



Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público



Módulo IV

Construcción de los Instrumentos de
Seguimiento del Desempeño



Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SSE Subsecretaría
de Egresos

UPER Unidad de Política
y Estrategia para
Resultados

Diplomado Presupuesto Basado en Resultados

15.^a edición, septiembre de 2025

Subsecretaría de Egresos

Unidad de Política y Estrategia para Resultados

Av. Insurgentes Sur 1971, Torre III, Piso 12

Col. Guadalupe Inn, C.P. 01020

Alcaldía Álvaro Obregón, Ciudad de México

Créditos

Edgar Abraham Amador Zamora
Secretario de Hacienda y Crédito Público

Bertha Gómez Castro
Subsecretaria de Egresos

Juan Armando Rodríguez Lara
Titular de la Unidad de Política y Estrategia para Resultados

Coordinación del Diplomado

Yamileth Lugo Cano
Directora de Profesionalización

Equipo Técnico

Gabriela Cantón Santana
Subdirectora de Planes y Programas de Formación

Jessica Estrada Sánchez
Subdirectora de Contenidos

Maribel García Rivera
Jefa de Departamento de Metodologías de Formación

Ricardo Ángel Ayala González
Jefe de Departamento de Programas de Formación



Contenido

Tema 21. Herramientas de Seguimiento del Desempeño en función de la naturaleza del Programa presupuestario	4
Tema 22. Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados	8
Tema 23. Indicadores de Desempeño de la Matriz de Indicadores para Resultados	19
Tema 24. Medios de Verificación de la Matriz de Indicadores para Resultados	23
Tema 25. Supuestos de la Matriz de Indicadores para Resultados	31
Tema 26. Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME)	42
Tema 27. Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG)	50
Lista de figuras, cuadros y tablas	54
Referencias	56

Tema 21. Herramientas de seguimiento del desempeño en función de la naturaleza del Programa presupuestario

En el marco del fortalecimiento de la Gestión para Resultados (GpR), el diseño e implementación de distintos instrumentos de seguimiento al desempeño ha sido una respuesta institucional ante la creciente diversidad de Programas presupuestarios y de intervenciones públicas. Dado que no todas las intervenciones comparten la misma lógica de operación, alcance o marco normativo, el seguimiento no puede aplicarse de manera uniforme. Por ello, **uno de los principales avances metodológicos del nuevo enfoque presupuestario en México ha sido la identificación del instrumento de seguimiento más adecuado según la naturaleza de cada Programa presupuestario.**

Tal como se revisó en el Módulo III del Diplomado, de acuerdo con los *Lineamientos para regular la gestión de los Instrumentos de Diseño y de Seguimiento del desempeño de los Programas presupuestarios*, se reconocen tres herramientas principales: la **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**, la **Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME)** y la **Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG)**. **La asignación de estas herramientas depende de la función sustantiva del Programa, sus objetivos y el tipo de bienes o servicios públicos que entrega.**

En el Cuadro 21.1 se presenta la forma como los Instrumentos de Seguimiento de Desempeño (ISD) se distribuyen de acuerdo con la modalidad y la naturaleza de la intervención para la que fueron creados.

Cuadro 21.1 ISD según la naturaleza de la intervención pública

ISD	Modalidades	Tipo de Problema público	Ejemplo
MIR	Modalidades B, E, I, S y U.	Situaciones negativas que afectan directamente a la población.	La población de 15 a 20 años vive en condiciones de inseguridad laboral.
FIME	Modalidades A, F, G, K, N, P, Q y V.	Situaciones negativas que impiden brindar un bien o servicio adecuado.	Los centros de salud enfrentan limitaciones para realizar exámenes físicos.
FiSeG	Modalidades J, M, O, R y W.	Situaciones negativas que afectan los sistemas administrativos / operativos.	Las UR del Ramo presentan obstáculos para administrar de forma eficaz los recursos financieros.

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Esta clasificación permite adecuar el tipo del instrumento al perfil del Programa, evitando la sobrecarga de indicadores que no corresponden a la lógica operativa del programa. A su vez, este Cuadro puede servir como orientación en caso de que los ISD se ocupen en otros órdenes de gobierno.

Contar con herramientas de monitoreo estratégicas permite que **los Programas presupuestarios se mantengan alineados a sus objetivos institucionales** y puedan adaptarse oportunamente a los cambios del entorno o a los resultados observados en su implementación. La lógica de la Gestión para Resultados requiere que las decisiones de política pública se sustenten en evidencia, y para ello, es indispensable disponer de **indicadores del desempeño que sean relevantes, medibles y vinculados a los resultados esperados**.

El **seguimiento** estratégico no solo evalúa el cumplimiento de metas, sino que permite identificar procesos que retrasan y provocan desviaciones sustantivas o incluso reformulaciones necesarias en los diseños programáticos. De esta forma, el seguimiento se convierte en un **insumo para el aprendizaje institucional y la mejora continua**.



A través de un sistema de indicadores bien construido, es posible trazar el progreso hacia los objetivos estratégicos, detectar impactos no deseados o insuficientes, y redirigir recursos o acciones conforme a nuevas prioridades o hallazgos emergentes.

Además, los **indicadores estratégicos** permiten establecer vínculos más claros entre los Programas presupuestarios y las prioridades nacionales, tales como el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la reducción de desigualdades o la protección del medio ambiente. Este tipo de monitoreo posibilita una lectura integral de las intervenciones públicas, reconociendo su articulación con otras políticas y su contribución al valor público.

Incluso, una arquitectura diferenciada de instrumentos de seguimiento favorece en que cada tipo de intervención cuente con mecanismos acordes a su complejidad y naturaleza. Así, se evita tanto la subevaluación por ausencia de instrumentos adecuados, como la sobrecarga de requisitos que restan eficiencia y sentido estratégico a los procesos de monitoreo. Esta adecuación metodológica es clave para consolidar una cultura de resultados centrada en el aprendizaje, la mejora y la rendición de cuentas. En la Figura 21.1 se presentan las principales ventajas del **enfoque diferenciado para el seguimiento de los Programas presupuestarios**.

Figura 21.1 Principales ventajas del enfoque diferenciado



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Con ello, se reconoce que el **monitoreo** no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para mejorar la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la calidad del gasto público.

Derivado de lo anterior, el Módulo IV del Diplomado está orientado a la revisión de los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño, empezando por el más complejo y concluyendo con el más simple: MIR, FiME y FiSeG. En la revisión de los ISD, solo se aborda de forma resumida la construcción de indicadores de desempeño, ya que estos tienen una serie de características que deben ser tomadas en cuenta al momento de estructurarlos por ello, el Módulo V del Diplomado se enfocará completamente en su estudio.

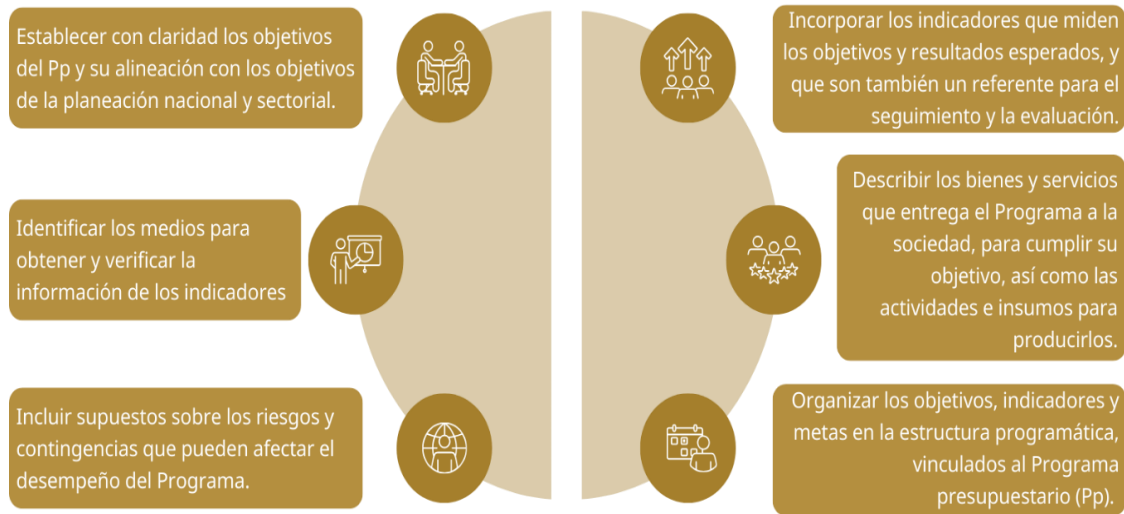
Tema 22. Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados

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

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

Como se vio previamente, la MIR es una herramienta que **permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los Programas**, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología de Marco Lógico. En la Figura 22.1 se presentan los objetivos que se logran con la MIR.

Figura 22.1 Objetivos que se logran con la MIR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Así, la **MIR se construye** con base en hipótesis lógicas de causa-efecto y organiza los objetivos en cuatro niveles: **Fin, Propósito, Componentes y Actividades**, mismos que fueron previamente identificados a través de la **Estructura Analítica del Programa**. La estructura de la MIR se presenta en la Figura 22.2.

Figura 22.2 Matriz de Indicadores para Resultados

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

Lógica vertical

Lógica horizontal

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

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

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



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

Columna de Resumen Narrativo

Como se observó en el Módulo anterior, para la conformación del **Resumen Narrativo**, es fundamental la observancia de las **reglas de sintaxis** que se presentan en la Figura 22.3. Estas reglas fueron generadas para garantizar que el establecimiento de los objetivos se realice de acuerdo con las necesidades de cada nivel de la MIR.

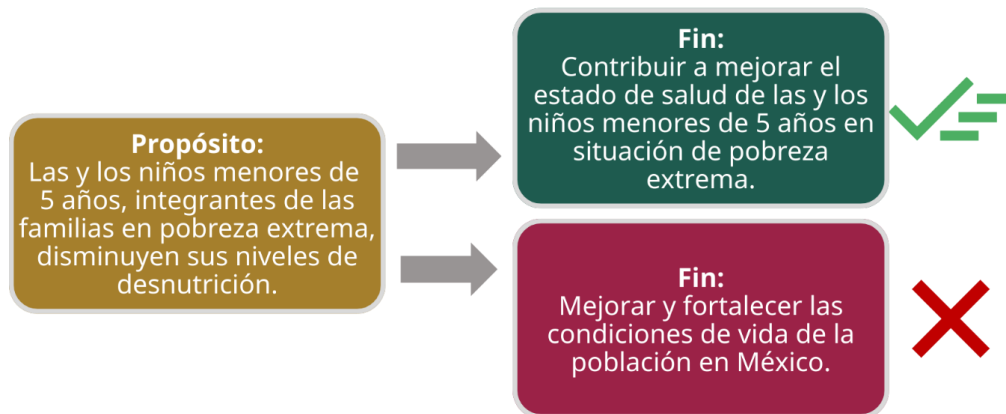
Figura 22.3 Reglas de sintaxis de la MIR

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

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

El **nivel de Fin** describe la contribución del Programa a un objetivo estratégico de orden superior, identificado en los efectos del Árbol de Objetivos. El Fin debe estar relacionado causalmente con el Propósito y redactarse con el verbo “contribuir” seguido del objetivo superior. Entre los errores más frecuentes están elegir un Fin demasiado amplio o lejano, confundirlo con el Propósito o incluir múltiples contribuciones sin claridad, como se muestra en la Figura 22.4.

Figura 22.4 Ejemplos de planteamiento del Fin



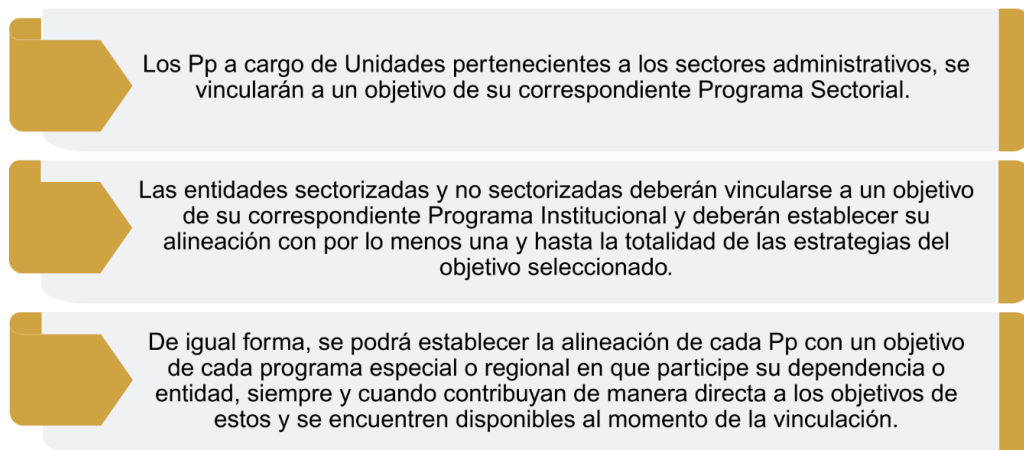
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

Las reglas para vincular a los Pp con los PPND se establecen en el *Anexo I Vinculación de Estructuras Programáticas 2026 con el Plan Nacional de Desarrollo 2025-2030 y sus Programas Derivados*, y se resumen en la Figura 22.5.

Figura 22.5 Vinculación de Pp con PPND



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Aquí se puede observar que, en primera instancia, los Programas presupuestarios se deben vincular a su **Derivado** más cercano; es decir, al **Sectorial** para el caso de la Administración Pública Federal Central, y a su **Institucional**, en el caso de las Entidades sectorizadas y no sectorizadas. Sin embargo, también se prevé la posibilidad de establecer alineación con programas Especiales o Regionales, por lo que la alineación simultánea está prevista en la normativa.

Adicionalmente, está prevista la alineación de los Programas presupuestarios a otros instrumentos de planeación superior, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (OSD). Por ello, es indispensable delimitar qué es lo que se registrará en el Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados. Es importante no perder de vista que la MIR es una herramienta sintética que funciona como una hoja de ruta para la intervención pública que se está diseñando. De tal forma que, las diversas alineaciones que pueda tener un Pp deberán plasmarse en el Instrumento de Diseño, en términos de lo que se establece en el Cuadro 22.1.

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

Cuadro 22.1 Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo en los Instrumentos de Diseño


Diagnóstico Ampliado	Diagnóstico Simplificado	Ficha Diagnóstico
<p>9. Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo</p> <p>El Programa presupuestario se alinea con la planeación superior, identificando la vinculación y contribución al:</p> <ul style="list-style-type: none">• PND y sus derivados.• Vinculación con la normativa que le da sustento.• Vinculación <p>Se describe la vinculación del Pp con el PND y sus derivados, y cuando aplique, con objetivos internacionales (ODS).</p>	<p>6. Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo</p> <p>El Programa presupuestario se alinea con la planeación superior, identificando la vinculación y contribución al:</p> <ul style="list-style-type: none">• PND y sus derivados.• Vinculación con la normativa que le da sustento.• Vinculación <p>Se describe la vinculación del Pp con el PND y sus derivados, y cuando aplique, con objetivos internacionales (ODS).</p>	<p>Vinculación con la Planeación Nacional del Desarrollo</p> <p>Enlistar aquellos ordenamientos con los que el Pp se vincula y explicar la forma como el Pp cumplirá al cumplimiento de los objetivos.</p>

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

Un Propósito bien planteado expresa un cambio claro, único, medible y atribuible a la intervención del Programa, en una población objetivo o área de enfoque definida sin ambigüedades. La sintaxis recomendada es: **sujeto beneficiario + verbo en presente + resultado logrado**. Es común encontrar errores para definirlo, como son, listados de componentes, redacción de forma general sin enfoque de resultados o no cumplir con la sintaxis, como se muestra en la Figura 22.6.

Figura 22.6 Ejemplos de planteamiento del Propósito




Propósito:

Las y los niños menores de 5 años, integrantes de las familias en pobreza extrema, disminuyen sus niveles de desnutrición.

Propósito:

Entregar alimentos y becas a las y los niños en México.



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

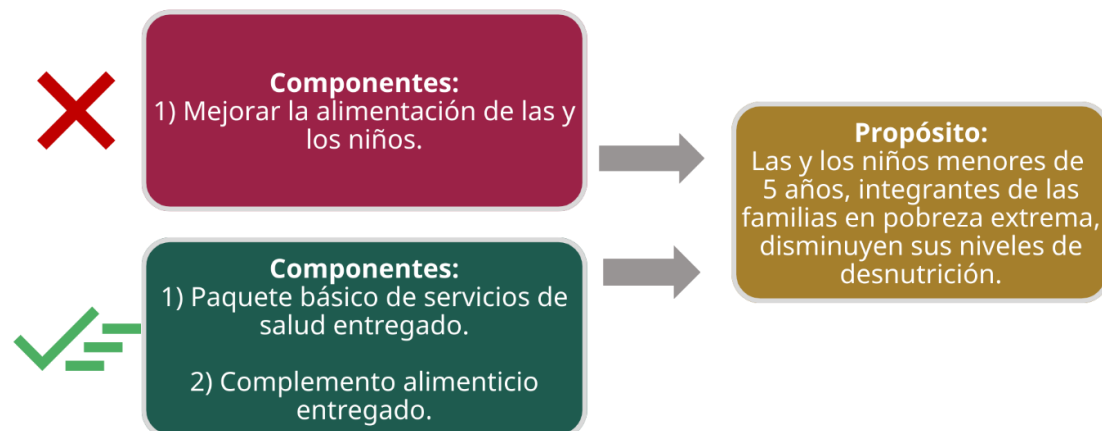


En el Propósito formulado como *“Las y los niños menores de 5 años, integrantes de las familias en pobreza extrema, disminuyen sus niveles de desnutrición”* se define una población objetivo **única y específica**, plantea un solo resultado claro y cumple con la sintaxis establecida: población objetivo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

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

La formulación debe incluir un objetivo por cada bien o servicio, agrupando los similares y evitando confundirlos con actividades. La sintaxis correcta es: **bien o servicio + verbo en participio pasado**. Un error habitual es describir mejoras o cambios como si fueran componentes, en lugar de productos entregados, como se muestra en la Figura 22.7.

Figura 22.7 Ejemplos de planteamiento de los Componentes



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

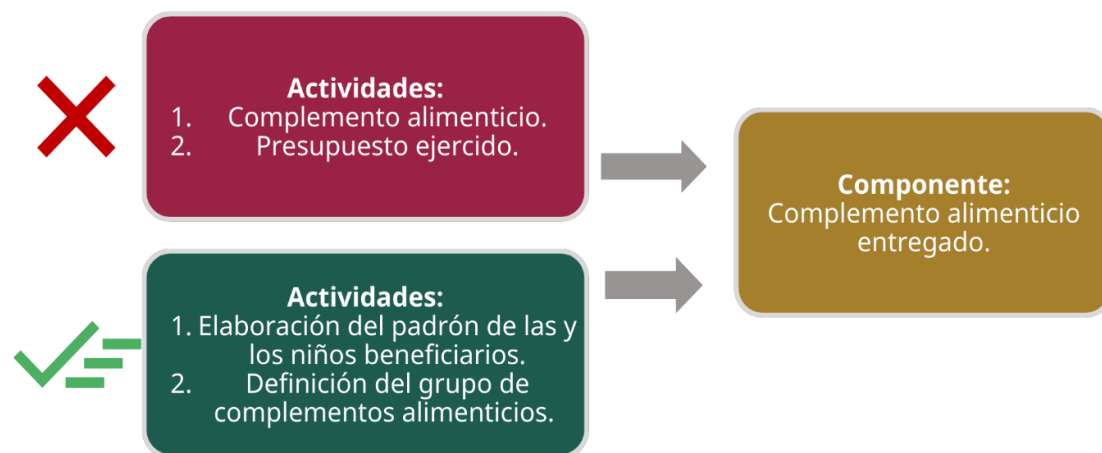
En este ejemplo, el componente formulado como *“Mejorar la alimentación de las y los niños”* no describe la entrega de un bien o servicio específico, lo que dificulta su vinculación directa con el Propósito. En cambio, las formulaciones *“Paquete básico de servicios de salud entregado”* y *“Complemento alimenticio entregado”*

especifican productos concretos que se entregan a la Población Objetivo, cumplen con la sintaxis de bien o servicio más verbo en participio pasado y **representan insumos necesarios y suficientes para alcanzar el Propósito** planteado, que en este caso es la disminución de los niveles de desnutrición en niñas y niños menores de cinco años en familias en pobreza extrema.

El **nivel de Actividades** se refiere a las **acciones específicas que deben realizarse para producir cada Componente**. Se derivan de los Medios Indirectos seleccionados mediante el Análisis de Alternativas y representan el nivel más operativo de la lógica vertical. Deben enfocarse en las tareas esenciales para producir los bienes o servicios, evitando listar todas las acciones menores y cuidando no confundir actividades con componentes, como se muestra en la Figura 22.8.

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

Figura 22.8 Ejemplos de planteamiento de los Componentes



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En el ejemplo, la formulación “Complemento alimenticio” y “Presupuesto ejercido” no describe acciones necesarias para entregar el componente, mientras que “Elaboración del padrón de las y los niños beneficiarios” y

“Definición del grupo de complementos alimenticios”, sí representan procesos específicos y necesarios para lograr que el Componente “Complemento alimenticio entregado” se materialice, cumpliendo con la estructura y el propósito del nivel de Actividades.

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

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

La lógica vertical permite verificar la coherencia y la relación causal entre los distintos niveles de objetivos de un Programa o proyecto. Este análisis se realiza de abajo hacia arriba, examinando cómo las Actividades generan Componentes, cómo estos contribuyen al Propósito y de qué manera éste impacta en el Fin del Programa, lo que garantiza que la planeación se oriente a resultados medibles y que cada acción responda de manera directa a las necesidades de la política pública tal como se muestra en la Figura 22.9.

Figura 22.9 Lógica causal en el Resumen Narrativo de la MIR



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Como referencia, en el Cuadro 22.2 se presentan algunas preguntas orientadoras diseñadas para verificar que en la columna de Resumen Narrativo no se presentan “saltos lógicos” y que la secuencia de acciones conduce al logro de los objetivos del Programa.

Cuadro 22.2 Preguntas orientadoras para la verificación de la lógica vertical



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

Tema 23. Indicadores de Desempeño de la Matriz de Indicadores para Resultados

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

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

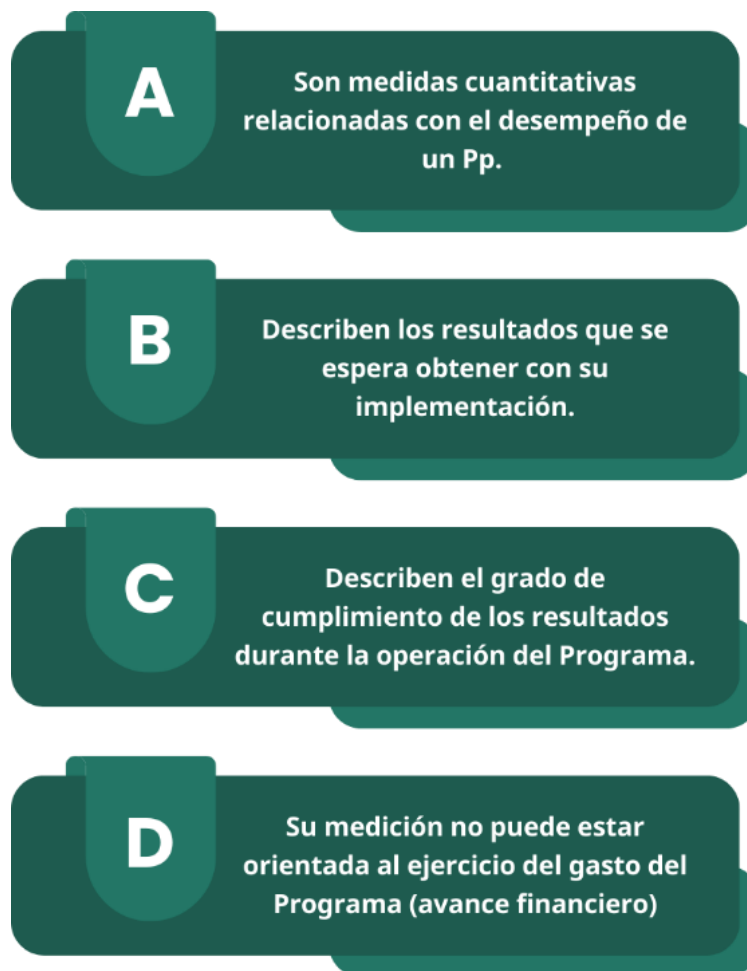


En ese sentido, los indicadores deben comprenderse como una descripción compacta de observaciones y características que se encuentran resumidas en números o palabras. A través del seguimiento y la evaluación, los indicadores constituyen un sistema de señales que reportan acciones adecuadas o inadecuadas al cuerpo directivo o instancia que está implementando el Programa, desde su planeación hasta el momento de su operación y ejecución

mediante el seguimiento y la evaluación. Como lo establece Mokate (2003) “los indicadores se diseñan y seleccionan de tal forma que contribuyan a la comprensión del desempeño de la iniciativa que se evalúa y que sean útiles en el contexto del diálogo de políticas. Tienen valor descriptivo y explicativo, que contribuye al análisis y diálogo sobre los logros de las políticas, Programas y proyectos”.

Si bien puede existir una gran diversidad de indicadores con distintos objetivos de medición, en el marco de la MML solo se considerarán los **indicadores de desempeño**, los cuales tienen las características que se presentan en la Figura 23.1

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



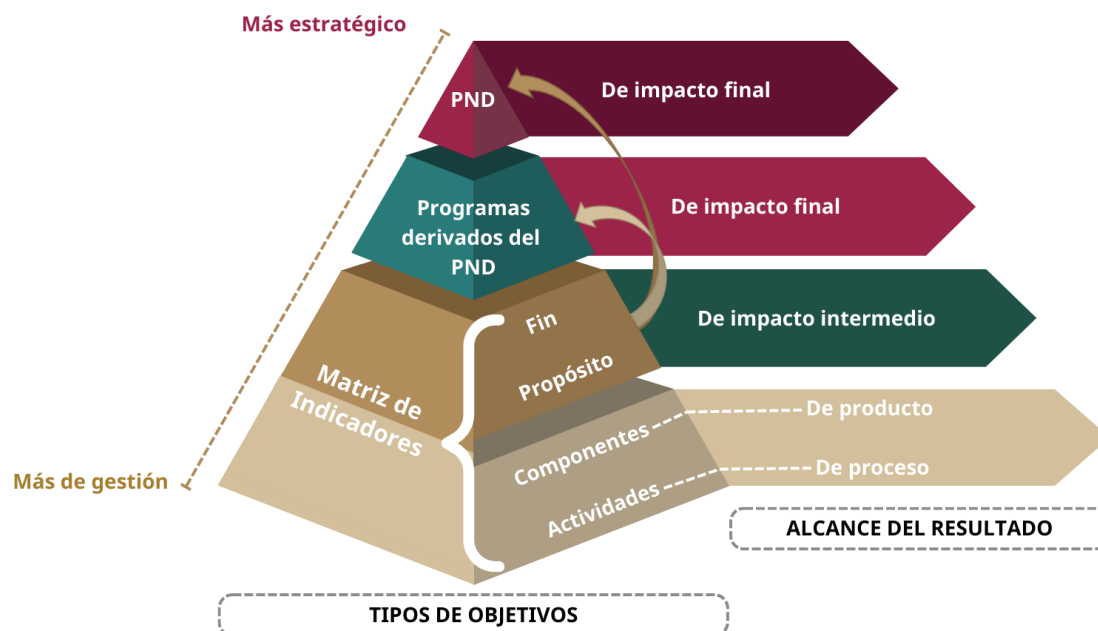
Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

Es por ello que, para contar con un sistema de indicadores sólido **es necesario que el nivel Fin de la MIR esté alineado con algún objetivo de planeación superior**; ya que, en caso contrario, se rompería esta vinculación. La relación antes mencionada se explica en la Figura 23.2 en el caso del gobierno federal, sin embargo, se debe recordar que el sistema de indicadores aplica para todos los órdenes de gobierno.

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



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

Los indicadores de desempeño tienen una serie de características que deben ser tomadas en cuenta al momento de crearlos, a pesar de que en la estructura de la MIR solo se incluye el nombre del indicador. Estas características son: tipo, nivel de la MIR, relación entre sus variables, dimensiones, definición, cumplimiento de los criterios CREMAA (Claro, Económico, Relevante, Monitoreable y Aportación marginal), método de cálculo, unidad de medida, frecuencia de medición, línea base, meta, sentido del indicador y parámetros de semaforización. Considerando la amplitud del tema, el Módulo V del Diplomado se destina en su totalidad para estudiar estas características y las consideraciones específicas para la construcción de indicadores de desempeño adecuados para medir el avance en el cumplimiento de las metas y objetivos de la MIR.

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

Tema 24. Medios de Verificación de la Matriz de Indicadores para Resultados

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



Esta situación generalmente sucede en los Medios de Verificación de las Actividades y Componentes porque al depender por completo de la operación del Programa, es difícil obtener fuentes externas. Adicionalmente, cabe mencionar que la obtención de la información de estos dos niveles no

suele ser muy costosa en términos monetarios o de uso de los recursos humanos y materiales de la organización, porque al ser sus indicadores de gestión, el quehacer cotidiano generalmente es fuente de información útil. No obstante, **para los niveles de Propósito y Fin, es muy importante que la fuente sea externa**, y no solo por la validez, sino porque regularmente es muy costoso en términos monetarios o de uso de los recursos humanos generar información sobre resultados e impactos del Programa.

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

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

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

Dado que es indispensable que los costos de la medición sean lo más bajos posibles, también es válido realizar algunas preguntas complementarias, mismas que se presentan en la Figura 24.1.

Figura 24.1 Preguntas complementarias para obtener Medios de Verificación

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

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

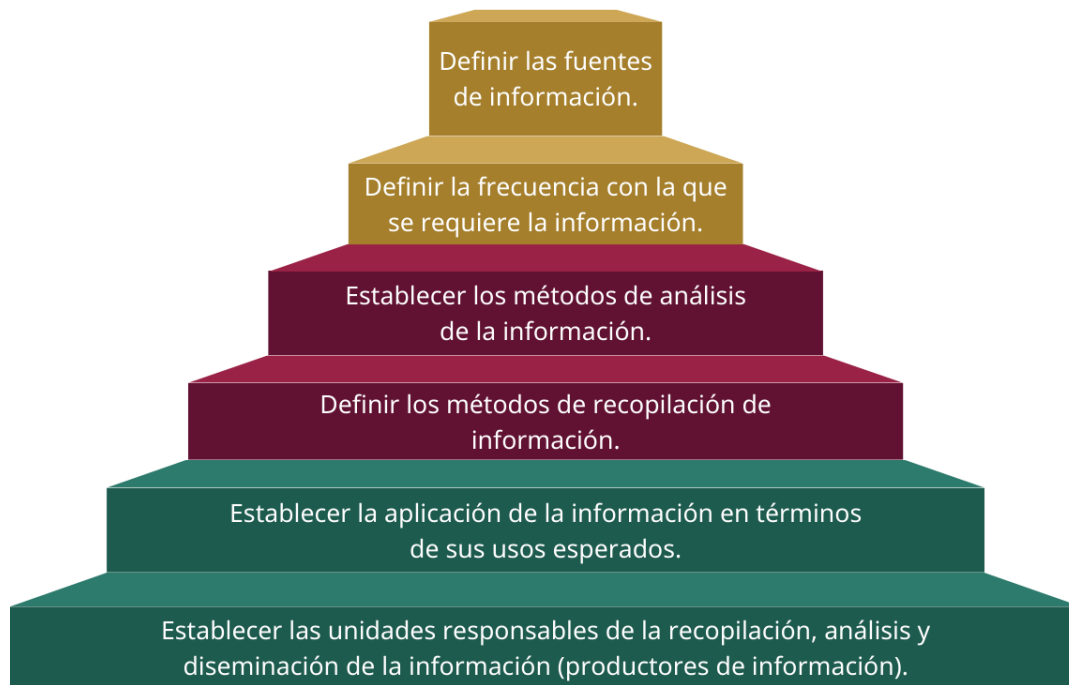
Si no se puede conseguir la información, o el costo de obtenerla es excesivo, habrá que cambiar el o los indicadores, considerando la opción de usar un proxy, para el cual sí exista información disponible y accesible a un costo razonable. Los **indicadores proxy miden de forma indirecta un fenómeno que,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



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

Una combinación de estrategias puede ser más efectiva para construir la información requerida y necesaria para obtener en forma costo-efectiva y oportuna los Medios de Verificación. En este sentido, se deben considerar los costos de oportunidad de elegir una o varias estrategias, procurando utilizar los sistemas de información ya disponibles en la medida de lo posible. En términos del proceso para construir y pilotarlos, se habla de los Medios de Verificación expandidos, con lo que se busca posibilitar su obtención a través de los pasos señalados en la Figura 24.2.

Figura 24.2 Medios de verificación expandidos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

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

Por ejemplo, si se está analizando un Programa de atención a las víctimas de violencia familiar, la información proporcionada en la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones de los Hogares (ENDIREH), constituiría una fuente de información ideal. Sin embargo, esta encuesta es levantada con una periodicidad

quinquenal, por lo que solo serviría para indicadores de nivel Fin, que tal como se verá más adelante, es el único nivel de la MIR cuyos indicadores pueden medirse con una periodicidad superior al año.

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

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

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

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

Además de lo anterior, se debe considerar que para construir los Medios de Verificación pueden usarse **metodologías** tanto **cuantitativas** como **cualitativas** para recopilar los datos de los indicadores. Aunque ambos tipos de



metodologías proporcionan información importante acerca del Programa y sus indicadores, debe señalarse que los financiadores normalmente requerirán algunas pruebas cuantitativas que demuestren que se lograron los objetivos del Programa.

El uso de datos cualitativos y cuantitativos fortalecerá el seguimiento del Programa y favorecerá el diseño e implementación de las evaluaciones. En el Cuadro 24.1 se mencionan las características de estas metodologías, su finalidad y ejemplos de fuentes de datos.

Cuadro 24.1 Características de las metodologías cuantitativas y cualitativas

	Metodologías Cuantitativas	Metodologías Cualitativas
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Requieren muestras relativamente grandes. • Si la muestra es representativa, los hallazgos pueden aplicarse a toda la población de interés. • 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, 2025.

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

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



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

Una vez que se ha concluido la definición de los Medios de Verificación, es necesario revisar la valoración de la consistencia interna de la MIR. Es decir, se evalúa si la MIR contiene todos los indicadores para una correcta medición de los resultados esperados y objetivos contenidos en el Resumen Narrativo, y si estos indicadores cuentan con Medios de Verificación prácticos y confiables. En la Figura 24.3 se presenta la forma para hacer la revisión de la lógica horizontal.

Figura 24.3 Verificación de la lógica horizontal



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

Tema 25. Supuestos de la Matriz de Indicadores para Resultados

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

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



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

En el último de los casos, la definición explícita de los Supuestos permite mayor objetividad durante el seguimiento y al momento de la evaluación final, para no magnificar a posteriori, condiciones que no se anunciaban como importantes en una primera aproximación. Del mismo modo, una constante vigilancia o seguimiento sobre los Supuestos más críticos, permite corregir decisiones programadas, al visualizarse que algún supuesto está comprometido o

definitivamente no se cumplirá. Por ello es importante que, **en el seguimiento del Programa o proyecto se considere también un monitoreo a los Supuestos durante su implementación.**

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

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

Su importancia radica en que **estos factores externos influyen o incluso determinan, el logro de los resultados y objetivos del Programa.** Es por ello que, en la fase de diseño, es necesario identificarlos y analizarlos para determinar su probabilidad de ocurrencia. Al ser riesgos que están más allá del control directo de la dirección del Programa, el equipo de trabajo se debe preguntar qué podría ir mal a cada nivel de la lógica vertical de la MIR, identificando factores externos a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Actividades. Lógicamente, el tipo de factores externos serán diferentes para cada uno de los niveles. En la Figura 25.1 se ejemplifican algunos supuestos estratégicos contrastados con los de gestión.

Figura 25.1 Identificación de riesgos de niveles estratégicos y de gestión



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

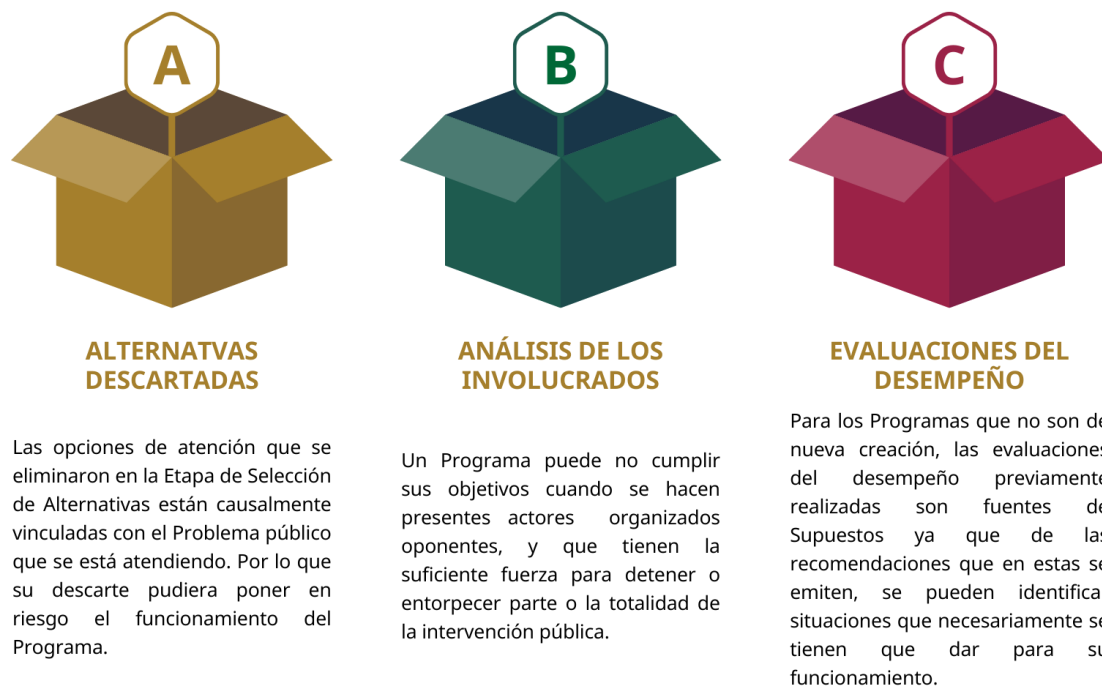
De este modo, son verificables e incluso medibles. **Hacer explícitos los Supuestos** ayuda a mejorar la comunicación de la dirección del Programa con el nivel operativo de la organización pública que los implementa. Cuando existe un supuesto que es importante para el éxito del Programa, pero cuya concreción resulta improbable, se habla de un “**supuesto fatal**” que puede implicar

abandonar la intervención o formularla de nuevo, añadiendo algunos resultados y Actividades que deben alcanzarse, o bien, modificando sus objetivos.

Los Supuestos unen los diferentes niveles del Resumen Narrativo, complementando así la lógica vertical de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR). La elección del nivel está determinada por su contribución a los resultados u objetivos del Programa. Existe un concepto que a veces se confunde con el de supuesto referido, a la denominada “condición previa”, que es una condición importante que debe cumplirse antes de que comience la ejecución del Programa o la realización de las Actividades de este. Ello constituye un error, pues a diferencia de los Supuestos, cuyo cumplimiento debe darse durante la implementación del Programa, las condiciones previas deben constataarse 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 el Cuadro 25.2.

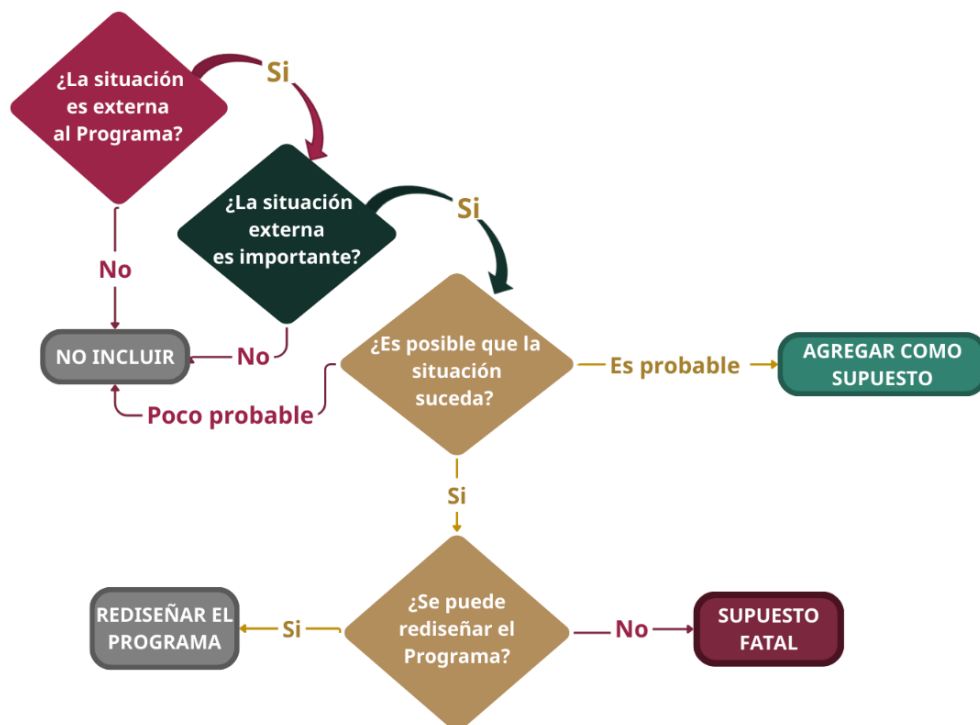
Cuadro 25.1 Fuentes para la delimitación de supuestos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Una vez identificados los Supuestos, se recomienda ampliamente seguir los pasos presentados en la Figura 25.3, para definirlos en la MIR, esto reducirá la probabilidad de incurrir en errores. También se debe considerar que la columna de Supuestos está vinculada al Resumen Narrativo y no a la columna de Indicadores, por lo que, solo se requerirá un Supuesto por objetivo planteado en el Resumen Narrativo.

Figura 25.2 Pasos para la definición e introducción de los Supuestos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

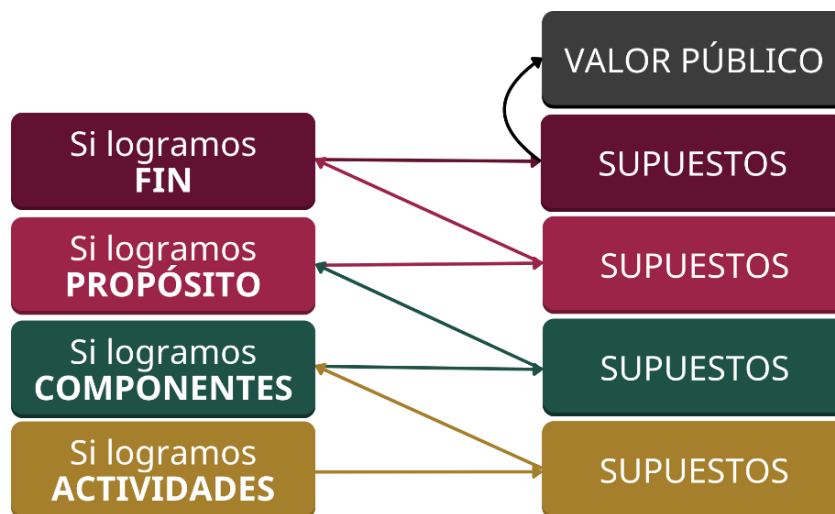
Verificación de la lógica vertical

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

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

De esta manera, es necesario hacer una nueva revisión y verificación, preguntándonos si los Supuestos planteados son relevantes; si condicionan la ocurrencia del nivel de objetivos superior; y si son pertinentes en cuanto a su probabilidad de ocurrencia. En la Figura 25.4 se presenta la forma como se lee la lógica vertical en su versión final.

Figura 25.3 Lógica vertical considerando supuestos



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

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

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

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

Verificación de la lógica horizontal

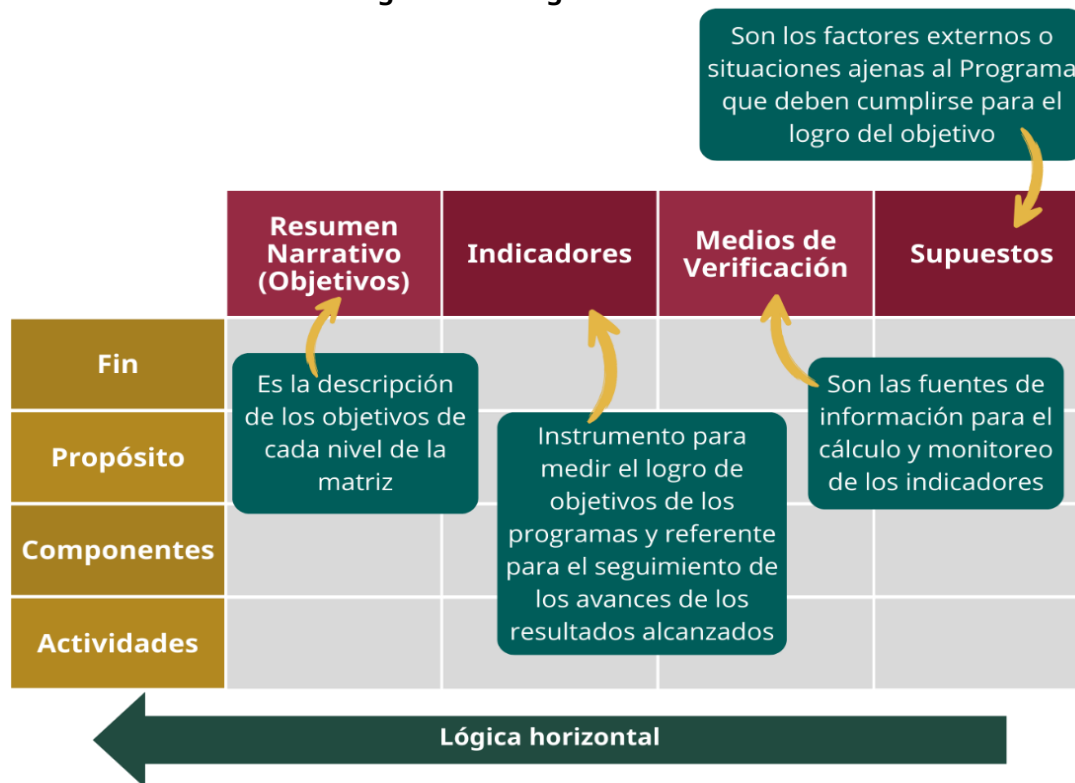
De manera complementaria a la lógica vertical, en la MIR se debe verificar la **lógica horizontal**, la cual **evalúa la coherencia interna de cada nivel** (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Este análisis garantiza que cada objetivo cuente con indicadores pertinentes, medios de verificación claros y supuestos que consideren factores externos relevantes. Mientras la lógica vertical se enfoca en la relación causal entre niveles, la lógica horizontal **asegura que, de forma**



transversal, cada objetivo sea medible, verificable y sustentado en condiciones realistas, fortaleciendo así la planeación, el seguimiento y la evaluación del programa.

La lógica horizontal se materializa a través de cuatro columnas interrelacionadas: el **Resumen Narrativo**, que describe con claridad los objetivos de cada nivel y asegura su alineación con los planes nacionales y sectoriales; los **Indicadores de Desempeño**, que miden el grado de cumplimiento y deben ser relevantes, claros, fiables, viables y sensibles; los **Medios de Verificación**, que corresponden a las fuentes de información que respaldan los indicadores, como registros administrativos, encuestas o documentos auditables; y los **Supuestos**, que identifican factores externos fuera del control del programa y se redactan de forma positiva. La coherencia interna de la MIR exige que cada objetivo cuente con un indicador específico, un medio de verificación confiable y supuestos realistas; de lo contrario, se compromete la capacidad de seguimiento y evaluación del programa. La Figura 25.5 muestra los principales elementos de la lógica horizontal.

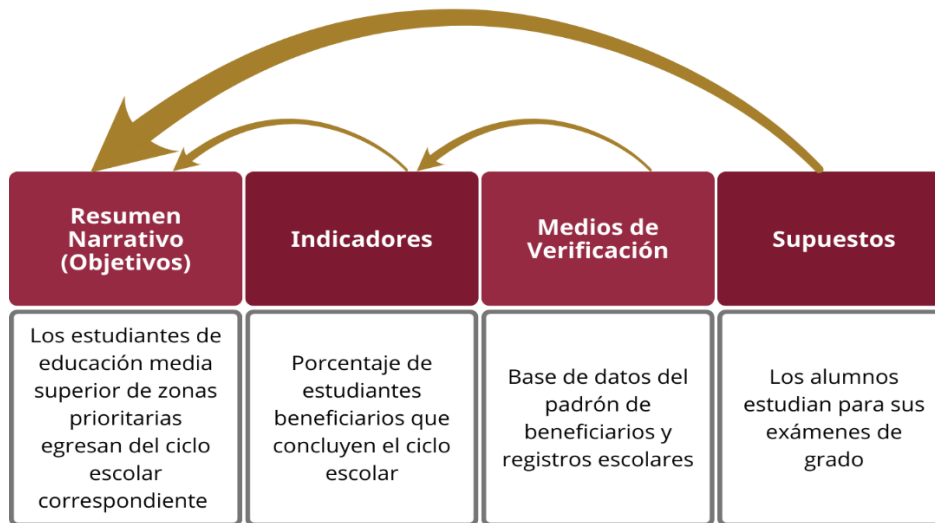
Figura 25.4. Lógica horizontal



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

Un ejemplo integrado de la lógica horizontal puede verse en el Programa de Becas para Estudiantes de Educación Media Superior, cuyo objetivo es reducir la tasa de deserción escolar en este nivel educativo al 30% para 2025, tal como se muestra en la Figura 25.6.

Figura 25.5 Ejemplo de vinculación de la lógica horizontal



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

ejecución de las intervenciones, optimizando así la asignación de recursos y potenciando el impacto real de las políticas públicas sobre la población objetivo.

Como se mencionó previamente, **la MIR es el Instrumento de Seguimiento de Desempeño que deriva de un Diagnóstico Ampliado**, por lo que en el documento se deberá de considerar lo que se presenta en el Cuadro 25.1.

Cuadro 25.2 La Matriz de Indicadores para Resultados en los Instrumentos de Diseño

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

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

El proceso parte de la elaboración de los árboles de problemas y de objetivos, continúa con la identificación y formulación precisa de los niveles de la MIR (Fin, Propósito, Componentes y Actividades) y se consolida con la aplicación coordinada de la lógica vertical y la lógica horizontal. **La lógica vertical asegura la relación causal entre niveles, mientras que la lógica horizontal garantiza la coherencia interna de cada uno** mediante la vinculación de objetivos con indicadores pertinentes, medios de verificación claros y supuestos realistas. Integrar estos componentes de forma articulada, no solo **fortalece el diseño** y



la planeación del programa, sino que también **permite un seguimiento y una evaluación más precisos**, incrementando la capacidad de generar información útil para la toma de decisiones y la mejora continua de las intervenciones.

En este punto, se considera como concluido el Diagnóstico Ampliado con la construcción de la MIR; no obstante, aún está pendiente el estudio de la forma en como cierra el Diagnóstico Simplificado, a través de la Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME); y la Ficha Diagnóstico, a través de la Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG). Ambos Instrumentos de Seguimiento del Desempeño serán estudiados en los Temas 26 y 27 dentro de este Módulo.



Tema 26. Ficha de Monitoreo Estratégico (FiME)

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

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

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



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

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

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

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

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

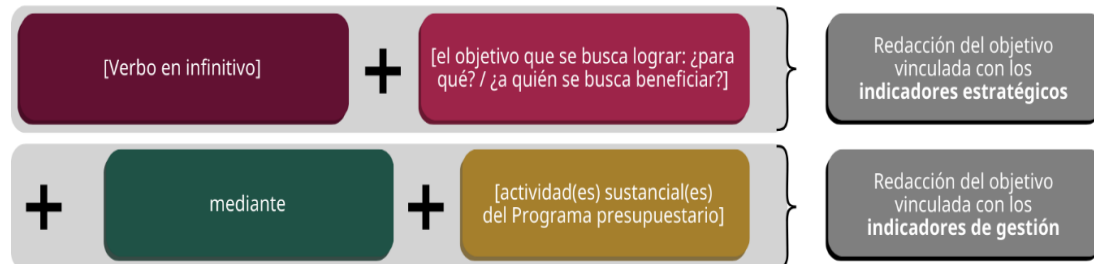


En este sentido, la **FiME** es una herramienta que **contribuye a mejorar la gestión interna**, al ofrecer un marco estructurado para identificar, registrar y monitorear los objetivos, resultados esperados e indicadores clave que reflejan el avance y la eficiencia de las funciones institucionales.

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

A diferencia de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), en la que se identifican cuatro niveles de planeación, en la FiME no se identifican niveles de objetivos, sino únicamente un objetivo general que se compone por las dos partes mencionadas. La estructura de este objetivo se presenta en la Figura 26.1.

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



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

En la Figura 26.2 se presentan algunos ejemplos de objetivos centrales de la FiME de acuerdo con la regla de sintaxis previamente presentada. Como referencia, las palabras se sombrearon de acuerdo con el color de cada uno de los elementos del objetivo.

Figura 26.2 Ejemplos de objetivos centrales de una FiME



Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

Dicha información se visualiza de manera general en una tabla que sintetiza la información, tal como se muestra en el Cuadro 26.1.

Cuadro 26.1 Ejemplo del tablero de una FiME

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

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

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

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

Para cada uno de los indicadores incluidos en la FiME, es indispensable completar el llenado de su respectiva Ficha Individual del Indicador, la cual

concentra información clave sobre su definición, objetivo, método de cálculo, unidad de medida, periodicidad de medición, fuente de información, entre otros elementos relevantes. Este instrumento constituye la base documental que respalda el seguimiento técnico de los indicadores y asegura la trazabilidad de los datos reportados.

Asimismo, su integración completa y precisa es requisito para el registro y actualización en los sistemas de información de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), lo que facilita la homologación de criterios, la transparencia y el correcto seguimiento del desempeño presupuestario.

La información que contiene la Ficha Individual del Indicador se resume en el Cuadro 26.2.

Cuadro 26.2 Información de la Ficha Individual del Indicador

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

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

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

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

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

Como se mencionó previamente, la FiME es el Instrumento de Seguimiento de Desempeño que deriva de un Diagnóstico Simplificado, por lo que en el documento se deberá de considerar lo que se presenta en el Cuadro 26.3.

Cuadro 26.3 La FiME en los Instrumentos de Diseño

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

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

Tema 27. Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG)

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

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



La **implementación de la FiSeG** como instrumento de seguimiento **permite registrar, organizar y analizar el avance de las actividades administrativas** que respaldan la operación de la entidad, facilitando la identificación de desviaciones, la toma de decisiones correctivas y la mejora continua (OCDE, 2019). Asimismo, promueve la rendición de cuentas internas y externas al

proporcionar evidencia documentada sobre el cumplimiento de metas de gestión, en congruencia con la planeación institucional y con el marco normativo que regula el ejercicio de los recursos públicos.

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

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

La información se visualiza de manera general en una tabla que sintetiza la información, tal como se muestra en el Cuadro 27.1.

Cuadro 27.1 Ejemplo de tablero de una FiSeG

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

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

Fuente: elaboración propia SHCP, 2025.

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

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

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

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

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

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



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

Una vez concluida la revisión de los tres Instrumentos de Seguimiento del Desempeño que derivan de los instrumentos de Diseño, es momento de priorizar el estudio de la herramienta que los tres instrumentos comparten; es decir, los indicadores de desempeño. Sus distintas características y requisitos de calidad se estudiarán puntualmente a lo largo del Módulo V del Diplomado.

Lista de figuras, cuadros y tablas

			Página
Figura	21.1	Principales ventajas del enfoque diferenciado	6
Figura	22.1	Objetivos que se logran con la MIR	9
Figura	22.2	Matriz de Indicadores para Resultados	9
Figura	22.3	Reglas de sintaxis de la MIR	11
Figura	22.4	Ejemplos de planteamiento del Fin	12
Figura	22.5	Vinculación de Pp con PPND	13
Figura	22.6	Ejemplos de planteamiento del Propósito	14
Figura	22.7	Ejemplos de planteamiento de los Componentes	15
Figura	22.8	Ejemplos de planteamiento de los Componentes	16
Figura	22.9	Lógica causal en el Resumen Narrativo de la MIR	17
Figura	23.1	Características de los indicadores de desempeño en el marco de la MML	20
Figura	23.2	Asociación de los indicadores con los objetivos de la MIR	21
Figura	24.1	Preguntas complementarias para obtener Medios de Verificación	25
Figura	24.2	Medios de verificación expandidos	27
Figura	24.3	Verificación de la lógica horizontal	30
Figura	25.1	Identificación de riesgos de niveles estratégicos y de gestión	33
Figura	25.2	Pasos para la definición e introducción de los Supuestos	35

Figura	25.3	Lógica vertical considerando supuestos	36
Figura	25.4	Lógica horizontal	38
Figura	25.5	Ejemplo de vinculación de la lógica horizontal	39
Figura	26.1	Estructura del objetivo del Programa presupuestario incluido en la FiME	44
Figura	26.2	Ejemplos de objetivos centrales de una FiME	45
Cuadro	21.1	ISD según la naturaleza de la intervención pública	5
Cuadro	22.1	Vinculación con la Planeación Nacional	14
Cuadro	22.2	Preguntas orientadoras para la verificación de la lógica vertical	18
Cuadro	24.1	Características de las metodologías cuantitativas y cualitativas	29
Cuadro	25.1	Fuentes para la delimitación de supuestos	34
Cuadro	25.2	La Matriz de Indicadores para Resultados en los Instrumentos de Diseño	40
Cuadro	26.1	Ejemplo del tablero de una FiME	46
Cuadro	26.2	Información de la Ficha Individual del Indicador	47
Cuadro	26.3	La FiME en los Instrumentos de Diseño	49
Cuadro	27.1	Ejemplo de tablero de una FiSeG	51

Referencias

- Mokate, K. M. (2002). *Convirtiendo el monstruo en aliado: la evaluación como herramienta de la gerencia social* [PDF]. Scribd.
https://es.scribd.com/document/512187137/MOKATE-Karen-Marie-Convirtiendo-El-Monstruo-en-Aliado-La-Evaluacion-Como-Herramienta-de-La-Gerencia-Social-2002?utm_source
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (s. f.). *OCDE en español* [Archivo web]. Recuperado el 10 de septiembre de 2025, de <https://web-archive.oecd.org/espanol/>
- Real Academia Española. (2019). *Indicador*. <https://dle.rae.es/indicador>



*"Información para decidir,
resultados para transformar"*



Hacienda
Secretaría de Hacienda y Crédito Público

SSE Subsecretaría
de Egresos

UPER Unidad de Política
y Estrategia para
Resultados