherencia interna de la MIR exige que cada objetivo cuente con un indicador específico, un medio de verificación confiable y supuestos realistas; de lo contrario, se compromete la capacidad de seguimiento y evaluación del programa. La siguiente Figura muestra los principales elementos de la lógica horizontal.

Figura 25.4. Lógica horizontal



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Un ejemplo integrado de la lógica horizontal puede verse en el Programa de Becas para Estudiantes de Educación Media Superior, cuyo objetivo es reducir la tasa de deserción escolar en este nivel educativo al 30% para 2025, tal como se muestra en la siguiente Figura

Figura 25.5 Ejemplo de vinculación de la lógica horizontal



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En este caso, el indicador correspondiente es el porcentaje de estudiantes beneficiarios que concluyen el ciclo escolar se vincula directamente con el objetivo al cual se asocia, respaldado por medios de verificación como la base de datos del padrón de beneficiarios y los registros escolares. El supuesto clave, es que los estudiantes no abandonen sus estudios por causas ajenas al programa. Este ejemplo muestra cómo cada objetivo debe vincularse con un indicador pertinente, cómo el indicador debe contar con una fuente de verificación clara y cómo es indispensable identificar los factores externos críticos que pueden incidir en el logro de los objetivos.

La lógica horizontal es una herramienta esencial para garantizar que los objetivos de un programa sean medibles, verificables y alcanzables. Su correcta aplicación, en conjunto con la lógica vertical, refuerza la solidez metodológica de la MIR, al **asegurar la congruencia entre objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos**. Este enfoque proporciona un marco estructurado que facilita la trazabilidad de la información, la consistencia en los criterios de medición y la comparabilidad de resultados a lo largo del tiempo. Asimismo, **permite identificar de forma temprana áreas de mejora en el diseño y ejecución de las intervenciones**, optimizando así la asignación de recursos y potenciando el impacto real de las políticas públicas sobre la población objetivo.

Como se mencionó previamente, **la MIR es el Instrumento de Seguimiento de Desempeño** que deriva de un Diagnóstico Ampliado, por lo que en el documento se deberá de considerar lo que se presenta en el siguiente Cuadro

La MIR en los Instrumentos de Diseño

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
12. Instrumento de Seguimiento de Desempeño En este apartado se debe presentar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la que se establecen los objetivos de Fin, Propósito, Componentes y Actividades que pretende alcanzar el Pp para dar solución al problema público, y en la que se definen indicadores estratégicos y de gestión que permitan conocer los resultados generados por la intervención pública.	N/A (se revisará junto con la FIME).	N/A (se revisará junto con la FiSeG).

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

La numeración que se presenta corresponde al apartado establecido en el Modelo para la integración del Instrumento de Diseño tipo "Diagnóstico Ampliado".

A manera de cierre, es importante considerar que, para la construcción de MIR, es necesario tomar en cuenta de manera integral todos los elementos que conforman su lógica y estructura.

El proceso parte de la elaboración de los árboles de problemas y de objetivos, continúa con la identificación y formulación precisa de los niveles de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) y se consolida con la aplicación coordinada de la lógica vertical y la lógica horizontal. **La lógica vertical asegura la relación causal entre niveles, mientras que la lógica horizontal garantiza la coherencia interna de cada uno** mediante la vinculación de objetivos con indicadores pertinentes, medios de verificación claros y supuestos realistas.

Integrar estos componentes de forma articulada, no solo **fortalece el diseño y la planeación del programa**, sino que también **permite un seguimiento y una evaluación más precisos**, incrementando la capacidad de generar información útil para la toma de decisiones y la mejora continua de las intervenciones.

En este punto, se considera como concluido el Diagnóstico Ampliado con la construcción de la MIR; no obstante, aún está pendiente el estudio de la forma en como cierra el Diagnóstico Simplificado, a través de la Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME); y la Ficha Diagnóstico, a través de la Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG). Ambos Instrumentos de Seguimiento del Desempeño serán presentados en los siguientes en los Temas

1.3.4 Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME)

El seguimiento mediante indicadores estratégicos y de gestión constituye una herramienta fundamental dentro del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), ya que permite contar con información objetiva, sistemática y oportuna sobre el avance, los resultados y la calidad del gasto público. Esta práctica fortalece los procesos de planeación, programación, presupuestación y rendición de cuentas, al vincular directamente los recursos asignados con los resultados obtenidos.

Los indicadores estratégicos permiten evaluar el cumplimiento de los objetivos de más alto nivel, generalmente asociados con los fines de política pública y los impactos esperados sobre la población. Estos indicadores se alinean con los objetivos nacionales de desarrollo, objetivos estatales de desarrollo y por último los objetivos municipales de desarrollo y proporcionan una perspectiva integral del desempeño institucional. Por su parte, los indicadores de gestión se centran en los procesos internos y resultados inmediatos o de corto plazo, permitiendo identificar áreas de mejora operativa, eficiencia administrativa y calidad en la provisión de bienes y servicios públicos.

El uso articulado de ambos tipos de indicadores permite una visión integral del desempeño, al enlazar los procesos internos de gestión institucional con los resultados esperados hacia la ciudadanía. Esto es fundamental para garantizar una administración pública orientada a resultados y con capacidad de respuesta frente a las necesidades sociales, tal como lo promueve el enfoque de Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), adoptado por varios países de América Latina (OCDE, BID, 2015).

Además, este enfoque fortalece la transparencia y la rendición de cuentas al ofrecer información clara y verificable sobre el uso del presupuesto y los logros alcanzados. En el contexto del SED, el seguimiento sistemático y la evaluación de los resultados se convierten en herramientas clave para transitar hacia una gestión pública orientada a resultados, centrada en el ciudadano y sustentada en evidencia.

Por lo anterior, y con el objetivo de fortalecer la planeación y el seguimiento del desempeño institucional, se ha implementado la Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME) en la Administración Pública Federal que es un Instrumento de Seguimiento del Desempeño en el que se establece el objetivo central que pretende alcanzar un Programa presupuestario (Pp) para dar solución a un problema público, y en la que se definen indicadores estratégicos y de gestión que permiten dar seguimiento a los objetivos y metas definidos a partir del Instrumento de Diseño, considerando la diversidad de Unidades Responsables que participan de un mismo Pp.

Esta herramienta se emplea en el caso de Programas presupuestarios que, por su naturaleza, no están orientados a la entrega directa de bienes o servicios a la población, sino que se caracterizan por corresponder a programas implementadores de políticas públicas que brindan el soporte o andamiaje institucional para la generación de otros bienes o servicios.

Dado el alcance y las características específicas de los programas, plasmadas en su diseño, la FiME contempla exclusivamente indicadores estratégicos y de gestión, los cuales permiten evaluar su contribución al logro de objetivos institucionales y de política pública más amplios. Esta delimitación metodológica reconoce que, si bien dichos Programas no inciden de forma directa en la población, desempeñan un papel clave en la operación y articulación de intervenciones públicas, por lo que su seguimiento resulta esencial para asegurar la coherencia, eficiencia y efectividad del aparato gubernamental en su conjunto.

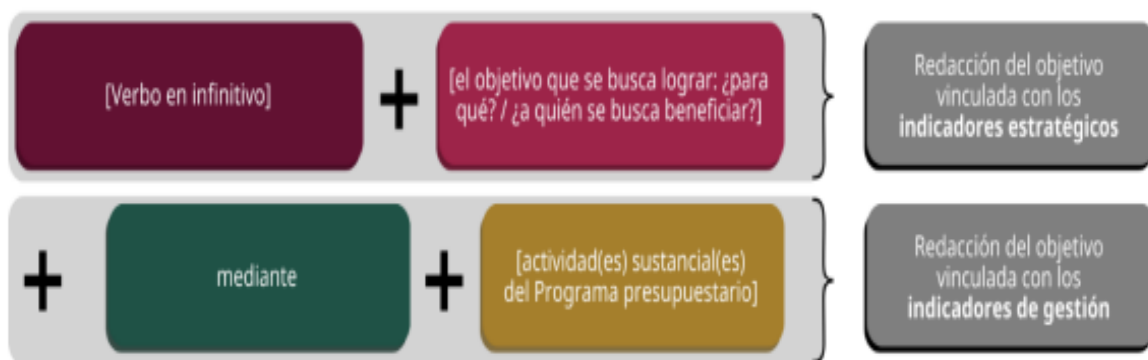
El seguimiento a través de indicadores estratégicos y de gestión no solo permite verificar el cumplimiento de metas, sino que también impulsa una cultura institucional de mejora continua y responsabilidad, lo cual es esencial para elevar la calidad del gasto público y avanzar hacia el logro de los objetivos nacionales de desarrollo.

En este sentido, **la FiME** es una herramienta que **contribuye a mejorar la gestión interna**, al ofrecer un marco estructurado para identificar, registrar y monitorear los objetivos, resultados esperados e indicadores clave que reflejan el avance y la eficiencia de las funciones institucionales.

Para construir **el único objetivo del Pp** incluido en la **FiME**, **se debe considerar la información plasmada en el Diagnóstico Simplificado** y sintetizarla en una sola redacción. En esta redacción se integrarán dos partes que articulan, por un lado, **el objetivo estratégico** del Programa en cuanto contribución a la Planeación Nacional, Estatal y Municipal, con el objetivo del Programa, y, por otro lado, **los objetivos de gestión** que se relacionan con los entregables, procesos y actividades que desempeña el programa para el logro del objetivo estratégico.

A diferencia de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la que se identifican cuatro niveles de planeación, en la FiME no se identifican niveles de objetivos, sino únicamente un objetivo general que se compone por las dos partes mencionadas. La estructura de este objetivo se presenta en la siguiente Figura

Figura 26.1 Estructura del objetivo del Programa presupuestario incluido en la FiME



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En la siguiente Figura se presentan algunos ejemplos de objetivos centrales de la FiME de acuerdo con la regla de sintaxis previamente presentada. Como referencia, las palabras se sombrearon de acuerdo con el color de cada uno de los elementos del objetivo.

Figura 26.2 Ejemplos de objetivos centrales de una FiME



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

La **FiME**, al ser una herramienta flexible para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas de los programas, presenta una estructura sencilla, a manera de tablero, que permite identificar los siguientes elementos:

- Al menos, un **indicador estratégico**, que refleje el logro del objetivo central del Pp. y/o mida su cobertura.
- Como mínimo, un **indicador de gestión**, que evalúe las actividades sustantivas relevantes para alcanzar el objetivo central del Pp.
- Las **Unidades Responsables** que participan en el Pp y que son las encargadas de cada uno de los indicadores estratégicos y de gestión que se definan.

Dicha información se visualiza de manera general en una tabla que sintetiza la información, tal como se muestra en el Cuadro siguiente

Cuadro 26.1 Ejemplo del tablero de una FiME

Formato para Indicadores de Desempeño			
Ramo		Nombre del Ramo	
Clave Pp		Nombre del Pp	

Nivel	Objetivo del Pp	Nombre del Indicador	UR responsable del indicador
FIME			
FIME			
FIME			
FIME			
FIME			
FIME			

fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En cuanto a los indicadores contenidos en la FiME, tal como se ha señalado, éstos deben ser estratégicos y de gestión, así como considerar **una frecuencia máxima de medición anual**. Es importante señalar que no existe un número máximo de indicadores que puede contener la FiME, ello dependerá de las características del objetivo definido, la naturaleza del Pp y el número de Unidades Responsables que participan en el mismo.

No obstante, es recomendable que **se incorporen los indicadores más relevantes para monitorear el cumplimiento del objetivo del Pp**, sin saturar el instrumento de indicadores, y **garantizar que se cumpla con la cantidad mínima de indicadores** establecida.

Por su parte, **las Unidades Responsables asociadas a cada indicador** deberán ser aquellas que, **por sus atribuciones legales, funciones específicas y actividades sustantivas, cuenten con la capacidad operativa y técnica para registrar de manera sistemática y puntual el seguimiento de las acciones programadas**. Esta asignación garantiza que el seguimiento de los indicadores se realice con base en información verificada y oportuna, permitiendo evaluar de forma objetiva el grado de avance en el cumplimiento de los objetivos establecidos y facilitando la adopción de medidas correctivas cuando sea necesario.

Para cada uno de los indicadores incluidos en la FiME, es indispensable completar el llenado de su respectiva **Ficha Individual del Indicador**, la cual **concentra información clave sobre su definición, objetivo, método de cálculo, unidad de medida, periodicidad de medición, fuente de información, entre otros elementos relevantes**. Este instrumento constituye la base documental que respalda el seguimiento técnico de los indicadores y asegura la trazabilidad de los datos reportados.

La información que contiene la Ficha Individual del Indicador se resume en el siguiente Cuadro

Cuadro 26.2 Información de la Ficha Individual del Indicador

 Ramo al que pertenece el Programa presupuestario.	 Frecuencia de medición.
 Unidad Responsable del indicador.	 Dimensión que mide el indicador (eficiencia, eficacia, calidad o economía).
 Nombre del Programa presupuestario.	 Tipo de indicador (estratégico o gestión).
 Objetivo del programa presupuestario (considerando la redacción ya revisada).	 Medios de verificación.
 Nombre del indicador.	 Sentido del indicador (ascendente o descendente).
 Definición del indicador.	 Tipo de valor de la meta (absoluto o relativo).
 Método de cálculo del indicador.	 Línea base (valor, año y período de la línea base).
 Unidad de medida.	 Meta (valor, año y periodo de cumplimiento de la meta).
 Características de las variables del indicador (nombre, descripción, fuente de información o medio de verificación, unidad de medida, frecuencia de medición y método de recopilación de datos).	

Nota: Es importante puntualizar que mucha de la información que se requiere para cada indicador será detalladamente estudiada en el Módulo V del Diplomado.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

La **FiME** representa una **herramienta flexible y funcional** para el seguimiento del logro de los objetivos de los Programas presupuestarios, particularmente aquellos que no están **enfocados en la entrega directa de bienes o servicios**. Su diseño permite adaptar el seguimiento a la naturaleza específica de cada intervención, facilitando una gestión más precisa y alineada con los propósitos estratégicos institucionales. Esta flexibilidad no implica una pérdida de rigor metodológico; por el contrario, permite una mejor adecuación a los distintos tipos de Programas, sin comprometer la calidad del análisis ni la solidez del seguimiento.

Lo anterior es posible gracias a que la ficha se construye a partir de un análisis robusto del diseño del Pp, sustentado en un diagnóstico que identifica claramente el problema público, los objetivos, la población objetivo y los medios de intervención. Esta base analítica garantiza que los indicadores estratégicos y de gestión incluidos en la ficha respondan directamente a los elementos esenciales del programa, asegurando la trazabilidad entre los recursos asignados, las actividades realizadas y los resultados esperados.

Además, la **FiME permite dar seguimiento a los indicadores estratégicos y de gestión** asociados a las distintas Unidades Responsables que participan en la implementación de un mismo Pp, lo que representa una ventaja significativa en términos de coordinación y rastreabilidad. Esta característica otorga mayor flexibilidad en el reporte de la información, ya que reconoce la diversidad de funciones y alcances entre las unidades ejecutoras, permitiendo reflejar de manera diferenciada y precisa su contribución al logro de los objetivos del programa, sin perder la consistencia metodológica ni la comparabilidad de los resultados.

Por lo anterior, la ficha se consolida como **un instrumento técnico** que aporta valor en términos de **planeación, seguimiento y mejora continua del desempeño institucional**.

Como se mencionó previamente, la FiME es el Instrumento de Seguimiento de Desempeño que **deriva** de un **Diagnóstico Simplificado**, por lo que en el documento se deberá de considerar lo que se presenta en el siguiente Cuadro

Cuadro 26.3 La FiME en los Instrumentos de Diseño

Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
N/A (ya se revisó en el apartado de la MIR).	9. Instrumento de Seguimiento de Desempeño Con base en el análisis de los Árboles del Problema y Objetivos, se incorpora el objetivo central del Programa y los indicadores estratégico y de gestión que se utilizarán para su seguimiento.	N/A (se revisará junto con la FiSeG).

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Nota: La numeración que se presenta corresponde al apartado establecido en el Modelo para la integración del Instrumento de Diseño tipo "Diagnóstico Simplificado".

Una vez revisado este Instrumento de Seguimiento de Desempeño, solo queda pendiente el estudio del más sencillo de estos instrumentos, el cual se conoce como Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG).

1.3.5 Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG)

La Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG) es un Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD) en el que se establece el objetivo central que pretende alcanzar un Programa presupuestario (Pp), y en el que se definen indicadores de gestión que permiten dar seguimiento a los objetivos y metas definidos a partir del Instrumento de Diseño, considerando la diversidad de Unidades Responsables que participan de un mismo Pp.

Esta Ficha constituye **una herramienta técnica de carácter institucional diseñada para dar seguimiento puntual y sistemático a las actividades realizadas en el marco de Programas de naturaleza administrativa.** Estos Programas, aunque no generan de forma directa bienes o servicios a la población, desempeñan un papel esencial en el fortalecimiento de las capacidades operativas y técnicas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. En este sentido, tales Programas sientan las bases para el funcionamiento eficiente de las instituciones, proporcionando insumos, procesos y servicios internos que permiten el desarrollo armónico y eficaz de los programas sustantivos.

La implementación de la FiSeG como instrumento de seguimiento permite registrar, organizar y analizar el avance de las actividades administrativas que respaldan la operación de la entidad, facilitando la identificación de desviaciones, la toma de decisiones correctivas y la mejora continua (OCDE, 2019). Asimismo, promueve la rendición de cuentas internas y externas al proporcionar evidencia documentada sobre el cumplimiento de metas de gestión, en congruencia con la planeación institucional y con el marco normativo que regula el ejercicio de los recursos públicos.

La FiSeG comparte elementos metodológicos con la FiME, particularmente en lo que respecta a su estructura, formato de llenado y tipo de información requerida, incluyendo las Fichas Individuales de los Indicadores. Ambas herramientas solicitan datos claros, verificables y medibles, y requieren **que la información reportada provenga de fuentes confiables y oficiales**. Además, ambas demandan la definición precisa de cada indicador, su unidad de medida, método de cálculo, periodicidad de medición y fuente de información, garantizando la homogeneidad de criterios y la comparabilidad de los datos en el tiempo.

La FiSeG deberá estar conformada al menos por un indicador de gestión que mida las actividades sustantivas relevantes que permitan alcanzar el objetivo central del Pp. La sencillez de esta estructura hace que la FiSeG sea una herramienta flexible para el **seguimiento objetivos y metas de los Pp administrativos**.

La información se visualiza de manera general en una tabla que sintetiza la información, tal como se muestra en el siguiente Cuadro

Cuadro 27.1 Ejemplo de tablero de una FiSeG

Formato para Indicadores de Desempeño			
Ramo		Nombre del Ramo	
Clave Pp		Nombre del Pp	

Nivel	Objetivo del Pp	Nombre del Indicador	UR responsable del indicador
FiSEG			
FiSEG			
FiSEG			
FiSEG			
FiSEG			
FiSEG			

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

A pesar de sus similitudes, **la diferencia** sustantiva entre **FiME y FiSeG radica en el tipo de indicadores que registran**. Mientras que en la **FiME se incluyen indicadores estratégicos**, enfocados en medir el impacto y los resultados de mediano y largo plazo, e **indicadores de gestión**, relacionados con el control y eficiencia de los procesos; **la FiSeG se limita exclusivamente a indicadores de gestión**.

Esta especificidad responde a la naturaleza de los Programas Administrativos, en los que la prioridad es monitorear la eficacia y eficiencia operativa de las actividades internas, más que evaluar impactos externos (OCDE, 2021).

En consecuencia, la FiSeG se constituye como una herramienta focalizada, diseñada para medir aspectos operativos concretos como la oportunidad en la entrega de insumos internos, el cumplimiento **de procesos administrativos y la optimización de recursos institucionales**.

La información registrada en la FiSeG, al igual que en el resto de los ISD, se debe construir con rigor metodológico. Esto implica que cada indicador debe derivarse de un **análisis exhaustivo del diseño del Programa Administrativo correspondiente**, considerando sus objetivos, actividades sustantivas, procesos internos y cadenas de valor institucional (BID, 2017).

Este análisis permite garantizar que los indicadores incluidos en la Ficha sean pertinentes, medibles, alcanzables y relevantes para el monitoreo efectivo de las funciones administrativas. Asimismo, la Ficha se integra con base en estándares técnicos definidos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y, en su caso, armonizados con criterios internacionales de monitoreo y evaluación (OCDE, 2019; PNUD, 2020).

En suma, la FiSeG no es únicamente un formato de registro, sino un componente esencial del seguimiento institucional, que traduce el diseño programático en un sistema de indicadores operativos verificables. Su uso adecuado fortalece la capacidad de las dependencias y entidades para gestionar de manera eficiente sus procesos internos, asegurando que las bases administrativas sobre las que descansa la operación gubernamental se desarrollen con eficacia, oportunidad y transparencia.

Como se mencionó previamente, la FiSeG es el ISD que deriva de una Ficha Diagnóstico; sin embargo, en este NO se establecen especificaciones sobre los indicadores, pero en **la Ficha Individual del Indicador se incorporan los elementos necesarios para su conformación**.

2 Generación y Actualización de Indicadores

2.1 Elaboración de Indicadores de Desempeño de Calidad

Como se revisó anteriormente, **los indicadores** son herramientas que permiten conocer el estado o avance de algo. Estos **se diseñan** y producen con el propósito de dar seguimiento a fenómenos o conjuntos de dinámicas que necesiten medición. Por lo tanto, los indicadores deben tener una intención clara desde su origen y, por ende, requieren de un cuidadoso proceso de producción en el que se calibren varios criterios como la disponibilidad y calidad de la información, la relevancia y el aporte.

En este contexto, podemos encontrar **datos** que, a diferencia de los indicadores, son elementos aislados que aportan información básica, mientras que **los indicadores son herramientas analíticas que establecen relaciones entre variables y permiten evaluar resultados en contextos específicos**. Por tanto, aunque los indicadores utilizan datos para su medición, no son lo mismo ni tienen el mismo valor.

Anteriormente se explicó la diferencia entre un indicador en términos generales, entendido simplemente como algo que “**indica**”, y **un indicador de desempeño, concebido como una herramienta que mide el avance en el cumplimiento de objetivos**. Los indicadores derivados de la implementación de la Metodología de Marco Lógico (MML) pertenecen a este segundo tipo, pues su propósito es medir los avances definidos en el Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). En este sentido, **los indicadores de desempeño constituyen un medio claro y práctico para: medir logros en términos de cumplimiento de metas y objetivos, reflejar cambios asociados a las acciones del programa, facilitar el monitoreo y seguimiento, y apoyar la evaluación de resultados**.

Por ello, los indicadores de desempeño no son un elemento accesorio para la Gestión para Resultados (GpR), sino **la herramienta indispensable que permite operacionalizar la GpR**. Actúan como la **brújula que orienta las intervenciones gubernamentales**, traduciendo los objetivos estratégicos, a menudo abstractos, en metas concretas, cuantificables y verificables. Son el lenguaje común que facilita uno de los principios clave de la GpR: **"centrar el diálogo en los resultados"**. Sin indicadores, la discusión sobre el desempeño se vuelve subjetiva y carente de evidencia.

Un indicador bien diseñado permite trazar la "cadena de resultado", un concepto crucial que conecta los recursos con los resultados. **Permite visualizar y gestionar cómo los insumos** (el presupuesto asignado) **se transforman en Actividades** (procesos de gestión), **que a su vez generan Componentes** (los bienes y servicios entregados a la ciudadanía), **los cuales producen resultados a nivel de Propósito** (el cambio esperado en la población objetivo); **y finalmente, contribuyen a un impacto a nivel de Fin** (un objetivo de desarrollo nacional/estatal/municipal/sectorial/institucional a largo plazo). Esta trazabilidad crea una línea de vista directa y auditable desde cada peso gastado hasta su contribución, directa o indirecta, al bienestar de la sociedad.

Más allá de su función técnica, los indicadores de desempeño son de gran poder. La selección de qué se mide y qué no se mide, refleja inevitablemente las prioridades de una administración. Los resultados de estos indicadores se convierten en la vía principal para comunicar el éxito o el fracaso de las políticas públicas a la ciudadanía, al Poder Legislativo y a los órganos de fiscalización. La intensa presión por la rendición de cuentas es, en gran medida, el motor que impulsa la existencia y el uso del sistema de indicadores.

2.1.1 Tipo de Indicadores

Los indicadores de desempeño se dividen en dos tipos: **estratégicos** y de **gestión**.

Un indicador estratégico mide el impacto o el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en los instrumentos de planeación. Su relevancia radica en que **representan el último eslabón del proceso lógico de planeación**, el cual inicia con el diagnóstico de las necesidades y problemáticas de la población; continúa con la definición de los objetivos gubernamentales para atenderlas; se concreta en las estrategias y líneas de acción; y culmina con los indicadores que permiten determinar en qué medida se avanza hacia la consecución de los objetivos de largo plazo.

Por su parte, **los indicadores de gestión se enfocan en medir la generación y entrega de bienes y servicios, el desarrollo de procesos administrativos y la movilización de insumos**. A diferencia de los estratégicos, estos indicadores dependen directamente de la operación y del desempeño de los responsables del Programa presupuestario (Pp).

En términos prácticos los indicadores de gestión corresponderán a aquellos que corren a cargo de la Unidad Responsable, mientras que los indicadores estratégicos medirán el resultado de la intervención del Pp. En la siguiente Figura se resume la clasificación de los indicadores según su tipo de medición.

Figura 28.1 Clasificación de indicadores según su tipo de medición



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

2.1.2 Número de Indicadores por Nivel

En cuanto al número de indicadores que debe contener una MIR, es importante tener en cuenta que existe un mínimo requerido, pero no un límite máximo. La MML es una metodología flexible que puede aplicarse a cualquier tipo de problema; por ello, aunque no se establece un tope en la cantidad de indicadores, lo recomendable es definir un número manejable que realmente aporte información valiosa y estratégica para la toma de decisiones. En este sentido, siempre se sugiere contar únicamente con los indicadores mínimos indispensables para medir, de manera adecuada los objetivos de cada Programa.

El número de indicadores que se deberán generar se determinarán dependiendo del nivel de objetivos que se esté midiendo y del Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD) que se esté trabajando, tal como se puede ver en el siguiente Cuadro

Cuadro 28.1 Número de indicadores según el ISD

Indicadores	Tipo de Indicador	MIR	FIME	FiSeG
Indicadores de Fin (de Impacto)	Estratégico	Al menos 1	Al menos 1	No aplica
Indicadores de Propósito (Objetivo del Programa presupuestario)		Al menos 1		No aplica
Indicadores de Componentes (de bienes o servicios)	De gestión	Al menos 1 por Componente	Al menos 1	Al menos 1
Indicadores de Actividades (de acciones a realizar)		Al menos 1 por Actividad		

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

2.1.3 Clasificación de los Indicadores de Desempeño según la relación entre sus Variables

Según la relación entre sus variables, los indicadores pueden ser absolutos o relativos. **Los indicadores absolutos** son aquellos que expresan una cantidad numérica incondicionada e independiente a otras mediciones. Es una medición en la que no existe relación entre distintas variables, por lo que carece de un contexto para comprender el comportamiento del indicador.

Por su parte, los **indicadores relativos** se obtienen relacionando una variable con otra de distinta magnitud, en consecuencia, se pueden contextualizar los fenómenos que se están midiendo. Para la construcción de indicadores de desempeño se recomienda dar preferencia a los relativos con respecto a los absolutos, ya que la existencia de una comparación entre variables ayuda a comprender de mejor forma el fenómeno observado.

Los **indicadores relativos de mayor uso** son los **porcentajes** y **las tasas de variación**. En el porcentaje se compara un subconjunto del universo con el universo mismo. En la tasa de variación se compara la misma variable en diferentes momentos para conocer cómo ha evolucionado. En el siguiente Cuadro se presentan algunos ejemplos de indicadores absolutos y relativos en los que se puede observar que un indicador relativo es más adecuado.

Cuadro 28.2 Comparación entre indicadores absolutos y relativos

Resumen narrativo	Indicador absoluto	Indicador relativo	Observación
Participación ciudadana incrementada.	Número de participantes en las asambleas ciudadanas organizadas por el Ayuntamiento.	Porcentaje de participantes en las asambleas organizadas por el Ayuntamiento respecto a la población de 18 años y más.	El indicador absoluto solo establece que asistieron 200 personas. Con esa medición no se sabe si son muchas o pocas personas; sin embargo, con el indicador relativo se puede determinar si el porcentaje es mucho o poco con respecto al total de habitantes.
Resultado de la medición.	200 personas.	5%	
Equipamiento médico renovado.	Número de equipos médicos adquiridos.	Porcentaje de renovación del equipo médico.	Al igual que en el ejemplo anterior, la adquisición de 8 equipos no se sabe si es un buen o mal avance, en cambio, en el indicador relativo se puede determinar que se tiene un avance del 85% del total de equipamiento médico que requiere renovación.
Resultado de la medición.	8 equipos adquiridos.	85%	

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En el indicador absoluto, si en el Ayuntamiento del primer ejemplo se hubiese experimentado una disminución sustantiva de la población por distintos fenómenos como pérdida de oportunidades de empleo, emigración a los Estados Unidos y/o un incremento en el fallecimiento de personas de la tercera edad, entonces los participantes en las asambleas ciudadanas disminuirían, aunque el Programa se estuviese implementando adecuadamente. Contrariamente, si el indicador está planteado en términos relativos, el cambio en la población no afectaría la medición del avance porque ésta se ajustaría al momento de disminuir o aumentar la población del Ayuntamiento.

Anteriormente se explicó que no es lo mismo un indicador de movilización de recursos a uno de ejercicio del gasto. En el segundo ejemplo del Cuadro **Recomendaciones generales por nivel de la MIR** se puede observar un buen ejemplo de indicador de movilización de recursos. En este caso se busca medir en qué medida los recursos financieros se han empleado para la adquisición de equipo médico como componente de un Propósito del Sector Salud; es decir, la adquisición de estos equipos tiene un sentido y no se hace con el simple objeto de ejercer el gasto.

Como contraparte, un ejemplo de un indicador de ejercicio del gasto sería: Porcentaje del gasto ejercido en equipamiento médico. Con este enfoque, lo que importa no es la renovación del equipamiento, sino que se emplee el recurso financiero en la adquisición de equipamiento médico. Si esta adquisición se hace correctamente o si se compra el mismo equipo 10 veces, no es relevante para este indicador; lo único que importa es gastarse el dinero. Por esta razón, un indicador de ejercicio del gasto NO es un indicador de desempeño.

2.1.4 Consideraciones Generales por Nivel de la MIR

Si bien se ha mencionado en repetidas ocasiones que la MML es una herramienta flexible, también ha sido necesario hacer una serie de precisiones para su elaboración y sobre todo para el diseño de indicadores de desempeño. Por esta razón, en la Figura 28.2 se presentan una serie de recomendaciones generales para la creación de indicadores de cada uno de los niveles de la MIR.

Figura 28.2 Recomendaciones generales por nivel de la MIR

FIN	PROPÓSITO	COMPONENTE	ACTIVIDAD
Identificar adecuadamente el objetivo estratégico al cual contribuye el Programa.	Cuando hay más de un beneficiario del producto, considerar a nivel Propósito el que mejor represente la razón de ser del Programa.		No incluir indicadores de presupuesto o ejercicio del gasto.
Utilizar información pública.		Definir un indicador para cada uno de los tipos de beneficiarios del producto a entregar.	Elegir las actividades más representativas para la obtención del Componente.
Utilizar indicadores proxy cuando la medición directa sea complicada.			
Identificar si el sector cuenta con un indicador estratégico para utilizarlo en el nivel Fin de la MIR.	Utilizar aquellos que miden cambios directos en la población objetivo y de cobertura del Programa.	Establecer un indicador por cada TIPO de producto entregado.	
Siempre tener en mente que el Pp CONTRIBUYE a un Fin, por lo que no es el único responsable de su cumplimiento.			

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Los indicadores que requieren más trabajo y más reflexión son los de nivel Fin ya que por medio de ellos se mide el impacto de la intervención gubernamental. En muchas ocasiones no existen instrumentos estadísticos suficientes, accesibles y con el nivel de desagregación necesario para tener los datos requeridos para la construcción de los indicadores de Fin. Por esta razón se recomienda, primero que nada, tener en cuenta que el impacto esperado no es atribuible a un solo Programa y que las mejoras en la situación de la población objetivo o área de enfoque se dan en el mediano y largo plazo. En segundo lugar, gracias a que la MML garantiza la alineación del Programa con objetivos superiores, se pueden retomar los indicadores generados por la cabeza de sector, ya que ésta será la que asuma los costos monetarios para la generación de la información.

2.1.5 Indicadores Proxy

Teóricamente, los indicadores deben crearse a partir de los objetivos que se quieren alcanzar, ya que estos son referentes que ayudan a saber si se está logrando lo que se propuso. No obstante, en la práctica, su formulación e implementación puede presentar desafíos significativos, ya que **a veces no se cuenta con la información o los recursos necesarios** para crear el indicador perfecto; o sucede que, la disponibilidad de la información para recopilar el indicador, supera la duración del proyecto o la necesidad del progreso. **En esos casos, se pueden usar otros indicadores que den una idea general del avance hacia la dirección correcta. A estos indicadores se les conoce como proxys.**

Un buen punto de partida es establecer los objetivos que se quieren lograr y luego crear indicadores que ayuden a medir el progreso. Si no es posible crear un indicador que mida perfectamente el fenómeno a medir, es válido usar los indicadores proxis.

Los indicadores proxy son una medición indirecta que se aproxima o representa a determinado fenómeno en ausencia de una medición directa. Este tipo de indicadores son indispensables en los niveles superiores, ya que, por cuestión de costos, complejidad o tiempo requerido para la recolección de datos, muchas veces es poco viable o imposible el cálculo de un indicador directo. Así, los indicadores proxy o indirectos pueden revelar tendencias de desempeño y permitirles a los responsables de los Programas tener información para la adecuada toma de decisiones.

Lo importante es que los indicadores sean claros, fáciles de entender y que ayuden a tomar mejores decisiones. Una vez definido, se puede desglosar y analizar para crear un primer indicador.

Por ejemplo, si se requiriera un indicador para el objetivo “Incremento de la salud de la población de bajos recursos en la población X.”, se pueden crear indicadores proxy. Estos indicadores no son los más precisos, pero pueden dar una idea aproximada del progreso hacia el objetivo. Para hacerlo, se necesita encontrar sujetos similares o equivalentes basados en la estructura del objetivo.

Si no se pueden obtener datos precisos para el indicador como información por persona sobre su estado de salud, se puede usar un sujeto o variable más amplia. Aunque sean menos precisos, su interpretación puede dar una idea del progreso. En este caso, un indicador proxy de salud es: la esperanza de vida de los individuos que viven en una sociedad, por lo que podríamos optar por “Media de esperanza de vida de la población”.

Es relevante mencionar que los indicadores proxy se pueden usar en cualquier nivel de indicador, pero no es del todo adecuado utilizarlos a nivel gestión donde los objetivos y las mediciones son más aterrizadas y, sobre todo, dependen de la operación del mismo Programa.

Cuando se utilice un indicador proxy para medir un objetivo de la MIR es muy importante que sea planteado y diseñado por un experto en el tema. Debido a que, al ser una medición indirecta del fenómeno, necesita tener un sustento teórico que solo un experto es capaz de proveer. Esta condición es aún más necesaria cuando la medición del Programa en cuestión implica el uso de un alto nivel de tecnicismos.

Una vez expuesta la relevancia de los indicadores de desempeño y de presentar algunas consideraciones generales, se concluye el presente Tema.

En los siguientes Temas se estudiarán a detalle los distintos elementos que se consideran al generar los indicadores de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño.

2.2 Caracterización de los Indicadores

La caracterización de los indicadores consiste en asignarles un nombre, definirlos o describirlos y su dimensión; en otras palabras, es la información que permitirá conocer lo que se está midiendo. Es importante considerar que, tal como se revisó anteriormente, en los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD) solo se considera el nombre del indicador ya que existen varios detalles por definir, cuya inclusión sería excesiva.

2.2.1 Nombre del Indicador

El **nombre del indicador** es la expresión que lo identifica y que manifiesta lo que se desea medir con él. Para que un indicador tenga un nombre adecuado, se deben atender las recomendaciones que se presentan en la siguiente Figura

Figura 29.1 Características del nombre de un indicador



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Un buen indicador debe ser específico y describir claramente qué aspecto del objetivo se está midiendo. **Repetir el objetivo** haría el indicador vago y no indicaría la información precisa que se busca.

Por otro lado, debe **ser claro, entendible**, por lo que se deben de reducir en la mayor medida posible el uso de tecnicismos. Para algunos sectores el lenguaje especializado es inevitable, por lo que pueden ser utilizados, pero necesariamente se deberá explicar en la definición del indicador de qué tratan. Más adelante se revisarán los elementos que podrán ir en esta definición del indicador. Relacionado con esta característica, siempre se debe buscar que el nombre del indicador sea **corto y único**, lo más breve posible; es decir, que no exceda las 10 palabras. Este número de palabras se debe tomar como referencia y de ninguna manera como limitación, ya que siempre se debe priorizar la claridad. También es importante no caer en el extremo planteando nombres de una o dos palabras, ya que seguramente no serán lo suficientemente claros y entendibles.

Más adelante se estudiarán a detalle los métodos de cálculo que pueden tener los indicadores; por lo que, de momento basta decir que el nombre del indicador no puede ser igual a la descripción del método de cálculo. En otras palabras, el nombre de un indicador no puede ser "Variable a entre variable b multiplicado por cien" cuando claramente es un porcentaje. En el cuadro **Ejemplos de definiciones por nivel** se presentan algunos ejemplos.

Referente a que un indicador **no debe reflejar una acción** es debido a que su función es medir el progreso de un objetivo, no describir la acción que se está tomando, permitiendo un análisis sobre el impacto de las políticas públicas. Además, evita que las metas se limiten a actividades en lugar de cambios reales en la población. Por ejemplo, en lugar de un indicador como "Número de brigadas de vacunación realizadas", un mejor indicador sería "Porcentaje de población vacunada", porque mide la efectividad de las brigadas (la acción) en el logro de un objetivo de salud pública.

Finalmente, para obtener un adecuado nombre de indicador, es preciso establecer la unidad de medida, debido a que define qué y cómo se está cuantificando. Asimismo, **la unidad de medida** está directamente relacionada con el método de cálculo, lo que determina la información necesaria para su obtención. Para mayor comprensión, este tema será abordado en el siguiente Tema.

2.2.2 Definición del Indicador

La **definición** del indicador **es un espacio para especificar lo que se pretende medir del objetivo con el indicador**. Todas aquellas características que no se pueden aclarar en el nombre deben ser incluidas en la definición.

A diferencia de otros elementos en la caracterización de los indicadores, su definición corresponde a un texto libre cuya única restricción es no repetir el nombre del indicador ni su método del cálculo. En cambio, debe aportar información complementaria que enriquezca ambos aspectos.

En ella, se puede contener la explicación de los tecnicismos utilizados en el nombre del indicador o como se debe realizar la interpretación de los resultados del indicador cuando éste es lo suficientemente complejo para que no se pueda interpretar solamente con el nombre. En el siguiente Cuadro se presentan algunos ejemplos de indicadores para cada uno de los niveles de la MIR. Considere que, para la FiME y la FiSeG, se clasificarán como estratégicos o de gestión, conforme a lo señalado anteriormente.

Cuadro 29.1 Ejemplos de definiciones por nivel

	Nombre	Definición
Fin	Tasa de variación de la población en localidades rurales que superan la línea de pobreza por ingresos rurales.	El ingreso rural es el dinero o beneficios económicos que obtienen los hogares y las comunidades que viven en zonas rurales, que se caracterizan por una baja densidad de población y un entorno natural o agrario predominante. En este indicador se busca identificar el cambio en el número de hogares que superan la línea de pobreza por ingresos que derivan del ámbito rural.
Propósito	Porcentaje del personal de la marina mercante capacitado.	Con este indicador se mide el porcentaje del personal de la marina mercante que se encuentra laborando en el sector marítimo y portuario que recibió servicios de formación, capacitación, actualización y especialización.
Componentes	Porcentaje de personas microempresarias acreditadas por el Programa que se ubica en zonas prioritarias.	El indicador mide la proporción de personas microempresarias acreditadas por el Programa en municipios en los que habita población objetivo y que no cuentan con la presencia de puntos de acceso a la banca comercial, banca de desarrollo y cooperativas de ahorro y préstamo, de acuerdo con el reporte más reciente de inclusión financiera de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, y cualesquiera otros definidos por el Programa, respecto al total de personas microempresarias acreditadas por el Programa.
Actividades	Eficacia en la captación de participantes a cursos de educación continua.	El indicador muestra la fortaleza organizacional para la estimación del número de asistentes a los eventos de educación continua lo cual se vincula con el uso eficiente de la infraestructura educativa (aulas, recursos didácticos, etc.) para la impartición de cursos de educación continua con un vínculo estricto con el Programa Anual de Educación Continua.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán
de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

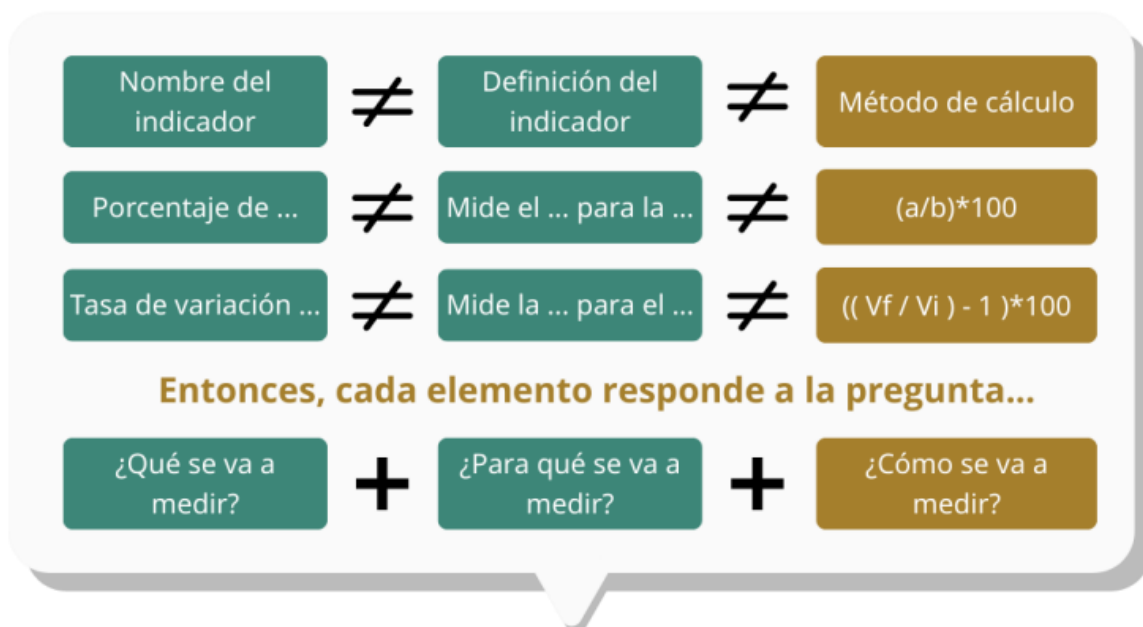
presidencia.omitlandejuaréz@gmail.com

<https://www.omitlandejuaréz.gob.mx/>

En el primer ejemplo, correspondiente al nivel Fin se requirió definir el ingreso rural, para que, a partir de esto, calcular la tasa de variación. En el segundo ejemplo, correspondiente al nivel Propósito, fue necesario especificar que la profesionalización incluye también acciones de actualización y especialización, y que la marina mercante contempla al sector marítimo y portuario. En el ejemplo del nivel Componente, se describen las características de las zonas prioritarias en las que se acreditan a las personas microempresarias, ya que poner toda esta información en el nombre del indicador sería poco práctico. Finalmente, en el ejemplo de Actividad, se explica por qué el indicador es importante en términos del uso eficiente de la infraestructura educativa.

En la siguiente Figura se representa la relación entre el nombre del indicador, su definición y el método de cálculo. Aquí se puede observar que cada uno de ellos son complementarios entre sí, y que por ende no pueden ser lo mismo. Vale la pena mencionar que más adelante se explicarán de forma detallada los métodos de cálculo más representativos.

Figura 29.2 Relación entre el nombre del indicador, su definición y método de cálculo



Un indicador adecuadamente caracterizado

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

2.2.3 Dimensiones del Desempeño

La dimensión de los indicadores es el aspecto del logro del objetivo a cuantificar, esto es, la perspectiva con que se valora cada objetivo. Las cuatro dimensiones que se manejan en México son eficacia, eficiencia, calidad y economía; y cada una de ellas presenta información desde diferentes enfoques. En la siguiente Figura se presentan las principales características de estas cuatro dimensiones.

Figura 29.3 Características de las dimensiones de los indicadores



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Desde la perspectiva de la ciencia económica, **la eficacia** es “**el grado de cumplimiento de las metas perseguidas a través de un plan de actuación**” (García, 2017). En el marco de la Metodología de Marco Lógico (MML), los indicadores de eficacia miden el grado de cumplimiento de los objetivos o resultados esperados establecidos en el Resumen Narrativo, miden la cobertura de los productos y servicios que ofrece, y miden qué grupo en específico de la población objetivo se está atendiendo en un periodo determinado de tiempo. En otras palabras, **con un indicador de eficacia se podrá saber si se cumplió o no lo establecido en las metas del indicador**. La principal característica de esta dimensión es que **aplica a todos los niveles de la MIR** por lo que son a los que más se recurre.

Por su parte, **la eficiencia** se entiende como “**la relación que existe entre los recursos empleados en un proyecto y los resultados obtenidos con el mismo. Hace referencia sobre todo a la obtención de un mismo objetivo con el empleo del menor número posible de recursos o cuando se alcanzan más metas con el mismo o menor número de recursos**” (García, 2017).

Entonces, los indicadores de **eficiencia** miden la relación entre el logro del Programa y los recursos utilizados para su cumplimiento. Relaciona el uso de los recursos humanos, financieros y materiales utilizados con respecto a los productos y servicios entregados de la acción del programa. A diferencia de los indicadores de eficacia, los de eficiencia buscan medir la mejor utilización de los recursos mientras que la eficiencia solo se enfoca en alcanzar las metas incluso si no se han optimizado los recursos para hacerlo.

Es importante considerar que, aunque los indicadores de la dimensión eficiencia se pueden ocupar a nivel Propósito, predominantemente se utilizan para los indicadores de gestión; es decir, para Componentes y Actividades. Esto se debe a que la eficiencia en la movilización de los recursos se observa en los niveles inferiores de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). Ahora bien, la razón por la cual los indicadores de la dimensión eficiencia no se pueden ocupar en el nivel Fin es porque no suelen proporcionar información objetiva para la toma de decisiones, ya que solo determinan cuánto cuesta alcanzar los objetivos señalados y no miden en sí mismo la consecución de dichos objetivos. Incluso en el nivel Propósito, se deben utilizar con precaución y se deben complementar con un indicador de eficacia. Un ejemplo en el cual es adecuado el uso de un indicador de eficiencia a nivel propósito, son los Programas de Mejoramiento de la Gestión, en donde el objetivo principal del mismo es justamente mejorar los procesos.

Los indicadores de **calidad** miden un atributo específico de la provisión de los bienes y servicios que produce el Programa, referido a la capacidad de respuesta oportuna y directa con respecto a las necesidades de los beneficiarios. De acuerdo con la MML, **los únicos indicadores que miden la entrega de bienes o servicios son los correspondientes al nivel Componente**. Por esta razón, los indicadores de calidad se emplean para este nivel.

En general, los indicadores de calidad contrastan su medición con respecto a estándares previamente establecidos. Estos pueden ser referencias nacionales o internacionales. Cuando no existe ninguno de estos, los estándares pueden ser establecidos por **la propia Unidad Responsable**, con base en observaciones previas del fenómeno. El establecimiento de estos criterios corresponde a la generación de la línea base, tema que será abordado más adelante.

Los indicadores de calidad pueden medir, entre otros elementos, la oportunidad, facilidad de acceso, percepción de los usuarios, precisión, continuidad en la provisión de los servicios, comodidad, cortesía en la atención en los productos del Programa.

Finalmente, **los indicadores de economía miden la capacidad que tiene el Programa para generar y movilizar adecuadamente los recursos que se utilizan para la producción de los bienes y servicios del Programa.** La diferencia esencial con los indicadores de eficiencia relacionados con recursos económicos es que, a los indicadores de economía no les interesa el cumplimiento de los objetivos; únicamente observan la administración de los recursos financieros por parte de los responsables del Programa. Las características particulares de estos indicadores les permiten sólo ubicarse en el nivel de Actividad donde se encuentran asociados, en la mayoría de las veces, a objetivos como recuperación de cartera y atracción de recursos externos.

Por su naturaleza, también es importante considerar que esta dimensión de indicadores solo se podrá utilizar en los dos niveles inferiores de la MIR (SHCP, 2016), pero se encontrarán con mayor frecuencia en el nivel Actividad. En el Cuadro **Ejemplos de indicadores según su dimensión** se presentan algunos ejemplos de indicadores para cada una de las dimensiones según les aplique.

A pesar de que un objetivo puede ser medido por indicadores de distintas dimensiones, es importante que solo se incluyan en la MIR los más significativos, para determinar el avance en el objetivo establecido, esto para evitar tener demasiados indicadores que representen una carga para el área responsable. Adicionalmente, una MIR que cuenta solo con indicadores de la dimensión de eficacia técnicamente no es incorrecta, pero se puede estar perdiendo una importante capacidad de análisis al no incluir indicadores de otras dimensiones.

Otro factor que frecuentemente se observa en los indicadores de eficacia, es que se mide lo logrado en contraste con lo programado. Estos indicadores no se pueden considerar como de desempeño porque en realidad no están midiendo el impacto del programa o la generación de valor público en la población atendida, sino que están midiendo la capacidad de la organización de llevar a cabo una buena planeación. Incluir indicadores de eficiencia, calidad y economía puede ser una buena estrategia. para no incurrir en indicadores de este tipo, sobre todo porque proporcionan muy poca información valiosa sobre el funcionamiento del Programa.



Cuadro 29.2 Ejemplos de indicadores según su dimensión

	Eficacia	Eficiencia	Calidad	Economía
Fin / Estratégico	Tasa de analfabetismo en la población adulta. (Mide el cumplimiento de un objetivo de desarrollo a largo plazo).	No es común. La eficiencia a este nivel es difícil de atribuir a un solo programa.	No es común. La calidad se puede medir a través de la percepción de la población ante los grandes problemas de la nación.	No aplica.
Propósito / Estratégico	Porcentaje de egresados de capacitación que obtuvieron un empleo formal en los siguientes 6 meses. (Mide el resultado directo en la población objetivo).	Costo por persona que sale de la situación de pobreza alimentaria atribuible al programa. (Difícil de medir pero conceptualmente válido).	No aplica.	No aplica.
Componentes / Gestión	Número de becas entregadas vs. número de becas programadas. (Mide el cumplimiento en la entrega del bien/servicio).	Costo promedio por beca entregada. (Relaciona el producto con el recurso financiero).	Porcentaje de becas pagadas en tiempo y forma según el calendario establecido. (Mide un atributo clave del servicio).	No aplica.
Actividades / Gestión	Porcentaje de expedientes de solicitantes revisados en el plazo establecido. (Mide el cumplimiento de un proceso clave).	Promedio de visitas de supervisión realizadas por cada supervisor al mes. (Relaciona un proceso con el recurso humano).	Porcentaje de solicitudes procesadas sin errores en la primera revisión. (Mide la calidad del proceso interno).	Porcentaje del presupuesto asignado al capítulo de viáticos ejercido. (Mide la gestión de un recurso financiero específico).

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Al concluir la caracterización de los indicadores de desempeño se puede proceder a la definición de los elementos necesarios para el cálculo de los indicadores, mismos que se presentan en el siguiente Tema.

2.3 Elementos para el cálculo de indicadores

Un aspecto que se debe tomar en cuenta durante la elaboración de los indicadores de los Instrumentos de Seguimiento de Desempeño (ISD), es la frecuencia de su medición. Esta se define como la periodicidad con que se realiza la medición de cada uno de ellos o el tiempo existente entre mediciones.

2.3.1 Frecuencia de Medición

Cuando se estudiaron los indicadores y los medios de verificación, se mencionó que al momento de elegir la fuente de donde se obtendrá la información, también se debe identificar la frecuencia con la cual se hace el levantamiento y/o se hace pública la información para poder determinar si es suficiente con las necesidades de cada nivel. En la Figura **frecuencia de medición de los indicadores según su nivel** se presenta la frecuencia que los indicadores deberán tener según su nivel.

Figura 30.1 Frecuencia de medición de los indicadores según su nivel

NIVEL DE LA MIR	FRECUENCIA SUGERIDA
Fin	Anual o superior
Propósito	Anual
Componente	Semestral o Inferior
Actividades	Trimestral o Inferior

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

La regla general sobre la frecuencia de medición de los indicadores es: a menor nivel, mayor frecuencia de medición; y a mayor nivel, menor frecuencia de medición. Esto tiene una lógica muy sencilla. Los indicadores de los niveles inferiores son de gestión y por ende miden el día a día de la ejecución del Programa presupuestario, mientras que los indicadores de los niveles superiores son estratégicos y miden los resultados y el impacto de la entrega de los productos en la población beneficiaria.

Los indicadores de gestión tienden a ser más sencillos de medir porque generalmente la información se produce al momento que se está ejecutando. Por ejemplo, si se requiere conocer el número de personas atendidas por el Programa o el número de asistentes a determinado evento, basta con revisar los registros administrativos o las listas de asistencia para poder proporcionar la información de forma frecuente. Adicionalmente, no solo es más sencillo medir los indicadores de gestión, sino que también es necesario hacerlo con mayor frecuencia.

Es importante recordar que, al generar indicadores, producto de la implementación de la Metodología de Marco Lógico (MML), se crea un sistema de indicadores, por medio del cual se pueden monitorear los avances en el cumplimiento de los objetivos de los niveles superiores, a partir del seguimiento de los indicadores de los niveles inferiores; debido a que se encuentran vinculados causalmente. En otras palabras, si trimestralmente se están llevando adecuadamente las Actividades, muy probablemente se lograrán las metas de los Componentes, los cuales se miden de forma semestral. A su vez, si todos los Componentes se entregan adecuadamente, es muy probable que se logre la meta del Propósito, la cual se mide de forma anual. Entonces, al estar midiendo el avance en las Actividades también se está midiendo el avance en el Propósito del Programa.

Otra ventaja de contar con indicadores correctamente vinculados es que, al medir los niveles inferiores, es posible identificar de manera oportuna fallas o áreas de oportunidad en el Programa. Recordemos que la MML es una herramienta flexible, capaz de adaptarse a los cambios tanto en el contexto del Programa, como en la población objetivo. Precisamente, estos ajustes pueden realizarse gracias al monitoreo y seguimiento de los niveles inferiores, los cuales permiten detectar con anticipación la necesidad de realizar modificaciones. En ausencia de esta vinculación entre indicadores de los diferentes niveles, sería necesario esperar hasta la medición anual del indicador de Propósito para identificar las fallas, lo que reduciría considerablemente la capacidad de respuesta frente a nuevas necesidades o cambios en el contexto.

En este sentido, los indicadores estratégicos no pueden ni deben medirse con la misma frecuencia que los de gestión. Esto se debe a que, los efectos que buscan medir los indicadores estratégicos solo pueden observarse en el mediano o largo plazo, por lo que carece de sentido evaluarlos en intervalos cortos. Para ello, resulta más confiable apoyarse en la lógica vertical previamente explicada. Además, en muchos casos las fuentes de información para estos indicadores provienen de instancias externas al Programa, lo que implica que su medición está sujeta a los tiempos y procesos de dichos generadores de información.

2.3.2 Métodos de cálculo

Los métodos de cálculo son expresiones matemáticas, por medio de las cuales se relacionan las variables de un indicador. Como se ha mencionado previamente, se recomienda siempre dar prioridad a los indicadores con respecto a los datos, ya que con los primeros se cuenta con más herramientas para analizar los resultados. En la mayoría de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD) que se generan, el tipo de indicador relativo que se utiliza con mayor frecuencia son los porcentajes; sin embargo, existen otro tipo de indicadores que se pueden ocupar.

A continuación, se presentan seis métodos de cálculo que se pueden considerar para la conformación de los indicadores de desempeño.

2.3.2.1 Porcentaje

Es la proporción, de una cantidad específica, de una variable respecto a su totalidad. En el numerador se colocará aquella parte de la que queremos saber la relación con respecto al denominador, que representa la totalidad de lo que se medirá. La fórmula para construir un porcentaje es:

$$\left[\frac{\text{Numerador}}{\text{Denominador}} \right] \times 100 = x\%$$

Igual unidad de medida en ambas variables

En la Figura **Ejemplo de un indicador de porcentaje con base en la ENOE 2025** se presenta un ejemplo de porcentaje de población ocupada (empleada) en México con base en la Encuesta Nacional de Ocupación Empleo (ENOE), correspondiente al primer trimestre de 2020. Para elaborar el indicador es necesario tomar en cuenta algunas precisiones. Cuando se revisa la fuente de información encontramos tanto a la población ocupada, como a la población total. Sin embargo, mientras que la encuesta proporciona información sobre la población ocupada de 15 años y más, la población total en México considera a las personas menores de esa edad. Por esa razón es necesario solo considerar en el denominador a la población de 15 años y más.

Figura 30.2 Ejemplo de un indicador de porcentaje con base en la ENOE 2025

$$\left(\frac{\text{Población ocupada de 15 años y más en el primer trimestre de 2020.}}{\text{Población de 15 años y más en primer trimestre de 2020.}} \right) \times 100 = \left(\frac{59.1 \text{ millones de personas ocupadas de 15 años y más}}{102.3 \text{ millones de personas de 15 años y más}} \right) \times 100 = \mathbf{57.77\%}$$

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la ENOE al primer trimestre de 2025.

También es importante considerar la temporalidad del indicador. En este caso, existe información para construir el numerador como el denominador, correspondiente al primer trimestre de 2025. Pero, por ejemplo, si la temporalidad de la población total de 15 años y más estuviera disponible solo de forma anual, entonces el indicador se tendría que presentar con datos del cuarto trimestre de 2024. Este indicador puede ser útil para un nivel de Propósito o Fin, por lo que se reportaría anualmente. Cabe mencionar que concretamente para este indicador, la información está disponible de forma trimestral, por lo que podríamos tener la “tentación” de medirlo con esa periodicidad. Sin embargo, por ser nivel Propósito o Fin, los cambios significativos no se dejarían ver todavía. Por esto, su medición anual sería correcta y conveniente.

2.3.2.2 Razón

Las razones son comparaciones entre dos o más variables que guardan una proporción, en determinado periodo de tiempo. Son el resultado de la división entre dos variables con distintas unidades de medida, dentro de un mismo periodo de tiempo para obtener el número de unidades distribuidas equitativamente por cada unidad del indicador. La fórmula para obtener una razón es la siguiente:

$$\left(\frac{\text{Variable A}}{\text{Variable B}} \right) = \frac{A:B}{\text{"A es a B"}}$$

Las razones se pueden expresar de la siguiente manera, pero en todo caso se leen “ocho a tres” u “ocho es a tres”.

8 a 3

8:3

8/3

En la Figura **Ejemplo de un indicador de razón** se presenta un ejemplo de una razón. En este caso se contrasta la proporción de mujeres beneficiarias de un crédito formalizado por el FOVISSTE respecto a los hombres beneficiarios de un crédito en el periodo de 2019 a 2024.

Figura 30.3 Ejemplo de un indicador de razón

181,624 : 138,230

Haciendo la división serían
1.31 mujeres por cada hombre
beneficiario del Programa.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con información del SNIIV.

2.3.2.3 Promedio Simple

Es el valor representativo de un conjunto de cantidades de la misma variable respecto al número de observaciones consideradas. Este tipo de promedio es resultado de la división entre la suma de los valores numéricos de la variable sumados en el numerador, mientras que en el denominador se hará referencia al número de valores o unidades. En otras palabras, es la suma de todos los valores numéricos dividida entre el total del número de valores, para obtener cuánto equivaldría la suma total distribuida equitativamente entre el número de valores. La fórmula para obtener un promedio simple es:

$$\frac{\text{Valores numéricos}}{V1 + V2 + V3 + V4} = \text{Promedio de los valores del conjunto}$$

4

Total de valores numéricos

En la Figura **Ejemplo de un indicador de promedio simple** se presenta un ejemplo del promedio de tiempo de espera para la realización de cirugías de no emergencia. El numerador corresponderá a la suma de los días que todas las personas operadas esperaron para su cirugía, mientras que el denominador es el total de personas operadas.

Figura 30.4 Ejemplo de un indicador de promedio simple

$$\frac{\Sigma(\text{número de días entre la solicitud de cirugía de no emergencia})}{\text{Total de cirugías}} = 90$$

$$\frac{21,840,660}{242,674} = 90$$

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Como resultado del cálculo del indicador, se puede concluir que el tiempo promedio de espera entre el ingreso de la solicitud y la cirugía es de 90 días.

2.3.2.4 Tasa de Variación

Representa el cociente de dos observaciones de una misma variable en dos periodos, por lo que expresa un cambio relativo en el tiempo. En el numerador se coloca la diferencia entre lo realizado en el periodo más reciente y el periodo previo; y en el denominador lo realizado durante el periodo previo. Entonces, la tasa de variación es el resultado del numerador entre el denominador menos uno, multiplicado por cien. Esto último para expresar la tasa como un porcentaje. Los periodos a analizar dependerán de cada indicador. Por ejemplo, se puede calcular una tasa de variación de un trimestre a otro o de un año a otro. Considerando que el periodo previo se coloca tanto en el numerador como en el denominador, la tasa de variación se puede expresar de la siguiente manera:

$$\left\{ \left(\frac{\text{Variable periodo actual}}{\text{Variable periodo previo}} \right) - 1 \right\} \times 100 = x\%$$

En la Figura **Ejemplo de un indicador de tasa de variación** se presenta un ejemplo de tasa de variación del número de personas ocupadas entre el primer trimestre de 2024 y el primer trimestre de 2025 de acuerdo con la medición de la ENOE.

Figura 30.5 Ejemplo de un indicador de tasa de variación

$$\left\{ \left(\frac{\text{Personas de 15 años y más, ocupadas en alguna actividad económica en 2025}}{\text{Variable periodo previo}} \right) - 1 \right\} \times 100 = \left\{ \left(\frac{59,001,009 \text{ personas de 15 años y más, ocupadas en alguna actividad económica en 2025}}{58,492,126 \text{ personas de 15 años y más ocupadas en alguna actividad económica en 2024}} \right) - 1 \right\} \times 100 = 0.87\%$$

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la ENOE 2024 y 2025.

En este ejemplo, se dividen las personas de 15 años y más ocupadas en alguna actividad económica en 2025 (periodo actual) entre las personas de 15 años y más ocupadas en alguna actividad económica en 2024 (periodo anterior). A este resultado se le resta uno y finalmente se multiplica todo por 100, para obtener la tasa de variación en valor porcentual, la cual es del 0.87%. Esto significa que de 2024 a 2025, el número de personas ocupadas en alguna actividad económica aumentó en 0.87%.

2.3.2.5 Índice Simple

Es una medida estadística diseñada para estudiar las variaciones de una o más variables, a lo largo del tiempo, del espacio o respecto a un grado de avance o retroceso. Los índices sintetizan en pocos datos la parte esencial de la información completa contenida en un fenómeno.

Un índice simple es el cociente entre la magnitud en el período corriente y la magnitud en el período base. Generalmente se multiplica por cien y se lee en porcentaje. Los simples no presentan gran utilidad en sí mismos y su interés radica en que son el punto de partida de la construcción de los índices compuestos y en que algunas de sus propiedades sirven para evaluar la bondad de éstos. Consideremos la magnitud X en distintos períodos de tiempo. El índice simple de la magnitud X en el período t con respecto al período 0 será:

$$\left(\frac{\text{Variable observada}}{\text{Variable (línea base)}} \right) = \text{Índice simple}$$

Los índices simples son aquellos que consideran, por ejemplo, la evolución de la cantidad de población ocupada de 15 años o más considerando una línea base, tal como se muestra en la Figura siguiente:

Figura 30.6 Ejemplo de un índice simple

$$\frac{\text{Población Ocupada en el año 2025}}{\text{Población Ocupada en el año 2020}} = \frac{59,001,009}{55,058,450} = 1.07$$

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la ENOE 2020 y 2025.

En este ejemplo se muestra el índice de crecimiento de la Población Ocupada, tomando como línea base la población de 2020 t1 contra el año 2025 t1. El resultado es un índice de 1.07. Ello significa un aumento de 7% respecto al 2020.

2.3.2.6 Índice Compuesto

Un índice compuesto contiene dos o más atributos que caracterizan a una situación. Muchos índices tienen un consenso metodológico y son utilizados por instancias nacionales e internacionales, por ejemplo, el Índice de Desarrollo (IDH) propuesto por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), o el índice de precios Laspeyres, mismo que se ejemplifica en la figura **Ejemplo de un índice compuesto**. Para la construcción de este índice se considera el precio y la cantidad producida o vendida de los distintos productos que integran una canasta.

Figura 30.7 Ejemplo de un índice compuesto*

$$\left(\frac{P \text{ frijol} * Q \text{ base frijol}}{P \text{ base frijol} * Q \text{ base frijol}} + \frac{P \text{ harina de maíz}^*}{Q \text{ base harina de maíz}^*} + \frac{P \text{ aguacate}^*}{Q \text{ base aguacate}^*} \right) \times \frac{1}{n} = \text{Índice de precios de Laspeyres}$$

Donde:

P = es el precio de cada producto

Q = es la cantidad productiva o vendida de cada producto

n = es el número de productos de la canasta

base = es la línea base (año, espacio o magnitud seleccionada)

$$\left(\frac{\$8 * 1000 \text{ Kg}}{\$7 * 1000 \text{ kg}} + \frac{\$12 * 500 \text{ kg}}{\$11 * 500 \text{ kg}} + \frac{\$18 * 1000}{\$20 * 1000 \text{ kg}} \right) \times \frac{1}{3} = \text{1.04 índice de precios de Laspeyres}$$

*Nota: el presente es un ejemplo ficticio, ya que el índice de Laspeyres se construye con una canasta de bienes y servicios cuya representación sería demasiado extensa.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en montos ficticios.

A través del índice de precios de Laspeyres, se calcula cuánto ha variado el precio o costo de la canasta básica respecto al año base. En el ejemplo, el índice toma como variables los precios del año base y el periodo a comparar, y las cantidades producidas o vendidas en el año base del frijol, la harina de maíz y el aguacate. Es importante considerar que los tres productos tienen la misma ponderación, es decir, tienen un mismo valor en la canasta, lo que da como resultado un índice de precios de un 1.04, lo que significa que la canasta ha aumentado su precio en 0.04 o 4% en términos de porcentaje respecto a la línea base.

2.3.3 Unidad de Medida

El último de los elementos para calcular un indicador es la unidad de medida. Esta es la forma como se quiere expresar el resultado de la medición del indicador. La unidad de medida y el método de cálculo forzosamente deberán estar expresados en los mismos términos. Por ejemplo, si el método de cálculo corresponde a un porcentaje, entonces la unidad de medida deberá ser un porcentaje también. Si el indicador está planteado en términos absolutos, entonces la unidad de medida será también un absoluto.

Para poder identificar adecuadamente la unidad de medida se tiene que considerar la fórmula matemática planteada en el método de cálculo, ya que en ésta también se puede observar si el indicador es un absoluto o relativo.

De modo que, además de la coincidencia del método de cálculo, la unidad de medida del indicador debe ser coherente con la unidad utilizada en las metas establecidas.

Una vez que se cuenta con todos los elementos para calcular los indicadores, se tendrán las condiciones necesarias para establecer las metas de cada uno de ellos, lo cual será revisado en el siguiente Tema.

2.4 Establecimiento de Metas

Es importante precisar que **los indicadores** no deben confundirse con datos ni con valores aislados. Un indicador es, en esencia, una **herramienta o fórmula diseñada para medir un fenómeno específico y producir un valor cuantitativo o cualitativo**. Dicho valor es el resultado del proceso de medición y permite compararlo con una meta previamente establecida, que representa el nivel deseado de desempeño.

En este sentido, **las metas** no forman parte del indicador en sí mismo, sino que constituyen el objetivo que se busca alcanzar mediante su aplicación. Su función principal es servir como **punto de referencia para evaluar el progreso** o los resultados obtenidos.

Tener clara esta distinción evita confusiones y favorece un uso más adecuado de los indicadores, tanto en la gestión pública como en otros ámbitos.

Para el establecimiento de metas se requiere la identificación de cuatro elementos: **la línea base, el valor numérico de la meta, el sentido del indicador y los parámetros de semaforización**. Todas estas características harán que las metas establecidas para cada uno de los indicadores de los Programas presupuestarios sean apropiadas para reflejar el avance en el cumplimiento del objetivo establecido en el Resumen Narrativo. A continuación, se revisan estos cuatro elementos que se deberá definir para establecer una meta.

2.4.1 Línea base

Una vez que se han definido los indicadores que medirán los resultados del Programa, es necesario establecer los valores de **la línea base** de cada indicador, lo que posteriormente ayudará a definir las metas de estos. La línea base es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Es la forma como se puede identificar la situación, en la que al momento de echar a andar el Programa se encuentra el problema público o situación que se busca atender. Por esta razón, es indispensable que todo Programa presupuestario (Pp) tenga bien identificada su línea base.

Es importante mencionar que, al plantear la línea base se pueden presentar dos situaciones: que existan mediciones previas al inicio del Programa o que no existan. El primer caso sucede sobre todo con los indicadores que tienen medios de verificación externos y dependen de otras instancias para obtener la información para realizar su medición.

Por ejemplo, si la fuente de información que se va a ocupar para calcular la percepción de la población sobre distintas autoridades es la antes mencionada Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), en el diagnóstico se puede tomar como referencia los datos históricos, pero la línea base tendrá que ser el año inmediato anterior al inicio del Programa o el dato más cercano a este.

Otro aspecto fundamental que considerar en los indicadores, cuyos medios de verificación **son fuentes externas**, es que los instrumentos estadísticos pueden sufrir modificaciones o actualizaciones. Estos cambios, en ocasiones, pasan inadvertidos para las personas responsables de la operación de los Programas.

En el mismo ejemplo, supongamos que la ENVIPE actualiza en 2030 la redacción de la pregunta destinada a medir la percepción de la población sobre distintas autoridades, y que dicha modificación resulta sustantiva. En este caso, la información generada en 2030 no sería comparable con la de años anteriores, lo que obliga a considerar los resultados de ese año como línea base, aun cuando el Programa lleve varios años en funcionamiento.

La otra situación que puede presentarse al momento de determinar la línea base es que no se cuente con mediciones previas al inicio del Programa. Esto sucede generalmente con indicadores de gestión, **ya que en su mayoría dependen de la Unidad Responsable (UR) del mismo**; y para generar la información, es necesario poner en marcha el Pp. Para estos casos, **la línea base será la primera medición obtenida una vez iniciado el Programa**. La consideración referida previamente, también aplica para esta situación, ya que en caso de que los responsables del Programa decidan cambiar la forma como se hace la captación de la información o que decidan ajustar el método de cálculo del indicador, se deberá actualizar la línea base.

También es importante establecer que, para los indicadores de nueva creación se tomará como línea base el primer resultado alcanzado de forma anual. Esto quiere decir que, aunque el indicador sea de Actividad y que por ende su frecuencia de medición sea trimestral, la línea base necesariamente será anual.

2.4.2 Metas

Las metas son los resultados que se espera que ocurran durante y una vez finalizada la vigencia o un periodo específico del Programa. En este sentido, **indican atributos concretos que se quieren lograr** o conseguir mediante la intervención del Programa. Estos atributos pueden ser la cantidad, tiempo, lugar y calidad que se reflejan en la definición de los distintos objetivos del Resumen Narrativo. A diferencia de los objetivos que, para la Metodología de Marco Lógico (MML) son narraciones de la situación deseada que se busca alcanzar, las metas necesariamente están expresadas de forma numérica.

Para que **una meta esté adecuadamente planteada** es necesario que cuente con los elementos que se presentan en la siguiente Figura

Figura 31.1 Características de las metas de desempeño



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

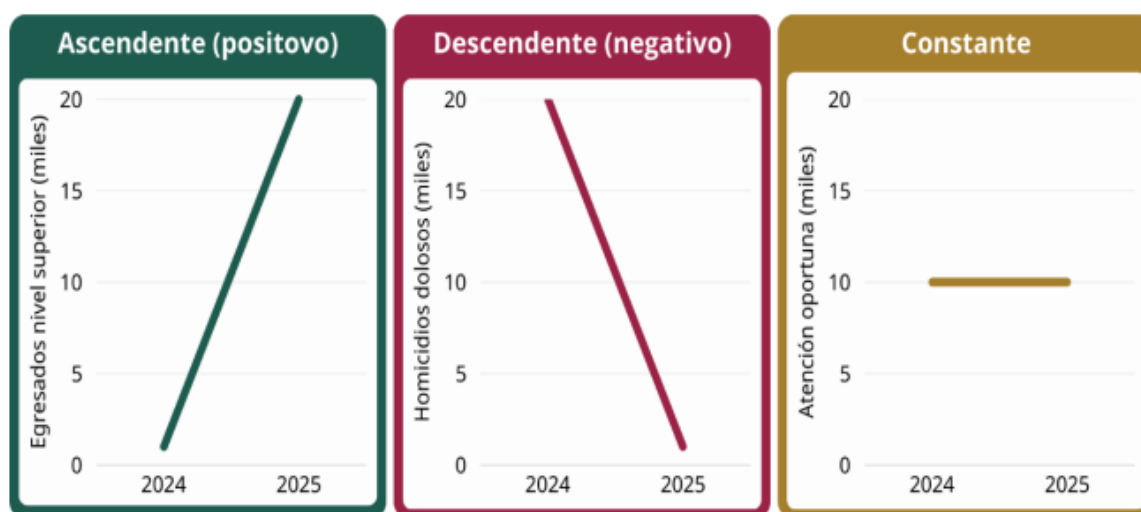
De estos elementos vale la pena destacar su **factibilidad**. Las metas de desempeño deben de plantearse de tal forma que, si se movilizan adecuadamente los recursos, se llevan a cabo puntualmente las actividades y/o se entregan adecuadamente los productos, será posible lograrlas en el periodo establecido. En este sentido, es importante enfatizar que las metas siempre se deben de plantear bajo el supuesto de que todo funcione tal como se tiene planteado. Por ello, una meta debe ser factible de alcanzar y, por lo tanto, ser realista respecto a los plazos y a los recursos humanos y financieros que involucran.

Por otro lado, los indicadores estratégicos, cuyo cumplimiento dependen de muchos otros factores, deben hacer uso de lo establecido en sus instrumentos de planeación para identificar a donde se quiere llegar, además el uso de estadísticas y series de tiempo para lograr una estimación.

2.4.3 Sentido del Indicador

Es la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo; es decir, el sentido puede ser **descendente**, **ascendente** o incluso **constante**, según las necesidades del indicador. En la Figura 31.2 se ejemplifican los sentidos descendente y ascendente de los indicadores de desempeño.

Figura 31.2 Sentido del Indicador



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Cuando el **sentido es ascendente**, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, representa un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo. Por ejemplo, se espera que, a consecuencia de un Programa de becas, el número de egresados **aumente**, por lo que su sentido es ascendente.

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 (SHCP, 2016). Por ejemplo, se espera que, a consecuencia de un Programa de seguridad pública, el número de **homicidios** dolosos **disminuya**, por lo que su sentido es descendente.

Cuando la meta del indicador se espera que se mantenga conforme a la línea base o cuando el avance sea ínfimo, se considera como **constante**. En el Cuadro **Ejemplo de sentido de los indicadores** se presentan ejemplos de sentidos de los indicadores de desempeño.

Cuadro 31.1 Ejemplo de sentido de los indicadores

NOMBRE DEL INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	¿QUÉ SE ESPERA QUE SUCEDA CON EL FENÓMENO?	SENTIDO DEL INDICADOR
Participación de la mujer en actividades productivas financiadas con recursos del Fideicomiso del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (FINAFIM).	$\left(\frac{\text{Número de mujeres acreditadas por el FINAFIM}}{\text{Número total de acreditados por el FINAFIM}} \right) \times 100.$	Que aumente.	Ascendente.
Muertes ocurridas por enfermedades específicas sujetas a vigilancia epidemiológica.	$\left(\frac{\text{Número de personas que mueren por accidentes o enfermedades sujetas a vigilancia epidemiológica}}{\text{Total de la población en el período}} \right) \times 100,000.$	Que disminuya.	Descendente.
Porcentaje de solicitudes atendidas antes de 3 días hábiles.	$\left(\frac{\text{Número de solicitudes atendidas antes de 3 días hábiles}}{\text{Total de solicitudes recibidas}} \right) \times 100.$	Que se mantenga en 100%.	Constante

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El último elemento por considerar para el establecimiento de metas es la **delimitación de los parámetros de semaforización**, que a continuación se detallan.

2.4.4 Parámetros de Semaforización

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, **deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador** fue el adecuado o esperado. Cuando se establece determinada meta de desempeño, la probabilidad de que se alcance el valor exacto que se plantea es muy baja, por ello es necesario establecer los parámetros o rangos, con los cuales se pueda señalar si se cumplió o no la meta. Para ello se creó un semáforo de cumplimiento de metas, mismo que se presenta en la siguiente Figura

Figura 31.3 Parámetros de semaforización



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En la experiencia federal, los parámetros de semaforización son solo dos: el verde/amarillo y el amarillo/rojo. En el primer caso se considera que existe cumplimiento de la meta y en el segundo se considera que la meta no se alcanzó o se rebasó. Los parámetros de semaforización deberán tener las características que se plantean en la siguiente Figura

Figura 31.4 Características de los parámetros de semaforización



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

La razón por la cual los parámetros de semaforización son establecidos por los responsables del Programa es por la gran diversidad de problemas que se abordan, por lo que cada uno tendrá indicadores distintos. Por ejemplo, un indicador de Fin que mide la contribución en la disminución de la muerte materna, el lograr que disminuya un 0.1% durante un año es un avance significativo que puede implicar el cumplimiento de la meta. Para este tipo de indicadores, el parámetro de semaforización podría ser $\pm 0.05\%$ para el umbral verde/amarillo y $\pm 0.075\%$ para el umbral amarillo/rojo y será adecuado.

En cambio, para un indicador de Componente que mide el porcentaje del personal de la marina mercante capacitado, si la meta, de un semestre a otro es incrementar el porcentaje de personal capacitado de un 40% a un 60%, un parámetro de semaforización de $\pm 0.05\%$ para el umbral verde/amarillo y $\pm 0.075\%$ para el umbral amarillo/rojo como en el primer caso, sería inadecuado. Por esta razón, tal como se presenta en el segundo punto, los parámetros de semaforización están vinculados a meta.

Las metas de los indicadores de desempeño deben ser factibles pero retadoras. La forma en como esto se materializa es precisamente mediante los parámetros de semaforización. Esto se debe a que se estará incurriendo en incumplimiento, si se supera el límite inferior o si se supera el límite superior del parámetro. En otras palabras, tanto si no se llega a la meta, como si se supera en exceso se estará incurriendo en incumplimiento. En el segundo caso, aparte de incurrir en incumplimiento, se estará manifestando una falla de planeación, ya que, si se están superando por mucho las metas, quiere decir que éstas, eran demasiado laxas o que no se está estimado adecuadamente el alcance del Programa.

Una vez que se definen los parámetros de semaforización, se da por concluido el establecimiento de metas y con ello la identificación de los elementos que conforman a un indicador. Es importante reiterar que todos estos elementos se deben definir al momento que se está planteando la segunda columna de la MIR, y se recomienda que también se haga a la par de la tercera columna, correspondiente a los Medios de Verificación, ya que estas columnas están vinculadas.

2.4.5 Validación de Indicadores

Considerando la gran diversidad de formas como se pueden plantear los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos de los Programas presupuestarios, a nivel federal se ha promovido el uso de los criterios “CREMAA” como un acrónimo para pronunciar seis criterios fundamentales que un buen indicador debe tener, como se describen en la siguiente Figura

Figura 31.5 Criterios CREMAA



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Sobre la **claridad** de los indicadores, estos deben estar fraseados de tal forma que sean tan directos e inequívocos como sea posible. Cuando se diseña un indicador en el marco de la MML, se debe considerar que es un instrumento de seguimiento que será utilizado y revisado por actores ajenos al Programa, entre los que destaca el Poder Legislativo y la ciudadanía en general. Por ello, se deben de utilizar el menor número de tecnicismos posible, de tal forma que la mayoría de las personas puedan comprender lo que se está midiendo y los avances logrados. En el siguiente Cuadro se presentan algunos ejemplos de indicadores que cumplen e incumplen el criterio de calidad.

MÁS BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejuares@gmail.com

<https://www.omitlandejuares.gob.mx/>

Cuadro 31.2 Ejemplos de indicadores según el cumplimiento del criterio de calidad



Cumple con el criterio de calidad		No cumple con el criterio de calidad	
Indicador	Análisis	Indicador	Análisis
Tasa de crecimiento turístico en los municipios fortalecidos y diversificados con apoyos del Programa.	Con este indicador queda claro que se busca medir cómo el apoyo brindado por el Programa benefició a los municipios que fueron atendidos.	Índice de eficiencia en la planeación estratégica del sector hidrocarburos y la regulación correspondiente a la Secretaría y la realización de contratos para la extracción, asignación y contratos del sector.	En este indicador no se sabe qué se está midiendo, si la "eficiencia en la planeación estratégica" o la "realización de contratos". Por esta razón no cumple con el criterio de claridad.
Porcentaje de acciones jurídicas que se atienden en tiempo y forma.	En este indicador queda claro que más allá de la realización de acciones jurídicas, a lo que se le está dando prioridad es a que éstas se lleven a cabo en tiempo y forma.	Cumplimiento de la normatividad correspondiente al sector.	Este indicador no cumple con el criterio porque no es clara la forma como se medirá el cumplimiento de la normatividad.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En ocasiones, al estarse midiendo situaciones de gran complejidad, se suelen generar indicadores de desempeño, que, si bien están correctamente estructurados, no están lo suficientemente relacionados con el objetivo que pretenden medir. Con el **criterio de relevancia** se busca garantizar que la lógica horizontal entre la columna de Indicadores y la columna de Resumen Narrativo se respete. Es importante recordar que en los indicadores estratégicos o de nivel Propósito y Fin dependiendo del Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD), **en algunas ocasiones es necesario recurrir a indicadores proxy**, los cuales, por definición, no tienen una relación directa con el objetivo que pretenden medir. Sin embargo, para los indicadores de gestión o de Componente y Actividad, el principio de relevancia siempre se debe respetar ya que los indicadores están midiendo el cumplimiento de los productos entregados por el Programa.

En el Cuadro **Ejemplos de indicadores según el cumplimiento de criterio de relevancia** se presentan algunos ejemplos de indicadores que cumplen con el principio de relevancia y otros que no lo hacen. Como el criterio de relevancia vincula al Resumen Narrativo con la columna de Indicadores, en esta ocasión se incluye una columna de “contexto” para conocer el objetivo que el indicador pretende medir y su correspondiente nivel en el ISD.

Cuadro 31.3 Ejemplos de indicadores según el cumplimiento del criterio de relevancia



Cumple con el criterio de relevancia			No cumple con el criterio de relevancia		
Contexto	Indicador	Análisis	Contexto	Indicador	Análisis
El objetivo del nivel es “escuelas públicas de educación básica impulsan la enseñanza y aprendizaje del idioma inglés como lengua extranjera” y corresponde a un Propósito.	Porcentaje de escuelas públicas de educación preescolar y primaria generales que brindan la enseñanza del idioma inglés.	El objetivo del Propósito es que las escuelas de nivel básico impulsen el idioma inglés, por lo que el indicador que mejor mide el cumplimiento de ese objetivo es identificando aquellas en las cuales se imparte el idioma inglés.	El objetivo del nivel es Contribuir a la paz. Estado democrático de derecho mediante la implementación de acciones para prevenir y reducir las presentes incidencias vinculadas a delitos de Fuerzas, Motines y Homicidios suscitados al interior de los Centros Penitenciarios Federales.	Porcentaje de días transcurridos sin presentarse incidencias de delitos de Fuerzas, Motines y Homicidios suscitados al interior de los Centros Penitenciarios Federales.	Este indicador no es relevante, ya que no está suficientemente vinculado con el objetivo que pretende medir. Es decir, el objetivo del nivel Fin es contribuir a la paz mediante la reducción de incidencias de las personas privadas de la libertad, por ende, este indicador es relevante para el nivel Propósito, pero no para el Fin en el que se busca la contribución a la paz.
El objetivo del nivel es “acciones de vinculación a una actividad productiva” y corresponde a un Componente.	Porcentaje de personas adultas mayores vinculadas a una actividad productiva.	Lo que se busca en el objetivo es vincular a las personas adultas mayores con el sector productivo, por lo que el indicador que mide el porcentaje de personas con estas características vinculadas es relevante con respecto a su objetivo.	El objetivo del nivel es “acciones para la prevención de la violencia contra las mujeres” y corresponde a un Componente.	Porcentaje de recursos ejercidos del Programa para la prevención de la violencia contra las mujeres.	Este recurso se pudo gastar en cualquier cosa del Programa y aún así cumplir con el objetivo. Por lo tanto, el indicador no es relevante.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Con respecto al **tercer criterio**, se busca que los indicadores sean rentables desde el aspecto **económico**, en términos de que los costos para obtener la información sean lo menores, respecto a la importancia que tenga el indicador para la medición de los resultados. Todo Programa que se implementa desde **cualquier nivel de la administración pública**, cuenta con recursos limitados para cumplir sus funciones. Por esta razón, es indispensable que el proceso de medición de indicadores se haga con la mayor eficiencia posible, ya que, dentro de estos recursos, también se encuentran los humanos, y puede suceder que, si en cada periodo de medición se ocupa excesivamente los recursos humanos de la UR, se estará distrayendo al personal de sus actividades sustantivas.

Por esta razón siempre **se recomienda utilizar fuentes oficiales**, como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), para los indicadores de Propósito y Fin. De acuerdo con el artículo 26 de la Constitución, fracción B, el INEGI es el órgano de la Administración Pública Federal (APF) encargado de la generación de información relevante para el país.

Entre estos productos se encuentran censos de población y vivienda, censos económicos y censos de gobierno. La ventaja de estos proyectos estadísticos es que se capta información de la totalidad de población; por lo que, solo pueden implementarse en el largo plazo. Por ejemplo, los censos de población y vivienda se levantan cada 10 años y el procesamiento de la información tarda aproximadamente un año. Esto no quiere decir que sea imposible contar con una estimación de la información poblacional de México, ya que para ese fin existen las proyecciones del Consejo Nacional de Población (CONAPO) que, con base en diversas herramientas estadísticas, calcula el tamaño, composición y características de la poblacional mexicana.

A parte de los censos, el INEGI también tiene encuestas sobre estos mismos temas. A diferencia de los primeros, las encuestas se pueden levantar con una periodicidad mucho menor, ya que se selecciona una muestra estadísticamente representativa de la población, y por medio de cálculos matemáticos, se generan resultados aplicables al total de la población. **El problema de las encuestas como fuente de información** es que, si bien son útiles a nivel federal y en la mayoría de los casos para las entidades federativas, **la representatividad estadística se pierde para los municipios y ciudades**, ya que las muestras no son lo suficientemente grandes para llegar a ese nivel de desagregación.

Es posible que las Unidades Responsables no encuentren la información que requieren en los productos estadísticos del INEGI. Por ello, vale la pena mencionar que existen casos en los que las distintas dependencias de la APF crean sinergias con el Instituto y conducen una encuesta especial que mida lo requerido. Este es el caso de la encuesta Nacional de Acceso a la Información Pública y Protección de Datos personales (ENAIID), la cual se llevó a cabo en colaboración con el **Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI)** extinto de la reforma constitucional. Ésta recaba información relevante sobre el grado de conocimiento de los derechos de acceso a la información y de protección de datos personales, así como los mecanismos para ejercerlos y garantizarlos.

La ENAIID se consideró como una buena práctica por la optimización de los recursos, dado que el mismo ejercicio hubiese resultado mucho más costoso en el sector privado y ninguna empresa encuestadora tiene el marco muestral, alcance y experiencia en levantamiento de instrumentos estadísticos como el INEGI.

En el Cuadro **Ejemplos de indicadores según el cumplimiento de criterios de economía** se presentan algunos ejemplos de indicadores que cumplen con el criterio de economía y otros que no lo hacen.

Cuadro 31.4 Ejemplos de indicadores según el cumplimiento del criterio de economía




Cumple con el criterio de economía		No cumple con el criterio de economía	
Indicador	Análisis	Indicador	Análisis
Tasa de abandono escolar en educación primaria, secundaria y media superior.	La información para construir este indicador se puede obtener de los registros administrativos de los centros de enseñanza por lo que cumple con el criterio de economía.	Porcentaje de personas con discapacidad que ejercen plenamente sus derechos.	Hasta el momento no se cuenta con un instrumento estadístico que mida el ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad por lo que se tendría que levantar una encuesta y asumir los costos del ejercicio. Por esta razón no cumple con el criterio de economía.
Tasa de incidencia delictiva.	La fuente de información de este indicador es la Encuesta de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) por lo que el indicador se produce sin que la UR haga ninguna erogación, cumpliéndose así el criterio de economía.	Porcentaje de participación ciudadana en el ámbito rural.	A pesar de la relevancia del tema, el captar información sobre participación ciudadana en el ámbito rural puede ser muy costoso porque las limitaciones digitales y educativas hacen que la investigación se tenga que hacer en campo y cara a cara. Por eso no cumple con el criterio de economía.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

nitlán
dalgo

Un indicador que cumple con el criterio de ser **monitoreable** es aquel que cualquier persona, sin importar su procedencia o formación, puede consultar y comprobar la validez y veracidad de la información que lo conforma. Por esta razón, este cuarto criterio está estrechamente relacionado con los medios de verificación, de tal forma que, si este último no cumple con ser accesible y verificable para la población, se estará incumpliendo en el criterio de ser monitoreable.

El cumplimiento de este criterio no solo es benéfico para los diversos actores que consultan los ISD, sino también lo es para la misma Unidad Responsable del Programa. Si por alguna razón la información no se encuentra disponible cuando la UR requiere reportar sus avances, ésta podrá incurrir en incumplimiento de sus obligaciones. En el Cuadro **Ejemplos de indicadores según el cumplimiento de criterio de ser monitoreables** se presentan los ejemplos correspondientes al criterio.

Cuadro 31.5 Ejemplos de indicadores según el cumplimiento del criterio de ser monitoreables




Indicadores monitoreables		Indicadores no monitoreables	
Indicador	Análisis	Indicador	Análisis
Porcentaje de personas sentenciadas con resultados de evolución positiva del Plan de Actividades en los Centros Penitenciarios Federales.	La información para conformar este indicador se puede obtener de los registros administrativos de los Centros Penitenciarios Federales por lo cual es monitoreable.	Porcentaje del recurso otorgado que se gasta en bienes de la canasta básica.	Este indicador no es monitoreable porque si bien existen encuestas que miden el gasto en los hogares, no se mide específicamente el destino del recurso otorgado una vez que éste se entrega a las beneficiarias del Programa.
Productividad laboral en el sector agropecuario y pesquero.	La información para nutrir este indicador es el Sistema de Cuentas Nacionales de México generado por el INEGI por lo que es monitoreable.	Porcentaje de mujeres que sufrió violencia obstétrica al momento de dar a luz.	Si bien este indicador es relevante y de suma importancia, solo la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) hace la medición de ese fenómeno. El problema es que la ENDIREH se levanta de forma quinquenal. Esta situación hace que el indicador no sea monitoreable.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

nitlán
dalgo

Se considerará un indicador como **adecuado** cuando la medición que hace no es excesivamente indirecta y abstracta, y su estimación no constituye una tarea complicada y problemática. Es comprensible que en los niveles de Propósito y Fin se haga uso de indicadores más complejos; sin embargo, para los niveles inferiores, siempre se les debe dar prioridad a aquellos indicadores que sean sencillos de comprender y de calcular. En el Cuadro **Ejemplos de indicadores según el cumplimiento de criterios adecuados** se presentan algunos ejemplos de indicadores que son adecuados de acuerdo con el nivel de Resumen Narrativo que están midiendo. Para este cuadro también fue necesario agregar una columna de contexto.

Cuadro 31.6 Ejemplos de indicadores según el cumplimiento del criterio de ser adecuados



Indicadores que son adecuados			Indicadores que no son adecuados		
Contexto	Indicador	Análisis	Contexto	Indicador	Análisis
El objetivo del nivel es "el Estado mexicano amplía su presencia en el mundo y garantiza su integridad territorial realizando diálogo político, cooperación y defensa jurídica de los intereses nacionales" y corresponde al nivel Propósito.	Porcentaje de nuevos mecanismos de concertación que promueven el diálogo político y la identificación de nuevas iniciativas de cooperación establecidos.	Como el objetivo del nivel es ampliar la presencia de México ante el mundo, el indicador es adecuado ya que mide los mecanismos de concertación logrados en materia de cooperación internacional.	El objetivo del nivel es "control operativo del Sistema Eléctrico Nacional (SEN) y acciones del Mercado Eléctrico Mayorista (MEM) en tiempo real" y corresponde al nivel Actividad.	Índice de optimización en la operación del Sistema Eléctrico Nacional.	Si bien el indicador mide la optimización de la operación del Sistema Eléctrico Nacional, contar con un índice que mida la optimización no es adecuado para el Resumen Narrativo que corresponde a una actividad de seguimiento.
Asesoría por medio de la Red de Apoyo al Emprendedor para atender y vincular a las MIPYMES con programas públicos y privados para su beneficio proporcionada.	Porcentaje de MIPYMES vinculadas a programas públicos y privados de apoyo a través de la Red de Apoyo al Emprendedor en relación con el total de MIPYMES atendidas mediante la Red.	Si bien el nombre del indicador es demasiado largo, se puede considerar adecuado ya que mide la vinculación de las MIPYMES a programas públicos, que es el resultado de las asesorías proporcionadas.	El objetivo del nivel es "contribuir al bienestar social e igualdad mediante el fortalecimiento de capacidades, sensibilización y difusión de los derechos de las mujeres" y corresponde al nivel Fin.	Porcentaje de satisfacción con la capacitación impartida en materia de sensibilización de los derechos de las mujeres.	Un indicador que mide la satisfacción con la entrega de un producto no es adecuado para el nivel Fin sino para nivel componente.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Finalmente, el **criterio de aportación marginal** hace referencia a darle prioridad al indicador que provea más información en comparación con las otras mediciones. En este sentido, el término “marginal” no tiene una connotación social relacionada con la exclusión, sino que tiene una connotación económica en la que se hace referencia a “algo adicional”. Por esta razón, el criterio de aportación marginal implica seleccionar el indicador que provea más información o información adicional, comparado con otras propuestas para medir el mismo objetivo o comparado con los indicadores ya implementados para medir otros objetivos y niveles.

En el Cuadro **Ejemplos de indicadores según el cumplimiento del criterio de contar** se presenta un ejemplo en el que dos indicadores son muy similares y por lo tanto no tienen una aportación marginal dentro de una misma MIR.

Cuadro 31.7 Ejemplos de indicadores según el cumplimiento del criterio de contar con una aportación marginal





Propósito		Fin	
Resumen Narrativo	Indicador	Resumen Narrativo	Indicador
Los estudiantes del nivel básico concluyen sus estudios.	Tasa de deserción escolar en el nivel básico	Contribuir a la disminución del rezago educativo mediante la conclusión de los estudios del nivel básico.	Porcentaje de estudiantes de nivel básico que concluyen sus estudios.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlancdejuarez@gmail.com

<https://www.omitlancdejuarez.gob.mx/>

En el nivel Propósito se plantea como indicador la tasa de deserción escolar para medir el objetivo de que los alumnos concluyan sus estudios. En el nivel Fin se plantea como indicador el porcentaje de egreso para medir la contribución en la disminución del rezago educativo. Si se observa con detenimiento, la disminución de la tasa de deserción y el incremento de la tasa de egreso miden el mismo fenómeno desde diferente ángulo. Por esta razón, se considera que el indicador de Fin no tiene una aportación marginal para el nivel que le corresponde. Lo que se debe hacer en estos casos es buscar un indicador a nivel Fin que tenga más información para que su aportación marginal sea suficiente.

Los criterios CREMAA tienen dos funciones. La primera, como herramienta para mejorar los indicadores existentes y la segunda, para elegir los mejores indicadores y desechar los que no cumplan con todos ellos. Cuando se tenga más de un indicador para un mismo objetivo y se deba elegir sólo uno de ellos, se podrán utilizar los criterios CREMAA para decidir cuál de ellos puede resultar la mejor opción. Para ello, cada criterio puede ser calificado en una escala de 1 a 5 para cada indicador propuesto, y en función de los resultados, elegir el indicador que deba incluirse en la MIR (SHCP, 2016).

Es importante destacar que no es necesario que los indicadores seleccionados cumplan con la totalidad de los criterios establecidos en la metodología CREMAA. Sin embargo, deben servir como marco de referencia para la selección o eliminación de indicadores. La decisión final recaerá en el formulador, quien deberá considerar las características específicas del contexto y los objetivos perseguidos. En el cuadro **criterios por tipo de indicador** guía de cuáles son los criterios que deben considerarse para cada tipo de indicador:

Cuadro 31.8 Criterios por tipo de indicador

Tipo de Indicador	Claro	Relevante	Económico	Monitoreable	Adecuado	Aportación marginal
Estratégico 	Si	Si	No	Si	Si*	Si
Gestión 	Si	Si	Si	Si	Si	No

Los niveles estratégicos tienen consideraciones especiales en cuanto al criterio adecuado, por tener la oportunidad de emplear indicadores *proxy* para su medición.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En conclusión, es fundamental seleccionar una cantidad adecuada de indicadores. Un número excesivo de indicadores puede generar una carga administrativa y financiera innecesaria y dificultar el análisis de la información. Por lo tanto, la selección de indicadores debe ser estratégica y enfocarse en aquellos que proporcionen la información más relevante y de mayor calidad.

Con el establecimiento de metas se concluye el estudio de los elementos para la estructuración de un indicador de desempeño adecuadamente construido. Sin embargo, es importante recordar que en la MIR solo se incluye su nombre, por lo que todas estas características deberán irse trabajando de forma paralela. En el siguiente tema se presenta una propuesta para la construcción de indicadores de desempeño estratégicos y de gestión, acompañados de ejemplos específicos que buscan orientar de forma práctica, el proceso de su definición.

3. Realización de Fichas Técnicas de Indicadores

Las fichas técnicas de indicadores constituyen el instrumento metodológico mediante el cual se documentan y estandarizan los indicadores de desempeño de los programas y/o proyectos presupuestarios. Para este fin, se integran fichas técnicas por cada programa y/o proyecto presupuestario, las cuales se elaboran conforme a la Metodología del Marco Lógico (MML), los principios del Presupuesto Basado en Resultados (PbR) y la normatividad aplicable en materia de evaluación del desempeño. Cada ficha incorpora los elementos necesarios para asegurar la consistencia metodológica del indicador, incluyendo su definición, objetivo, método de cálculo, variables, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, metas, medios de verificación y responsable de su seguimiento, con el propósito de facilitar el monitoreo, la evaluación y la toma de decisiones basada en evidencia.

 Presidencia Municipal de Omitlán de Juárez		
Ficha de Indicador Fin 2026		
Datos del Programa		
Secretaría o Instituto a cargo:	DEM19	Ecología y Medio Ambiente
Unidad responsable:	DEM15	Ecología y Medio Ambiente
Programa:	DEM15	Por una conciencia ecológica local
Definición del Programa:	Intervención técnica de concientización a la problemática global de contaminación y consumo desmedido de los recursos naturales, hacia una conciencia local de sustentabilidad para que todos tengamos el derecho de vivir en armonía sustentable y ecológica	
Objetivo del Programa:	El principal objetivo es concientizar a la población sobre la situación futura si anda mal cuidada de los recursos naturales y las consecuencias económicas que podría generar	
¿Este programa cuenta con sinergia o se complementa con algún otro o otros programas presupuestarios de la Administración Pública Municipal?	NO	
Beneficiarios del Programa:	9,295	Número de beneficiarios
Medios de Verificación del Padrón de beneficiarios:	FALSO	Registro de asistencia y evidencia fotográfica y Minutas de trabajo
Alineación al PMD, Eje:	2	Política social
Alineación al PED, Acuerdo:	4	Desarrollo Sostenible e Infraestructura Transformadora
Alineación al PMD, Eje:	4	Desarrollo Sostenible e Infraestructura Transformadora
Objetivo Estratégico (PMD):	GCDM 4.1.1	Contribuir al cuidado de los recursos naturales mediante acciones de preservación y restauración, uso de energías renovables, así como acciones de adaptación y mitigación al cambio climático
Objetivo General (PMD):	4	El Acuerdo 4 busca incrementar la cobertura y calidad de los servicios básicos y de comunicación para el mejoramiento de la calidad de vida de las personas, promoviendo una política de ordenamiento territorial y desarrollo urbano, impulsando la movilidad urbana sostenible y sus diversas modalidades, con una gestión del medio ambiente para el bienestar de las generaciones actuales y futuras
Acción Estratégica (PMD):	4.1.1.1 4.1.1.2 4.1.1.3 4.1.1.4 4.1.1.5 4.1.1.6 4.1.1.7 4.1.1.8 4.1.1.9 4.1.1.10 4.1.1.11 4.1.1.12 4.1.1.13 4.1.1.14 4.1.1.15 4.1.1.16	4.1.1.1 Impulsar políticas públicas orientadas a la protección, restauración y mejoramiento de los recursos naturales existentes en el territorio municipal con un enfoque de sustentabilidad 4.1.1.2 Elaborar el Programa de Ordenamiento Ecológico y Reglamento Municipal de Ordenamiento Ecológico para el cuidado del medio ambiente que entienda las atribuciones municipales, las actividades para la protección y preservación del medio ambiente, restauración ambiental y aprovechamiento sustentable 4.1.1.3 Integrar el Programa Municipal de Protección al Ambiente que esté alineado a la política estatal y nacional en materia de cuidado y protección del medio ambiente 4.1.1.4 Realizar campañas de educación e información, sensibilizando a la población en el cuidado del medio ambiente y recursos naturales del Municipio 4.1.1.5 Impulsar políticas públicas que contribuyan a la mitigación de las consecuencias del cambio climático disminuyendo la vulnerabilidad ante dicho fenómeno 4.1.1.6 Coordinar acciones con instituciones educativas de nivel superior para la elaboración de un documento o programa de adaptación y mitigación al cambio climático que contenga un diagnóstico de impacto, acciones futuras
Datos de identificación del indicador		
Nombre del Fin:	Concientización sobre el cuidado del medio ambiente en los niños, niñas, y adolescentes de educación básica, adolescentes en nivel medio superior y superior	
Nombre del Indicador:	Índice de Impacto hacia una conciencia ecológica local	
Definición del Indicador:	Mide el impacto de las estrategias y acciones implementadas hacia una conciencia local	
Tipo de Indicador:	Estratégico	X
	Gestión	

Modelo de fichas técnicas de indicadores implementadas para cada unidad administrativa

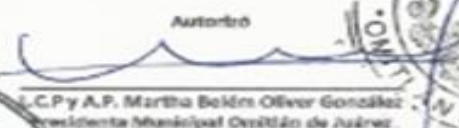
Dimensión a Medir:	Eficacia		Eficiencia	x
	Calidad		Economía	
Sentido del Indicador:	Ascendente	x	Descendente	

Criterios CREMAA		
Características	Si	Justificación
Claridad	x	Es claro, porque la forma como está redactado el indicador es entendible.
Relevancia	x	Es relevante porque lo que mide se relaciona y cumple con los objetivos del resumen narrativo.
Economía	x	Es económico, toda vez que para obtener la medición no se requiere un costo adicional, ya que la información para construir este indicador se encuentra en los registros administrativos de la unidad responsable.
Monitoreable	x	Es monitoreable, porque la información para desarrollar este indicador se puede obtener de los registros administrativos de la unidad responsable.
Adecuado	x	Es adecuado ya que el indicador es óptimo para su nivel y está vinculado directamente al resumen narrativo.
Aportación Marginal	x	El indicador fue el que se identificó con mayor aportación marginal. El indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

Datos del Indicador																													
Fórmula:	BICEL = (TEEI+PICCNAP+PMACRS+PISEN+PASPyS)																												
Variables:	BICEL= Índice de Impacto hacia una conciencia ecológica local TEEI= Tasa de estrategias ecológicas implementadas PICCNAP= Porcentaje de información, campañas o cursos del manejo ambiental familiar PMACRS= Porcentaje de medidas y acciones de control de los residuos sólidos PISEN= Porcentaje de información proporcionada sobre especies nativas PASPyS= Porcentaje de asistencia a sesiones programadas																												
Unidad de medida (variables):	Porcentaje																												
Método de verificación:	Registro de asistencia y evidencia fotográfica																												
Unidad de medida del resultado:	Índice																												
Frecuencia de medición:	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Anual</th> </tr> <tr> <td>Verde</td> <td>>66.66</td> </tr> <tr> <td>Amarillo</td> <td><66.66</td> </tr> <tr> <td>Rojos</td> <td><33.33</td> </tr> </table>	Anual		Verde	>66.66	Amarillo	<66.66	Rojos	<33.33	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Período de cumplimiento:</th> </tr> <tr> <td colspan="2">Anual</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Año: 2026</td> </tr> <tr> <td colspan="2">Línea base:</td> </tr> <tr> <td>Valor Relativo</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Valor Absoluto</td> <td>100</td> </tr> </table>	Período de cumplimiento:		Anual		Año: 2026		Línea base:		Valor Relativo	100%	Valor Absoluto	100	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Meta 2020:</th> </tr> <tr> <td>Valor Relativo</td> <td>100%</td> </tr> <tr> <td>Valor Absoluto</td> <td>100</td> </tr> </table>	Meta 2020:		Valor Relativo	100%	Valor Absoluto	100
Anual																													
Verde	>66.66																												
Amarillo	<66.66																												
Rojos	<33.33																												
Período de cumplimiento:																													
Anual																													
Año: 2026																													
Línea base:																													
Valor Relativo	100%																												
Valor Absoluto	100																												
Meta 2020:																													
Valor Relativo	100%																												
Valor Absoluto	100																												



Director de Ecología y Medio Ambiente
2024-2027



Presidente Municipal
Omitlán de Juárez



Auxiliar Dirección de Planeación



Director de Planeación
2024-2027



Observatorio Ciudadano de Hidalgo A.C.

Modelo de fichas técnicas de indicadores implementadas para cada unidad administrativa

La elaboración de las fichas técnicas de indicadores se desarrolla mediante un procedimiento metodológico que garantiza la participación de las áreas responsables, la estandarización de la información y la validación técnica de los indicadores que integran los programas presupuestarios. Para ello, se establecen las siguientes etapas:

3.1. Integración de la información

La primera etapa consiste en la recopilación, organización y análisis de la información necesaria para la elaboración de las Fichas Técnicas De Indicadores. En esta fase se integran los programas presupuestarios, la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), los objetivos institucionales, la alineación con el Plan Nacional de Desarrollo, con el Plan Estatal de Desarrollo así como también con el Plan de Desarrollo Municipal; las metas programadas, así como la información estadística y administrativa generada por las distintas dependencias municipales. Asimismo, se identifican las fuentes de información, los medios de verificación y las unidades administrativas responsables de proporcionar los datos requeridos para la construcción de cada indicador.

3.2. Conformación del Comité de Evaluación Municipal

Con la finalidad de fortalecer el proceso de elaboración, revisión y validación de las fichas técnicas de indicadores, se constituye el Comité de Evaluación Municipal como el órgano colegiado responsable de coordinar y dar seguimiento al proceso metodológico de integración de los indicadores de desempeño.

El Comité estará integrado por la persona titular de la Dirección de Planeación Municipal, quien fungirá como coordinadora del Comité; la persona titular de la Unidad de Evaluación y Desempeño Institucional; la persona titular del Órgano Interno de Control y, cuando así se determine, por un agente externo especializado en materia de monitoreo y evaluación, Presupuesto basado en Resultados (PbR), Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) o Metodología del Marco Lógico (MML), quien participará con carácter técnico y consultivo para fortalecer la objetividad, imparcialidad y calidad metodológica del proceso.

El Comité tendrá como atribuciones supervisar que los indicadores guarden congruencia con los objetivos, estrategias y metas de los programas presupuestarios; verificar que las fichas técnicas cumplan con los criterios metodológicos y normativos aplicables; promover la coordinación entre las unidades administrativas responsables de la generación de información; emitir observaciones y recomendaciones para mejorar la calidad de los indicadores; y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos derivados de las sesiones de trabajo. Asimismo, velará por que las fichas técnicas constituyan instrumentos confiables para el monitoreo, la evaluación del desempeño y la toma de decisiones orientada a resultados.

3.3. Establecimiento de la herramienta tecnológica para la elaboración de las fichas técnicas

Como instrumento de apoyo para la integración de la información, se diseña una herramienta tecnológica en Microsoft Excel que permite la captura estandarizada de los datos que conforman cada ficha técnica.

La herramienta incorpora formularios, validaciones automáticas y fórmulas de cálculo que reducen errores de captura, facilitan la integración de la información y permiten verificar la consistencia entre las variables, el método de cálculo, las metas y los resultados esperados.

Asimismo, la estructura de la herramienta favorece la homogeneidad de las fichas técnicas y facilita su actualización en ejercicios posteriores.



**PRESIDENCIA MUNICIPAL DE
OMITLÁN DE JUÁREZ**



 **FICHA DE INDICADOR 2025**

1. DATOS DEL PROGRAMA

Nombre de la Institución a cargo:	
Unidad responsable:	
Programa:	
	Definición del Programa:
	Objetivo del Programa:
	¿Qué programa o acción institucional se vincula con este programa presupuestario? ¿Con qué objetivo y Política Municipal?
Nombre del Programa:	
Fecha de Vinculación al Plan de Desarrollo:	
	Alineación al PMD Eje:
	Alineación al PMD Aspecto:
	Alineación al PMD ODS:
	Objetivo Fin elegido (PED):
	Objetivo General (PED):
Análisis Fin elegido (PED):	

2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL INDICADOR

Nombre del Fin:				
Nombre del Indicador:				
Definición del Indicador:				
Método de Cálculo:	Variable 1	Unidad de Medida	Frecuencia	Dimensión
Denominador (Meta):				
Fórmula:				
Línea base del Indicador:		Año:	Comportamiento del Indicador:	

3. CRITERIOS CREMAA

	Claridad	Es claro, porque la forma como está redactado el indicador es entendible.
	Relevancia	Es relevante porque lo que mide se relaciona y cumple con los objetivos del resumen narrativo.
	Economía	Es económico, tanto con apego para obtener la medición no se requiere un costo adicional, ya que la información para construir el indicador se encuentra en los registros administrativos de la institución.
	Monitoreable	Es monitoreable, porque la información para desarrollar este indicador se puede obtener de los registros administrativos de la institución responsable.
	Adecuado	Es adecuado porque el indicador es óptimo para ser usado y está vinculado directamente al resumen narrativo.
	Aporte Social Marginal	El indicador hace el uso eficiente de recursos para generar mayor valor. El cálculo debe generar información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos.

4. DATOS DEL INDICADOR

Fórmula:					
Variables:					
Unidad de medida (numerador):					
Unidad de medida (denominador):					
Unidad de medida del resultado:					
Frecuencia de medición:					
Semáforo (Umbral)	Verde	Rango	Meta 2025	Comportamiento del Indicador	Meta
	Amarillo			↗ Ascendente	Alto
	Rojo			= Valor Óptimo	Óptimo
				↘ Valor Aceptable	Aceptable

5. DATOS DEL INDICADOR

Fórmula:						
Variables:						
Unidad de medida (resultado):						
Método de Cálculo:						
Unidad de medida del resultado:						
Frecuencia de medición:						
Resultado (tendencia)	Valor del Indicador		Fecha de medición	Comparación con la meta		Semáforo
	Valor alcanzado	Meta 2025		Diferencia	% Cumplimiento	


 Elaboró

 Nombre y Firma


 Validó

 Nombre y Firma


 Autorizó

 Nombre y Firma

Modelo de ficha técnica en Excel para su llenado

3.4. Revisión de la información y validación por la Dirección de Planeación Municipal

Una vez capturada la información en la herramienta tecnológica, la Dirección de Planeación Municipal realiza una revisión metodológica y técnica de cada ficha de indicador, con el propósito de verificar que su contenido cumpla con los criterios establecidos por la Metodología del Marco Lógico (MML), el Presupuesto basado en Resultados (PbR) y la normativa aplicable en materia de evaluación del desempeño.

Durante esta etapa se revisa la congruencia entre los objetivos del programa presupuestario, los indicadores, las variables que integran el método de cálculo, la unidad de medida, la frecuencia de medición, la línea base, las metas, los medios de verificación y las unidades administrativas responsables de generar la información. Asimismo, se verifica que los indicadores sean claros, medibles, pertinentes, verificables y consistentes con los resultados que se pretenden evaluar.

En caso de identificarse inconsistencias, omisiones o áreas de mejora, la Dirección de Planeación Municipal emite las observaciones correspondientes para que las dependencias responsables realicen las adecuaciones necesarias antes de su validación definitiva.

Con el propósito de fortalecer la objetividad, imparcialidad y certeza técnica del proceso, la Dirección de Planeación Municipal podrá invitar a un agente externo especializado en materia de monitoreo y evaluación, Presupuesto basado en Resultados o gestión para resultados, quien participará como instancia de acompañamiento técnico en la revisión metodológica de las fichas. La participación de dicho agente tendrá carácter consultivo y permitirá emitir recomendaciones orientadas a mejorar la calidad de los indicadores, homologar criterios metodológicos y fortalecer la confiabilidad de la información que integra el Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal.

4. Generación y revisión de la información por las Direcciones responsables

Posteriormente, las Direcciones responsables de cada programa presupuestario generan, complementan y revisan la información correspondiente a los indicadores bajo su responsabilidad.

Cada dependencia verifica la veracidad de los datos proporcionados, valida las metas establecidas, confirma los medios de verificación y asegura que la información sea consistente con las actividades y resultados previstos dentro de su ámbito de competencia.

La participación de las áreas ejecutoras fortalece la calidad de la información y garantiza que los indicadores reflejen de manera objetiva el desempeño institucional.

4.1. Validación final e integración de las fichas técnicas

Concluida la revisión por parte de las dependencias responsables, la Dirección de Planeación Municipal realiza la validación final de las fichas técnicas, verificando el cumplimiento de los criterios metodológicos, normativos y técnicos aplicables.

Una vez validadas, las fichas técnicas se integran al sistema municipal de seguimiento y evaluación del desempeño, constituyéndose como el documento oficial para el monitoreo de los indicadores, la medición del cumplimiento de metas y la generación de información para la toma de decisiones y la mejora continua de la gestión pública municipal.

4.2 Plazos Y Tiempos

Con el propósito de garantizar el seguimiento oportuno de los indicadores de desempeño y la calidad de la información generada por las unidades administrativas, el Comité de Evaluación Municipal sesionará de manera ordinaria dos veces al mes. En dichas sesiones se dará seguimiento al avance de acuerdo a lo establecido en las fichas técnicas de indicadores, se revisarán las observaciones emitidas por la Dirección de Planeación Municipal y se establecerán los acuerdos necesarios para atender inconsistencias, fortalecer la calidad de la información y asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos.

De manera complementaria, al término de cada trimestre del ejercicio fiscal, el Comité de Evaluación Municipal celebrará una sesión específica para la revisión de las carpetas de evidencias presentadas por cada unidad administrativa responsable de los programas presupuestarios. Durante esta revisión se verificará que la documentación soporte sea suficiente, pertinente, verificable y consistente con los resultados reportados en los indicadores, así como el cumplimiento de las metas programadas y la correcta integración de los medios de verificación.

Con base en la información validada y las evidencias documentales presentadas por las unidades administrativas, la Dirección de Planeación Municipal integrará el Reporte de Avance de Indicadores para Resultados, el cual será utilizado para dar cumplimiento a las obligaciones de seguimiento y evaluación establecidas por la Auditoría Superior del Estado de Hidalgo (ASEH). Dicho reporte deberá elaborarse y remitirse de manera trimestral, observando los plazos, formatos y disposiciones que para tal efecto emita la autoridad fiscalizadora, siendo responsabilidad de cada unidad administrativa entregar la información requerida de forma completa, veraz y dentro de los tiempos establecidos por la Dirección de Planeación Municipal.

5 Realización, coordinación y/o seguimiento del Programa Anual de Evaluaciones

5.1 La Evaluación del Desempeño para la Verificación de Incidencia de un Programa y/o Proyecto

A lo largo del Documento se ha observado que las intervenciones públicas están inmersas en un ciclo que consta de distintas etapas. En un primer momento, se identifica un problema público, así como las causas que lo originan. Posteriormente, los gobiernos definen estrategias para intervenir con el propósito mitigar el problema, reducirlo o solucionarlo. Como parte de este paso, se definen una serie de actividades, en función de los objetivos, capacidades y recursos disponibles, que conformarán el mecanismo de operación de las Políticas y Programas públicos.

Una vez definidos estos aspectos, comienza la fase de ejecución o implementación, en la que se generan y entregan los bienes y servicios, con los que se busca atender el problema público y, con ello, mejorar la situación de la población que lo padece. A la par de la ejecución y de forma periódica, se le da seguimiento a una serie de metas intermedias, orientadas a medir el pulso del cumplimiento de los objetivos de la intervención pública.

En este orden de ideas, **la evaluación** se conforma como la etapa en la que se contrasta el conjunto de decisiones y acciones llevadas a cabo por los gobiernos con el desempeño de los actores responsables de su ejecución y sus resultados obtenidos. De esta manera, **la evaluación se convierte en un instrumento que retroalimenta las otras etapas del ciclo**, con base en la generación de información y evidencia para definir una ruta de acción para la mejora de las Políticas Públicas evaluadas. En este sentido, la evaluación **permite identificar si existen aspectos en la formulación o en la operación de las Políticas Públicas que es necesario modificar o, incluso, eliminar para contar con mejores elementos para alcanzar los objetivos planteados y, en última instancia, resolver los problemas públicos.**

Aun cuando puede que este modelo teórico no se lleve a cabo en la práctica en todos los casos, el papel de la evaluación siempre parte de identificar información para analizar y valorar los diversos aspectos de una Política Pública y **orientar la toma de decisiones**, para potenciar sus efectos positivos y mejorar la solución de problemas públicos. Por esta razón, y considerando que los recursos públicos siempre son escasos, es que la evaluación adquiere un papel muy relevante para la búsqueda de una mayor eficiencia en el sector público y **la generación de valor público**.

En el caso concreto de México, con el fin de garantizar que los resultados de las evaluaciones mejoren la planeación, asignación y ejecución del gasto público, se cuenta con un entramado normativo que asegura el orden, la legalidad, justicia y transparencia en el marco del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en la Administración Pública Federal (APF); Sistema de Evaluación de Desempeño Estatales (APE), y Sistemas de Evaluación de Desempeño Municipales (APM).

Este marco se integra a partir del artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que establece que:

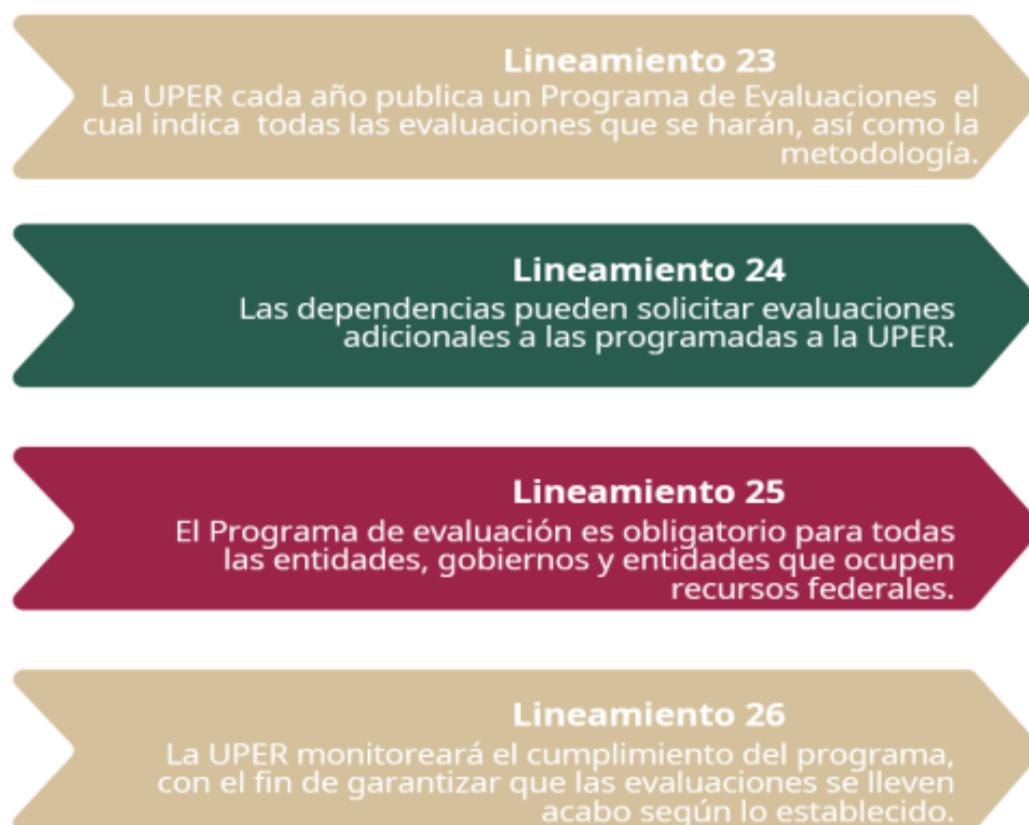
Los recursos económicos de que dispongan la Federación, las entidades federativas, los Municipios y las demarcaciones territoriales de la Ciudad de México, se administrarán con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los resultados del ejercicio de dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas que establezcan, respectivamente, la Federación y las entidades federativas, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo precedente. Lo anterior, sin menoscabo de lo dispuesto en los artículos 26, Apartado C, 74, fracción VI y 79 de esta Constitución.

A partir de esta disposición constitucional, se establecen los principales fundamentos puntuales que regulan la evaluación del desempeño en la Administración Pública Federal (APF); Administraciones Públicas Estatales (APEs) y Administraciones Públicas Municipales (APMs) Primeramente, de este artículo se desprende lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria en sus artículos 78, 110 y 111, así como sus mismos ordenamientos normativos estatales y municipales.

Adicionalmente los Lineamientos Generales aplicables a la Gestión para Resultados de los Recursos Públicos Federales se instrumentan los procesos para el fortalecimiento y mejora del SED en función del proceso de evaluación y sus resultados. En la siguiente Figura se presentan algunos lineamientos relevantes.

Figura 43.1 Lineamientos relevantes para fortalecer y mejorar el SED



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los Lineamientos Generales aplicables a la Gestión para Resultados de los Recursos Públicos Federales.

BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

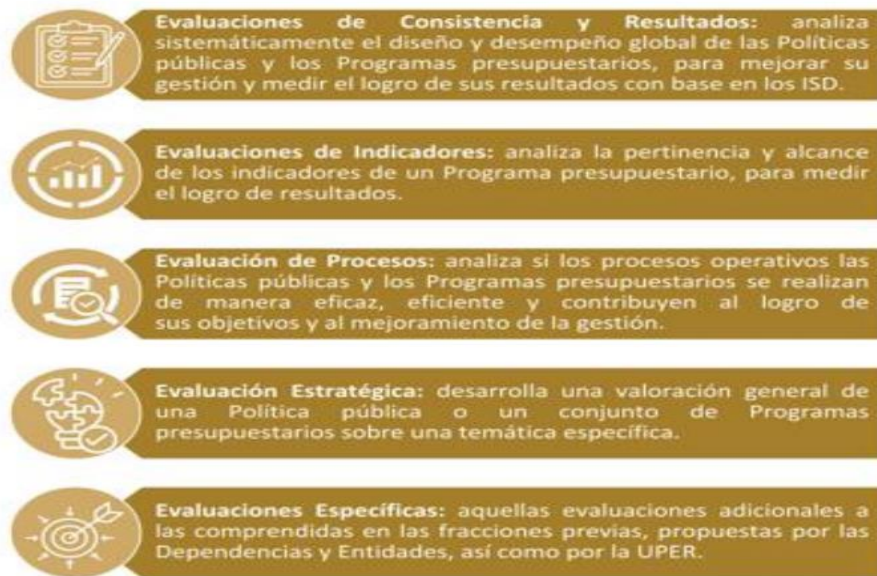
Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

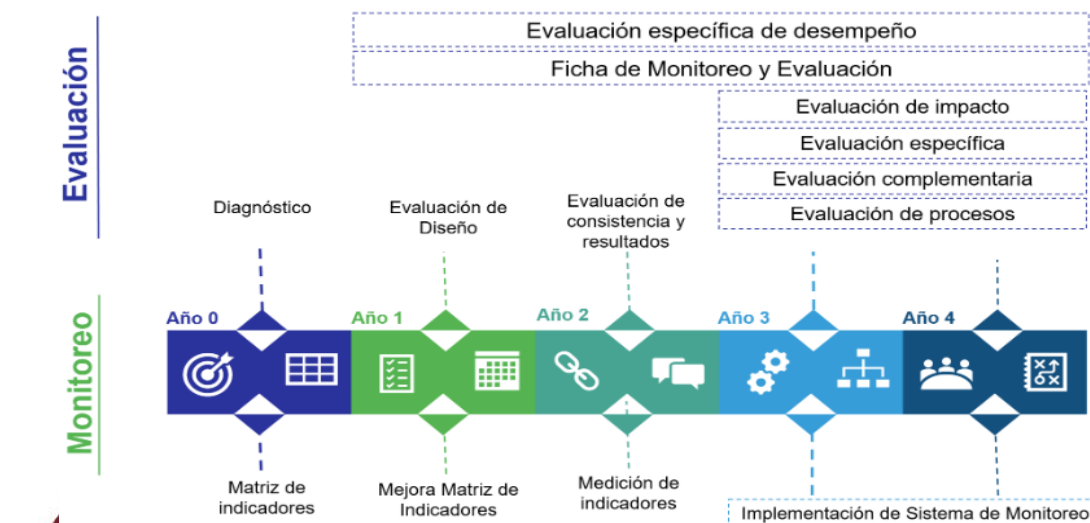
Asimismo, en estos Lineamientos Generales se establecen los tipos de evaluación que se mandatan a través del Programa Anual de Evaluación (PAE), mismos que se describen en las siguientes Figuras.

Figura 43.2 Tipos de evaluaciones del desempeño en México



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en los Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales.

Horizonte de Monitoreo y Evaluación



BIENESTAR

Av. Juárez S/N, col. Centro, Omitlán de Juárez, Hidalgo

Tel: 771 7922 075

presidencia.omitlandejarez@gmail.com

<https://www.omitlandejarez.gob.mx/>

En adición, el artículo 22 del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público **a nivel Federal** establece las facultades de la UPER para organizar, supervisar y dar seguimiento a las evaluaciones de las políticas públicas y los Programas presupuestarios (Pp), unidad que actualmente es el ente coordinador del **Sistema de Evaluación del Desempeño**.

A nivel Estatal, corresponde a las entidades federativas a través de sus Secretarías de Hacienda lo correspondiente, y como ejemplo: el artículo 39, del Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Estado de Hidalgo, la Unidad Técnica de Evaluación del Desempeño establece sus facultades para operar el **Sistema de Evaluación del Desempeño**, evaluación de los programas presupuestarios, la medición y evaluación del desempeño del gasto público.

A nivel Municipal, como lo establecen los artículos 134 de la CPEUM; 108 de la Constitución Política del Estado de Hidalgo; 1, 2, 5 fracción IV, 46, 93, 94, 96 y 98 de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo; ha tenido a bien emitir los siguientes lineamientos para la implementación modelo de gestión para resultados municipal (MGpRM): operación del presupuesto basado en resultados (PbR-SED) y sistema de evaluación del desempeño municipal de Omitlán de Juárez hidalgo.

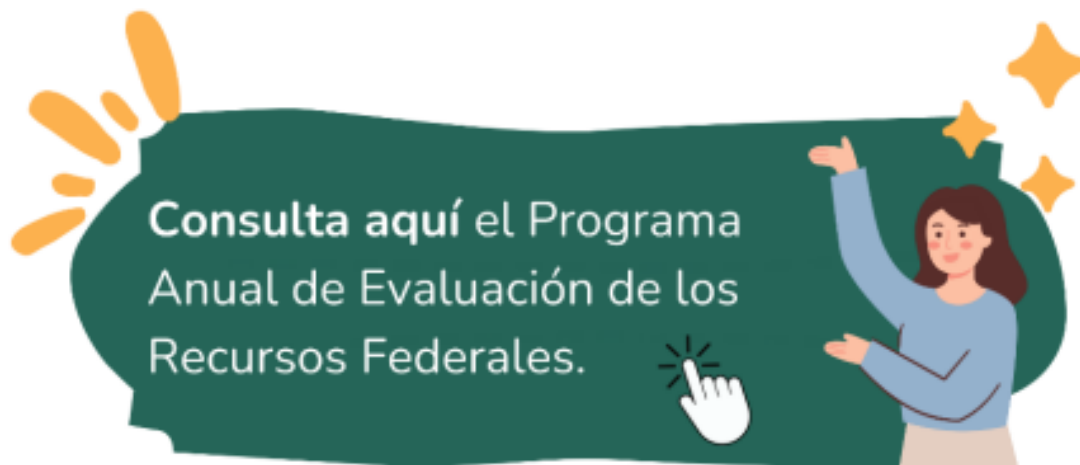
Así como la entrada en vigor de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo, a partir del año 2014, ésta tiene por objeto **normar y regular las acciones relativas** a la presupuestación y **evaluación** de los **egresos público** contempla la elaboración del Presupuesto **con base en objetivos y parámetros cuantificables, acompañados de indicadores de desempeño**, considerando que la administración de recursos públicos se realice con base en criterios de igualdad sustantiva entre mujeres y hombres, así como la obligatoriedad de la **evaluación de desempeño** a través de 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, estableciendo para tal fin los **sistemas de evaluación del desempeño**.

En lo referente a la parte de seguimiento de desarrollo social, y con fundamento en la ley de Desarrollo Social del Estado de Hidalgo, Capítulo VIII de la Evaluación, artículo 29, la evaluación y seguimiento de los programas sociales se realizará por consejo, Comité de Planeación Municipal (COPLADEM).

Otro tema que se revisó al inicio y que es importante retomar es lo referente a la teoría del cambio. Las Políticas Públicas y los Programas presupuestarios cuentan, explícita o implícitamente con una teoría del cambio, que representa la cadena de resultados entre una intervención gubernamental y el impacto que se derivó de su implementación. De esta manera, esta teoría representa un proceso con el que se vincula el problema público identificado, con los insumos requeridos para generar y entregar los bienes y servicios para atender sus causas y desarrollar el mecanismo con el que se pretende alcanzar la situación deseable para la población objetivo. En este último aspecto, la teoría del cambio permite identificar resultados intermedios y los impactos esperados en el largo plazo.

Con base en este planteamiento, para la definición de las evaluaciones establecidas en el **Programa Anual de Evaluación**, la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER) parte de un enfoque progresivo y con una visión de fortalecimiento y maduración de la estructura programática, de acuerdo con la naturaleza de cada política pública o programa presupuestario.

En este sentido, los tipos de evaluación se definen considerando los de la teoría del cambio que se presentan en la Figura **Tipos de Evaluación según el elemento de la teoría del cambio hacia la cual se orientan**



www.transparenciapresupuestaria.gob.mx

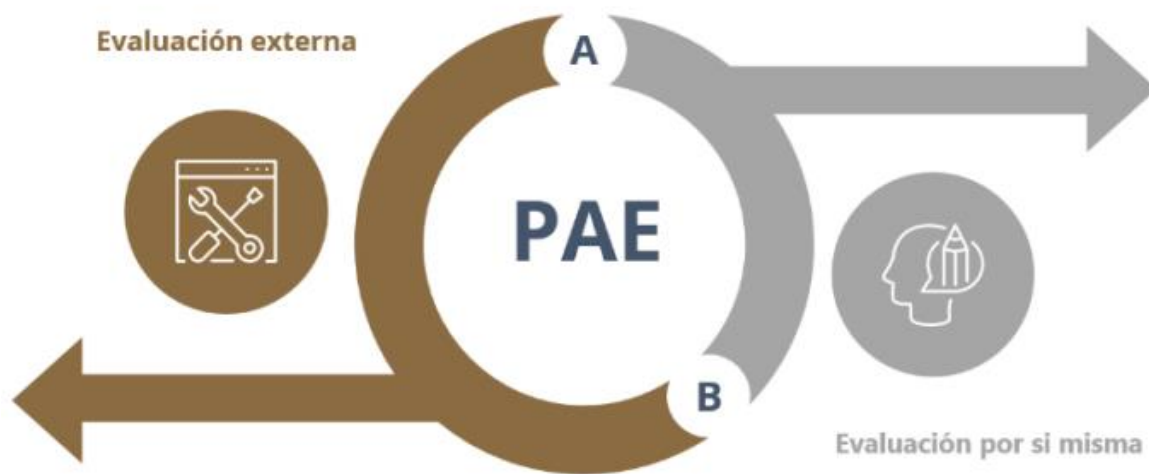
Figura 43.3 Tipos de evaluación según el elemento de la teoría del cambio hacia el cual se orientan



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

De esta forma, **por medio de las evaluaciones del desempeño** que se tienen **contempladas en el PAE**, se va acompañando a las intervenciones públicas en los distintos eslabones de la cadena de resultados.

Asimismo, en este mismo Programa, **se establecen que las evaluaciones contempladas en el SED**, pueden realizarse conforme a **dos modalidades**. La primera es la contratación de **personas físicas o morales especializadas** y con experiencia probada en la materia que corresponda evaluar, que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables. La segunda es la evaluación **“por sí misma”** que es realizada mediante personas servidoras públicas adscritas a la dependencia o entidad de la APF de que se trate, en áreas ajenas a la operación de los Programas presupuestarios a evaluar, y que cumplan con los requisitos de independencia, imparcialidad, transparencia y los demás que se establezcan en las disposiciones aplicables.

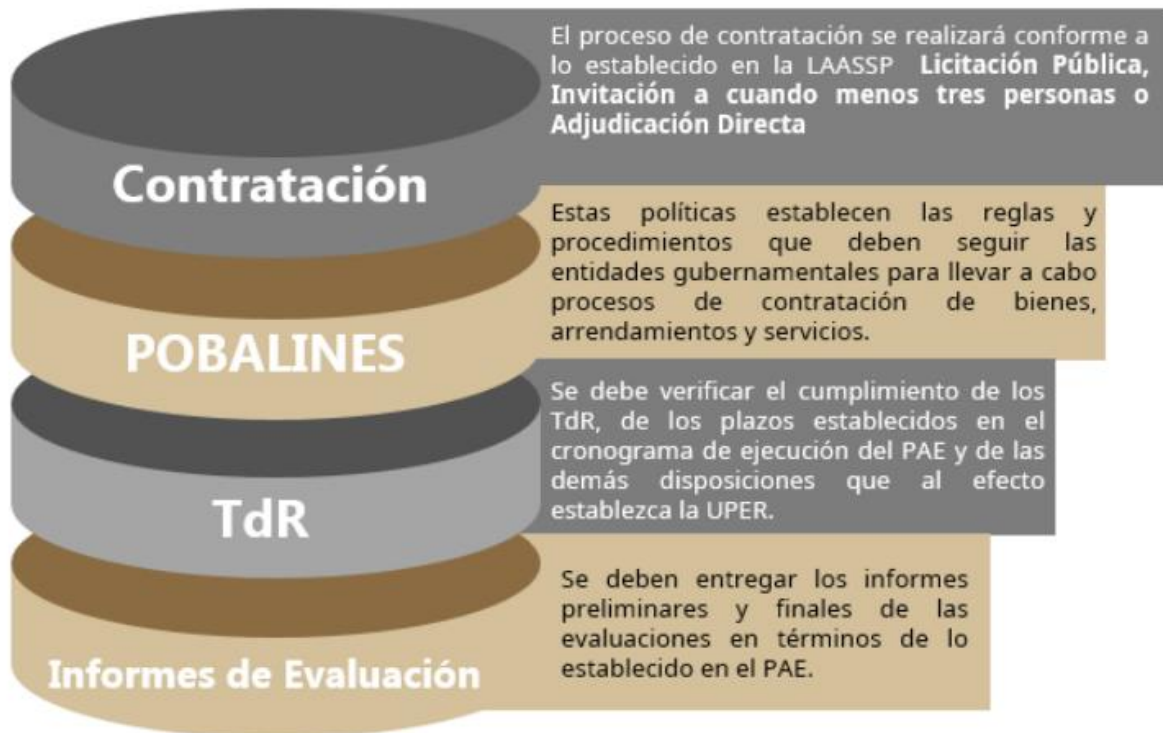


El proceso de evaluación bajo la contratación de una Instancia Evaluadora Externa puede realizarse de acuerdo con lo que establece el **Código Civil Federal por instituciones académicas o de investigación**, por personas físicas o morales especializadas en la materia u organismos especializados, de carácter nacional, local o internacional, que cuenten con conocimientos técnicos en la operación de políticas públicas y Programas presupuestarios, en los términos de las disposiciones aplicables, mismo orden normativo nivel Estatal y Municipal.

Las Áreas de Evaluación de cada Dependencia o Entidad de la APF, APE y APM son responsables de coordinar y contratar la evaluación externa, asimismo, dentro de sus responsabilidades se encuentran las que se presentan en la Figura **Responsabilidades de las Áreas de Evaluación**.

La contratación, se debe llevar a cabo conforme a lo que dictaminan los artículos 35, 71 y 84 de la Ley de Adquisiciones Arrendamientos y Servicios del Sector Público, mismos que determinan que para la contratación bajo cualquier modalidad (Licitación pública, Invitación a cuando menos tres personas o Adjudicación Directa) deben asegurar al Estado las mejores condiciones disponibles en cuanto a precio, calidad, financiamiento, oportunidad y demás circunstancias pertinentes. Para efectos de los presentes lineamientos se realizará la contratación conforme a lo establecido en la ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público del Estado de Hidalgo, en lo referente a la contratación de algún servicio, **contemplando los acuerdos, convenios con organizaciones sin fines de lucro, es decir, que no cobren por sus servicios en lo referente a la Evaluación de programas.**

Figura 43.4 Responsabilidades de las Áreas de Evaluación



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Sobre las Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios (POBALINES) las dependencias y entidades de la APF, APE y APM deben considerar lo establecido para el proceso de contratación bajo la modalidad elegida y apegarse a estos lineamientos que detallan cómo se deben realizar las compras y contrataciones garantizando que se hagan de manera ordenada, transparente y de acuerdo con la normativa aplicable.

Para los presentes Lineamientos en el caso del PAE externo, **se debe considerar evaluaciones colaborativas, con organizaciones no gubernamentales**, civiles sin fines de lucro, dejando la posibilidad de realizarlo a través de **contratos de colaboración sin costo alguno**.

Las evaluaciones contratadas deben llevarse a cabo en todo momento bajo los criterios y requisitos establecidos en los **Términos de Referencia (TdR)** definidos para cada tipo de evaluación, debido a que definen los objetivos, las características y los aspectos metodológicos y técnicos, así como las fechas relevantes del proceso de ejecución, además las **Instancias Evaluadoras Externas deberán estar inscritas en el padrón de evaluadores regulado por la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER)**, el cual estará integrado por académicos, personas físicas y personas morales con y sin fines de lucro que acrediten los conocimientos técnicos para el desarrollo de las evaluaciones y cumplan con los requisitos establecidos para tal fin en las disposiciones que emita la UPER.



<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Sistema-Evaluacion-Desempeno>

Para efectos de los presentes lineamientos, derivado de la dificultad y el costo de las evaluaciones externas, se considerarán bajo el responsable de la contratación criterios más flexibles que posibiliten tanto el cumplimiento de la obligatoriedad Fiscal de hacer evaluaciones externas, como de dotar de criterios Evaluativos al Ayuntamiento.

Finalmente, el producto de cada una es un **Informe de Evaluación** “Informe Final”, el cual pasa por el proceso de revisión previo “Informe Preliminar” por parte del Área de Evaluación y por parte de la UPER, esta, bajo los principios, aspectos metodológicos y técnicos que establezcan los “Criterios para la revisión de Informes de Evaluación”.

Para el caso del Municipio estará contemplado en los TdR, y el área responsable de la revisión y metodología es la Dirección de Planeación del Ayuntamiento.

Por su parte, en la modalidad de **Evaluación por sí misma**, el **Área de Evaluación del ente público** evaluado **integra y coordina a las personas que conforman la Instancia Evaluadora** por sí misma, las cuales deben estar adscritas a la Dependencia o Entidad de la APF, APE y APM de que se trate, y deben corroborar que sean de áreas ajenas a la operación del Programa presupuestario evaluado. A su vez, deben contar con experiencia probada en la revisión o realización de informes de evaluación, y con todos los aspectos requeridos para llevar a cabo la evaluación que corresponda. El procedimiento y los requisitos para llevar a cabo las evaluaciones bajo esta modalidad se establecen en las Disposiciones para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal evalúen por sí mismas Programas presupuestarios conforme al PAE del año que se trate. La Instancia Evaluadora por sí misma debe estar conformada por los funcionarios que se representan en la siguiente Figura

Figura 43.5 Conformación de la Instancia Evaluadora en la modalidad “por sí misma”



1. Una persona servidora pública encargada de la coordinación de la evaluación.



2. Al menos una persona servidora pública que participe en el proceso de evaluación.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el PAE 2025.

Para efectos de los presentes lineamientos del modelo de gestión para resultados municipal (MGpRM): operación del presupuesto basado en resultados (PbR-SED) y sistema de evaluación del desempeño municipal de Omitlán de Juárez hidalgo, **en lo concerniente a la evaluación interna**, se dará aplicabilidad a los Lineamientos Generales del Sistema de Evaluación de Desempeño Municipal de Omitlán de Juárez Hidalgo (SEDM).

La **Instancia Evaluadora** por sí misma debe cumplir con los Términos de Referencia de la evaluación que corresponda en función de lo que se describe en la siguiente Figura.

Figura 43.6 Aspectos a cumplir por parte de la Instancia Evaluadora



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en el PAE 2025.

Asimismo, debe llevar a cabo lo señalado en el PAE del ejercicio que corresponda, así como la normativa aplicable para la evaluación de los Programas presupuestarios.

En consecuencia, las dependencias y entidades de la APF, APE y APM que busquen realizar por sí mismas las evaluaciones, conforme a lo que establece el artículo 110 fracción I de la LFPRH, **mismo orden normativo Estatal y Municipal.**

Es importante señalar que para cualquier modalidad de contratación los procesos de coordinación, revisión de informes, reuniones, y entrega de formatos post-evaluación son los mismos y se deben entregar conforme a lo que establezca el PAE del ejercicio fiscal que corresponda y su TdR correspondiente, en términos de lo dispuesto por la normatividad aplicable.

Retomando lo establecido previamente, el artículo 111 de la LFPRH establece que el SED será obligatorio para los ejecutores de gasto. En este sentido, las acciones que estos implementan para alcanzar sus objetivos y metas se plasman en los Pp incluidos en la Estructura Programática. En concordancia para el orden Municipal en su artículo 4 de la Ley de Presupuesto y Contabilidad Gubernamental del Estado de Hidalgo define el gasto público y los ejecutores del gasto que en su fracción VI. **Define a los Municipios como ejecutores del gasto.**

Los ejecutores de gasto antes mencionados, están obligados a rendir cuentas por la administración de los recursos públicos en los términos de la presente Ley y demás disposiciones aplicables.

Las disposiciones presupuestarias y administrativas fortalecerán la operación y la toma de decisiones de los ejecutores de gasto, procurando que exista un adecuado equilibrio entre el control, el costo de la fiscalización, **el costo de la implantación y la obtención de resultados en los programas y proyectos.**

Los ejecutores de gasto contarán con una unidad de administración, encargada de planear, programar, presupuestar, en su caso establecer medidas para la administración interna, controlar y **evaluar sus actividades respecto al gasto público.**

Y así como lo determina el título tercero, capítulo I, del ejercicio del gasto público en su artículo 46 de la Ley de presupuesto y contabilidad gubernamental del estado de Hidalgo, **los ejecutores de gasto serán responsables de la administración por resultados;** para ello **deberán cumplir con oportunidad y eficiencia las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas,** conforme a lo dispuesto en esta Ley y las demás disposiciones generales aplicables, en su artículo 98 de la misma ley faculta **a los ejecutores de gasto,** deberán **establecer sistemas de evaluación del desempeño internos,** con el fin de identificar la participación del gasto público en el logro de los objetivos para los que se destina.

Para la definición de las evaluaciones que serán mandatadas en el PAE, se debe determinar el universo evaluable de Pp que pueden ser considerados, identificándolos en el presupuesto de egresos del ejercicio fiscal de que se trate.

Una vez identificado el universo de Programas, Dirección de Planeación realiza un análisis de los elementos considerando los que se presentan en la siguiente Figura, para definir las evaluaciones que serán consideradas en el PAE.

Adicional a la selección de los Programas a evaluar, también se determina el tipo de evaluación que le corresponde a cada uno de ellos.

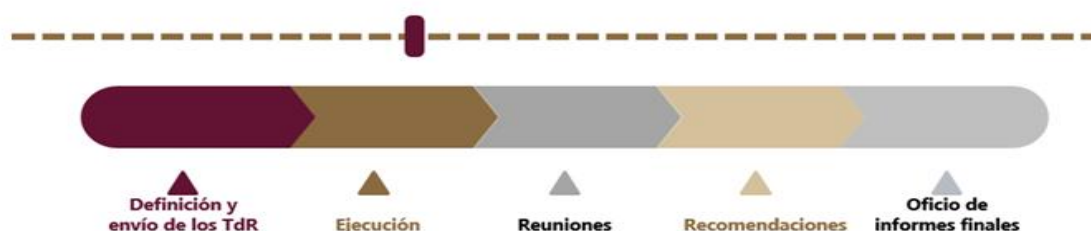
1. El total de ejercicios fiscales en los que no se le ha realizado ninguna evaluación a cada Pp.
2. El tipo de evaluación que se le realizó por última vez al Pp. Lo anterior, considerando el enfoque progresivo y con una visión de fortalecimiento y maduración de la estructura programática, de acuerdo con la naturaleza de cada Pp.
3. El tipo de Instrumento de Seguimiento del Desempeño con el que cuente el Pp, ya sea Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Ficha de Monitoreo Estratégico (FIME) o Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG).
4. Las solicitudes de evaluaciones realizadas por las propias dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
5. El presupuesto aprobado en el Presupuesto de Egresos del Pp.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025. Con base en la LFPRH.

5.1.1 Proceso de las Evaluaciones

Por su parte, el proceso que se deberá atender para llevar a cabo de forma adecuada las evaluaciones del desempeño, se presenta en la siguiente figura, es importante considerar que cada evaluación pudiera tener sus propias particularidades, por lo que este esquema solo se debe considerar como referencia.

Figura 43.9 Proceso general para la realización de evaluaciones



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

5.1.2 Términos de Referencia (TdR)

Los Términos de Referencia (TdR) son un documento que se realiza antes de cada evaluación, la dirección de evaluación hace el envío a los entes participantes, con el fin de ser una vertiente para llevar a cabo el proceso de evaluación. Los TdR explican los objetivos generales y específicos de la evaluación correspondiente, así como el contenido de las especificaciones técnicas y metodológicas para que la Instancia Evaluadora desarrolle el proceso, además, se especifica los entregables y fechas que deben cumplirse para el desarrollo de la evaluación.

En la etapa de ejecución se analizan los Programas presupuestarios, dependiendo del tipo de evaluación y metodología de análisis ya sea de gabinete o de campo.

La instancia evaluadora realiza reuniones conforme a los plazos establecidos en los TdR, así como en el PAE; es decir, para la presentación de Informes preliminares y finales, en las cuales estará presente la dirección de evaluación y adicionales para entrevistas con el ente público evaluado.

Una vez que el Área de Evaluación revise la evaluación, las Instancias responsables debe atender en su totalidad las observaciones y asegurar que las recomendaciones sean factibles, relevantes, justificables y adecuadas para contribuir a la mejora de los Programas presupuestarios, ya que estas se convertirán en **Aspectos Susceptibles de Mejora**.

El ente público evaluado entrega **vía oficio el Informe Final** a la Dirección de Planeación para su validación y posterior publicación en el Portal oficial del mismo y su envío al Congreso (ASEH) para su reporte en el Informe de Avance Trimestral de las finanzas públicas que corresponda.

En la modalidad interna de evaluación, como parte importante del Municipio la rendición de cuentas en la incorporación de agentes externos que validen la aplicación de los recursos públicos, existirá la figura de invitado permanente que valide los procesos del ciclo presupuestario, incluida la evaluación, que son considerados en el modelo interno de evaluación municipal del SEDM.

Así, en términos del artículo 111 de la LFPRH, la información relativa a las evaluaciones puede ser utilizada por el público en general con el propósito de promover el uso de la información que se deriva del SED. Por otro lado, **los diferentes niveles de Gobierno podrán tomar en consideración en los procesos de la programación y presupuestación de ejercicios fiscales posteriores los resultados de los procesos de evaluación.**

Si bien la evaluación concluye al momento en el que el Ente Evaluador hace la entrega del Informe Final y este se publica en los medios antes referidos, el proceso evaluativo no culmina con esta acción. Para esto, Entidades, Dependencias, unidades, direcciones deberán establecer una serie de compromisos que derivan del análisis de las recomendaciones y los hallazgos identificados en las evaluaciones, conocido como **Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)**.

Pero antes, es importante que se revise un **tipo de evaluación especial** que se realiza a los Recursos Federales Transferidos.

5.2 La evaluación de los Recursos Federales Transferidos

Una parte de los recursos que tienen las Entidades Federativas y Municipios provienen de transferencias que les hace el Gobierno Federal, a través de **Participaciones (Ramo 28) y Aportaciones (Ramo 33)**, Provisiones Salariales y Económicas (Ramo 23), Convenios de Descentralización y Reasignación, además de recursos para Protección Social en Salud. En conjunto, estos conceptos conforman el gasto federalizado.

En el artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), se establece la obligación de los Entes públicos de administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez los recursos públicos para satisfacer los objetivos a los que estén destinados. Adicionalmente, establece que **dichos recursos serán evaluados por las instancias técnicas** que establezcan, con el objeto de propiciar que los recursos económicos se asignen en los respectivos presupuestos bajo estos supuestos.

De igual forma, los artículos 79 y 80 de la Ley General de Contabilidad Gubernamental (LGCG), son un complemento a la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), al establecer la obligatoriedad de los Entes públicos de la federación, las Entidades Federativas, **los Municipios** y Demarcaciones Territoriales de la Ciudad de México (DTCDMX) **de evaluar el resultado de la aplicación de sus recursos**; además de homologar y estandarizar tanto las evaluaciones como los indicadores estratégicos y de gestión. Es importante aclarar que la LGCG define a los Entes públicos como los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Federación y de las Entidades Federativas; los Entes autónomos de la Federación y de las Entidades federativas; **los Ayuntamientos de los municipios**; los Órganos Político-administrativos de las DTCDMX; y las Entidades de la Administración Pública Paraestatal, ya sean federales, estatales o municipales.

Por su parte el Consejo Nacional de Armonización Contable (CONAC) ha emitido Normas y Lineamientos que estructuran la operación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) en los tres órdenes de gobierno, entre las cuales destaca la Norma para establecer el formato para la difusión de los resultados de las evaluaciones de los Recursos Federales ministrados a las Entidades Federativas y los Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico.

Por otro lado, en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF) se establecen las bases del funcionamiento del Sistema Fiscal de la Federación con las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX, las cuales dictan, entre otros aspectos, la participación que corresponde a sus haciendas públicas en los ingresos federales, la distribución de dichas participaciones, las reglas de colaboración administrativa que rigen entre las diversas autoridades fiscales y la constitución de los organismos en materia de coordinación fiscal que permitan el correcto funcionamiento del sistema fiscal de la Federación.

En ese sentido, y a fin de mejorar la calidad en el ejercicio de los recursos públicos correspondientes al Ramo 33, específicamente los Fondos de Aportaciones Federales (FAF), y de dar cumplimiento a lo previsto en el artículo 134 de la CPEUM; la fracción V del artículo 49 de la LCF, establece que el ejercicio de los recursos de los Fondos de Aportaciones Federales (FAF) **se sujetará a la evaluación del desempeño en términos del artículo 110 de la LFPRH**, con base en indicadores, a fin de verificar el cumplimiento de los objetivos a los que se encuentran destinados dichos Fondos, incluyendo, en su caso, el resultado cuando concurren recursos de las Entidades Federativas, Municipios o DTCDMX. En la siguiente Figura se resume la normatividad que le da sustento a la evaluación de aportaciones, subsidios y convenios.

Figura 44.1 Sustento normativo de la evaluación de Aportaciones Convenios y Subsidios

CPEUM	Artículo 134	La eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez, así como la evaluación de resultados del ejercicio de los recursos aplica a gobiernos subnacionales.
LFPRH	Artículo 85 y 110	• Evaluación del Gasto Federalizado. • Evaluación del desempeño. • Programas Anuales de Evaluación. • Evaluaciones externas y públicas.
LCF	Artículo 49, fracción V	• Apego al artículo 110 de la LFPRH para la evaluación de aportaciones federales.
LGCG	Artículo 71 y 72	• Apego a la LFPHR y a la LCF para las evaluaciones que realicen los gobiernos subnacionales de recursos transferidos. • Reporte de información sobre el ejercicio y destino de los recursos federales.
CONAC/SHCP		• Norma que establece el formato para la difusión de resultados de evaluaciones a recursos federales ministrados por entidades federativas. • Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores del desempeño mediante la MML. • Lineamientos para informar sobre los recursos transferidos a entidades federativas, municipios y DTCDMX, y de operación de los recursos del Ramo General 33.

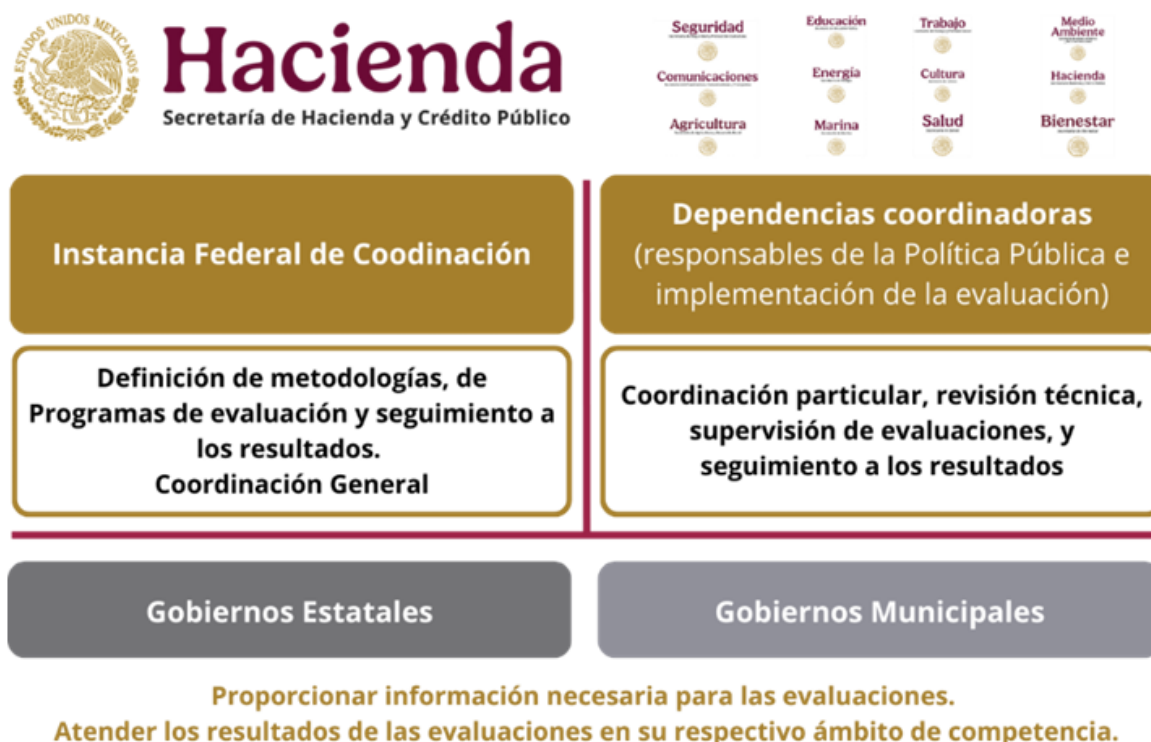
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Para hacer eficiente la evaluación del desempeño de las aportaciones correspondientes al Ramo 33 desde la Federación, se creó el Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales (FIDEFAF). Para asentar este mecanismo, en julio de 2016 se reformó el Artículo 49 Fracción V de la LCF estableciendo que las evaluaciones en las que concurren recursos de las Entidades Federativas, Municipios o DTCDMX serán coordinadas desde la Federación por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). Adicionalmente, para financiar las evaluaciones que la Federación coordina, se establece la transferencia de hasta el 0.05 por ciento de los recursos de los FAF aprobados en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), con excepción del componente de servicios personales previsto en el Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativo y Gasto Operativo (FONE).

Esto quiere decir que, a partir de 2017 algunas de las evaluaciones a los FAF se establecen a través del Programa Anual de Evaluación (PAE) Federal. A su vez, las Dependencias Coordinadores del Fondo son las encargadas de coordinar las evaluaciones.

A pesar de que la coordinación se opera desde la Federación, se debe considerar que los ejecutores del gasto de las Entidades Federativas, Municipios y DTCDMX siguen **siendo partícipes de la evaluación**, proporcionando la información necesaria para llevar a buen término las evaluaciones. En la siguiente Figura se resume el papel de cada uno de los actores involucrados en la evaluación a los FAF correspondientes al del Ramo 33.

Figura 44.2 Actores involucrados en la evaluación a los FAF



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Adicionalmente, en los casos en los que una Entidad Federativa tenga la iniciativa de llevar a cabo una evaluación, tiene la posibilidad de contactar a la Instancia Coordinadora del Fondo que corresponda, para presentar la metodología que planea utilizar, abriendo así la posibilidad de que el Fondo completo se evalúe con esta metodología propuesta.

En las Reglas de Operación del Fideicomiso para la Evaluación de los Fondos de Aportaciones Federales, se establece el proceso correspondiente para que las Dependencias Coordinadoras soliciten los recursos del FIDEFAF para realizar las evaluaciones mandatadas en el PAE.

Por otro lado, además de las evaluaciones mandatadas en el PAE Federal y realizadas mediante el FIDEFAF, **se realizan evaluaciones a nivel estatal y municipal a los Recursos Federales Transferidos**. En el ejercicio fiscal 2013, se expidieron los Lineamientos para informar sobre los recursos federales transferidos a las entidades federativas, municipios y demarcaciones territoriales del Distrito Federal, y de operación de los recursos del Ramo General 33, en cuyo lineamiento Décimo Séptimo se indica que, los resultados de las evaluaciones, relativos al ejercicio de los recursos federales transferidos, **serán informados por las Entidades Federativas y Municipios mediante el Sistema de Formato Único (SFU)**.

La información de las evaluaciones reportadas mediante el SFU, se integra en los Informes sobre la Situación Económica, las Finanzas Públicas y la Deuda Pública que el Ejecutivo Federal presenta trimestralmente al Congreso de la Unión, mediante la SHCP. En el Manual de Operación del Módulo de Evaluaciones del Sistema de Formato Único, se establecen los pasos a seguir para registrar las evaluaciones realizadas a los Recursos Federales Transferidos en los Municipios y Entidades.

5.1.3 Aspectos Susceptibles de Mejora

Los **Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM)** se definen como los compromisos establecidos por las Dependencias y Entidades, que derivan del análisis de las recomendaciones y los hallazgos identificados en las evaluaciones cuya atención contribuye a la mejora de las Políticas Públicas y Programas presupuestarios de la Administración Pública Federal (APF), Administración Pública Estatal (APE) y Administración Pública Municipal (APM). Éstos encuentran su fundamento en la fracción VI del artículo 110 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH), **que establece que se deberá dar seguimiento a la atención de las recomendaciones que se emitan en las evaluaciones correspondientes**.

Asimismo, tienen fundamento en los **Lineamientos Generales aplicables a la gestión para resultados de los recursos públicos federales** (Lineamientos GpR), que en el marco de una estrategia para mejorar el desempeño de los procesos institucionales y **generar valor público de las acciones de gobierno**, establecen las bases para la operación del Presupuesto basado en Resultados (PbR) y del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), los cuales, de acuerdo con el lineamiento 2, serán regulados y coordinados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a través de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados (UPER), adscrita a la Subsecretaría de Egresos, mismo orden en el nivel Estatal.

En particular, la Sección D de los Lineamientos GpR describe los procesos relacionados con los ASM; donde los lineamientos 37 y 38 señalan que las dependencias, entidades y las Instancias coordinadoras deberán atender de manera obligatoria las recomendaciones que deriven de las evaluaciones a Políticas públicas, Programas presupuestarios y Recursos Federales Transferidos, a fin de mejorar la calidad del gasto, la ejecución de sus procesos, así como, mejorar la calidad de los bienes y servicios públicos destinados a la población.

En este marco y como parte del esfuerzo institucional para vincular la evaluación, con la mejora del proceso presupuestario y la generación de valor público, así como para establecer el proceso para el seguimiento y atención de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones aplicadas a Políticas públicas, Programas presupuestarios y Recursos Federales Transferidos en el marco del SED y el PbR, la SHCP, a través de la UPER, emitió el 11 de junio de 2025, los **Lineamientos para el seguimiento y atención a los Aspectos Susceptibles de Mejora derivados de evaluaciones realizadas a Políticas Públicas**, Programas presupuestarios y Recursos Federales Transferidos de la Administración Pública Federal (Lineamientos ASM).

El lineamiento 2 señala el ámbito de aplicación de los mismos en donde, por un lado, se encuentran las evaluaciones derivadas de Políticas públicas y Programas presupuestarios de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF), y por el otro, **las evaluaciones de los Recursos Federales Transferidos (RFT) a los gobiernos subnacionales**, mismos que son implementadas por las Instancias Coordinadoras. En ambos casos, las evaluaciones deben estar consideradas en el Programa Anual de Evaluación (PAE) Federal, Estatal y Municipal. En la siguiente Figura se ilustra el ámbito de aplicación antes referido.

Figura 45.1 Ámbito de aplicación de los Aspectos Susceptibles de Mejora



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Los ASM son una herramienta esencial para fortalecer la gestión pública basada en resultados y el SED, estos representan el punto culminante de este último, ya que su atención contribuye a la mejora continua de las Políticas públicas y Programas presupuestarios, a lo largo del ciclo presupuestario, al promover la toma de decisiones informadas, que permiten robustecer los procesos de planeación, programación, presupuestación y ejecución, así como fomentar la transparencia y rendición de cuentas y, en general, mejorar los resultados obtenidos. En la siguiente Figura se describe el alcance que tienen los ASM.

Figura 45.2 Alcance de los Aspectos Susceptibles de Mejora



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

A partir de la entrega del Informe final de una evaluación, las Áreas de Evaluación (AE) y las Unidades Responsables (UR), así como las Instancias coordinadoras y los gobiernos subnacionales con evaluaciones en el marco del PAE Federal, de acuerdo con el lineamiento 6 de los Lineamientos ASM, deberán identificar y analizar todas las recomendaciones emitidas por la Instancia evaluadora y suscribir de manera obligatoria un ASM para atender cada una de estas recomendaciones.

En ese sentido, se entenderán como recomendaciones a las propuestas de acción concretas realizadas por la Instancia evaluadora, basadas en los hallazgos identificados durante el proceso de evaluación, con el objetivo de corregir deficiencias, áreas de oportunidad o fortalecer capacidades institucionales.

En la siguiente Figura se presenta un diagrama de flujo con las etapas de los ASM, desde la identificación de las recomendaciones en el informe de evaluación, hasta su conclusión.

Este proceso se describirá con mayor detalle en el desarrollo de este Tema

Figura 45.3 Etapas de los Aspectos Susceptibles de Mejora



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez identificadas todas las recomendaciones en el Informe Final de la evaluación, se procederá a la definición de los ASM, lo cual, de acuerdo con el lineamiento 9 de los Lineamientos ASM, se realizará por medio del Plan de Trabajo. Es importante señalar que por cada recomendación deberá definirse obligatoriamente un ASM.

Para la **definición de un ASM** deberán considerarse las **capacidades técnicas de las áreas responsables de su implementación**, así como los recursos humanos, materiales y financieros que se requerirán para llevarlos a cabo, a fin de evitar comprometer acciones que no puedan ser implementadas.

Los ASM deben reflejar una acción clara, precisa y específica, y deberán enfocarse en señalar de manera positiva la mejora necesaria, evitando referirse a una carencia o problema identificado. Asimismo, deberá utilizarse un lenguaje sencillo y accesible que permita su fácil comprensión, ya sea por parte de los actores responsables de su atención y seguimiento o por parte de la ciudadanía en general. En la siguiente Figura se presentan algunos ejemplos para ilustrar lo anterior.

Figura 45.4 Ejemplos de ASM adecuados y no adecuados

ASM no adecuados

Existe laxitud de los criterios para la selección de la población que quisiera participar en caso de existir suficiencia presupuestaria.

Algunas secretarías de finanzas estatales no transfieren prontamente los recursos a las áreas responsables, quienes no pueden entregar los recursos a los beneficiarios en las fechas publicadas.



ASM adecuados

Actualización de los criterios de selección del Programa.

Establecimiento de calendarios de entrega de los recursos con las Secretarías de Finanzas estatales.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Ya que se definió un ASM, es necesario iniciar el proceso de clasificación. De acuerdo con el lineamiento 8 de los Lineamientos ASM, esto se realizará con base en tres criterios, mismos que se presentan en la siguiente Figura

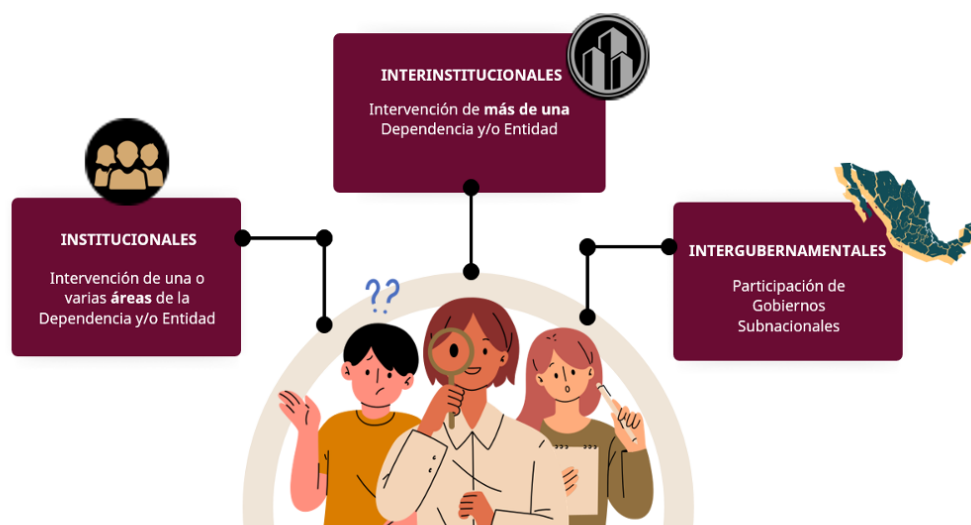
Figura 45.5 Criterios para iniciar el proceso de clasificación



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En principio, en la siguiente Figura se presentan los tipos de actores involucrados según su procedencia. Estos pueden ser **institucionales**, **interinstitucionales** e **intergubernamentales**. En el primer caso, sólo participan áreas o unidades de la Dependencia o Entidad que es responsable del ASM. En el segundo, derivado de sus atribuciones, participan otras dependencias o entidades, además de la responsable del ASM. Finalmente, se consideran como intergubernamentales cuando, derivado de las actividades a ejecutar, se involucran a gobiernos subnacionales además de la Dependencia o Entidad responsable del ASM.

Figura 45.6 Clasificación por tipo de actores involucrados



Es importante señalar que, con fundamento en los lineamientos 4, 7 y 8 de los Lineamientos ASM, independientemente del tipo de ASM que se suscriba, el (los) responsable(s) de su seguimiento y conclusión siempre será(n) la(s) UR de las Políticas públicas, Programas presupuestarios o las Instancias coordinadoras en el caso de los Recursos Federales Transferidos, quienes, de acuerdo con el lineamiento 10, deberán realizar el reporte a través de las AE de su dependencia o entidad.

Además de la clasificación por el tipo de actores involucrados en su atención, los ASM también se clasifican de acuerdo con su impacto en el logro de los resultados de la Política Pública o Programa presupuestario que se muestra en la siguiente figura. Los de nivel alto requieren atención inmediata para evitar afectaciones en el logro de los resultados. Los de nivel medio no representan un riesgo inmediato, pero deben abordarse para prevenir problemas futuros. Finalmente, los de nivel bajo tienen una incidencia menor y su atención no es urgente.

Figura 45.7 ASM según su impacto en el logro de resultados



Asimismo, es necesario identificar qué aspecto se busca mejorar de la Política Pública, Programa presupuestario o Recurso Federal Transferido. Si bien un ASM puede estar enfocado a más de un tema, se debe señalar el principal.

Figura 45.8 ASM según su tema



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez que se ha definido y clasificado un ASM, de acuerdo con el lineamiento 7 de los Lineamientos ASM, es necesario identificar las acciones concretas que se realizarán para su atención, los objetivos de éstas, así como los responsables y actores involucrados, los plazos de ejecución, el resultado esperado y los documentos que se presentarán como evidencia de su conclusión como se muestra en la siguiente Figura, Dicha información deberá integrarse en el Plan de Trabajo; documento en el cual se desagregarán todos los ASM definidos. A continuación, se ahonda en cada uno de los elementos necesarios para la integración de los ASM.

Figura 45.9 Elementos a considerar en la integración de un ASM



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Los compromisos son las actividades asumidas por las dependencias y entidades de la APF, **así como por los gobiernos subnacionales, en acuerdo con las Instancias coordinadoras**, en el marco de la atención de un ASM. Éstos son de carácter obligatorio y deben redactarse de forma clara y concisa, así como guardar relación con el ASM que se definió y generar documentos de verificación completos que aporten valor público respecto a su cumplimiento. Es decir, no se deben considerar compromisos a las actividades intermedias o a las etapas parciales de avance de un entregable como, por ejemplo, documentos incompletos, preliminares, sin validar, la realización de reuniones, etc., sino aquellas que generan entregables completos que abonen al cumplimiento del ASM.

Adicionalmente, es deseable establecer compromisos cuya atención no se pueda ver afectada o condicionada por situaciones ajenas a la Política Pública o al Programa presupuestario.

El objetivo del compromiso se refiere al motivo por el cual se decide asumir y debe reflejar cómo éste contribuye al logro del resultado esperado y al cumplimiento del ASM en su conjunto. Se debe considerar un objetivo por compromiso, **el cual puede entenderse como un objetivo específico alineado al ASM identificado**.

Es imprescindible definir a la unidad o área que será responsable de coordinar las actividades encaminadas a la atención del compromiso. Esta puede ser la UR de la Política Pública o Programa presupuestario, el AE o cualquier otra que se determine. Asimismo, se deben enlistar a todas las Unidades/Dependencias/Entidades que, aunque no sean responsables de la atención del ASM, participan o contribuyen, en el marco de sus atribuciones, en algunas de las actividades. De acuerdo con la Clasificación de un ASM, el tipo de ASM dependerá de los actores que participen.

Es importante señalar que se trata de Unidades/Dependencias/Entidades y no de servidores públicos. Por lo que, aun cuando existan cambios en el personal, la unidad, área, Dependencia o Entidad deberá atender los compromisos establecidos.

Una vez que se han definido los compromisos y los actores involucrados, es necesario definir las fechas en los que se cumplirán. Para ello se deben considerar los recursos materiales/humanos/financieros de los que dispone la UR, el AE o las áreas participantes, identificar la totalidad de los actores involucrados y valorar el alcance de los compromisos a fin de establecer fechas factibles, tanto de inicio como de termino de los compromisos y, de manera conjunta, del ASM.

Para lo anterior, hay que considerar el lineamiento 12 de los Lineamientos ASM, el **cual señala que el plazo máximo de atención de un ASM es el 31 de diciembre del año inmediato posterior al que se llevó a cabo la evaluación**, excepto en el caso de los derivados de evaluaciones a Políticas públicas y de Recursos Federales Transferidos, que podrán extenderse hasta dos años a partir de su suscripción.

En el proceso de formulación de los compromisos, las UR deberán definir claramente tanto los resultados esperados como los documentos de verificación asociados a cada uno. Si bien ambos están estrechamente relacionados, el resultado esperado no debe confundirse con el documento de verificación.

El resultado esperado corresponde a los cambios, mejoras y efectos positivos que se prevén obtener de la implementación del compromiso y puede ser redactado como acciones. Mientras que el documento de verificación se refiere al producto y/o documento tangible que respalda y demuestra la atención del compromiso.

Conclusiones

La implementación del Modelo de Gestión para Resultados Municipal representa para el Municipio de Omitlán de Juárez, Hidalgo, una transformación institucional orientada a fortalecer la planeación, programación, presupuestación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas, privilegiando el cumplimiento de objetivos, la generación de valor público y la obtención de resultados medibles que impacten positivamente en el bienestar de la población.

Los presentes Lineamientos consolidan un marco metodológico y operativo para el Ayuntamiento de Omitlán de Juárez, Hidalgo, al integrar la Metodología del Marco Lógico, la Matriz de Indicadores para Resultados, las Fichas Técnicas de Indicadores y los mecanismos de seguimiento y evaluación del desempeño, proporcionando herramientas homogéneas que fortalecen la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en la administración de los recursos públicos municipales.

La correcta implementación del Presupuesto basado en Resultados y del Sistema de Evaluación del Desempeño Municipal requiere del compromiso permanente de todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Municipal de Omitlán de Juárez, Hidalgo, quienes deberán asumir la evaluación como un proceso continuo de aprendizaje institucional, mejora de la gestión y fortalecimiento de las políticas públicas orientadas al desarrollo sostenible del municipio.

La generación de indicadores estratégicos y de gestión, contruidos bajo criterios técnicos y metodológicos, permitirá al Gobierno Municipal de Omitlán de Juárez, Hidalgo, contar con información confiable, pertinente y oportuna para valorar el grado de cumplimiento de los objetivos, medir los avances alcanzados y fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, promoviendo una gestión pública eficiente, eficaz, económica y transparente.

La incorporación sistemática de los resultados de las evaluaciones y de los Aspectos Susceptibles de Mejora permitirá al Municipio de Omitlán de Juárez, Hidalgo, retroalimentar permanentemente el ciclo presupuestario, favoreciendo la actualización de los programas presupuestarios, la redefinición de metas, la optimización de los recursos públicos y el fortalecimiento de las capacidades institucionales para atender las necesidades de la ciudadanía.

El fortalecimiento de las capacidades técnicas de los servidores públicos del Ayuntamiento de Omitlán de Juárez, Hidalgo, constituye un elemento indispensable para garantizar el adecuado funcionamiento del Modelo de Gestión para Resultados, por lo que la capacitación permanente y el desarrollo de competencias en materia de planeación, indicadores, monitoreo y evaluación deberán consolidarse como parte de la cultura organizacional del gobierno municipal.

La vinculación entre el Plan Municipal de Desarrollo 2024–2027 de Omitlán de Juárez, Hidalgo, los Programas Presupuestarios, el Programa Operativo Anual, el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño asegura una adecuada alineación estratégica entre los objetivos institucionales y las acciones gubernamentales, permitiendo que los recursos públicos contribuyan efectivamente al desarrollo integral del municipio.

Asimismo, la coordinación entre la Dirección de Planeación, la Tesorería Municipal, el Órgano Interno de Control, el Comité Municipal de Evaluación y las diversas unidades administrativas del Gobierno Municipal de Omitlán de Juárez, Hidalgo, fortalecerá la gobernanza institucional, promoverá la corresponsabilidad en el cumplimiento de metas y consolidará mecanismos permanentes de coordinación para elevar la calidad de la gestión pública.

La revisión y actualización periódica de los presentes Lineamientos permitirá al Municipio de Omitlán de Juárez, Hidalgo, incorporar las mejores prácticas nacionales e internacionales en materia de Gestión para Resultados, atender las reformas normativas que se emitan en los distintos órdenes de gobierno y adaptar los instrumentos metodológicos a las necesidades administrativas, financieras y operativas del Ayuntamiento.

Finalmente, la consolidación del Modelo de Gestión para Resultados en el Municipio de Omitlán de Juárez, Hidalgo, representa un compromiso institucional con la mejora continua, la transparencia, la rendición de cuentas y la innovación gubernamental, sentando las bases para una administración pública moderna, orientada al desempeño, centrada en la generación de valor público y enfocada en elevar la calidad de vida de las y los habitantes del municipio.

Bibliografía

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP). (2025). Diplomado Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), 15.^a edición. Septiembre de 2025. Gobierno de México.

La metodología desarrollada en los presentes Lineamientos adopta como base conceptual y metodológica los contenidos, herramientas y criterios técnicos establecidos en el Diplomado Presupuesto Basado en Resultados y Sistema de Evaluación del Desempeño (PbR-SED), 15.^a edición, septiembre de 2025, elaborado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), adecuando dichos elementos a las necesidades y atribuciones de la Administración Pública Municipal de Omitlán de Juárez, Hidalgo.

Aprobó		
_____ Presidenta Constitucional de Omitlán de Juárez Lic. Martha Belem Oliver González		
Autorizó	Autorizó	Elaboró
_____ Director de Planeación Ing. Rosendo Barranco Flores	_____ Titular del Órgano de Control Interno L.D. Norma Elizabeth Hernández Ramírez	_____ Titular de la Unidad de Evaluación y Desempeño Interno de la Normativa Institucional Lic. Anabel Reyes González
Revisó		
_____ Presidente Observatorio Ciudadano de Hidalgo A.C. Lic. Ulises Escorza de la Rosa		