



PbR

Presupuesto basado
en Resultados

HACIENDA

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



Créditos

Rogelio Ramírez de la O • Secretario de Hacienda y Crédito Público

Juan Pablo De Botton Falcón • Subsecretario de Egresos

Jaime Adrián Zambrano Mátar • Titular de la Unidad de Evaluación del Desempeño

Coordinación del Diplomado:

Lorena Caballero López

Responsables de contenidos:

Carlos Cruz González

Elio César Flores Carrera

Ana Patricia Cruz Espinosa

Diseño gráfico y audiovisual:

Alicia Isabel Gómez Reyes

Claudia Liliana Domínguez González

Staff de apoyo:

Julio César Alemán Sánchez

Módulo 2.

Gestión para Resultados y Presupuesto basado en Resultados



Índice

Lección 8. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño	6
8.1. Estructura Analítica del Programa.....	7
8.2. Resumen Narrativo	13
Resumen Narrativo del nivel Propósito	15
Resumen Narrativo del nivel Fin	19
Resumen Narrativo del nivel Componente	22
Resumen Narrativo del nivel Actividad.....	25
8.3. Indicadores de desempeño.....	30
a. Clasificación según su tipo de medición.....	33
b. Clasificación según el nivel de la MIR para el cual se emplean	35
c. Clasificación según la relación entre sus variables	37
d. Frecuencia de medición.....	38
8.4. Medios de Verificación	46
Piloteo de indicadores y valoración de las fuentes de información de los Medios de verificación.....	49
Valoración de la lógica horizontal de la MIR	59
8.5. Supuestos.....	61
Identificación de factores externos.....	63



Verificación de las condiciones de Supuestos	65
Análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos como complemento al análisis de la lógica vertical	74
Conclusión de la MIR.....	76
8.6. Ficha de Indicadores de Desempeño	77
Elaboración de las fichas de las Fichas de Indicadores del Desempeño	78
Referencias.....	81

HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



Lección 8. Instrumentos de Seguimiento del Desempeño

En la lección anterior se implementaron las primeras etapas de la Metodología de Marco Lógico (MML), que dieron como resultado una serie de objetivos vinculados por medio de un esquema llamado Árbol de Objetivos. A su vez, este es producto del análisis de las causas y efectos de un problema central llevado a cabo por medio de un esquema conocido como Árbol del Problema. En estas primeras dos etapas, destaca la importancia de que exista una vinculación causal conocida como lógica vertical, en la cual los niveles inferiores explican los niveles superiores de los árboles. Adicionalmente, se llevó a cabo un proceso de Selección de Alternativas para identificar los productos que el Programa entregará para la resolución del problema y las acciones requeridas para obtener dichos productos.

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

En esta última lección del Módulo II del Diplomado, se concluirá el estudio de la MML abordando las últimas dos etapas que son la conformación de la **Estructura Analítica del Programa** y la construcción del **Instrumento de Seguimiento al Desempeño**.

En primer lugar, se abordará la Estructura Analítica del Programa, que es la cuarta etapa de la metodología. En esta, se busca garantizar la coherencia interna del Programa y que las alternativas seleccionadas lleven al cumplimiento del objetivo o a la solución del problema identificado. También, es en esta etapa donde se determina el Instrumento de Seguimiento del Desempeño que derivará de la MML implementada hasta este punto.

Posteriormente, se presentan los detalles para la conformación de las 4 columnas de la MIR. La primera de ellas es el Resumen Narrativo, en el cual se presentan con una redacción positiva los objetivos esperados para cada nivel (fila) de la MIR: Fin, Propósito, Componentes y Actividades. En este tema, se hace mucho énfasis en la observancia de las reglas de sintaxis gracias a las cuales se podrá hacer un planteamiento adecuado de objetivos por nivel de la MIR.



Asimismo, se estudiará la definición de los indicadores de desempeño, los cuales son expresiones cuantitativas construidas a partir de variables cuantitativas o cualitativas que tienen la función de proporcionar un medio sencillo y fiable para medir el cumplimiento de objetivos y metas. La construcción de los indicadores va mucho más allá de solo identificar su nombre, motivo por el cual se deben estudiar con mayor detalle. Solo se definirán y se identificarán algunas de sus características principales ya que en la siguiente lección se abordarán todos los detalles relacionados con los indicadores de desempeño.

Se revisará la conformación de la columna de los Medios de Verificación. En estos se indican las fuentes precisas de información que se utilizarán para medir cada uno de los Indicadores de la MIR. Adicional a la definición de su fuente, para que los Medios de Verificación sean funcionales es necesario que se identifique la frecuencia con la cual se generan ciertos indicadores, especialmente para los niveles de Propósito y Fin de la MIR. También, se explica la forma como se deben construir los Supuestos. Estos son los factores externos al funcionamiento del Programa y sus operadores que tienen que suceder para el logro de los objetivos del mismo, es decir, para el cumplimiento de lo establecido en la columna del Resumen Narrativo. Estos siempre se redactan en positivo ya que son situaciones que deben suceder y no directamente riesgos, cuya redacción sí sería en negativo.

A manera de cierre de la Metodología se presenta la revisión vertical y diagonal como método para comprobar la alineación de los Objetivos y Supuestos de la MIR y para así determinar la funcionalidad del Programa creado a través de la MML.

Finalmente, se presentan las principales características que deberá tener una Ficha de Indicadores del Desempeño como Instrumento de Seguimiento del Desempeño.

8.1. Estructura Analítica del Programa

Al concluir la Selección de Alternativas, ya se cuenta con un Árbol de Objetivos ajustado que cuenta con todos los elementos necesarios para construir un Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD). Como su nombre lo indica, los ISD son herramientas



para el seguimiento, evaluación y mejora de los Programas presupuestarios. Surgen para dar atención a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) para la consolidación del PbR-SED en México. Esto se logra cuando la SHCP da seguimiento a los avances en el cumplimiento de las metas establecidas en los indicadores de desempeño contenidas en estos instrumentos. Los dos ISD que se generan producto de la implementación de la MML son la **Matriz de Indicadores para Resultados** (MIR) y la **Ficha de Indicadores para Resultados** (FID).

Con esto en cuenta, se procede a desarrollar la cuarta etapa de la MML, que es la **Estructura Analítica del Programa (EAP)**. Esta busca asegurar la coherencia de la intervención pública a partir de los diversos elementos del Árbol de Objetivos; es decir, se identifican los niveles de objetivos con los que se cuenta y que determinarán el tipo de ISD que se elaborará.

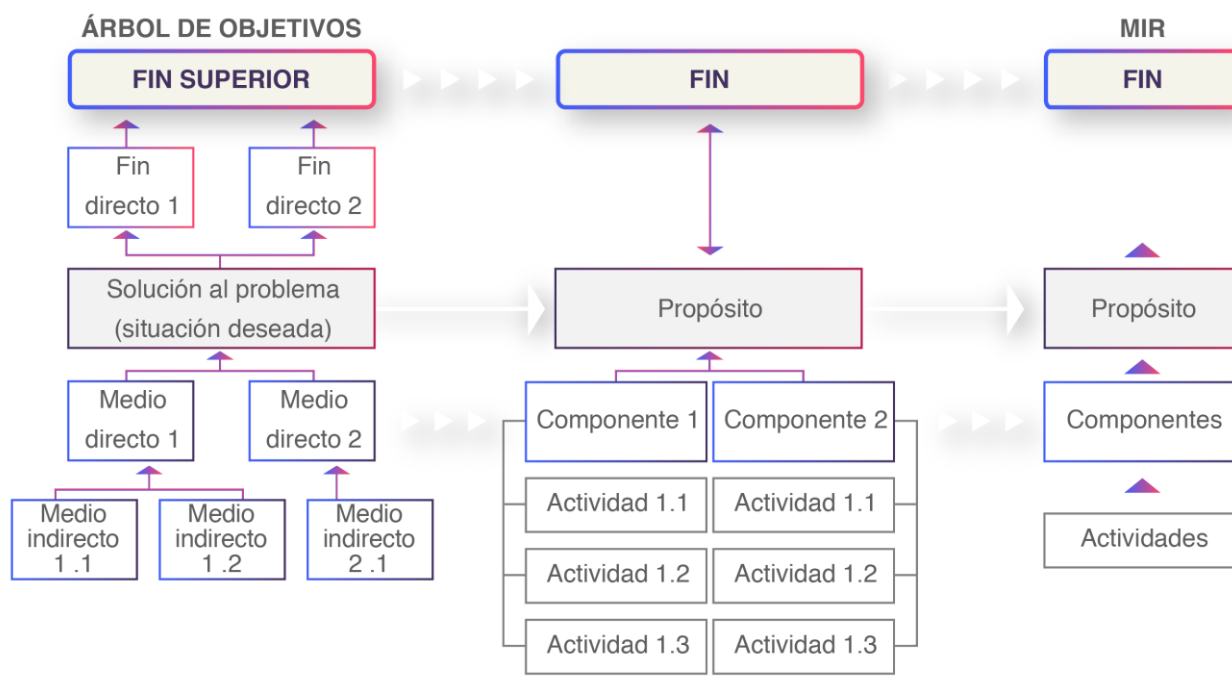
La EAP es un instrumento conceptual que identifica, en sus rasgos más generales, la intervención gubernamental y sus niveles jerárquicos de planeación para un objetivo de política pública determinado. Para el caso en que la EAP resulte en una esquematización de cuatro niveles jerárquicos de planeación, da pie a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la MIR, en caso contrario, se podrá valorar el desarrollo de una FID.

Para el caso de la construcción de la MIR, los **objetivos** definidos en el **Árbol de Objetivos** pasarán a ser la primera columna que se llama **Resumen Narrativo**, que también se puede identificar como la columna de los objetivos. Con esto, se espera contar con un buen diseño del Programa, orientándolo de esta forma 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 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.



Figura 8.1. Conformación de la MIR con base en el Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

El fin último que se registra en el recuadro superior del Árbol de Objetivos, corresponderá al **Fin** del Programa en la MIR. La situación deseada que corresponde al recuadro central del Árbol de Objetivos, corresponderá a un problema central resuelto expresado como el objetivo del Programa, dando lugar al **Propósito** en la MIR. Los medios directos o primarios podrían ser potenciales **Componentes** del Programa en la MIR, siempre que la valoración de alternativas así lo determine. Los medios indirectos o secundarios corresponderán a las **Actividades** en la MIR, las cuales son necesarias para la obtención de 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 mejora en función del problema que se quiera resolver.





Estudio de caso (Parte 8)

Estructura Analítica de Programa en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

Una vez concluida la etapa de selección de alternativas, el equipo multidisciplinario procede a hacer una revisión de la EAP. Para hacerlo, se colocan en un solo esquema el Árbol del Problemas y el Árbol de Objetivos del lado izquierdo; y los cuatro niveles jerárquicos de la MIR del lado derecho. Estos son Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

En la primera fila correspondiente al nivel Fin, se colocará tanto el efecto superior como el fin superior que se identificaron en el Árbol del Problema y el Árbol de Objetivos, respectivamente. En este caso será el efecto “Jóvenes con pocas oportunidades de desarrollo” y el fin “Jóvenes con mejores oportunidades de desarrollo”. Una vez colocados estos dos elementos, se verifica que, por medio del cumplimiento del fin, quedaría resuelto el efecto. El equipo multidisciplinario determina que mejores oportunidades de desarrollo resuelve el efecto identificado en el Árbol del Problema.

En la segunda fila correspondiente al nivel Propósito, se coloca lo que en el Árbol del Problema y el Árbol de Objetivos conformó el problema principal y el objetivo principal (la razón de ser del Programa), respectivamente. En este caso el problema principal es que “Los y las jóvenes del nivel medio superior del Estado abandonan sus estudios” y el objetivo principal es “Los y las jóvenes de nivel medio superior del Estado continúan con sus estudios”. El equipo multidisciplinario determina que efectivamente si las y los jóvenes continúan con sus estudios se resuelve el problema identificado inicialmente.

En la tercera fila correspondiente al nivel Componentes, se van a registrar todos aquellos productos, entendidos como bienes o servicios que el Programa genera y entrega, que se consideraron como los mejores y más viables en la etapa de selección de alternativas. Entonces, estos productos serán algunas de las causas del Árbol del Problema y algunos medios del Árbol de Objetivos. Idealmente, los productos entregables corresponden a las causas y los medios directos, sin

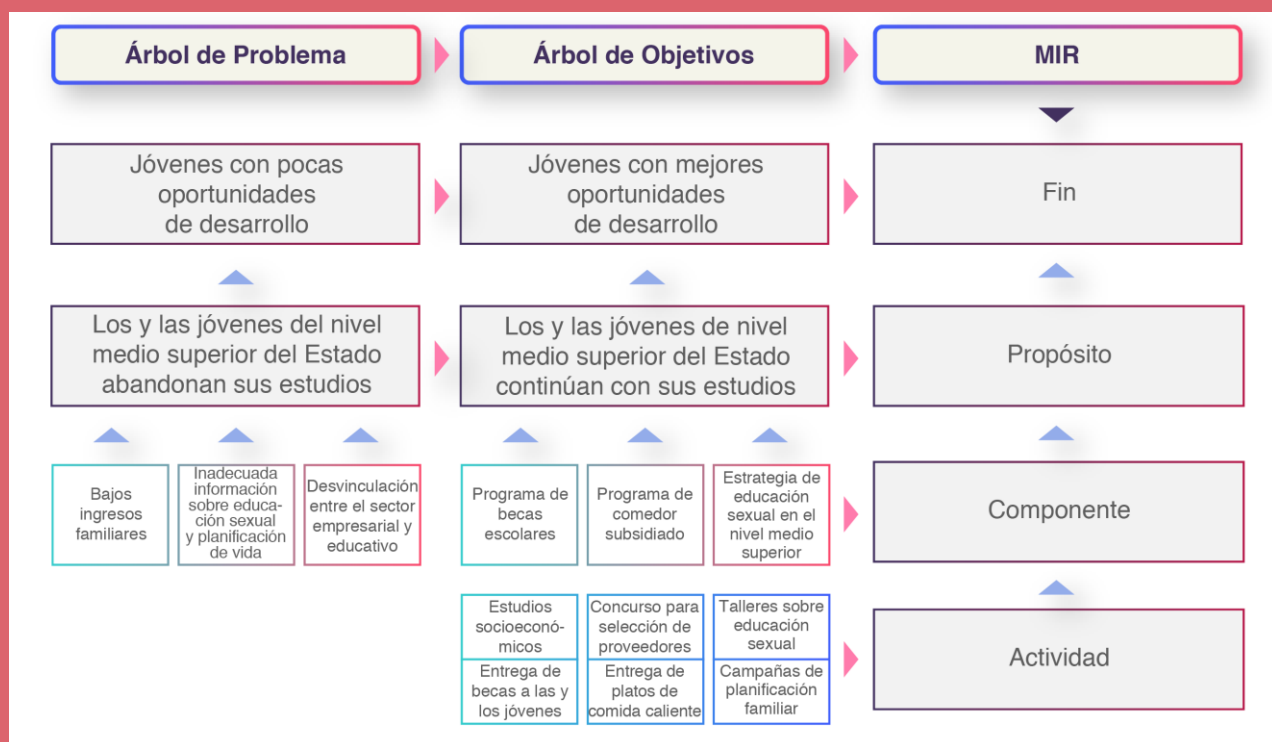
embargo, en la anterior etapa se explicó que existe cierta flexibilidad al respecto, de tal forma que algunas causas indirectas pueden ser Componentes siempre y cuando implique la entrega de un bien o servicio.

En este caso las causas seleccionadas son “Bajos ingresos familiares”, la cual busca ser resuelta con los medios “Programa de becas escolares” y “Programa de comedor subsidiado”; y la causa “Inadecuada información sobre educación sexual y planificación de vida”, que busca ser resuelta con el medio “Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior”. Es importante recordar que la causa “Desvinculación entre el sector empresarial y educativo” quedó descartada en la etapa de selección de alternativas. El equipo multidisciplinario revisa que efectivamente los medios funcionen como objetivos orientados a resolver las causas identificadas en el Árbol del Problema y deciden que efectivamente así es.

También verifican que todos los elementos incluidos en el nivel Componente sean bienes o servicios a entregar. En el caso de las becas, se trata de un servicio cuya entrega implica un monto de dinero establecido, el Programa de comedor subsidiado es un servicio que entrega comida cocinada a un precio bajo y la estrategia de educación sexual entrega información sobre sexualidad y algunos métodos anticonceptivos.

Finalmente, para la cuarta fila correspondiente al nivel Actividades, se van a registrar todas aquellas acciones identificadas que son necesarias para la obtención de los Componentes que van a ser entregados. En este caso, se puede observar que estas acciones no existían en el Árbol del Problema, sino que se integraron al Árbol de Objetivos en la etapa anterior para garantizar la entrega de bienes y servicios. Para lograr el Programa de becas, será necesario realizar estudios socioeconómicos y entregar las becas a las y los jóvenes; para realizar el Programa de comedor subsidiado será necesario seleccionar a los proveedores y entregar platos de comida caliente; y para implementar la estrategia de educación sexual se llevarán a cabo talleres sobre educación sexual y campañas de planificación familiar.

Figura 8.2. Estructura Analítica del Programas sobre deserción escolar



| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Una vez concluido la conformación de la EAP, se observa que efectivamente se cuenta con todos los niveles de la MIR por lo que, en este caso, se podrá proceder a su construcción.

En algunas ocasiones, el análisis llevado a cabo a través de la MML deriva en esquematizaciones que no tienen todos los cuatro niveles jerárquicos necesarios para conformar una MIR. Para el **caso en que la EAP resulte en una esquematización de menos de 4 niveles jerárquicos de planeación, entonces se podrá valorar el desarrollo de una FID.**



Conforme a lo establecido en el artículo 111 de la LFPRH, las dependencias y entidades en la elaboración de los anteproyectos de presupuesto deberán considerar los indicadores del sistema de evaluación de desempeño y los resultados de dichos indicadores deberán ser considerados para efectos de la programación, presupuestación y ejercicio de los recursos.

Con la finalidad de dar atención a lo establecido en la LFPRH y consolidar el PbR-SED, la SHCP da seguimiento a los avances en el cumplimiento de las metas de los indicadores de desempeño contenidos en los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (ISD). En este sentido, **una vez concluida la EAP se procede a la elaboración de un ISD**, el cual, como ya se mencionó, puede ser una Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) o una Ficha de Indicadores para Resultados (FID).

La FID es un instrumento de seguimiento de desempeño diseñado para Programas presupuestarios que por su naturaleza no pueden tener una MIR; sin embargo, con el objetivo de tener información del mismo, la FID **contiene los Indicadores de Desempeño más relevantes** que permiten medir los avances en el objetivo del Programa.

En los siguientes temas, se estudiará tanto la conformación de la MIR como de la FID. Considerando la extensión de las MIR, su estudio se dividirá en cuatro temas, uno correspondiente a cada uno de sus niveles. Finalmente, se estudiará el uso y construcción de las FID. Así pues, iniciamos con la columna de Resumen Narrativo.

8.2. Resumen Narrativo

Tal como se mencionó previamente, el **Resumen Narrativo** es la columna de donde se plasman los objetivos de la MIR. A través de esta columna se estructuran los objetivos, así como las relaciones causales entre éstos en sus distintos niveles: **Fin, Propósito, Componentes y Actividades**. Lo que se busca con esto, es contar con las herramientas para que se cumpla con la premisa de un diseño efectivo y coherente del Programa, con acciones, productos y servicios conducentes a resultados e impactos.



La forma de evaluar la lógica vertical de causalidad entre los objetivos y resultados esperados se realiza a partir de la congruencia entre el Árbol de Objetivos y el Resumen Narrativo; la definición del Fin o contribución del Programa a la consecución de un objetivo de nivel superior; la definición del Propósito o los resultados directos que genera el Programa en la población objetivo; la definición de los Componentes o los bienes y servicios que entrega el Programa; y la definición de las Actividades entendidas como lo que se requiere hacer para producir los bienes y servicios entregados. Adicionalmente, será indispensable la valoración de la **lógica vertical** entendida como el análisis de consistencia en la **relación causal entre objetivos** y con ella la alineación del Programa presupuestario a la planeación que le corresponda.

Para la conformación del Resumen Narrativo, es fundamental, y en el caso federal mandatorio, 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 8.3. Reglas de sintaxis para conformar el Resumen Narrativo de la MIR

Fin	Contribuir + objetivo superior (PND, objetivos de desarrollo, objetivos de política y de mediano plazo).
Propósito	Sujeto beneficiario (población objetivo) + 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-UED.

A pesar de que existe una vinculación vertical entre los niveles de la MIR, la columna de Resumen Narrativo se puede **construir con un orden indistinto**. De acuerdo con la experiencia, se recomienda ampliamente iniciar con el nivel Propósito, ya que la



construcción del nivel Fin dependerá de lo que en este se establezca y la conformación de los Componentes también está relacionada con el Propósito. Siendo así, se seguirá el siguiente orden: Propósito, Fin, Componentes y se concluirá con Actividades.

Resumen Narrativo del nivel Propósito

Este nivel de objetivos responde a la pregunta: **¿Qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema central mediante la implementación del Programa?** Por ende, el Propósito constituye una expresión de la solución al problema central definido y analizado en el Árbol del Problema. De ahí que el Propósito es una situación objetivo que constituye el principal resultado que debe perseguirse con la implementación del Programa. Es necesario hacer notar la importancia de que **a nivel del Propósito se identifique solamente un resultado.**

Entonces, por cada Programa presupuestario se tendrá un Propósito; si se tienen dos Propósitos, entonces se tratará de dos Programas. Si se quiere forzar la metodología a que en una sola MIR se tengan dos Propósitos, entonces la implementación no será operativa. Adicionalmente, de acuerdo con las Directrices Generales para Avanzar Hacia el Presupuesto basado en Resultados y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SHCP, 2007), cada Programa deberá tener solamente un Propósito.

El objetivo a nivel Propósito debe redactarse como si se tratara de un **estado que se alcanza o logra**, para lo cual es necesario que el problema que se pretende solucionar esté correctamente identificado, definido y acotado. La lógica detrás de la definición de un Propósito es que la situación objetivo que se plantea se concrete una vez que el Programa opere por un tiempo. Por lo tanto, el Propósito resulta de la concreción y la utilización de los Componentes por parte de los beneficiarios directos. En este sentido, el Propósito se expresa como un efecto directo de la operación del Programa, o bien como una contribución a la satisfacción de sus beneficiarios.

De acuerdo con las reglas de sintaxis, el Propósito se redactará de la siguiente manera:





En caso que el trabajo de la metodología esté realizado adecuadamente, la construcción de cada uno de los niveles será sencilla; sin embargo, si se llega a detectar algún error será necesario regresar al Árbol del Problema para corregirlo y de ahí revisar el resto de las etapas de la MML. Recuerda que, si realizas un cambio en el Problema principal, por mínimo que este sea, deberás revisar todas las causas, efectos, medios y fines, ya que todos ellos están vinculados al Problema. Es muy importante que las correcciones no se hagan directamente en la MIR, ya que se puede perder la lógica vertical que hasta el momento está garantizada.

En el siguiente ejemplo se pueden observar las consecuencias de la aplicación de ajustes directos en el Resumen Narrativo, y cómo estos pueden impactar en la lógica vertical de la MIR. En el Árbol del Problema se identifica como problema público: **Las mujeres y niñas del Estado sufren violencia por razones de género**. Por su parte, en el Árbol de Objetivos se define como objetivo central: **Las mujeres y niñas del Estado viven una vida libre de violencia por razones de género**. Para el cumplimiento de este objetivo se identificaron distintos medios directos que se agrupan en tres tipos: **de prevención, de protección y de atención**.

Al momento de construir el Resumen Narrativo del Propósito, se decide ajustar la redacción quedando como: **Las mujeres del Estado en situación de violencia por razones de género reducen el nivel de riesgo alto o riesgo feminicida**. Como se puede observar, del Árbol de Objetivos a la MIR se dieron tres cambios importantes: 1) Se omitió la mención de las niñas en la población objetivo; 2) Se especifica que la población objetivo son solo aquellas mujeres que ya están viviendo una situación de violencia por razones de género; y 3) No se busca una vida libre de violencia, sino reducir el nivel de riesgo alto y riesgo feminicida. El efecto más evidente de este cambio es la limitación en el alcance del Programa, pues solo se atienden a las mujeres que ya sufrieron violencia. Adicionalmente, el tratamiento implementado en la reducción de los delitos más graves contra las mujeres es diferente al que reciben otros delitos de menor gravedad. Por esto,



los Componentes y Actividades relacionados con la prevención de la violencia en sus primeras etapas quedarían desalineados al Propósito del Programa.

Lo que pudieran parecer unos ligeros ajustes en la redacción del Resumen Narrativo pueden generar cambios significativos en la lógica vertical del resto de los elementos de la MIR. Por esto, cuando se requieran ajustes en cualquier punto de la Metodología, lo ideal es siempre regresar al **Árbol del Problema** para verificar que los cambios no afecten la vinculación de los elementos de la MIR.

HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



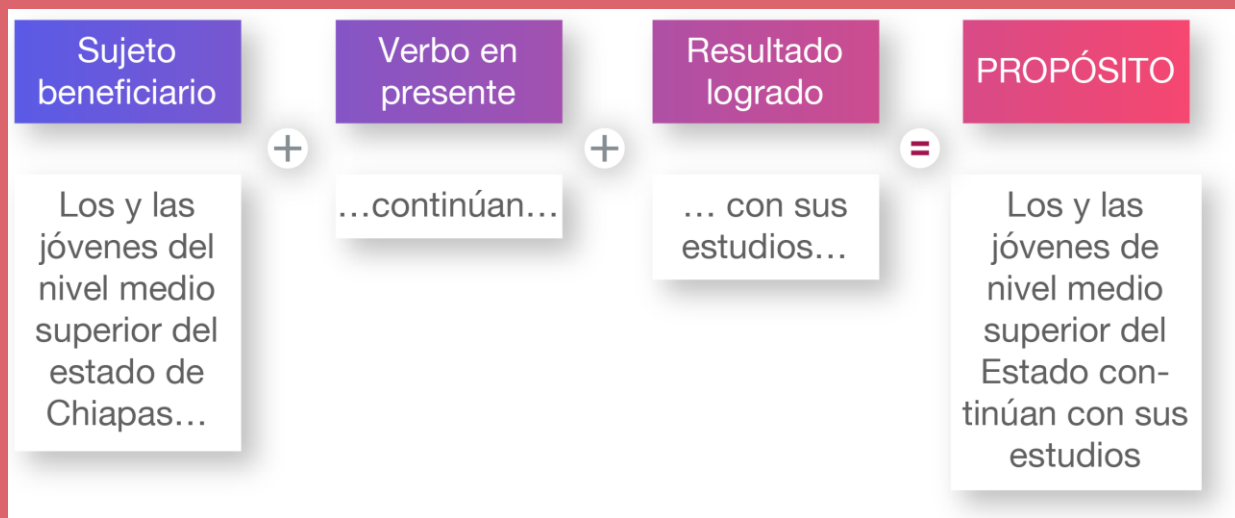


Estudio de caso (Parte 9)

Construcción del Propósito en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

Para comenzar con la definición del Propósito, primero se identifica un sector o área de concentración que está siendo afectada por un problema que en este caso serían “los y las jóvenes de nivel medio superior del Estado de Chiapas”. El verbo en presente que tenemos en el Árbol de Objetivos es “continúan” y el resultado logrado es que la continuidad sea sobre “sus estudios”. Aplicando las reglas de sintaxis, el Resumen Narrativo del nivel Propósito quedará tal de la siguiente forma.

Figura 8.4. Resumen Narrativo del nivel Propósito



[Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

En este caso se puede observar que la redacción queda tal cual se traía en el Árbol de Objetivos, esto se debe a que se siguió la recomendación de estructurar el problema central **comenzando con la población afectada**. Supongamos que, en vez de tener como problema central “Las y los jóvenes de nivel medio superior del Estado abandonan sus estudios” tuviésemos “Alta tasa de deserción en el nivel medio superior del Estado”. En ese segundo caso no tenemos correctamente

identificada la población objetivo lo cual hará muy problemático la creación de Componentes.

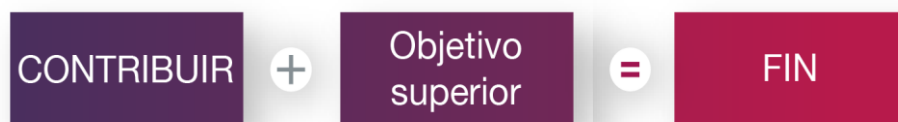
Aquí lo que procedería para corregir la metodología sería regresar al Árbol del Problema y ajustarlo a la población objetivo que se ha manejado hasta el momento. Es muy importante que se regrese al Árbol del Problema porque con esta segunda redacción podría haber causas o efectos que tuvieran que ver, por ejemplo, con el profesorado o con la administración de los centros de estudio. Este tipo de causas o efectos corresponderían a la población objetivo “el nivel medio superior”. El problema de la deserción escolar también podría abordarse, solo que en este Programa no se les podría dar atención directa a las y los estudiantes, ya que no son la población beneficiaria directa; los beneficiarios directos serían los centros de estudios.

Resumen Narrativo del nivel Fin

En este nivel se responde a la interrogante **¿Cuáles son los impactos a los que contribuye el Programa?** El Fin constituye el impacto o efecto a largo plazo derivado de la consecución del Programa. De ahí que su concreción implica la operación del Programa por un amplio periodo, identificando tales efectos e impactos en el mediano y largo plazo, pues éstos solo se pueden evaluar después de un tiempo de maduración mayor a otros objetivos de la MIR del Programa, como pueden ser los de nivel Componente o Actividad.

Es importante recordar que el Fin debe contribuir y relacionar el Programa con el instrumento de planeación de alto nivel que le corresponda. A nivel federal será con el Plan Nacional de Desarrollo, los objetivos de desarrollo, y los objetivos de política y de mediano plazo. Por ello, cuando el Programa lo permita, el Fin se retoma de manera exacta del objetivo superior al que se alinea haciendo uso de la siguiente regla de sintaxis:





Aquí es importante hacer especial énfasis en que la palabra **Contribuir** es inamovible. Esto quiere decir que no se pueden utilizar sinónimos para reemplazarla o incluirla en un orden distinto al presentado. Adicionalmente, se debe considerar que es frecuente que varios Programas contribuyan a un mismo Fin de manera coordinada. De hecho, la razón por la cual el nivel Fin está redactado como una **contribución** es porque por sí mismo no garantiza el cumplimiento del objetivo superior. En cambio, es por medio de un sistema de Programas o a través de una política pública que se atiende la necesidad de forma integral.

HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO





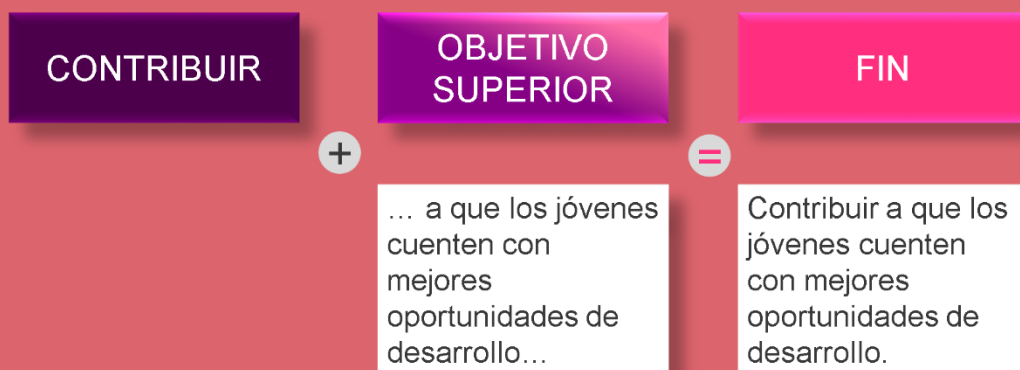
Estudio de caso (Parte 10)

Construcción del Fin en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

Para comenzar con la construcción del Resumen Narrativo del nivel Fin, el equipo multidisciplinario consulta el nivel superior de su Árbol de Objetivos el cual está redactado de la siguiente forma: “Jóvenes con mejores oportunidades de desarrollo”. Entonces, el Resumen Narrativo del nivel Fin queda tal como se muestra a continuación.



Figura 8.5. Resumen Narrativo del nivel Fin

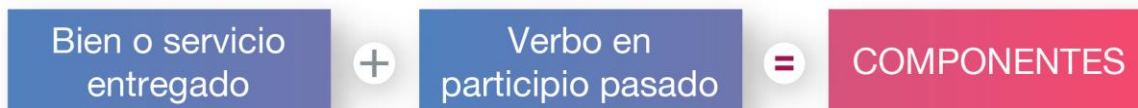


| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Como se puede observar, la redacción se conserva por completo solo agregando la palabra “Contribuir”.

Resumen Narrativo del nivel Componente

Para definir los Componentes, se deben considerar los medios que se identificaron en el Árbol de Objetivos para resolver el problema central y además preguntarnos: **¿Qué bienes y/o servicios entrega el Programa?** Para ello se debe observar la siguiente regla de sintaxis:



En la siguiente figura se presentan algunos ejemplos de bienes o servicios entregados a distintas poblaciones objetivo.

Figura 8.6. Tipos de bienes o servicios generados o entregados

Tipo de productos entregados	Población objetivo	Área de enfoque
Bienes	<ul style="list-style-type: none"> • Despensas entregadas • Vacunas aplicadas • Becas otorgadas • Permisos facilitados 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura escolar modernizada • Obras públicas implementadas • Equipamiento médico renovado • Silos construidos
Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos de capacitación impartidos • Comunidades organizadas • Asesorías para obtención de testamentos realizadas • Campañas de prevención contra las adicciones realizadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencias técnicas a PYMES realizadas • Acervo documental difundido • Infraestructura de acopio pesquero rehabilitado • Semaforización sincronizada

| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Como se puede observar, la redacción de los Componentes puede resultar un tanto extraña, sin embargo, siempre se debe conservar el verbo en participio pasado al final del Componente. El participio pasado en español es una forma no personal de conjugar un verbo el cual generalmente se conforma añadiendo la **terminación ado o ido** a la raíz de



los verbos.¹ El uso que en este caso se le da a esta conjugación sirve para abreviar oraciones de relativo en las que el participio hace referencia a un sustantivo de la oración, que en este caso es la descripción del bien o servicio entregado.

Cabe mencionar que el **logro de los Componentes** depende directamente del trabajo llevado a cabo por la organización gubernamental que opera el Programa y que está dentro de su ámbito de acción y competencia. La organización pública espera que los beneficiarios utilicen estos bienes y servicios para que se pueda alcanzar el Propósito del Programa. De ahí que debe preguntarse sobre la pertinencia, la suficiencia y calidad de los Componentes que se estarán incorporando en el Resumen Narrativo, lo que implica eliminar aquellos que no sean estrictamente necesarios para lograr el Propósito o, en su caso, adicionar aquellos faltantes, sin los que el Propósito no se lograría concretar.

Es importante recordar que al momento de elaborar la MIR se deben **elegir los Componentes más representativos del Programa** y no cada uno de los que produce la Unidad Responsable o ejecutora del gasto de forma exhaustiva. Esto porque por cada Componente se deberá tener al menos una Actividad, y por cada uno de estos un indicador de desempeño que mida su avance. Si se diera un caso en el que es imposible elegir entre los Componentes definidos en la selección de alternativas, se puede optar por agregar los datos en una categoría que globalice todos los componentes entregados.

En el Resumen Narrativo, los Componentes se deben redactar como un producto terminado, es decir, como la concreción del bien o servicio que se está proporcionando. La sintaxis debe ser un producto o servicio, seguido de un verbo en participio pasado que denota que ya fue terminado o entregado.

¹ Considerar la existencia de verbos irregulares como decir (dicho), escribir (escrito) o (ver) visto.





Estudio de caso (Parte II)

Construcción de los Componentes en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

De acuerdo con la Estructura Analítica del Programa, éste contará con tres Componentes: el Programa de becas escolares, el Programa de comedor subsidiado y la adecuada información sobre educación sexual y planificación de vida.



A diferencia del Resumen Narrativo del nivel Propósito, los Componentes necesitan ajustarse de acuerdo con las reglas de sintaxis correspondientes al nivel. A continuación, se presenta el resultado obtenido de la aplicación de las reglas de sintaxis del nivel Componente.

Figura 8.7. Resumen Narrativo del nivel Fin

Bien o servicio entregado		Verbo en participio pasado		COMPONENTES
Programa de becas escolares		...realizado.		Programa de becas escolares realizado.
Programa de comedor subsidiado	+	...realizado.	=	Programa de comedor subsidiado realizado.
Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior		...implementada.		Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior implementada.

| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Resumen Narrativo del nivel Actividad

El último nivel del Resumen Narrativo es el de **Actividades**, en donde se pretende identificar la respuesta a la pregunta: **¿Cómo se producen los bienes y/o servicios que entrega el Programa?** Las Actividades son una secuencia de tareas que permiten la concreción del Componente, es decir, corresponden al proceso de producción de los bienes y servicios que entrega el Programa.

Es importante no definir demasiadas Actividades, sino que al igual que en la definición de los Componentes, se debe considerar solamente **aquellas que sean críticas e imprescindibles para que el Componente se produzca**. Se debe recordar que la MIR es un resumen del Programa, por lo que demasiado detalle anula una de sus principales fortalezas y contribución a la gestión del mismo. El nivel de desagregación de Actividades que se requiere no debe confundirse con los procesos de programación y presupuestación anual que se deben realizar para implementar el Programa. En ese sentido es recomendable no definir más de cinco Actividades por Componente; sin embargo, tal como se vio en la lección 7, una sola Actividad por cada Componente es suficiente.

Al momento de plantear el Resumen Narrativo de las Actividades, es muy importante descartar de la MIR aquellas que estén relacionadas con el ejercicio de los recursos destinados al Programa. Esto constituiría una redundancia, ya que cualquier tipo de Programa, de cualquier orden de gobierno, de cualquier tema que se aborde, incluso para Programas del sector privado y del sector social, requiere recursos humanos, materiales y financieros.

Con respecto a la sintaxis de este nivel, requiere que se utilice al inicio de la Actividad un sustantivo derivado de un verbo y acompañado de un complemento.



La razón por la cual en la redacción de las Actividades se utiliza un sustantivo derivado de un **verbo**, es porque se quiere denotar **acción**, porque al final de cuentas las Actividades son las acciones que se deben realizar para lograr los Componentes que se entregan en el Programa. En la figura se ejemplifican algunos sustantivos derivados de un verbo que frecuentemente se utilizan en el nivel de Actividades, sin embargo, el listado no es limitativo.

La mayoría de los sustantivos derivados de un verbo terminan con “**ción**”, sin embargo, también existen excepciones, tales como el verbo entregar.

Figura 8.8. Ejemplos de sustantivos derivados de un verbo

Verbo	Sustantivo derivado de un verbo
Implementar	Implementación
Realizar	Realización
Concluir	Conclusión
Capacitar	Capacitación
Examinar	Examinación
Entregar	Entrega

■ Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.





Estudio de caso (Parte 12)

Construcción de las Actividades en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

De acuerdo con la EAP, el Programa contará con seis Actividades asociadas a los tres Componentes. Al igual que en el caso de los Componentes, las Actividades requieren ajustarse de acuerdo con las reglas de sintaxis correspondientes al nivel.

Figura 8.9. Resumen Narrativo del nivel Actividad



En la figura se presenta el resultado obtenido de la aplicación de las reglas de sintaxis de todas las Actividades. Para no perder la alineación entre Actividades y Componentes en la Figura se les asignó un número a cada Componente y Actividad por medio del cual se puede diferenciar y se puede identificar la alineación entre ellos.

Una vez puestas en papel las Actividades, uno de los integrantes del equipo multidisciplinario comentó que no estaba de acuerdo con las Actividades “Realización de estudios socioeconómicos” y de “Concurso para la selección de proveedores” ya que consideraba que era innecesario darle seguimiento a Actividades que solo se realizaba una vez al año y que forzosamente se tenía que concretar para el funcionamiento de los respectivos Componentes. Adicionalmente argumentó que se debe considerar solamente aquellas Actividades que sean **críticas e imprescindibles** para que el Componente se genere.

Después de discutirlo, el equipo multidisciplinario acordó eliminar estas dos actividades de la MIR. Con estos cambios y adecuaciones, la columna de Resumen Narrativo para el Programa de deserción escolar en el nivel medio superior quedó tal como se presenta en la siguiente figura.

Figura 8.10. Resumen Narrativo del estudio de caso de deserción escolar

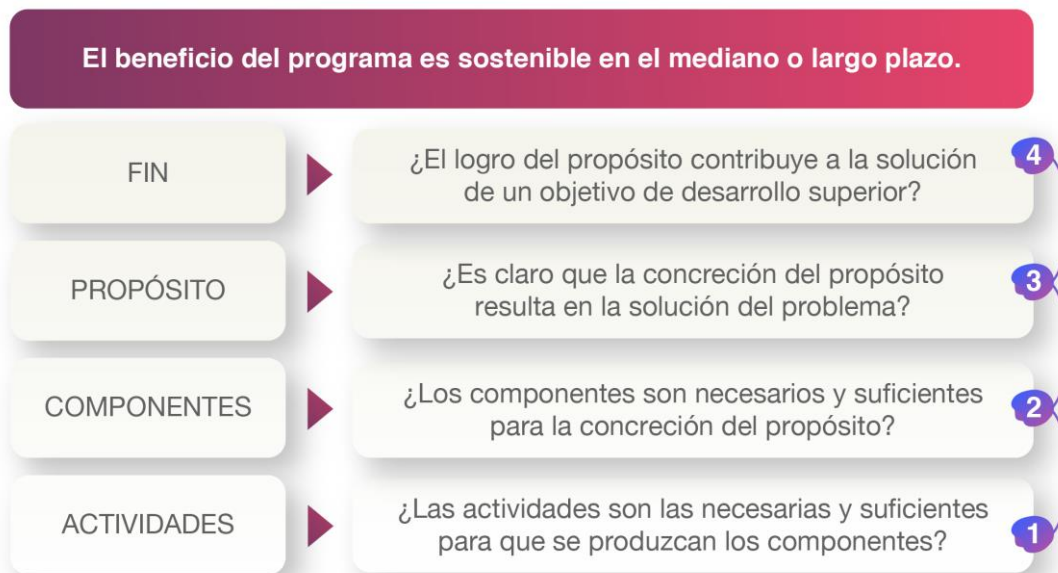
Nivel	Resumen Narrativo
FIN	Contribuir a que las y los jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior.
PROPÓSITO	Los y las jóvenes de nivel medio superior del Estado continúan con sus estudios.
COMPONENTES	1. Programa de becas escolares. 2. Programa de comedor subsidiado. 3. Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.
ACTIVIDADES	1.1 Entrega de becas a las y los jóvenes. 2.1 Entrega de platos de comida caliente. 3.1 Impartición de talleres sobre educación sexual. 3.2 Realización de campañas de planificación familiar.

| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Al finalizar el proceso de integración del Resumen Narrativo es necesario verificar y validar si éste guarda una coherencia lógica. De ahí que, si el Resumen Narrativo está bien diseñado, se puede validar la secuencia de hipótesis lógicas entre los diferentes niveles de objetivos que se pretendía lograr con el uso de la MIR. Esto es lo que se conoce como **verificación de la lógica vertical ascendente del Programa**, y a lo largo de la implementación ya se ha realizado.

En la columna del Resumen Narrativo se puede constatar una secuencia de causas y efectos que ocurren con la intervención del Programa, es decir, una cadena lógica de enunciados condicionales: “si esto ocurre entonces lo otro...”. En la siguiente figura se presentan algunas preguntas que pueden orientar la validación de la lógica vertical en esta columna de la MIR.

Figura 8.11. Validación de la lógica vertical de un Programa



Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Es importante recordar que, tanto en la MML como en la construcción de la MIR, la lógica vertical siempre se realiza partiendo del nivel inferior para concluir en el nivel superior. Si las aseveraciones nos parecen lógicas o congruentes, entonces la construcción es correcta.



Adicionalmente, se debe complementar el análisis de la lógica vertical, con un análisis de la claridad en la redacción de los objetivos. Las ambigüedades en este caso deben superarse, de tal forma que la MIR constituya un instrumento efectivo para la comunicación y definición de bases consensuadas sobre lo que se pretende lograr con la implementación del Programa. En este sentido, los expertos en los Programas quizás consideren necesario hacer uso de los tecnicismos correspondientes al sector que representan, sin embargo, la MIR también es un instrumento de transparencia y rendición de cuentas sobre el ejercicio del gasto público, por lo que se recomienda hacerlo haciendo uso de un **lenguaje ciudadano**.

8.3. Indicadores de desempeño

La segunda columna de la MIR corresponde a los indicadores de desempeño, los cuales, en el marco de la 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 (2024) 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 utilizamos 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 monitoreo 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 monitoreo 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”.

Los indicadores nos permiten responder a las siguientes preguntas clave: ¿Cómo sabemos que hemos alcanzando el éxito o los objetivos del RN? ¿Nos estamos dirigiendo hacia la concreción de los objetivos? y ¿Dónde no se están alcanzando los resultados planeados? Para ello se tendrán que establecer metas adecuadas a las capacidades institucionales, tema que se revisará más adelante.

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 siguientes características:

- Son medidas cuantitativas y cualitativas del desempeño del Programa que relacionan la medición de dos o más variables asociadas a éste.
- Describen los resultados que se espera obtener con su implementación.
- Describen el grado de cumplimiento de los resultados durante la operación del Programa y, por lo tanto, constituyen elementos fundamentales para su monitoreo y posterior evaluación.
- No es válido que su medición esté enfocada al ejercicio del presupuesto.

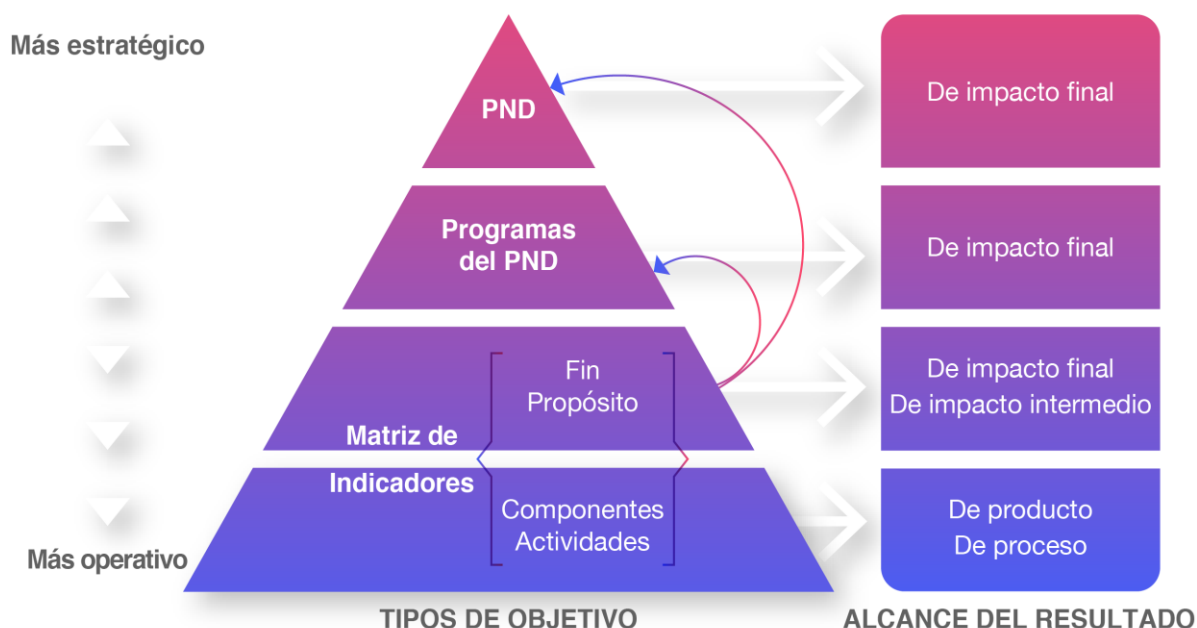
Los indicadores constituyen un elemento esencial en la gestión de los Programas, relacionando su accionar hacia el cumplimiento de metas y de resultados claramente establecidos. Por ello, la importancia de definir correctamente los indicadores y metas durante el ciclo de vida de los Programas. Existe una relación intrínseca entre los objetivos y resultados esperados con los indicadores que se les asocia para los distintos niveles de la MIR.

De esta forma, cuando los indicadores del desempeño están correctamente alineados con los objetivos del resumen narrativo, conforman un **sistema de indicadores** que, en conjunto con el resto de las MIR del gobierno en cuestión, tiene la capacidad de medir el cumplimiento de los instrumentos de planeación superiores, por ejemplo, los del Plan Nacional de Desarrollo (PND) y los Programas derivados del mismo. Por eso, para contar



con un sistema de indicadores sólido es necesario que 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, sin embargo, se debe recordar que el sistema de indicadores aplica para todos los órdenes de gobierno.

Figura 8.12. Asociación de los indicadores con los objetivos de la MIR



Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

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, método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, meta, sentido del indicador y parámetros de semaforización. En esta Lección solo estudiaremos la clasificación según su **tipo de medición, nivel de la MIR, relación entre sus variables y frecuencia de medición** de los indicadores de desempeño. El resto de las características y clasificaciones se abordarán en la siguiente lección correspondiente al Módulo 3.

a. Clasificación según su tipo de medición

Los indicadores del desempeño tienen diferentes clasificaciones sin embargo la más básica es por su tipo de medición. Así, los indicadores pueden ser estratégicos o de gestión. Los indicadores **estratégicos** son aquellos que miden impactos o el resultado de la entrega de los productos. Estos están planteados con una visión de largo plazo y para solucionar problemas complejos. El avance en el cumplimiento de los objetivos de los niveles de **Fin y Propósito** necesariamente tendrá que ser medidos por indicadores estratégicos. Estos indicadores pueden medir la solución que cambia la realidad social, con visión de largo plazo, de planeación e incluso pueden estar al nivel del PND y sus Programas. En resumen, los indicadores estratégicos tienen las siguientes características:

- Reflejan el **cumplimiento** de los objetivos de los niveles superiores.
- Miden el grado de **cambio de la realidad** social relacionada con el objetivo del programa.
- Miden el **impacto directo** en la población objetivo.
- Se vinculan con el nivel de **Componente**, si este incluye subsidios, bienes y/o servicios que impactan directamente en la población o área de enfoque.
- En los casos en los que los bienes o servicios entregados en el nivel **Componente** sean de alta relevancia o incidencia para el Programa, se les podrán considerar como indicadores estratégicos.



Por su parte, los **indicadores de gestión** miden **productos, actividades y la movilización de insumos**, por lo cual dependen completamente de los responsables del Programa. En este punto, es importante no confundir la movilización de recursos con el ejercicio del gasto, ya que no son lo mismo. Más adelante se presentará un ejemplo para comprender la diferencia entre ambos tipos de indicadores. Adicionalmente, los indicadores de gestión son de corto plazo, por lo que se deben medir con una frecuencia semestral o inferior. Finalmente, los indicadores de gestión, tanto de producto como de proceso, miden los objetivos que surgen de la administración cotidiana. En resumen, los indicadores de gestión tienen las siguientes características:



- Reflejan el cumplimiento de los objetivos de los niveles inferiores, es decir, de **Componente y Actividad**.
- Miden el avance y logro en procesos y actividades.
- Miden la generación y entrega de bienes o servicios. No miden el ejercicio del gasto del Programa (no confundir la movilización y generación de recursos con el ejercicio del gasto).
- Realizan la medición en el corto plazo con una frecuencia semestral o inferior.
- Miden los objetivos importantes, pero que surgen de la administración cotidiana.

En el marco de la MIR, los indicadores estratégicos y de gestión **se complementan** para obtener información de calidad que apoye la toma de decisiones a lo largo de la implementación del Programa. En la Figura 8.13 se presenta el tipo de indicador adecuado para cada uno de los niveles de la MIR.



Figura 8.13. Tipo de indicador adecuado para cada nivel de la MIR



Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

b. Clasificación según el nivel de la MIR para el cual se emplean

La **construcción de los indicadores** parte de identificar el resultado clave para cada uno de los niveles de la MIR. El **resultado clave** es el cambio sustantivo entre la situación descrita con el problema y la situación descrita una vez alcanzada la solución del problema. Se desprende directamente del análisis de la Estructura Analítica del Programa y de los objetivos de la MIR establecidos en la primera columna. Puede ser utilizado como herramienta metodológica para el análisis y entendimiento de los objetivos de la MIR y, de esta manera, facilitar la identificación de los indicadores asociados a dichos objetivos.

Esta clasificación complementa la tipología presentada previamente. Si bien los indicadores estratégicos corresponden a los niveles más altos de la MIR y los de gestión a los bajos, existen características específicas a considerar para cada nivel en particular.



Los **indicadores de Fin** miden el grado de cumplimiento del objetivo del PND o sus programas derivados (sectoriales, institucionales, especiales, regionales) al que contribuye el Pp en el mediano y largo plazo. Para su inclusión en la MIR se sugiere:

- Utilizar información pública disponible procedente de instancias generadoras de información como la procedente del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del Consejo Nacional de Población (CONAPO) o de otras instituciones nacionales e internacionales en los casos que aplique.
- Si la medición de un indicador es muy compleja, optar por construir un indicador proxy, (que es menos preciso para medir el desempeño buscado que el indicador directo, pero normalmente es mucho menos costoso de medir) alternativo o sustituto, que permita estimar el logro del objetivo. Más adelante, en la Lección 9 se explicarán con mayor detalle los indicadores proxy.
- Considerar que, en los indicadores de Fin, el logro del impacto esperado en la mayoría de los casos no es atribuible sólo al Programa.
- En la medida de lo posible, incluir los indicadores que expresen cómo el Pp contribuye a la consecución del objetivo superior, sin que ello signifique un impacto importante en el costo de la identificación y medición del indicador.

Para los **indicadores de Propósito**, se recomienda utilizar aquéllos que **miden resultados** (cambios directos) del Programa en la población objetivo, así como de cobertura respecto de la misma.

En el caso del **nivel Componente**, se recomienda contar con indicadores que midan la calidad de los bienes y servicios que se entregan. Esto bajo el supuesto de que la calidad genera mayor eficiencia, mejora la gestión de los procesos y aumenta la satisfacción de la población objetivo

Y a **nivel Actividad**, se recomienda priorizar a los indicadores que tengan una mayor aportación marginal. Esto implica que, con un solo indicador de desempeño, se le dé seguimiento al mayor número de acciones requeridas para la obtención de los Componentes.



c. Clasificación 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, gracias a lo cual 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 todo caso, siempre se recomienda que se les dé preferencia a los indicadores relativos sobre los absolutos.

Figura 8.14. 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.	En el indicador absoluto solo establece que asistieron 200 personas. Con esa simple 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-UED.



Adicionalmente, la medición de los relativos no se ve afectada por distintos factores exógenos al Programa. Por ejemplo, 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 caso de la figura anterior se puede observar un buen ejemplo de indicador de movilización de recursos. En este caso se busca calcular 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.**

d. Frecuencia de medición

Para que la MIR esté correctamente conformada, cada uno de los objetivos del Resumen Narrativo deberán tener al menos un indicador de desempeño. Cuando se considere necesario, se podrán tener más de dos indicadores por nivel, aunque no se recomienda recurrir a un exceso de indicadores, ya que a todos se les deberá dar seguimiento con la frecuencia correspondiente al nivel.







La frecuencia de medición es la periodicidad con la que se realiza la medición de los indicadores. En otras palabras, es el tiempo existente entre mediciones. 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 esta frecuencia es suficiente de acuerdo con las necesidades de cada nivel. Esta característica está directamente relacionada con la siguiente columna de la MIR que son los **Medios de Verificación**. En la siguiente figura se presenta la frecuencia sugerida para los indicadores de cada uno de los niveles de la MIR.



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 Pp, mientras que los indicadores de los niveles superiores son **estratégicos** y miden el impacto de la entrega de los productos en la población beneficiaria.

Figura 8.15. 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-UED.



Los indicadores estratégicos no pueden y no deben medirse con la misma frecuencia que los de gestión. Esto se debe a que el impacto que los indicadores estratégicos buscan medir no se puede verificar en el corto plazo, por lo que no tiene sentido tratar de medir algo que no se manifiesta en esta periodicidad.

Es importante recordar que, al generar indicadores por medio de la Metodología de Marco Lógico, 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 por medio del seguimiento de los indicadores de los niveles inferiores, esto gracias a que se encuentran vinculados causalmente. De esta forma, al medir frecuentemente los niveles inferiores, se estará también midiendo el avance en los niveles superiores.

HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO





Estudio de caso (Parte 13)

Indicadores de desempeño el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

Para poder completar la columna de Indicadores de la MIR, el equipo multidisciplinario tuvo que recurrir nuevamente a la investigación hecha previamente para así poder determinar cómo se medirá el avance en el cumplimiento de los objetivos definidos en su Resumen Narrativo. Para llevar a cabo este proceso, el equipo decidió comenzar desde el nivel más bajo para concluir con el más alto, toda vez que el cumplimiento de los niveles inferiores garantizará el de los superiores.

El primer objetivo que se analizó fue la “realización de campañas de planificación familiar”. Tal como se había discutido previamente, la idea era invitar al sector Salud para que en las instalaciones educativas repartiera anticonceptivos acompañado de pláticas informativas sobre la prevención del embarazo adolescente. Por esta razón, se decidió que el indicador que mejor mide el cumplimiento de este objetivo es el “porcentaje de jóvenes atendidos(as) en las campañas de planificación familiar”.

El segundo objetivo, “impartición de talleres sobre educación sexual”, está alineado al mismo Componente que el anterior. En este objetivo se recuerda que las y los mismos profesores de biología y/o ciencias de la salud son quienes impartirían estos talleres a todo el estudiantado de los planteles de educación media superior. Estos talleres serán obligatorios y se impartirán dos veces por semestre. Al final del taller, los y las docentes realizarán un breve examen de conocimientos sobre educación sexual, mismo que será parte de su calificación en la materia que en el semestre correspondiente tenga más relación. Por ejemplo, si en ese semestre se está cursando biología, entonces será parte de la calificación de esa asignatura.

Para la medición del avance en el cumplimiento de este objetivo se propusieron dos indicadores: “porcentaje de jóvenes que concluyeron los talleres sobre educación sexual” y “promedio de la calificación obtenida en el examen de

conocimientos sobre el taller de educación sexual”. En un momento se consideró conservar los dos indicadores para este nivel, sin embargo, al momento de pensar en cómo se mediría el Componente al cual están asociadas esta Actividad cambiaron de opinión. Cabe mencionar que se realizó un esfuerzo especial para que todos los indicadores del nivel Actividades fueran relativos, en este caso porcentajes; y se determinó que su frecuencia de medición de todos ellos sería trimestral.

El debate para definir el Componente “estrategia de educación sexual en el nivel medio superior” sucedió porque parte del equipo consideraba que lo mejor era medir la disminución de la tasa de embarazo adolescente en las escuelas del nivel medio superior. Si bien este sería un indicador muy bueno, sería más adecuado para un nivel Propósito, ya que estaría midiendo el impacto de la intervención gubernamental en la realidad de su población objetivo, convirtiéndolo así en un indicador estratégico. Mientras que en el nivel Componente lo que se requiere es medir el cumplimiento en la entrega de un bien o servicio que a su vez generará un impacto en la población objetivo como consecuencia indirecta, esto por ser un indicador de gestión. Entonces, el equipo multidisciplinario decidió mover el indicador del promedio de calificaciones al nivel Componente porque en éste sí se medía la entrega del bien o servicio que es la realización de la estrategia antes mencionada.

El equipo multidisciplinario procede a analizar el objetivo “entrega de platos de comida caliente”. Para este objetivo nuevamente se presenta un debate. Parte del equipo considera que un buen indicador sería el número de platos de comida caliente servidos en los planteles. Sin embargo, otra persona le recordó que los indicadores absolutos carecen de punto de referencia y son vulnerables a situaciones ajenas al Programa. Adicionalmente, la calidad del servicio y de los platillos no se puede medir con este tipo de indicadores. Como alternativa se propuso medir el promedio de días que los y las jóvenes comen en los centros educativos. La persona que hizo esta propuesta enfatizó que era un buen indicador de desempeño porque para que los y las jóvenes comieran se requería no solo la oferta de platos de comida caliente, sino que esta fuera apetecible y de calidad.

Como ya se estaba hablando de calidad en el servicio de los comedores, el equipo multidisciplinario decidió medir en el Componente “Programa de comedor subsidiado realizado” por medio de un indicador de satisfacción con el servicio: “Porcentaje de alumnos y alumnas que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor en su escuela”. Para ello se requeriría la aplicación de una encuesta semestral al final del ciclo escolar, la cual será necesario completar para poder ser beneficiario del Programa para el siguiente ciclo.

Para el objetivo “entrega de becas a los y las jóvenes” nuevamente se propuso un indicador que en términos absolutos medía el “número de becas entregadas”. Sin embargo, la idea fue rechazada inmediatamente por no constituir un indicador que realmente midiera el desempeño de la implementación del Programa. La realidad es que las becas se tenían que entregar en su totalidad de forma obligatoria, por lo que medir la entrega en sí misma no tenía mucho caso. Lo que sí representa un reto, es el concluir los trámites a tiempo, es decir oportunamente, motivo por el cual quedó el siguiente indicador: “porcentaje de becas otorgadas oportunamente”. En cada ciclo escolar se determinaría una fecha límite para la entrega de todas las becas. Aquellas que sean entregadas antes de esa fecha se considerarán como oportunas y aquellas que se entreguen después serán tardías y no contarán para el indicador. De esta forma también se mide y garantiza la calidad en la entrega de las becas.

Para el objetivo del Componente “Programa de becas escolares realizado” se propuso medir el porcentaje de jóvenes que considera que el monto de la beca es suficiente para continuar con sus estudios. La medición de este indicador es sumamente relevante ya que, si el monto es demasiado pequeño, la entrega del Componente no impactará en la disminución de la tasa de deserción escolar, generando así desperdicio de recursos. Sin embargo, se decidió no incluirlo en la MIR porque los operadores del Programa no tienen control sobre los montos entregados, ya que como se comentó anteriormente, la mayor parte del recurso viene de los fondos transferidos por el gobierno federal.

Como alternativa, se propuso medir nuevamente la satisfacción de los y las jóvenes con el trámite para obtener su beca. Aquí lo que valorarían sería la eficacia

y eficiencia con la que se llevó a cabo el trámite y la forma como las y los empleados de los centros educativos les trataron. Para no tirar en saco roto la propuesta anterior, se acordó incluir en la encuesta de satisfacción una pregunta orientada a identificar si el monto de la beca es suficiente para continuar con sus estudios; sin embargo, esta información se analizaría internamente y no quedaría como parte de la MIR. Entonces, el indicador para este Componente quedó como “porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares”.

A continuación, el equipo multidisciplinario procedió a elaborar el indicador de Propósito de su Programa, el cual deberá medir el resultado de la entrega de los Componentes que lo conforman. Para ello recordaron que lo primordial del Programa es reducir la tasa de deserción escolar en el nivel medio superior. Después de comentarlo se concluyó que era una buena opción porque medía el impacto de la entrega de los bienes o servicios en la realidad de la población objetivo, es decir, de los y las jóvenes. De esta forma el indicador quedó como “tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior”. Con este indicador se pretende identificar qué tanto disminuyó la deserción escolar de un año al otro.

El indicador Fin debe medir el impacto de todos los esfuerzos realizados, sin embargo, es importante recordar que no solo mide los esfuerzos de este Programa, sino todos los que estén alineados al objetivo de la planeación superior en cuestión. Para la construcción de este último indicador el equipo multidisciplinario tuvo algunas dificultades ya que no encontraban una forma sencilla de medir las oportunidades de desarrollo de los jóvenes.

Una investigadora de la Universidad Autónoma de Chiapas comentó que por medio de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares (ENIGH) que conduce el INEGI, se podía calcular el incremento en el ingreso promedio de la generación que fue beneficiaria del Programa. La propuesta fue muy aplaudida porque este indicador definitivamente mediría el impacto del Programa en la población atendida y la información sería gratuita.

Sin embargo, tener un indicador de esta naturaleza implicaba un importante problema temporal, ya que, para medir el cambio en la realidad de los jóvenes, entre otras cosas, tendrían que esperar entre 3 y 8 años. Esto derivado de que las oportunidades de desarrollo se obtendrían después de concluir sus estudios de

educación media superior. Después de estos 3 años se podría observar cómo los y las egresadas se insertan en el mercado laboral con mejores condiciones. Por otro lado, quienes decidan continuar con la educación superior tardarían entre 4 y 5 años más para ingresar al mercado laboral.

Tabla 8.1. Avance en la construcción de la MIR después de incorporar la columna de indicadores

Fin	Contribuir a que los y las jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior.	Porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas.
Propósito	Los y las jóvenes de nivel medio superior del estado de Chiapas continúan sus estudios.	Tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior.
Componentes	1. Programa de becas escolares realizado.	Porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares.
	2. Programa de comedor subsidiado realizado.	Porcentaje de estudiantes que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor de su escuela.
	3. Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.	Promedio de la calificación obtenida en el examen sobre educación sexual y planificación de vida.
Actividades	1.1. Entrega de becas a los y las jóvenes.	Porcentaje de becas entregadas oportunamente.
	2.1. Entrega de platos de comida caliente.	Promedio de días en los que los y las jóvenes comen en los centros educativos.
	3.1. Impartición de talleres sobre educación sexual.	Porcentaje de jóvenes que concluyeron los talleres sobre educación sexual.
	3.2. Realización de campañas de planificación familiar.	Porcentaje de jóvenes atendida(o)s en las campañas de planificación familiar.

| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Producto de esta última observación, otra integrante del equipo multidisciplinario comentó que si aumentara la tasa de egreso de la educación media superior,

seguramente también CONTRIBUIRÍA a que aumentara el ingreso al nivel superior, ya que concluir el nivel educativo anterior es condición necesaria para ingresar a la Universidad. De esta forma no se medirían de forma directa las “oportunidades de desarrollo”, pero sí “una sombra” que este fenómeno proyecta. A este tipo de indicadores se les conoce como *proxy* y se estudiarán en la siguiente lección. La idea fue bien recibida y se decidió que en el nivel Fin se tendría el siguiente indicador “porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas. Finalmente, la columna de Indicadores quedó como se muestra en la tabla anterior.

8.4. Medios de Verificación

En este tema se explica el tratamiento de las **fuentes de información** para la medición de los indicadores de la MIR, es decir, la definición de los **Medios de Verificación**. 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 monitoreo 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. Sin embargo, para los niveles de Propósito y Fin, es muy importante que la fuente sea externa, y no solo por la validez que gracias a esta característica se tendrá, 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. Sin embargo, si queremos conocer la satisfacción con la entrega de determinado bien o servicio en un indicador de Componente, no podemos esperar que organizaciones nacionales o internacionales tengan 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 obtenemos 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 pero también se requiere medir la percepción sobre el desempeño de los cuerpos policiacos, la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) conducida por el INEGI será la fuente de información de ambos indicadores **incluso cuando los indicadores se encuentran en diferentes niveles de la MIR.**

Como es indispensable que los costos de la medición sean lo más bajos posibles, también es válido realizar algunas preguntas complementarias.



Figura 8.16. Preguntas complementarias para obtener Medios de Verificación



Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Responder estas preguntas es relevante porque no debemos olvidar que 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. Las fuentes de información son diversas, pudiendo ser estadísticas, material publicado, inspección visual, encuestas, informes de auditorías y registros administrativos, entre otros.



Piloteo de indicadores y valoración de las fuentes de información de los Medios de verificación

Cuando se define un indicador en cualquier nivel de la MIR, resulta fundamental **pilotarlo en términos de sus posibilidades 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. Previamente se mencionó que 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, es decir, para la obtención de los Medios de Verificación. Estos deberán ser acordados con los involucrados ya que son la evidencia para dar cuenta de los avances y logros del Programa, haciendo posible la medición oportuna y transparente de los indicadores.

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 8.17. Preguntas complementarias para obtener Medios de Verificación



■ Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

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. Además, se deben considerar evaluaciones ex-ante, intermedias o ex-post, requerimientos de los involucrados, aprobaciones de partidas presupuestarias, etc.

Por **ejemplo**, si se está realizando 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 con métodos más complejos como análisis estadístico inferencial. La complejidad 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. En el mismo tenor, también 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. A manera de referencia, en la siguiente tabla se hace una comparación entre los diferentes métodos de recolección de la información de acuerdo con distintos rubros.



Tabla 8.2. Comparación entre métodos de recolección de información

Cualidad a evaluar	Revisión de los registros del programa	Cuestionarios auto administrados	Entrevistas telefónicas o cara a cara
Costo	Bajo	Ninguno	Moderado a alto
Cantidad de entrenamiento requerido para los recolectores	Alguna	Ninguna o alguna	Moderado a alto
Tiempo de finalización	Depende de la cantidad requerida	Moderado	Moderado
Tasa de respuesta	Alta, si los registros contienen la información requerida	Generalmente bajo	Generalmente moderado a alto
Procesamiento de los datos	Depende de si los registros se encuentran en formato físico o digital	Ninguno, ya que los programas hacen los cálculos de forma automática	Depende del uso de un software específico en el que se recopile la información

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

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 monitoreo del Programa y favorecerá el diseño e implementación de las evaluaciones. A continuación, se mencionan las características de los métodos cuantitativos y cualitativos, la finalidad de cada tipo de metodología y ejemplos de fuentes de datos.



Tabla 8.3. Características de los métodos cuantitativos y cualitativos

	Metodologías Cuantitativas	Metodologías Cualitativas
Características	<ul style="list-style-type: none"> - Requieren muestras relativamente grandes. - Cuando cuentan con representatividad estadística se pueden generalizar al total de la población en cuestión. - Requieren conocimientos estadísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - 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? 	<ul style="list-style-type: none"> - 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	<ul style="list-style-type: none"> - Registro del programa. - Estadísticas de servicio. - Encuestas a nivel de programa (con proveedores, clientes, etc.). - Encuestas a nivel de población (local, regional o nacional). 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas a fondo. - Estudios de casos. - Grupos focales. - Estudios de observación. - Estudios de clientes simulados.

Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Un tema clave es la decisión de la frecuencia de recopilación de los datos necesarios para obtener los Medios de Verificación y medir los indicadores. Cuando se decide con qué frecuencia se recolectarán los datos para el Programa, deben considerarse los recursos financieros, humanos y materiales. 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.





Estudio de caso (Parte 14)

Identificación de los Medios de Verificación en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

Una vez concluida la definición de los indicadores que medirán los objetivos de la MIR, el equipo multidisciplinario procede a identificar los Medios de Verificación para cada uno de estos indicadores. En este caso también deciden comenzar a definirlos de abajo hacia arriba tal como lo hicieron con la columna de Indicadores.

El primero de estos es el “porcentaje de becas otorgadas oportunamente”. Previamente ya se había planteado la necesidad de aplicar una encuesta de satisfacción en la que se preguntara sobre el tiempo total que les tomó realizar el trámite y sobre la satisfacción en general con trámite de la beca. Algunas personas consideraban que la mejor opción para aplicar esta encuesta era que al concluir el trámite llenaran una encuesta en papel y que cada plantel le enviará a la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación del estado de Chiapas el concentrado en formato digital. Las autoridades directivas que representaban a los planteles se opusieron a esta idea, ya que esta labor comprendía más trabajo para su personal administrativo. Adicionalmente, también se argumentó que cuando se conducía una encuesta en papel, eran inevitables los errores de captura.

Por esta razón se propuso conducir la encuesta de forma digital utilizando herramientas de uso libre tales como *Google Forms*, *Survey Monkey* o *Typeform*. La ventaja de estas herramientas es que sistematizan la información de forma automática y facilitan la descarga de datos en formato XLSX o CSV, es decir, los formatos para que los lean hojas de cálculo como Excel. Sin embargo, se identificó un problema de brechas porque en los planteles de educación media superior en el ámbito rural tienen problemas de conexión, lo cual dificulta la aplicación de estas encuestas en línea. Para los casos en los que los planteles no cuenten con una banda ancha suficiente para el uso de estas herramientas, se aplicará la encuesta directamente en Excel. Si también existen limitaciones para usar cualquier equipo de cómputo se podrá aplicar la encuesta en papel y las personas responsables de sistematizar la información en los dos últimos casos serán de los

mismos planteles educativos. La información la concentrará la Dirección de Educación Media.

Con respecto al indicador “entrega de platos de comida caliente” se determinó que la fuente de información es los registros administrativos de los comedores de los planteles de educación media superior. En este caso se comentó que la entrega de los platos de comida caliente se hará de forma estructurada para evitar los abusos por parte de algunos estudiantes. Este control se dará a través de boletos físicos o digitales sobre los cuales el proveedor del servicio le deberá rendir cuentas a los agentes contratantes del servicio. La información será enviada en formato digital a la Dirección de Educación Media quien concentrará los datos.

Para los indicadores “porcentaje de jóvenes que concluyeron los talleres sobre educación sexual” y “porcentaje de jóvenes atendidos(as) en las campañas de planificación familiar” se utilizará como medio de verificación las listas de asistencia a cada uno de los eventos. En el primer caso se considerará una asistencia del 100% a cada sesión del taller y en el segundo caso se considerará a toda persona que al menos haya participado en una actividad de la campaña. La información será capturada y sistematizada por los planteles educativos y enviados a la Dirección de Educación Media quien concentrará los datos. Producto de los debates anteriores se comentó que los planteles tienen la libertad de apoyarse en herramientas digitales tales como *Eventbrite* para hacer sus listas de asistencia.

La definición de los Medios de Verificación del indicador “porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares” no presentó mayor debate porque ya se sabía que se iba a utilizar la encuesta de satisfacción como Medio de Verificación. Solo cabe destacar que este es un ejemplo de cómo una sola fuente puede constituir el Medio de Verificación de dos o más indicadores incluso de niveles diferentes. Pero en todo caso, en la MIR se tienen que registrar de forma completa.

Para el indicador “porcentaje de alumnos y alumnas que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor en su escuela” se recordó que se había planteado la aplicación de una encuesta de satisfacción para conocer la opinión del alumnado sobre el servicio de comedor en su plantel. Sin embargo, los

directores de los planteles se opusieron a conducir otra encuesta porque ya les implicaba demasiada carga de trabajo para ellos, sobre todo la sistematización de la información en el caso de los planteles rurales. Este debate fortaleció la idea de que se deben de elegir solo los Componentes y Actividades indispensables para el funcionamiento del Programa ya que la medición de los mismos implica mucho trabajo.

Como solución a esta situación se propuso que la encuesta de satisfacción sea conducida por los proveedores contratados y que esta actividad sea contemplada en los Términos de Referencia del contrato como parte del servicio a prestarse. La propuesta fue tomada con recelo porque los proveedores de servicios alimentarios quedarían como juez y parte de la calidad de sus servicios, sin embargo, se aprobó para evitar la carga de trabajo extra para los directivos.

El debate sobre las responsabilidades de los proveedores de servicios alimentarios para los comedores, llevó a que una persona de la Secretaría de Educación comentara que había platicado con personal de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca del Estado sobre la importancia de que se fomentara el consumo de productos locales, especialmente en un lugar con la riqueza gastronómica y diversidad alimentaria como lo es el estado de Chiapas. Cuando la persona de la Secretaría de Educación le comentó sobre el nuevo Programa de comedor subsidiado que todos los planteles de educación media superior tendrían, la persona de la Secretaría de Agricultura le comentó que sería bueno que en los términos de referencia se les solicitara a los proveedores de servicios alimentarios que al menos 80% de los insumos fueran de origen local.

El equipo multidisciplinario comentó que esta es una excelente idea, ya que en este esfuerzo de intersectorialidad no incurriría en costos adicionales para los ejecutores del Programa, sino que estos serían absorbidos por los proveedores y con esta medida se fomentaría el desarrollo agroalimentario del Estado. La idea fue recibida con tal entusiasmo que incluso se propuso incluir un nuevo indicador a la Actividad 2.1. Sin embargo, una persona les recordó que solo se debe contar con los indicadores mínimos indispensables para medir el cumplimiento del propósito y que, si bien la idea podría incorporarse en los Términos de Referencia

para las contrataciones, no tendría por qué ser un indicador de la MIR de este Programa. Entonces con este enfoque cerraron el tema.

Con respecto al indicador del último Componente “promedio de la calificación obtenida en el examen sobre educación sexual y planificación de vida” se comentó que no había mucha dificultad para obtener los Medios de Verificación ya que estos se obtendrían de los exámenes que se aplicarían. Solo resta especificar que el mecanismo de envío será igual que en los otros indicadores: los planteles educativos le envían la información en formato digital a la Dirección de Educación Media quien hace la concentración.

Para el indicador “tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior” correspondiente al nivel Propósito tampoco hubo mucha dificultad para obtener los Medios de Verificación porque esta tasa proviene de estadísticas que se tenían previamente, e incluso esta fue la información que detonó el Programa que se está construyendo.

Finalmente, para el indicador del nivel Fin que es “porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas” fue necesario consultar con otra Unidad Responsable de la misma Secretaría de Educación que es la Dirección de Educación Superior para saber si tienen la información y con qué frecuencia la generan. Esta última Dirección comentó que puede proporcionar la información de manera semestral lo cual es más que suficiente para el nivel de este indicador. El resultado del trabajo del equipo multidisciplinario se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 8.4. Medios de Verificación del caso de deserción escolar

Fin	Contribuir a que los y las jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior.	Porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas.	Estadísticas de ingreso al nivel superior de universidades públicas y privadas del estado. Dirección de Educación Superior de la Secretaría de Educación de Chiapas.
Propósito	Los y las jóvenes de nivel medio superior del	Tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior.	Estadísticas de deserción escolar en el nivel medio superior. Dirección de

	estado de Chiapas continúan sus estudios.		Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
Componentes	1. Programa de becas escolares realizado.	Porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares.	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	2. Programa de comedor subsidiado realizado.	Porcentaje de estudiantes que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor de su escuela.	Encuesta de satisfacción sobre el servicio de comedor en los planteles del nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	3. Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.	Promedio de la calificación obtenida en el examen sobre educación sexual y planificación de vida.	Concentrado de calificaciones obtenidas en el examen sobre educación sexual. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
Actividades	1.1. Entrega de becas a los y las jóvenes.	Porcentaje de becas entregadas oportunamente.	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	2.1. Entrega de platos de comida caliente.	Promedio de días en los que los y las jóvenes comen en los centros educativos.	Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	3.1. Impartición de talleres sobre educación sexual.	Porcentaje de jóvenes que concluyeron los talleres sobre educación sexual.	Listas de asistencia a los talleres sobre educación sexual. Registros administrativos de los planteles. Concentra la

			Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.
	3.2. Realización de campañas de planificación familiar.	Porcentaje de jóvenes atendida(o)s en las campañas de planificación familiar.	Listas de asistencia a los eventos sobre educación sexual. Registros administrativos de los planteles. Concentra la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.

| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

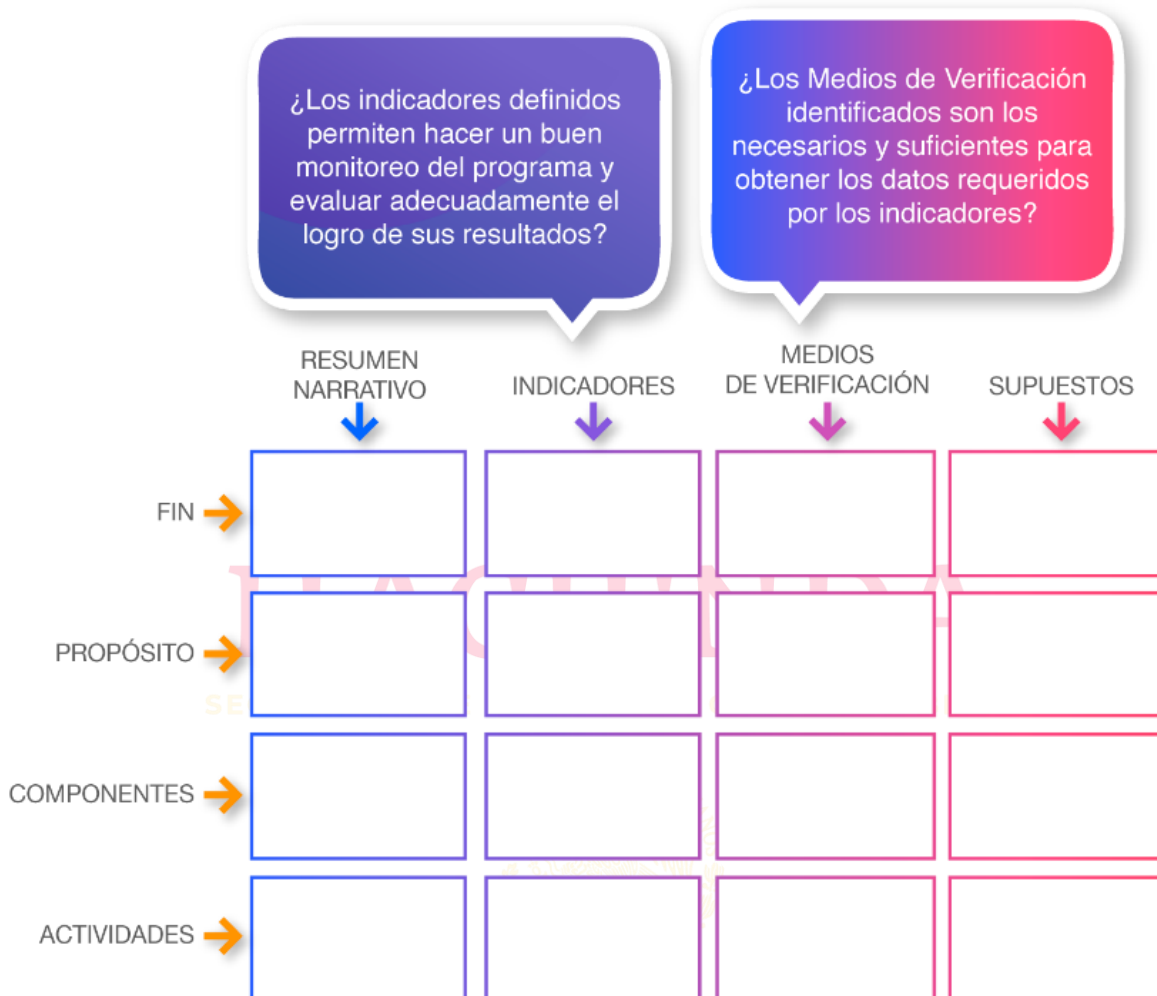
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Valoración de la lógica horizontal de la MIR

Una vez que se ha concluido la definición de los Medios de Verificación para cada uno de los indicadores, 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 8.18. Verificación de la lógica horizontal



▮ Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

En el ejemplo de la deserción escolar en el nivel medio superior del estado de Chiapas solo se incluyeron los datos más relevantes del medio de verificación, sin embargo, al igual que en el caso de los indicadores, los Medios de Verificación deben tener más elementos que ayuden cabalmente a saber de dónde sale la información.



Figura 8.19. Ejemplos de información necesaria para generar Medios de Verificación

INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Número de viviendas unifamiliares compradas por agricultores de bajos ingresos, residentes de barriadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Registros de catastro de la Oficina de Seguimiento de la Comisión de Vivienda. - Datos sobre el nivel de ingreso de los compradores, de encuestas de la Oficina de Seguimiento de la Comisión de Vivienda. - Datos sobre el lugar de residencia previa de los compradores provistos por la Oficina de Seguimiento de la Comisión de Vivienda.
<ul style="list-style-type: none"> - Número de madres bajo control epidemiológico por dengue. - Número de hijos bajo control epidemiológico por dengue. - Número de niños vacunados. - Número de madres capacitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estadísticas de la Dirección General de la Secretaría de Salud. - Registros del Programa de Urgencias Epidemiológicas de la Dirección General de la Secretaría de Salud.

Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Entonces, en el primer caso un solo indicador requiere distintas fuentes para conformar los Medios de Verificación mientras que, en el segundo ejemplo, se requieren solo dos fuentes para conformar los Medios de Verificación de cuatro indicadores de distintos niveles. Una vez comprobada la lógica horizontal de las columnas que hasta el momento se han desarrollado se puede proceder al diseño de la última columna de la MIR correspondiente a los Supuestos.

8.5. Supuestos

Los **Supuestos** son factores externos al Programa que no son controlados por el ejecutor del proyecto 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 explicitan 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 monitoreo 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 monitoreo sobre los Supuestos más críticos lleva a corregir decisiones programadas de antemano, si se visualiza que algún supuesto está comprometido o definitivamente no se cumplirá. De allí, la importancia de que el monitoreo del Programa o proyecto considere también el seguimiento de los Supuestos durante su implementación.

Para la definición se recomiendan seguir tres pasos fundamentales:

1. La identificación de factores externos
2. La verificación de las condiciones de Supuestos
3. El análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos como complemento al análisis de la lógica vertical.



Identificación de factores externos

Los factores externos describen las condiciones que son importantes para la realización satisfactoria de la intervención pública por medio del Programa. Sin embargo, su principal característica es que éstos escapan al 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. En la siguiente figura se presentan cuatro ejemplos de identificación de riesgos para cada uno de los niveles de la MIR.

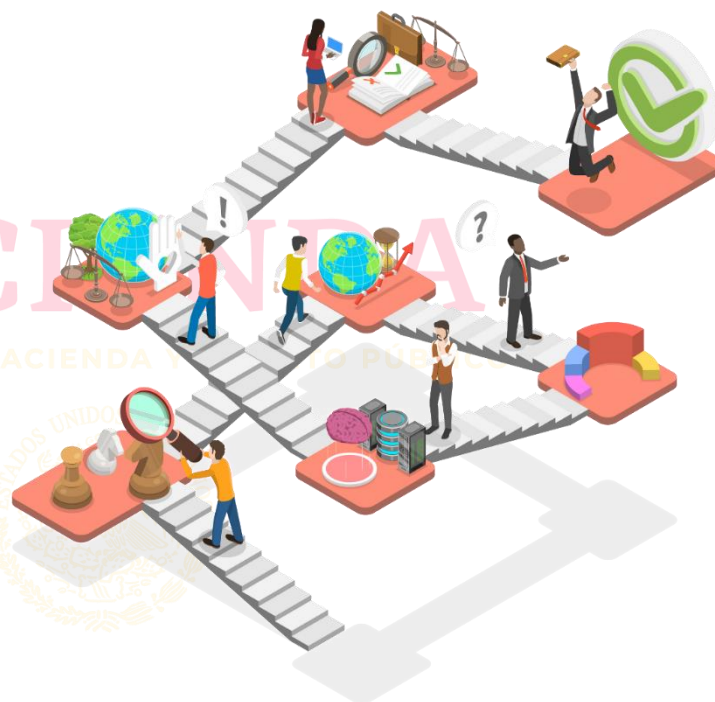


Figura 8.20. Identificación de riesgos por nivel de la MIR



| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

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. Cabe mencionar que los factores externos pueden derivarse del análisis de involucrados, del Árbol de Objetivos o de cualquier otra fuente de información sobre las condiciones del entorno del Programa o proyecto.



Verificación de las condiciones de Supuestos

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.

En tal sentido, se plantean como un estado positivo alcanzado. 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, además de los distintos actores involucrados o partes interesadas. 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 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 del mismo. 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.



Figura 8.21. Fuentes de identificación de Supuestos

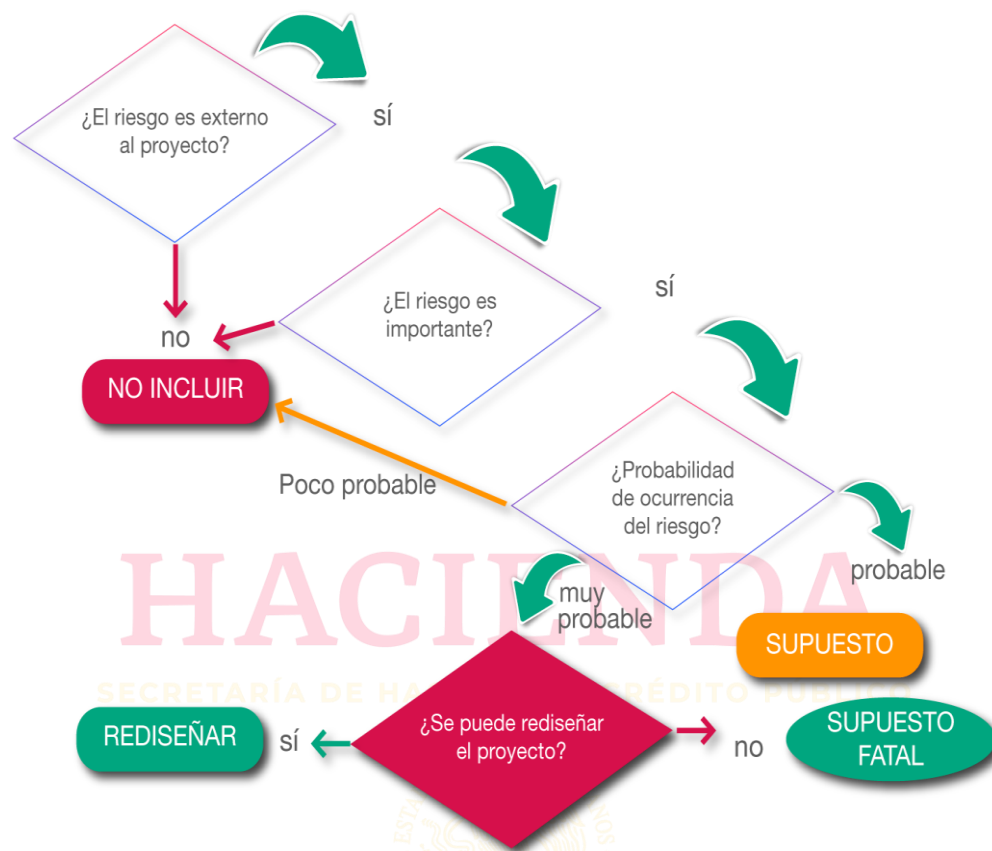
Lecciones aprendidas	Esto se refiere a situaciones ocurridas en otros programas y que afectaron positiva o negativamente su implementación, obligando a reajustar o rediseñar las intervenciones. De allí que la evaluación ex-post sea tan importante para formular nuevas y mejores intervenciones, donde la correcta definición de los supuestos será un elemento clave del buen diseño de un programa o proyecto usando la MML.
Análisis de los actores involucrados	Cuando se desarrolla un análisis de actores podemos encontrarnos con diferentes situaciones. Estas pueden ser: de carácter cultural, de expectativas o de intereses de los actores frente a un programa. Es posible, a través de simulaciones de los principales actores, tener algunas ideas más claras, si bien preliminares, sobre sus prioridades e intereses de corto plazo.
Instrumentos de análisis	Uno de los instrumentos de análisis muy utilizado es la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), ya que permite visualizar factores externos e internos. En caso de aplicarse el análisis FODA a un programa o proyecto, es posible identificar factores externos, bajo los cuadrantes de Amenazas y Oportunidades, que pueden ser útiles para especificar algunos supuestos.

Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Una vez identificados los Supuestos se recomienda ampliamente seguir los pasos que se muestran en la siguiente figura para definirlos. Si se siguen estos pasos es muy baja 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 8.22. Pasos para la definición e introducción de los Supuestos



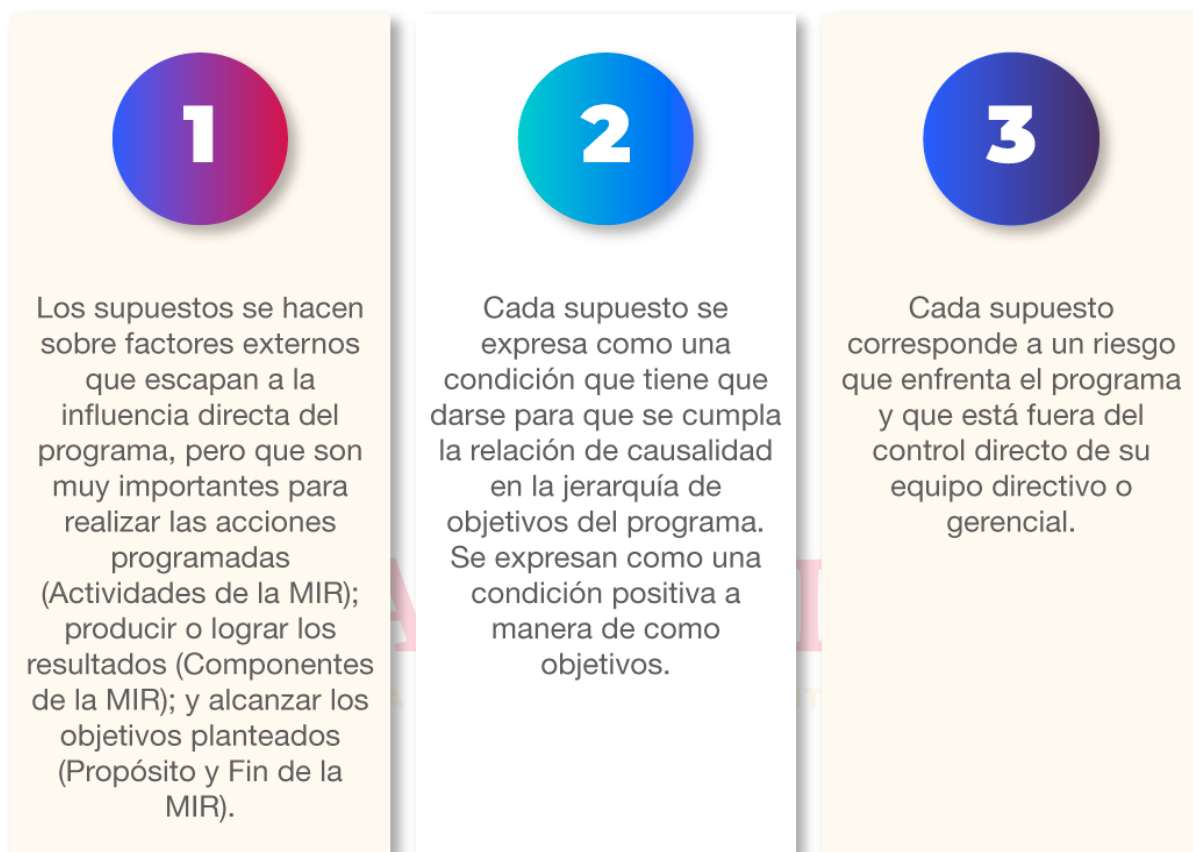
Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Cabe destacar que existen **tres errores habituales** en la definición de los Supuestos en la MIR e se deben evitar. 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 el supuesto 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 se tiene como supuesto un incremento en la migración del Estado, el supuesto tendrá un nivel demasiado alto para ese Resumen Narrativo.

A modo de síntesis, para la definición de Supuestos se tienen que considerar los aspectos clave descritos en la siguiente figura.



Figura 8.23. Identificación de Supuestos



| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.





Estudio de caso (Parte 15)

Definición de los Supuestos en el caso de deserción escolar en el nivel medio superior

Ahora el equipo multidisciplinario procede a construir la cuarta y última columna de la MIR correspondiente a los Supuestos.

Como hasta el momento se ha hecho a lo largo de la Metodología, el equipo comienza a trabajar de abajo hacia arriba iniciando con las Actividades y concluyendo con el Fin. En este punto recuerdan que los Supuestos, a diferencia de los Medios de Verificación se vinculan al Resumen Narrativo y no a los Indicadores. En otras palabras, los Supuestos son situaciones externas que necesariamente se tienen que dar para que se cumpla el objetivo contenido en el Resumen Narrativo. Adicionalmente, se recuerda que es recomendable consultar la investigación, el análisis de involucrados y la selección de alternativas para poder identificar situaciones que pudieran complicar la consecución del Programa.

Para las dos Actividades que forman parte de la “estrategia de educación sexual en el nivel medio superior” se decidió que es necesaria la participación de los y las jóvenes para que se pueda llevar a cabo de forma exitosa. De esta forma, los Supuestos quedan como “los y las jóvenes deciden participar en al menos una actividad de las campañas de planificación familiar” para el Resumen Narrativo “3.2 realización de campañas de planificación familiar”; y “los y las jóvenes se presentan a los talleres de educación sexual y aplican los conocimientos aprendidos” para el Resumen Narrativo “3.1 Impartición de talleres sobre educación sexual”.

Al inicio del debate, un integrante del equipo comentó que un buen supuesto para el Resumen Narrativo 3.1 era que “los profesores de biología y educación para la salud están dispuestos a impartir los talleres de educación sexual” ya que tal como se había estudiado en el análisis de involucrados, podían oponerse a tener cargas extra de trabajo. Sin embargo, se comentó que los profesores son actores

debate. Lo que se identificó en este caso es que los y las jóvenes pueden tramitar su beca y aun así no presentarse a clase; pueden asistir a los comedores subsidiados sin quedarse a estudiar las horas que les corresponden; pueden participar en las campañas y talleres y aun así convertirse en madres y padres. Por lo que para que funcione el Programa en general se consideró que era indispensable que “los y las jóvenes aprovechan los incentivos que proporciona el Programa para acreditar la educación media superior”, quedando este como Supuesto a nivel Propósito.

Para el cumplimiento del Fin “Contribuir a que los y las jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior” se comentó que era necesario que hubiese espacio tanto en el sector educativo superior como en el sector productivo formal para que continúen con su formación y/o se inserten al mercado laboral formal. Por esta razón se decidió tener DOS Supuestos para el nivel Fin: “las Universidades públicas y privadas del estado de Chiapas tienen suficiente cupo para atender las solicitudes de los egresados(as) del nivel medio superior” y “el sector productivo formal ofrece oportunidades laborales para egresados(as) del nivel medio superior.

Con este último Supuesto se concluye la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados para el caso de deserción escolar en el estado de Chiapas.

Tabla 8.5. MIR completa para el caso de deserción escolar

Fin	Contribuir a que los y las jóvenes cuenten con mejores oportunidades de desarrollo mediante la continuación de su educación media superior.	Porcentaje de jóvenes que ingresan al nivel superior en universidades públicas y privadas del estado de Chiapas.	Estadísticas de ingreso al nivel superior de universidades públicas y privadas del estado. Dirección de Educación Superior de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las universidades del estado de Chiapas tienen suficiente cupo para atender las solicitudes de la(o)s egresada(o)s del nivel medio superior. El sector productivo formal ofrece oportunidades laborales para egresada(o)s del
-----	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

				nivel medio superior.
Propósito	Los y las jóvenes de nivel medio superior del estado de Chiapas continúan sus estudios.	Tasa de variación de la deserción escolar en el nivel medio superior.	Estadísticas de deserción escolar en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las y los jóvenes aprovechan los incentivos que proporciona el Programa para acreditar la educación media superior.
Componentes	1. Programa de becas escolares realizado.	Porcentaje de satisfacción con el trámite de entrega de becas escolares.	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las y los jóvenes entregan la documentación para obtener su beca en tiempo y forma.
	2. Programa de comedor subsidiado realizado.	Porcentaje de estudiantes que consideran satisfactorio o muy satisfactorio el servicio de comedor de su escuela.	Encuesta de satisfacción sobre el servicio de comedor en los planteles del nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	La prestación de servicios alimentarios por parte de los proveedores es de calidad.
	3. Estrategia de educación sexual en el nivel medio superior.	Promedio de la calificación obtenida en el examen sobre educación sexual y planificación de vida.	Concentrado de calificaciones obtenidas en el examen sobre educación sexual. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las madres y padres de familia de las y los jóvenes apoyan la estrategia de educación sexual dirigida a sus hijo(a)s.

Actividades	1.1. Entrega de becas a los y las jóvenes.	Porcentaje de becas entregadas oportunamente.	Encuesta de satisfacción sobre las becas escolares en el nivel medio superior. Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las y los jóvenes cumplen con los requisitos para obtener su beca.
	2.1. Entrega de platos de comida caliente.	Promedio de días en los que los y las jóvenes comen en los centros educativos.	Registros administrativos de los planteles de educación media superior. Concentra la información la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las y los jóvenes deciden presentarse a comer en los comedores escolares subsidiados.
	3.1. Impartición de talleres sobre educación sexual.	Porcentaje de jóvenes que concluyeron los talleres sobre educación sexual.	Listas de asistencia a los talleres sobre educación sexual. Registros administrativos de los planteles. Concentra la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las y los jóvenes se presentan a los talleres de educación sexual y aplican los conocimientos aprendidos.
	3.2. Realización de campañas de planificación familiar.	Porcentaje de jóvenes atendida(o)s en las campañas de planificación familiar.	Listas de asistencia a los eventos sobre educación sexual. Registros administrativos de los planteles. Concentra la Dirección de Educación Media de la Secretaría de Educación de Chiapas.	Las y los jóvenes deciden participar en al menos una actividad de las campañas de planificación familiar.

| Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Análisis de consistencia en la relación causal entre objetivos como complemento al análisis de la lógica vertical

Los Supuestos nos permiten completar el análisis de consistencia sobre la relación causal entre los distintos niveles de la MIR, como parte del análisis de la lógica vertical. Sin considerar los Supuestos, la consistencia de la lógica vertical estriba en verificar la concatenación lógica de los objetivos planteados, cuya causalidad debe llevar automáticamente al nivel siguiente “si se cumple el objetivo de un nivel de la MIR, entonces se cumple el siguiente” tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 8.24. Lógica vertical de la MIR antes de los Supuestos



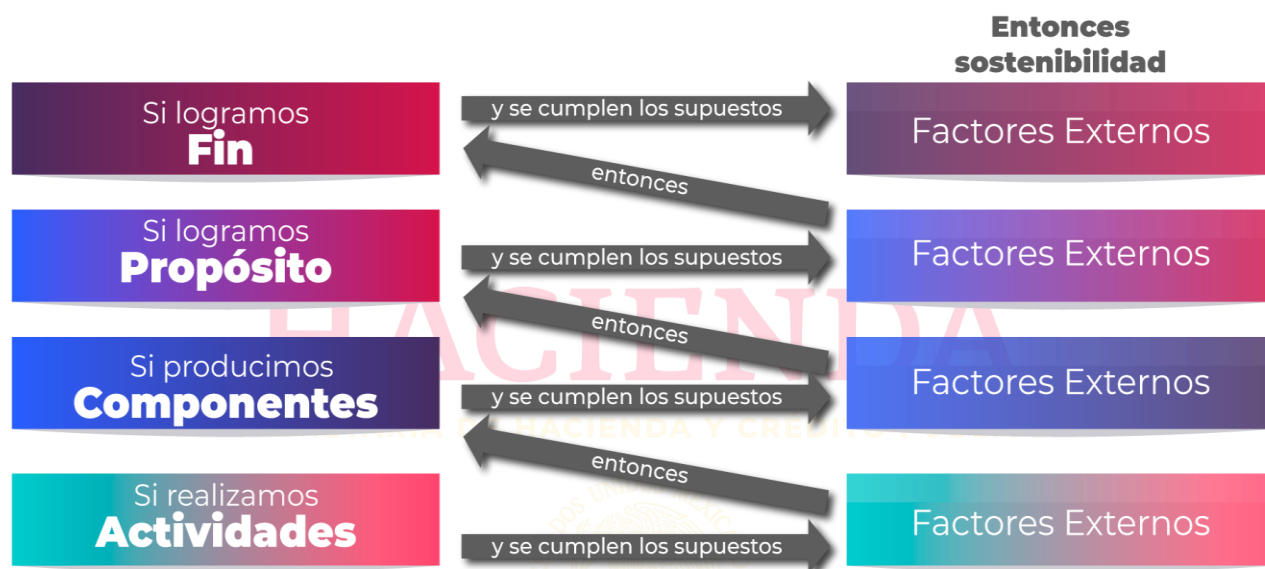
Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

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.



Es por ello indispensable hacer una nueva revisión y verificación de la lógica vertical 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 siguiente figura se presenta la forma como se lee la lógica vertical en su versión final.

Figura 8.25. Lógica vertical considerando Supuestos



Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

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 por ejemplo en mejores niveles educativos, mayores ingresos, y en general un mejor nivel de vida.

Para el **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.



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

Finalmente, 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.

De manera específica, en cada nivel de la MIR se deben hacer las siguientes preguntas:

- ¿Los Supuestos definidos a nivel de Fin en la MIR, permiten asegurar la sustentabilidad de los beneficios del Programa?
- ¿El Propósito, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias, y suficientes, para lograr el Fin?
- ¿Los Componentes, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para lograr el Propósito?
- ¿Las Actividades, junto con los Supuestos a ese nivel, describen las condiciones necesarias y suficientes para producir los Componentes?

También resulta fundamental considerar que, si la ocurrencia de un supuesto es crítica para el logro de los objetivos, no hay cómo evitar el riesgo y si la probabilidad de que ocurra es prácticamente inevitable, la dirección deberá considerar abandonar el Programa o trabajar en su rediseño. Adicionalmente, durante la ejecución del Programa, la dirección deberá estar pendiente de los Supuestos para verificar su eventual cumplimiento y tomar decisiones oportunas cuando éstos no se estén cumpliendo. No olvidemos que los Supuestos tienen la virtud de obligar a quienes formulan el Programa a explicitar los riesgos y a quienes lo ejecutan, a estar pendientes de ellos.

Conclusión de la MIR

Con la revisión de la lógica vertical se concluye la Metodología de Marco Lógico de cuya implementación se obtiene un Instrumento de Seguimiento de Desempeño, en este



caso, una Matriz de Indicadores para Resultados. Después de haber estudiado esta Metodología se comprende perfectamente que la MIR es mucho más que un simple cuadro de 4x4. La MIR es el resumen de un ejercicio de planeación basado en evidencia que debe ser realizado de forma consensuada por los distintos actores involucrados y orientado al cumplimiento de la planeación superior del orden de gobierno correspondiente. Es un ejercicio en el que se tiene que considerar el punto de vista de las distintas poblaciones afectadas por un problema público o una necesidad no atendida por lo que también es un ejercicio participativo.

La MIR es una hoja de ruta por medio de la cual la administración pública orienta la intervención gubernamental y ejerce los recursos públicos para la resolución de los problemas o necesidades detectados. La Matriz también constituye un elemento indispensable para darle seguimiento al desempeño de los Programas y posteriormente evaluarlos para conocer los efectos e impactos de dicha intervención gubernamental.

El conjunto de Instrumentos de Seguimiento del Desempeño generados por las distintas dependencias y entidades de la APF nutren el Sistema de Evaluación de Desempeño, gracias al cual se puede contar un con Presupuesto basado en Resultados en nuestro país. Finalmente, la sistematización de la información programática que se lleva a cabo a través de la MIR permite que la rendición de cuentas en la materia se haga de forma sencilla y natural, dándole herramientas a la ciudadanía para que pueda participar en las políticas públicas de manera informada, con lo cual participarán en las grandes decisiones nacionales.

8.6. Ficha de Indicadores de Desempeño

Previamente se estudió que en la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) se sintetizan y vinculan cuatro niveles de planeación: el objetivo superior al que se contribuye (Fin), un objetivo principal enfocado a resolver una situación no deseada que afecta a una población objetivo (Propósito), bienes o servicios a entregar (Componentes) y un conjunto de acciones a realizar para la producción de los bienes o servicios (Actividades).



Sin embargo, la implementación de la MML en México ha planteado distintos retos ante una **Estructura Programática** con **modalidades presupuestarias** de naturaleza muy variada, en donde no siempre es posible identificar los cuatro niveles de planeación. Por tanto, se considera indispensable establecer una herramienta que, sin llegar a ser una MIR, sirva como instrumento de seguimiento del desempeño de dichos Programas a través de la definición de indicadores que permitan conocer sus resultados; este instrumento se denomina **Ficha de Indicadores del Desempeño**.

Previamente se revisó que el marco normativo establecido por el SED se llevará a cabo a través del seguimiento y evaluación de las metas y objetivos de los Pp, a partir de indicadores de desempeño. Asimismo, hemos revisado que, en México se utiliza la MML como una herramienta que ayuda a estructurar los Pp bajo conceptos homogéneos de diseño y seguimiento, y los sintetiza en el instrumento de planeación estratégica denominado MIR. En esta matriz concurren los objetivos de los Pp así como el conjunto de indicadores de desempeño que permitirán dar seguimiento y verificar los logros alcanzados por la puesta en marcha del mismo.

Bajo esta lógica, se diseñó la Ficha de Indicadores del Desempeño (FID) como otro Instrumento de Seguimiento del Desempeño, para aquellos casos en los que la EAP no permita identificar cuatro niveles de planeación, se desarrollará una FID priorizando los **Indicadores de Desempeño más relevantes** que permitan medir los avances en el logro de los objetivos establecidos en el Programa. Gracias a la existencia de estos dos Instrumentos de Seguimiento al Desempeño, todos los Pp pueden contar con una herramienta para la verificación del cumplimiento de sus objetivos que funcione de acuerdo con sus particularidades.

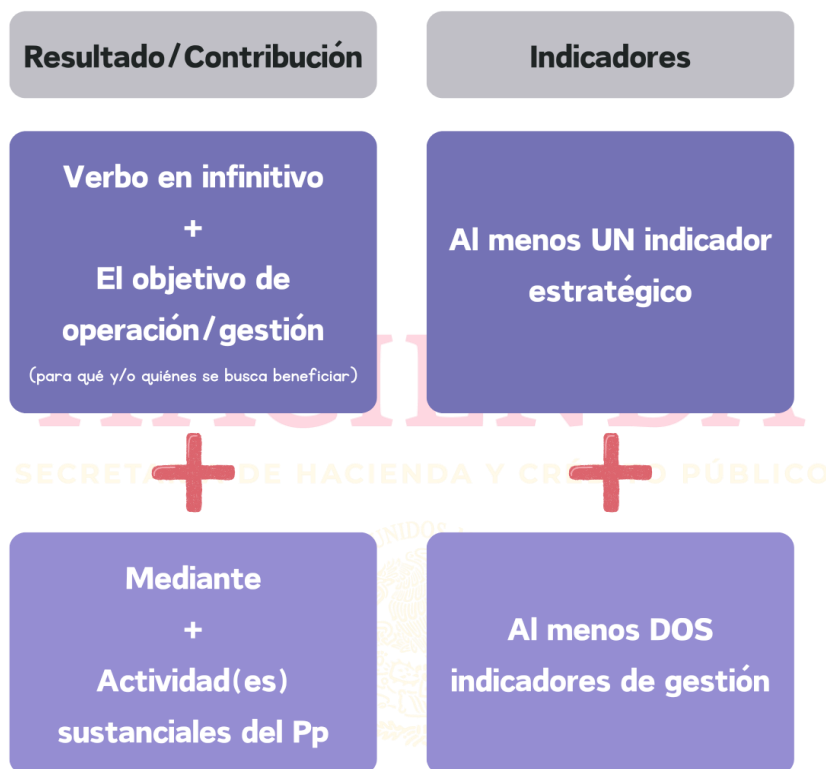
Elaboración de las fichas de las Fichas de Indicadores del Desempeño

En comparación con la MIR, la FID se construye considerando solo dos niveles de planeación. Por un lado, el nivel de operación o gestión, dónde es posible identificar actividades sustanciales y/o bienes o servicios producidos por el Pp. Y, por otro lado, el



nivel estratégico o contribución el cual identifica el resultado directo de la ejecución del Pp. Dicho resultado se puede plantear – idealmente- en términos del resultado logrado por el propio Pp, o en algunos casos, como referencia al objetivo de otro Pp con el cual contribuye (Figura 8.26).

Figura 8.26. Esquema de la FID



■ Fuente: Elaboración propia SHCP-UED.

Se considera que las **Fichas de Indicadores del Desempeño (FID)** son un instrumento para el seguimiento, evaluación y mejora de los programas, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la MML. El **objetivo** de las FID es sintetizar en un instrumento de seguimiento, el objetivo de una intervención gubernamental y los indicadores estratégicos que permitan conocer los resultados, cuando la naturaleza del Programa no permite la construcción de una MIR. Para determinar que la FID es el mejor instrumento de seguimiento para un Programa se realizan los siguientes pasos:

1. Aplicación de las cuatro primeras etapas de la MML.



2. Identificación de ausencia de alguno de los niveles de objetivos de la MIR, principalmente el nivel Propósito.
3. Revisión de la naturaleza de la intervención pública (modalidad programática).
4. Justificación de la inexistencia de los niveles de planeación identificados como ausentes, con base en la aplicación de la MML.

Una vez que se identificó y justificó claramente la necesidad de contar con una FID, se debe:

- a. Establecer con claridad el objetivo del Programa y su alineación con los objetivos de la planeación nacional y sectorial.
- b. Incorporar indicadores de desempeño estratégicos para medir el logro de su objetivo como programa.
- c. Incorporar los indicadores que sean necesarios para dar seguimiento al programa.

Es importante que se respete la sintaxis: **Verbo en infinitivo + el objetivo que se busca lograr** (para qué y/o a quien se busca beneficiar) + **mediante + actividad(es) sustancial(es) del Pp.**

El seguimiento de los avances reportados en la FID se hará de acuerdo con la periodicidad seleccionada en los indicadores. Un objetivo claro y concreto permite identificar rápidamente el elemento relevante a medir mediante el indicador.

Es posible incluir más de un indicador para un objetivo siempre y cuando se midan factores relevantes y distintos para dicho objetivo. No obstante, las UR del Pp deben decidir qué indicadores les aportan la información de mayor beneficio para el seguimiento del desempeño.



Referencias

Diccionario de la Lengua Española. (2024). Real Academia Española. Recuperado de:
<https://dle-rae-es.webpkgcache.com/doc/-/s/dle.rae.es/>

HACIENDA
SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



HACIENDA

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO



PbR

Presupuesto basado
en Resultados