



Guía para elaborar el Expediente de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios.



Guía para elaborar el Expediente de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios



EXPEDIENTE DE DISEÑO DE UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Documento técnico que justifica la creación o modificación de un Programa presupuestario y orienta su operación y evaluación.



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL Pp.



- Nombre del Programa presupuestario
- Dependencia o entidad responsable
- Unidad responsable
- Clasificación programática
- Alineación al PED y PMD
- Fecha de elaboración

II. ANTECEDENTES DEL Pp.



- Origen del Pp.
- Justificación de su creación
- Evolución e hitos relevantes
- Experiencias o intervenciones previas relacionadas

III. DIAGNÓSTICO

- Definición y análisis del problema público.
- Antecedentes y estado actual del problema.
- Prospectiva.



IV. ANÁLISIS DE POBLACIÓN O ÁREAS DE ENFOQUE

a) Población o área de enfoque de:

REFERENCIA

Total de la población del ámbito de estudio.



POTENCIAL

Población que presenta el problema y podría ser atendida.



OBJETIVO

Población que el Pp tiene planeado o programado atender.



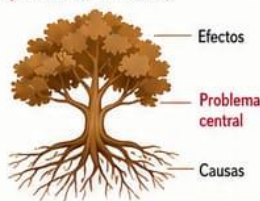
POSTERGADA

Población que queda fuera de la atención por limitaciones presupuestales o de cobertura.

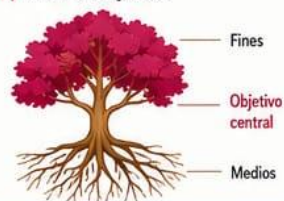


V. ANÁLISIS DE PROBLEMA Y DE OBJETIVO

a) Árbol de Problemas



b) Árbol de Objetivos



b.1 Análisis de afectaciones diferenciadas



Mujeres



Hombres



Niñas y niños



Personas mayores



Personas con discapacidad



Pueblos y comunidades indígenas

VI. ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO (EAPP)

a) Análisis de Alternativas



- Identificación de opciones para atender el problema.
- Evaluación de alternativas (costo, eficacia, viabilidad, impacto).
- Selección de la mejor alternativa.

b) Estructura Analítica del Pp.



VII. ALINEACIÓN CON LA PLANEACIÓN DEL DESARROLLO

- a) Alineación y contribución al Plan Estatal y Municipal de Desarrollo que corresponda, así como a sus programas derivados.



- b) Alineación y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



VIII. DISEÑO OPERATIVO DEL Pp.

- a) Modalidad Presupuestaria.



- b) Áreas Responsables.



- c) Bienes y Servicios.



- d) Cobertura y Criterios de focalización.



- e) Caracterización y cuantificación de la población atendida.



- f) Reglas de Operación de Programas (ROP).



IX. COHERENCIA CON OTROS Pp.

- a) Similitud.



Pp con objetivos o bienes/servicios semejantes.

- b) Complementariedad.



Pp que fortalecen el logro de objetivos de manera conjunta.

- c) Duplicidad.



Pp que realizan acciones o entregan bienes/servicios iguales.

X. INSTRUMENTO DE SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO

- a) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

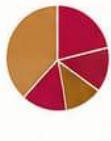


- b) Ficha de Seguimiento de la Gestión



XI. ANÁLISIS PRESUPUESTAL

- a) Recursos presupuestarios por capítulo de gasto.



1000	Servicios Personales
2000	Materiales y Suministros
3000	Servicios Generales
4000	Transferencias, Asignaciones, Subsidios y Otras Ayudas
5000	Bienes Muebles, Inmuebles e Intangibles
6000	Inversión Pública
7000	Inversiones Financieras y Otras Provisiones
8000	Participaciones y Aportaciones
9000	Deuda Pública

- b) Fuente de financiamiento.



Recursos Fiscales



Recursos Federales



Recursos Estatales



Otros

XII. ANEXOS



- Estudios y diagnósticos que sustentan el Pp.
- Evidencia documental.
- Metodologías y cálculos.
- Otros documentos relevantes.



En Tabasco, el Expediente de Diseño asegura que cada Programa presupuestario responda a un problema público prioritario y contribuya al bienestar y desarrollo del pueblo.



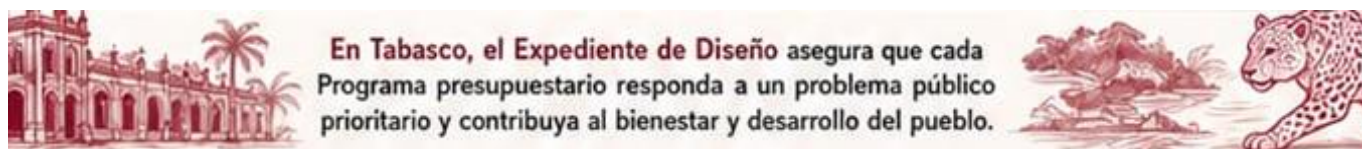


Guía para elaborar el Expediente de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios



Contenido

Introducción	5
Capítulo I. Expediente de Diseño	6
Tipos de Expedientes	6
Presentación del Expediente de Diseño	6
Paso 1. Datos de identificación del Pp.	8
Paso 2. Antecedentes	8
Paso 3. Diagnóstico	9
Paso 4 Análisis de población o área de enfoque	11
Paso 5 Análisis de problema y de objetivo	13
Paso 6 Estructura Analítica del Pp	18
Paso 7 Alineación con la planeación del desarrollo	31
Paso 8 Diseño operativo	31
Paso 9 Coherencia con otros Pp	33
Paso 10 Instrumento de Seguimiento del Desempeño	34
Paso 11 Análisis presupuestal	37
Paso 12 Anexos	37
Capítulo II Matriz de Indicadores para Resultados	40
Paso 1 Resumen narrativo	40
Paso 2. Definir indicadores	45
Paso 3 Determinación de Medios de Verificación.	55
Paso 4 Supuestos	59
Matriz de Indicadores para Resultados	63
Capítulo III Ficha de Seguimiento a la Gestión	65
Paso 1. Objetivo Central del Pp	66
Paso 2. Actividades Sustantivas	66
Paso 3. Indicadores	67
Paso 4. Medios de verificación	67



Introducción

Los Lineamientos Generales sobre Expediente de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios del Estado de Tabasco, norman elaboración, revisión, modificación y validación de los Expedientes de Diseño (ED) e Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD) de los Programas presupuestarios (Pp). Así mismo establecen la obligatoriedad para que los Entes Públicos del Estado de Tabasco cuenten con un ED e ISD para cada Pp, el tipo de expediente aplicable a cada modalidad, que deberán elaborar o actualizar las los Entes Públicos del Estado de Tabasco y presentarlos al Consejo Estatal de Evaluación (CEE).

La presente Guía tiene como finalidad proveer los elementos metodológicos y técnicos para elaborar los ED e ISD, aplicando la Metodología de Marco Lógico y herramientas que coadyuven a la mejora continua del diseño, operación, seguimiento y evaluación de los Pp en el estado de Tabasco.



EXPEDIENTE DE DISEÑO DE UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Documento técnico que justifica la creación o modificación de un Programa presupuestario y orienta su operación y evaluación.



Capítulo I. Expediente de Diseño

Es el documento que justifica la existencia de un Programa presupuestario (Pp), basado en la Metodología de Marco Lógico (MML) para estructurar su diseño y determinar el Instrumento de Seguimiento de Desempeño.

Tipos de Expedientes

Por la naturaleza de las problemáticas, demandas y necesidades que atienden los Pp, así como por la estructura programática en las que se clasifican, los Expedientes de Diseño se dividen en dos tipos:

Expediente de Diseño Ampliado:	Pp de las modalidades B, E, F, G, J, K, O, P, Q, S, U y V.
Expediente de Diseño Simplificado:	Pp de las modalidades A, C, D, H, I, L, M, N, R, T, Y, W, X y Z.

Presentación del Expediente de Diseño

El Expediente de Diseño, deberá elaborarse y presentarse observando lo dispuesto en los Lineamientos Generales sobre los Expedientes de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios del Estado de Tabasco, aplicando lo descrito en esta Guía y utilizando los documentos modelo para su integración.

Los documentos modelo para integrar y presentar los ED e ISD según el tipo de expediente, son:

- Modelo para la integración del Expediente de Diseño Ampliado
- Modelo para la integración del Expediente de Diseño Simplificado

Estos modelos se encuentran disponibles para su descarga en la página del SEED en el hipervínculo: <https://seed.tabasco.gob.mx/documentos.html>.

Expediente de Diseño Ampliado



El ED ampliado deberá elaborarse, integrarse y estructurarse con los elementos mínimos siguientes:

I. Datos de Identificación del Pp.	II. Antecedentes del Pp.	III. Diagnóstico.
IV. Análisis de Población o Áreas de Enfoque.	V. Análisis de Problema y de Objetivo.	
VI. Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp).	VII. Alineación con la Planeación del Desarrollo.	
VIII. Diseño Operativo del Pp.	IX. Coherencia con otros Pp.	
X. Instrumento de Seguimiento del Desempeño.	XI. Análisis presupuestal.	XII. Anexos.

Expediente de Diseño Simplificado

Los ED simplificados, como su nombre lo indica son más simples, por lo que solo presentaran en su estructura y contenido los apartados I, III, V, VI, VII y X de los elementos descritos por el ED ampliado.



I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL Pp.



- Nombre del Programa presupuestario
- Dependencia o entidad responsable
- Unidad responsable
- Clasificación programática
- Alineación al PED y PMD
- Fecha de elaboración

Paso 1. Datos de identificación del Pp.

Concentrar la información básica que permite identificar de que Pp es el Expediente de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño.

Ente Público: Nombre completo del Ente Público ejecutor del Pp.

Modalidad del Pp: Letra de la modalidad del Pp.

Clave Pp: Clave del Pp. Omitir este dato cuando se trate de una propuesta de ED de un Pp de nueva creación.

Nombre del Pp: Denominación del Pp o propuesta de nombre cuando se trate de un Pp de nueva creación.

Plan de Desarrollo: Indicar el Plan de Desarrollo al cual está vinculado el Pp.

Fecha: Indicar la fecha en que se integra o actualiza el Expediente de Diseño.

Paso 2. Antecedentes.

Describir el contexto en el que opera u operará el Pp, las razones que originaron su creación, su evolución y experiencias previas relacionadas

II. ANTECEDENTES DEL Pp.



- Origen del Pp.
- Justificación de su creación
- Evolución e hitos relevantes
- Experiencias o intervenciones previas relacionadas

Contexto: Contexto en el que se implementa el Pp, describiendo el panorama general de del ente público y la importancia de contar con dicho Pp.

Justificación de su Creación: Explicar por qué fue necesario crear el programa, es decir, las razones que lo originaron.

Evolución: Presentar los principales cambios sustanciales en el diseño del Pp y las razones.

Experiencias Previas Relacionadas: Describir los Programas, proyectos o acciones que existían antes y que dieron origen al Pp, o que hayan motivado la fusión, resectorización, reactivación o algún otro movimiento programático.

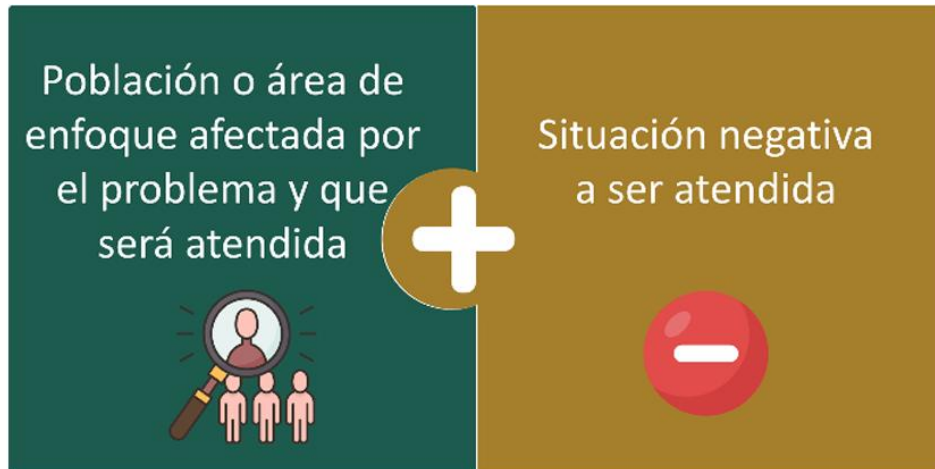


Paso 3. Diagnóstico.

Problematizar determinada situación o necesidad pública, para direccionar la intervención que el gobierno realizará a través del Pp.

a) Definición del problema: Describir de manera clara y concreta ¿Cuál es el problema?, ¿A quién afecta?, es decir, **expresar** la situación **negativa** que enfrenta una **población o área de enfoque**.

El problema debe ser redactado con la sintaxis: [Población o área de enfoque] objetivo + Situación negativa a ser atendida, como se muestra a continuación:



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Población: grupo de personas directamente afectadas por una situación negativa que será atendida por medio del Programa presupuestario

Área de enfoque: conjunto de elementos que se ven afectados directamente por la situación negativa, distintos a los seres humanos (sectores, instituciones, empresas, flora y fauna, área geográfica, entre otros).



Es importante destacar que los Programas presupuestarios se enfocan en atender a una población objetivo o en su caso área de enfoque objetivo.

b) Antecedentes del problema: Recopilar y presentar información sobre el origen del problema y contextualizarlo, a través de datos históricos o estadísticos que demuestre la magnitud del problema

- Evolución histórica.
- Magnitud del problema.
- Evidencia estadística.
- Fuentes de información

c) Estado actual del problema: Recopilar y presentar la información que refleje la situación más reciente y sus características, apoyado también en información estadísticas que muestren la magnitud actual del problema.

d) Prospectiva: Analizar qué ocurrirá si el problema no se atiende, es decir, las Consecuencias de no intervenir, el escenario esperado con intervención y las tendencias futuras.

e) Afectaciones diferenciadas: Identificar los grupos de población, territorio o medio ambiente que son afectadas por el problema, como: mujeres, población indígena, niñas, niños, adolescentes, adultos mayores, discapacitados, regiones del estado, municipios, reservas ecológicas, zonas rurales o urbanas, etc.

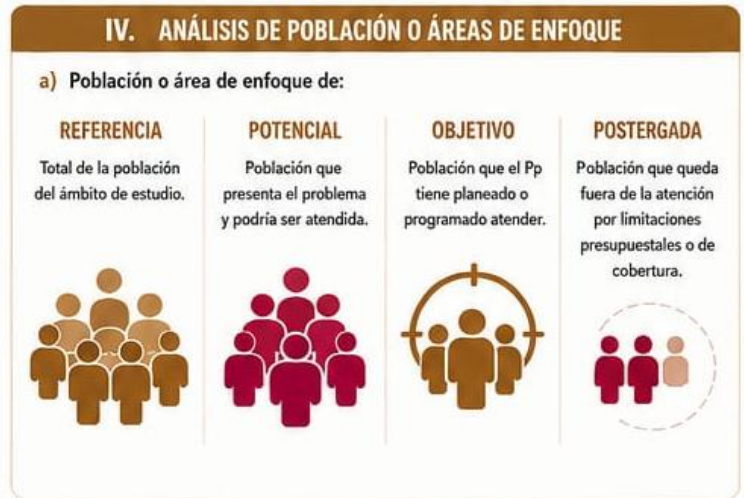
f) Origen del problema: Análisis sobre el origen, comportamiento y consecuencias del problema que atiende o atenderá el Pp, a fin de identificar sus causas y efectos.

El planteamiento del problema y su análisis inicial debe sustentarse con evidencia como son: registros administrativos, estadísticas de fuentes oficiales estatales, nacionales o internacionales, informes, estudios, etc.

Este apartado, aportará los elementos identificar la naturaleza del problema, sus causas y efectos, por lo que debe ser consistente el árbol del problema, objetivo central e ISD.

Paso 4 Análisis de población o área de enfoque.

Identificar la población objetivo o área de enfoque del Pp, a través del análisis de poblaciones o áreas de enfoque, para determinar el alcance de la intervención pública.



Al desarrollar este pasó, se requiere conocer los distintos tipos de poblaciones o áreas de enfoque involucradas en la problemática:



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

a) **Población o Área de Enfoque de Referencia:** Es el universo total de personas o unidades de análisis dentro del ámbito donde se estudia el problema.



Pregunta clave:

¿Cuál es la población o área de enfoque donde existe el problema?

b) Población o Área de Enfoque Potencial: Es la población o área de enfoque que presenta el problema público y que podría ser atendida por el programa.

Pregunta clave:

¿Quiénes tienen el problema?



c) Población o Área de Enfoque Objetivo: Es la población o área de enfoque que el programa planea atender durante el ejercicio fiscal.



Pregunta clave:

¿A cuántos y a quiénes se pretende atender?

d) Población o Área de Enfoque Postergada: Es la población o área de enfoque que presenta el problema, pero que no podrá ser atendida por restricciones presupuestarias, operativas o de cobertura.

Pregunta clave:

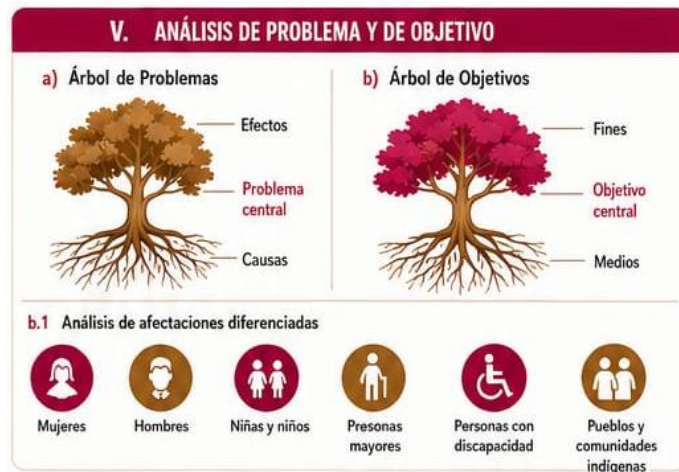
¿Quiénes quedarán sin atención?



Al desarrollar este análisis, el apartado deberá contener como mínimo lo siguiente:

- **Identificación:** describir de manera clara y concreta la población o área de enfoque: de referencia, potencial, objetivo y postergada.
- **Caracterización:** describir los aspectos socioeconómicos, demográficos, geográficos u otras características que se consideren pertinentes de acuerdo con la naturaleza de la población o área de enfoque, así como del Pp.
- **Cuantificación:** número total, unidad de medida y su desagregación de acuerdo con la caracterización presentada en el punto anterior.

Las poblaciones representan subconjuntos entre sí, es decir, la población potencial contiene a la población objetivo, y esta última a la población atendida. No obstante, si el Pp cuenta con la capacidad operativa para cubrir la totalidad del problema público, dichas poblaciones podrían ser coincidentes.



Paso 5 Análisis de problema y de objetivo.

Analizar y comprender la situación negativa que afecta a una población o área de enfoque, Árbol de Problemas, para luego transformarlas a situaciones positivas deseadas, Árbol de Objetivos.

a) Análisis del Problema: Identificar, describir y estructurar el problema público que justifica la intervención gubernamental. Además de analizar la situación negativa que afecta a una población o área de enfoque, analizar las causas que la originan y los efectos que produce.

Como resultado de este análisis se obtiene el **Árbol de Problemas**.



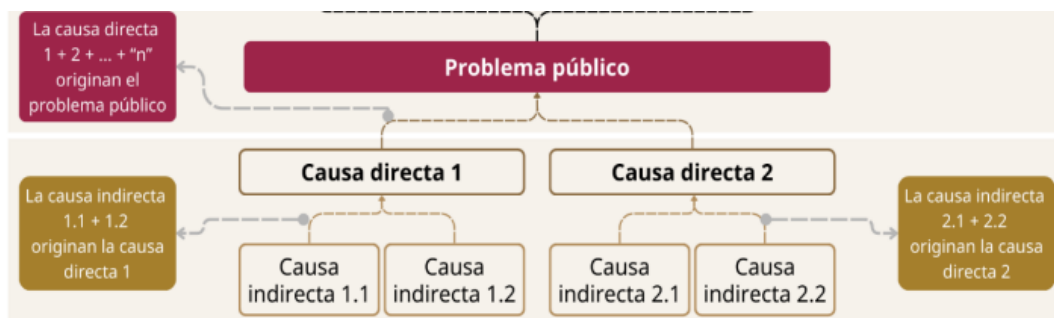
Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Para llevar a cabo el análisis del problema mediante la construcción del Árbol de Problemas es necesario realizar los siguientes pasos:

- 1. Identificación del problema central:** El problema debe describirse como una situación negativa existente, no como la ausencia de una solución.



2. Identificación de causas: Las causas son los factores que originan el problema.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

3. Identificación de efectos: Los efectos son las consecuencias generadas por el problema.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

b) El Análisis de Objetivo: Transformar las situaciones negativas identificadas en el Árbol de Problemas en **situaciones positivas deseadas**, definiendo los medios para alcanzarlas y los fines que se obtendrán.

Para llevar a cabo el análisis de objetivos mediante la construcción del Árbol de Objetivos es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Convertir el problema central en objetivo central: Sustituir **la palabra que expresa el aspecto negativo de la problemática, por otra que aporte un sentido positivo**. Dicha palabra clave puede ser un verbo o un adjetivo calificativo.

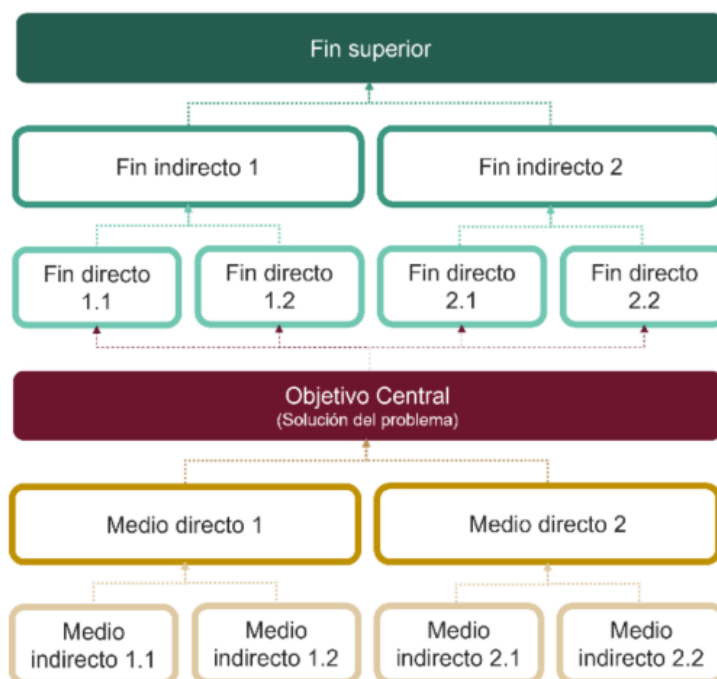


2. **Transformar las causas en medios:** Las causas que originan el problema se convierten en acciones o condiciones positivas necesarias para resolverlo.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

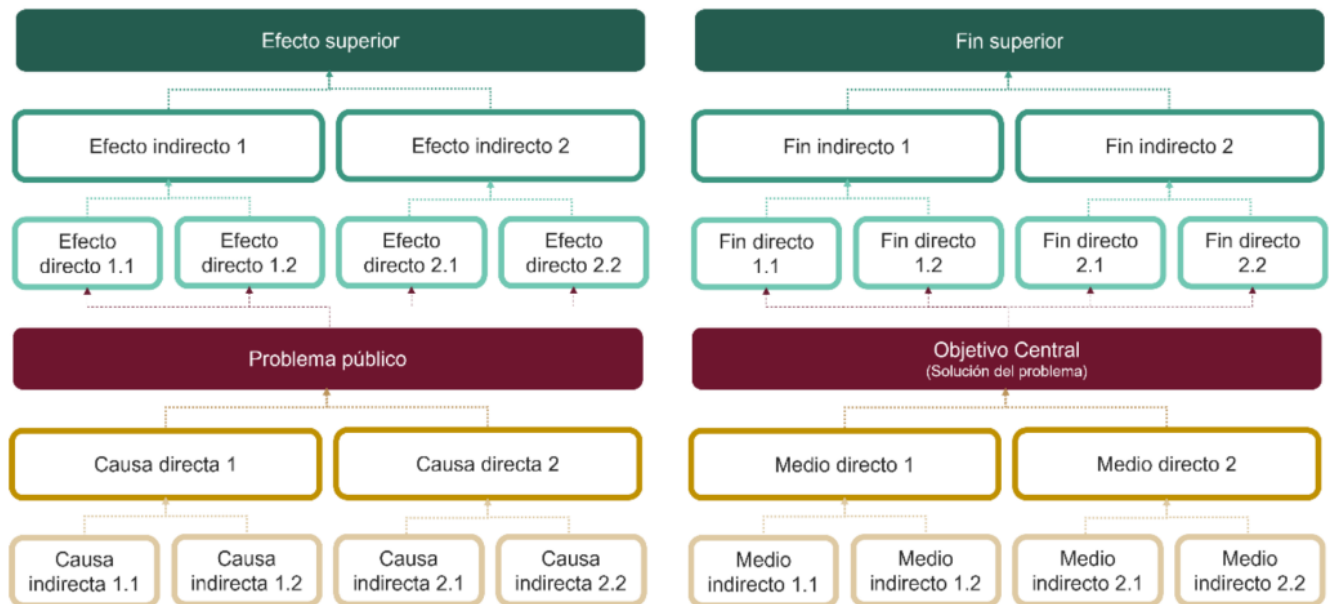
3. **Transformar los efectos en fines:** Los efectos negativos se convierten en beneficios esperados.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.



Del árbol de problemas al árbol de Objetivos



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

El Análisis de Objetivos permite visualizar la situación deseada que se busca alcanzar con el Programa Presupuestario. A través del Árbol de Objetivos se identifican los medios necesarios para lograr el cambio y los fines que se obtendrán, constituyendo el puente entre el diagnóstico del problema y la construcción de la MIR.

c) Afectaciones diferenciadas: Identificar patrones de comportamiento o manifestaciones del problema público que afectan de manera distinta a determinados grupos de población, territorios o medio ambiente, derivado de las condiciones de vulnerabilidad que experimentan.

Para llevar a cabo este análisis se recomienda llevar a cabo una serie de cuestionamientos que permitan identificar si los principales elementos del diseño del Pp presentan patrones o efectos diferenciados y que, por ende, resultan en que los Pp tengan potencial de alineación con diversas temáticas contenidas en los Anexos Transversales.

Preguntas claves para identificar afectaciones diferenciadas, que resultan en que los Pp tengan potencial de alineación a políticas transversales en diversas temáticas

¿El problema o necesidad pública afecta de manera diferente a algún grupo de población, territorio o medio ambiente específico?

¿Alguna población, territorio o recurso natural específico presenta mayores desventajas respecto a otras poblaciones, territorios o recursos naturales?



	¿Algún grupo de población, territorio o medio ambiente específico experimenta de manera diferente las causas que dan origen al problema público o sus efectos?
	¿El problema identificado tiene efectos negativos sobre el medio ambiente o se ve intensificado por condiciones medioambientales?
	¿El Programa presupuestario realiza alguna actividad o provee algún bien o servicio que atienda a una población específica?
	¿Cuál es el mecanismo de contribución del Pp para atender a dicha población?
	¿Actualmente se cuenta con algún(os) indicador(es) que mida(n) dicho mecanismo?

Ejemplos de grupos de población, territorios o recursos naturales		
Grupos de población	Mujeres u objetivos en materia de igualdad de género	✓
	Comunidades indígenas y afromexicanas	✗
	Personas adultas mayores	✓
	Personas con discapacidad	✗
	Personas jóvenes	✓
	Niñas, niños y adolescentes	✗
	Personas migrantes y/o en tránsito	✓
	Otros grupos de población vulnerables	✗
Medio ambiente y territorio	Regiones del estado	✓
	Contexto urbano o rural	✗
	Recursos o patrimonio natural	✓
	Cambio climático	✗
	Otros elementos del entorno	✓

Paso 6 Estructura Analítica del

Pp.

Determinar los niveles jerárquicos de objetivos, mismos que serán incorporados a los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño (MIR o FiSEG).



a) Análisis del Alternativas: identificar las posibles soluciones para resolver el problema público, que sean viables, pertinentes y comparables, para posteriormente seleccionar la(s) más adecuada(s) de acuerdo con los criterios que caracterizan al Programa.

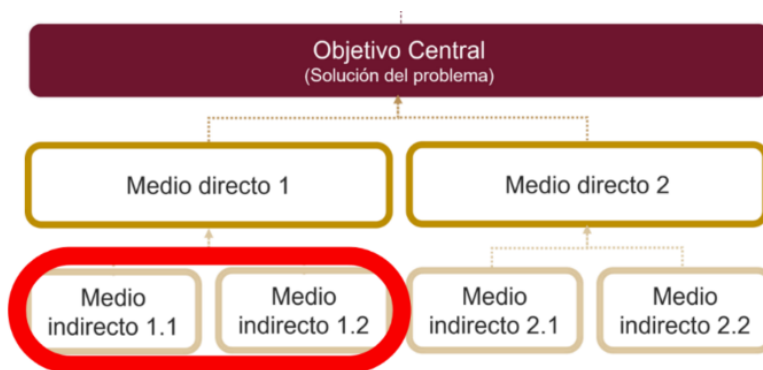
a.1) Identificar opciones para atender el problema.

Para llevar a cabo la identificación de opciones es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Seleccionar una de las ramas causales del Árbol de Objetivos; es decir, uno de los Medios Directos.



2. Cuestionar si, **¿es un bien o servicio** que al otorgarse a la población objetivo o área de enfoque se **contribuye al cumplimiento del objetivo** del Programa?, si la respuesta es **Si ir al paso 3**, si es **No ir al paso 7**.
3. Si es un bien o servicio, entonces el producto se perfila como Componente, y cuestionar: **¿en los Medios Indirectos, se identifican acciones para la generación del producto?**



Si la respuesta es **Si ir al paso 4**, si es **No ir al paso 7**.

4. Si se identifican acciones para generar el producto, entonces cuestionar **¿las acciones son necesarias y suficientes para generar el producto?**, si la respuesta es **Si ir al paso 5**, si es **No ir al paso 6**.
5. **Considerar el producto y las acciones favorables del paso 4 como alternativas.**

Se realiza el mismo análisis en cada una de las ramas causales, regresando al paso 1

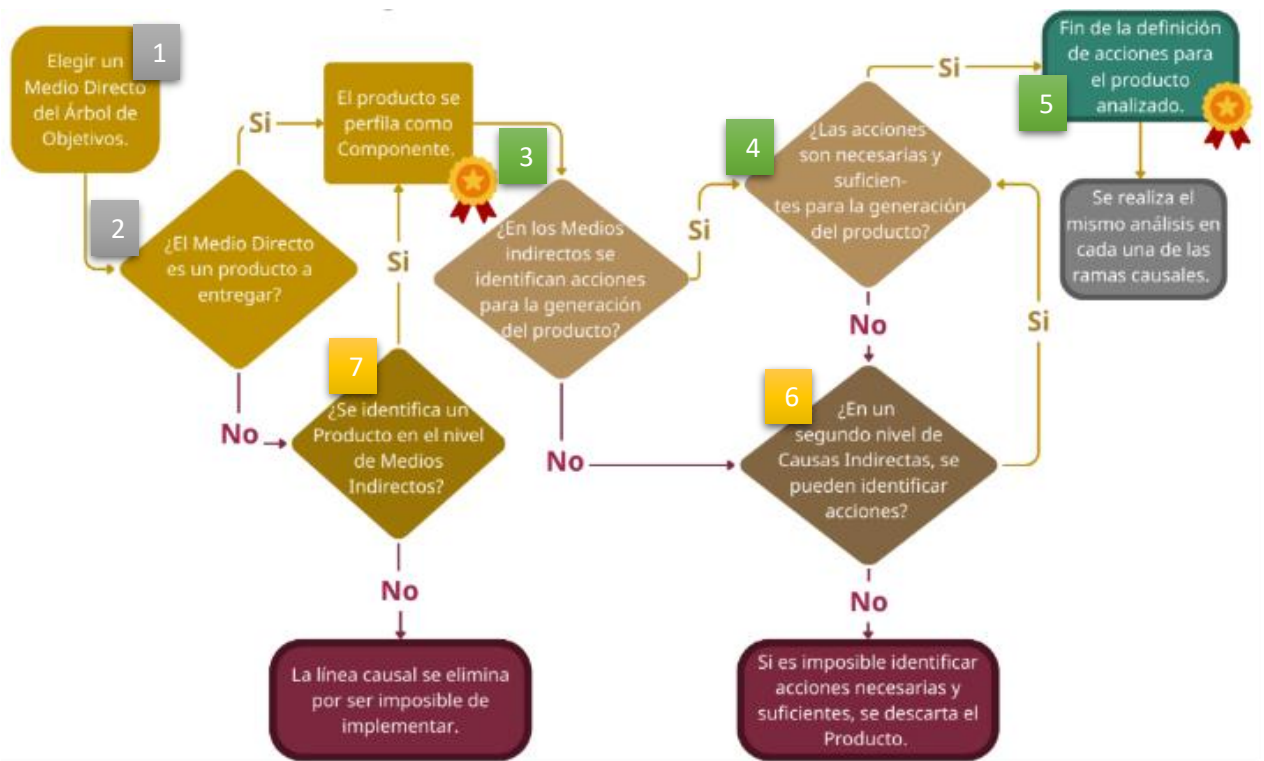
6. Cuestionar si, **¿en un segundo nivel de causas indirectas se pueden identificar acciones?**, si la respuesta es **Si ir al paso 4**, si es **No descartar el producto.**

Si no existe un segundo nivel de Medios Indirectos, agregarlo al Árbol de Objetivos para concluir el análisis.

7. Preguntar si, **¿se identifica un producto en el nivel de medios indirectos?**, si la respuesta es **Si ir al paso 3**, si es **No descartar línea causal y el producto.** Esto se deberá repetir para todos los niveles de Medios Indirectos.

8. Estos pasos del análisis de alternativas se repiten hasta contar con las acciones suficientes y necesarias para generar un producto.
Las acciones a realizar se pueden diferenciar cuando el producto generado es adquirido por el responsable del Pp o cuando generado por ellos mismos.

Para la definición de acciones siguiendo los pasos indicados anteriormente, apoyarse en el siguiente esquema:



a.2) Análisis de alternativas.

Una vez identificadas las acciones y vinculadas causalmente con los productos, realizar el análisis y valoración de las mismas para seleccionar las soluciones más viables, eficaces y eficientes con mayores beneficios para la población o área de enfoque objetivo, para lo cual deberá apoyarse en la herramienta conocida como Matriz de Alternativas.

La Matriz de Alternativas de conforma de **columnas** donde se colocarán cada una de las **acciones** que se requiere realizar para la obtención de los productos y de **filas** donde se agrupan y describen los **criterios de valoración** que permitirán hacer la selección de las mejores alternativas.

Matriz de Alternativas

Criterios de valoración		Acción 1.1	Acción 2.1	Acción 3.1	Acción 3.2
Nivel de incidencia	Mayor efecto esperado en el cumplimiento del objetivo central	3	4	3	3
	Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada	2	1	3	3
Factibilidad	Menor costo de implementación	4	3	3	2
	Mayor financiamiento disponible	3	3	1	2



	Menor tiempo para obtener resultados	3	1	2	4
	Mayor capacidad técnica	1	3	4	3
Marco institucional	Se encuentra en el marco de las atribuciones de la dependencia o entidad que implementa el Pp	4	4	4	4
	Mayor contribución a los objetivos de la dependencia, entidad y de la Planeación Estatal del Desarrollo	3	1	3	2
Contexto de implementación	Entorno político favorable	3	4	2	3
	Mejor percepción social	2	3	4	3
	Menor impacto ambiental	3	3	3	4
	Mayor pertinencia cultural y territorial	1	1	3	4
Otro	Otros criterios aplicables				
Total		32	31	35	37

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

Para llevar a cabo la valoración de las acciones identificadas a través de la Matriz de Alternativas es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Enunciar en las filas los criterios de valoración, los cuales dependerán de las características de cada Pp.
A continuación, se enuncian algunos criterios que se pueden tomar como base para el Pp que se está diseñando:

Criterios de valoración	
Nivel de incidencia	Mayor efecto esperado en el cumplimiento del objetivo central
	Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada
Factibilidad	Menor costo de implementación
	Mayor financiamiento disponible
	Menor tiempo para obtener resultados
	Mayor capacidad técnica
Marco institucional	Se encuentra en el marco de las atribuciones de la dependencia o entidad que implementa el Pp
	Mayor contribución a los objetivos de la dependencia o entidad y de la Planeación Estatal del Desarrollo
Contexto de implementación	Entorno político favorable
	Mejor percepción social
	Menor impacto ambiental
	Mayor pertinencia cultural y territorial
Otro	Otros criterios aplicables



2. Colocar en las columnas, cada una de las acciones identificadas y requeridas para generar los productos.

Criterios de valoración		Alternativas			
		Acción 1.1	Acción 2.1	Acción 3.1	Acción 3.2
Nivel de incidencia	Mayor efecto esperado en el cumplimiento del objetivo central				
	Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada				
Factibilidad	Menor costo de implementación				
	Mayor financiamiento disponible				
	Menor tiempo para obtener resultados				
	Mayor capacidad técnica				
Marco institucional	Se encuentra en el marco de las atribuciones de la dependencia o entidad que implementa el Pp				
	Mayor contribución a los objetivos de la dependencia, entidad y de la Planeación Estatal del Desarrollo				
Contexto de implementación	Entorno político favorable				
	Mejor percepción social				
	Menor impacto ambiental				
	Mayor pertinencia cultural y territorial				
Otro	Otros criterios aplicables				
Total					

3. Determinar la escala a utilizar para valorar numéricamente cada alternativa en relación con los criterios. Usar una escala que permita un orden de mayor



a menor, para que aquellas alternativas con una mayor puntuación sean las seleccionadas. La escala puede determinarse en función del número de alternativas que se analizarán o utilizar una escala genérica como:

- 5 = Muy alto, 4 = Alto, 3 = Medio, 2 = Bajo, 1 = Muy Bajo
- 4 = Muy alto, 3 = Alto, 2 = Bajo, 1 = muy bajo
- 3 = Alto, 2 = Medio, 1 = Bajo

4. Valorar cada alternativa asignando una puntuación de la escala utilizada y en función del criterio que se esté analizando.

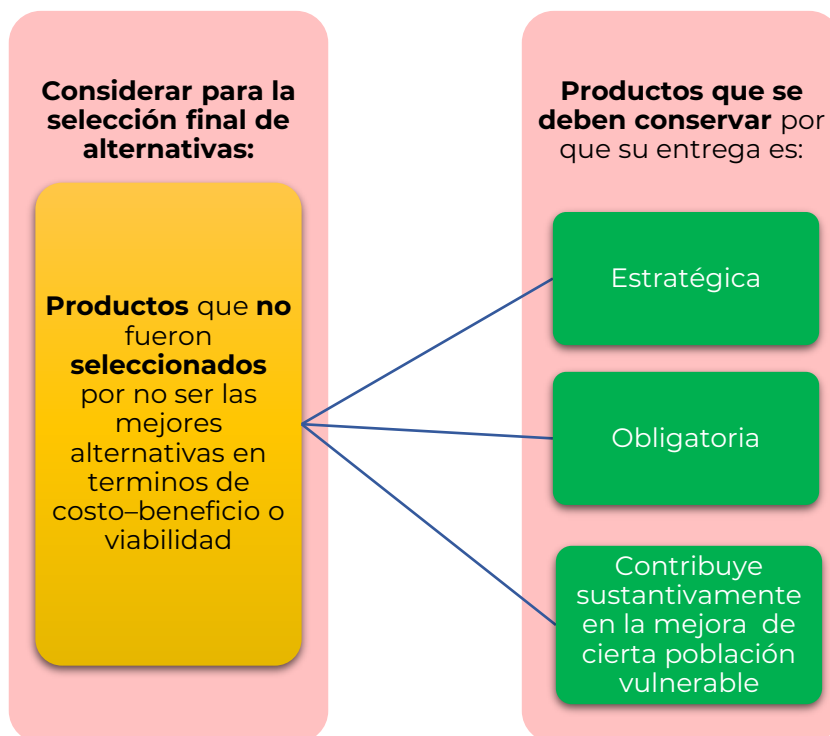
Criterios de valoración		Alternativas			
		Acción 1.1	Acción 2.1	Acción 3.1	Acción 3.2
Nivel de incidencia	Mayor efecto esperado en el cumplimiento del objetivo central	3	4	3	3
	Mayor aceptación de la alternativa por parte de la población afectada	2	1	3	3
Factibilidad	Menor costo de implementación	4	3	3	2
	Mayor financiamiento disponible	3	3	1	2
	Menor tiempo para obtener resultados	3	1	2	4
	Mayor capacidad técnica	1	3	4	3
Marco institucional	Se encuentra en el marco de las atribuciones de la dependencia o entidad que implementa el Pp	4	4	4	4
	Mayor contribución a los objetivos de la dependencia, entidad y de la Planeación Estatal del Desarrollo	3	1	3	2
Contexto de implementación	Entorno político favorable	3	4	2	3
	Mejor percepción social	2	3	4	3
	Menor impacto ambiental	3	3	3	4
	Mayor pertinencia cultural y territorial	1	1	3	4
Otro	Otros criterios aplicables				
Total		32	31	35	37

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

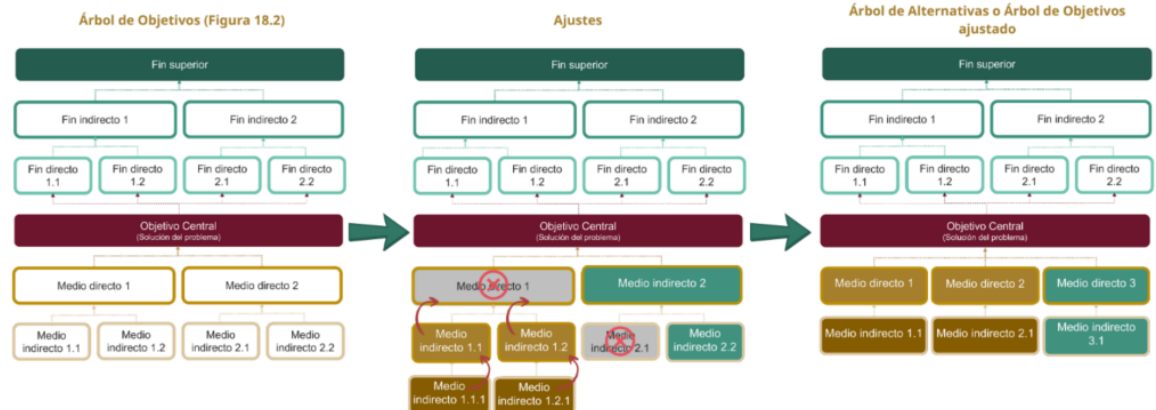
a.3) Selección de alternativas.

Para llevar a cabo la selección de alternativas es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Verificar que, ¿Las acciones seleccionadas son las suficientes y necesarias para la generación de los productos?
Si: Seleccionar los productos y con continuar a la siguiente etapa de la Metodología.
No: Descartar esos productos.
2. Verificar que, ¿Los productos seleccionados son los suficientes y necesarios para el cumplimiento del Objetivo Central del Pp?
Si: Concluir el análisis de alternativas.
No: Revisar la ponderación para identificar actividades y productos que se deberán realizar y entregar.
3. Considerar para la selección final de alternativas, aquellos Productos que deben conservarse, aun cuando resultado del análisis no sean la mejor alternativa como se describe en el siguiente esquema:



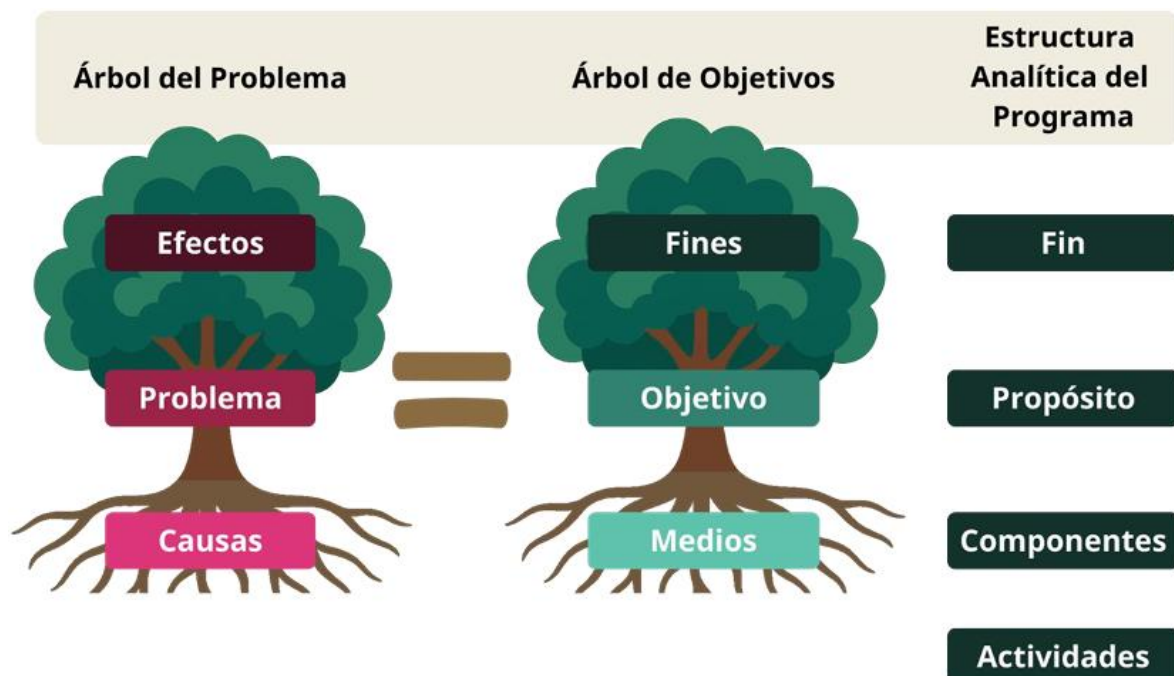
4. Ajustar el árbol de objetivos con base en las alternativas seleccionadas, al árbol resultante se conoce como árbol de alternativas o árbol de objetivos ajustado.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

5. Cuando a criterio del equipo de diseño del Programa se deban conservar todos los productos a entregar, entonces, no es obligatorio eliminar alternativas. En este caso, al finalizar el análisis se debe incluir en el Expediente de Diseño los argumentos y razones por las que todas las alternativas se conservan. Por lo que se recomienda se conserve el diseño original del Árbol de Objetivos.

b) Estructura Analítica del Programa presupuestario (EAPp): Determinar los cuatro niveles jerárquicos de objetivos que serán incorporados en la primera columna (Resumen Narrativo) de la Matriz de Indicadores para Resultados. De acuerdo con la MML, los Programas tienen distintos niveles de objetivos plasmados en el Resumen Narrativo de la MIR y corresponden a los establecidos en el Árbol de Objetivos.

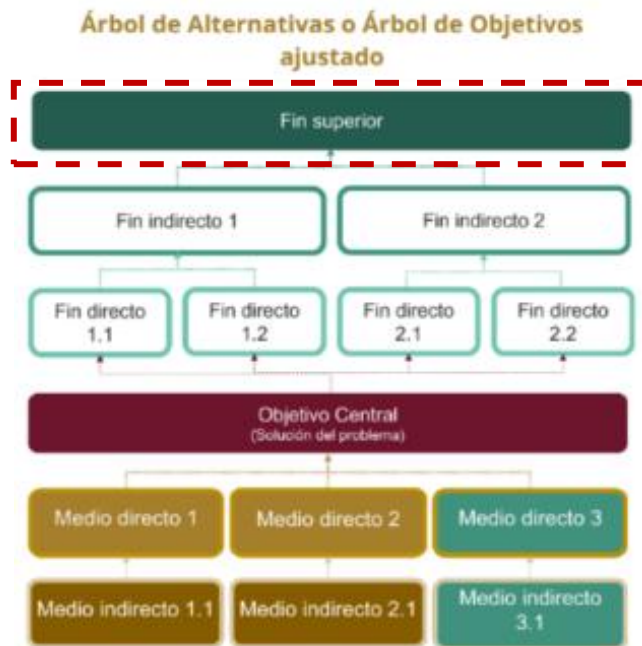




Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Para elaborar la EAPp es necesario realizar los siguientes pasos:

1. Determinar **Fin del Pp en la MIR**: Corresponde al Fin último que se encuentra en el recuadro superior del Árbol de Objetivos Ajustado.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP

Incluirlo en el nivel Fin del Resumen Narrativo de la MIR y ajustar el objetivo con base en la regla de Sintaxis para este nivel.

Problemática	Solución	MIR		Regla de Sintaxis
Proviene del árbol de problemas	Proviene del árbol de objetivos	Nivel	Resumen Narrativo	
Efecto Superior	Fin superior	Fin	Colocar el Fin Superior y ajustarlo con la regla de sintaxis	Contribuir a + Objetivo del Plan de Desarrollo / Programa Derivado del Plan de Desarrollo

2. Determinar el **Propósito del Pp en la MIR**: Corresponde a la situación deseada que se representa en el recuadro central, equivalente al problema central resuelto, se expresa como el objetivo del Pp.



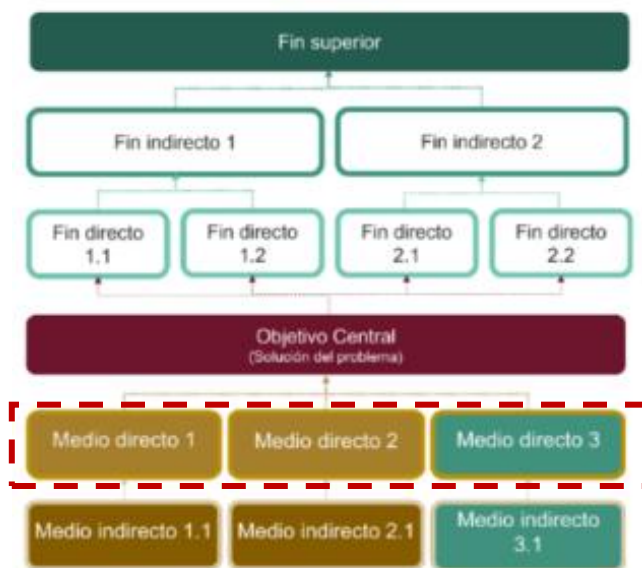
Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Incluirlo en el nivel Propósito del Resumen Narrativo de la MIR y ajustar el objetivo con base en la regla de Sintaxis para este nivel.

Problemática	Solución	MIR		Regla de Sintaxis
Proviene del árbol de problemas	Proviene del árbol de objetivos Ajustado	Nivel	Resumen Narrativo	
Efecto Superior	Fin superior	Fin	Colocar el Fin Superior y ajustarlo con la regla de sintaxis	Contribuir a + Objetivo del Plan de Desarrollo / Programa Derivado del Plan de Desarrollo
Problema Central	Objetivo Central	Propósito	Colocar el objetivo central y ajustarlo a la regla de sintaxis	Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado

- Determinar los **Componentes del Pp en la MIR**: Corresponde a los medios directos o primarios convertirse en los Componentes (Productos o Servicios) que el Pp entregará o proporcionará para lograr el propósito, siempre que así lo determine la valoración de alternativas.

**Árbol de Alternativas o Árbol de Objetivos
ajustado**



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Incluirlos en el nivel Componente del Resumen Narrativo de la MIR y ajustar estos objetivos con base en la regla de Sintaxis para este nivel.

Problemática	Solución	MIR		Regla de Sintaxis
Proviene del árbol de problemas	Proviene del árbol de objetivos Ajustado	Nivel	Resumen Narrativo	
Efecto Superior	Fin superior	Fin	Colocar el Fin Superior y ajustarlo con la regla de sintaxis	Contribuir a + Objetivo del Plan de Desarrollo / Programa Derivado del Plan de Desarrollo
Problema Central	Objetivo Central	Propósito	Colocar el objetivo central y ajustarlo a la regla de sintaxis	Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado
Causas Directas	Medios Directos	Componentes	Colocar los Medios Directos y ajustarlos a la regla de sintaxis	Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en pasado participio

- Determinar las **Actividades del Pp en la MIR**: Corresponde a los medios indirectos o secundarios (Acciones) convertirse en las Actividades en la MIR, necesarias para generar los Componentes (Productos o Servicios) del Pp.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Incluirlas en el nivel Actividades del Resumen Narrativo de la MIR y ajustar estos objetivos con base en la regla de Sintaxis para este nivel.

Problemática	Solución	MIR		Regla de Sintaxis
Proviene del árbol de problemas	Proviene del árbol de objetivos Ajustado	Nivel	Resumen Narrativo	
Efecto Superior	Fin superior	Fin	Colocar el Fin Superior y ajustarlo con la regla de sintaxis	Contribuir a + Objetivo del Plan de Desarrollo / Programa Derivado del Plan de Desarrollo
Problema Central	Objetivo Central	Propósito	Colocar el objetivo central y ajustarlo a la regla de sintaxis	Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado
Causas Directas	Medios Directos	Componentes	Colocar los Medios Directos y ajustarlos a la regla de sintaxis	Producto terminado o servicio proporcionado + verbo en pasado participio
Causas Indirectas	Medios Indirectos (Acciones)	Actividades	Colocar los Medios Indirectos y ajustarlos a la regla de sintaxis	Sustantivo derivado de un verbo + complemento



- c) **Estructura de Objetivos para la FiSeG:** Determinar los dos niveles de objetivos que serán incorporados en la Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG).

Será del objetivo central, medios directo y medios indirectos de donde se obtendrán los objetivos para la FiSeG, como se describe a continuación.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Incluir en los objetivos que formarán parte de la FiSeG y ajustarlos con base en la regla de Sintaxis recomendadas.

Problemática	Solución	FiSeG		Regla de Sintaxis
Proviene del árbol de problemas	Proviene del árbol de objetivos Ajustado	Nivel	Objetivos	
Problema Central	Objetivo Central	Objetivo Central	Colocar el objetivo central y ajustarlo a la regla de sintaxis	Población objetivo o área de enfoque + verbo en presente + resultado logrado
Causas Indirectas	Medios Indirectos (Acciones)	Actividades	Colocar los Medios Indirectos y ajustarlos a la regla de sintaxis	Sustantivo derivado de un verbo o Verbo en infinitivo + complemento



Paso 7 Alineación con la planeación del desarrollo.

Describir la vinculación que el Pp tiene con el Plan de Desarrollo y los Programas Derivados, y en su caso con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles.



a) Alineación y contribución al Plan de Desarrollo: Determinar la manera en que el Pp contribuiría al cumplimiento de los objetivos establecidos en los Planes de Desarrollo y Programas derivados, para lo cual es necesario:

- Revisar los documentos de planeación del Ente Público, así como la vinculación al Plan Estatal de Desarrollo (PLED) o Plan Municipal de Desarrollo (PMD), según el orden de gobierno al que corresponde el diseño del programa, es decir, estatal o municipal.
- Revisar los documentos donde se establezca la misión, ley orgánica, reglamento interior o cualquier otro donde se identifique los objetivos institucionales y estratégicos a los que el Pp contribuirá.
- Verificar que la información de este apartado es consistente con los Fines del Árbol de Objetivos, Efectos del Árbol de Problemas, EAPp y la MIR.

b) Alineación y contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): Identificar los ODS a los cuales el Pp contribuirá; así como una breve descripción de cómo es esta relación y contribución.

Este apartado del Expediente de Diseño, describe como el Pp contribuye activamente en el logro de objetivos institucionales, estratégicos en el desarrollo del estado y municipios, así como en el ámbito internacional.

Paso 8 Diseño operativo.

Describir como opera el Pp teniendo como base todo el análisis previo y la Metodología de Marco Lógico.





- a) Modalidad Presupuestaria:** Especificar la modalidad del Pp de acuerdo con los documentos de Programación y Presupuesto vigentes, considerando la consistencia de la modalidad con:
- El objetivo central del programa.
 - Los bienes y/o servicios que genera.
 - Las actividades sustantivas.
 - Reglas de Operación del Programa (ROP).
- b) Unidades Responsables:** Incluir el nombre de la(s) Unidad(es) Responsable(s) que operan el Pp, describiendo solo las funciones sustantivas relacionadas directamente con la operación del Pp y atribuidas en el Reglamento Interior, ROP o normatividad aplicable.
- c) Bienes y Servicios:** Describir de manera específica los bienes y/o servicios que el Pp entregará para el logro de su objetivo principal (Propósito), verificando la congruencia con:
- Los medios identificados en el árbol de objetivos.
 - La EAPp
 - Los principales procesos que implementa o implementará el Pp para su entrega.
- d) Cobertura y Criterios de Focalización:** Incluir los criterios y condiciones de elegibilidad que debe cumplir la población o área de enfoque para ser atendida por el Pp, describiendo lo siguiente:
- Criterios de focalización definidos por el Pp
 - Estimación de la población atendida en el ejercicio fiscal y su evolución en los últimos ejercicios fiscales
- e) Caracterización y cuantificación de la población atendida:** Incluir las acciones que el Pp implementará para dar seguimiento a la cobertura de la población objetivo, considerando que:
- En Pp que atienden directamente a la población, la estrategia para la integración y actualización del padrón de beneficiarios.
 - En Pp que atienden área de enfoque la estrategia para la integración y operación de registros que identifiquen el área de enfoque y/o población beneficiada, incluyendo el tipo de bien y/o servicio entregado, entre otros elementos.
 - La información debe provenir de registros administrativos y/o estadísticas oficiales.
 - La información de este apartado sea consistente con la identificación y caracterización de las poblaciones, los árboles del problema y de objetivos, el análisis de alternativas y la EAPp.
- f) Reglas de Operación del Programa (ROP):** Indicar si el Pp cuenta con Reglas de Operación, proporcionando lo siguiente:
- Fecha de publicación.



- Hipervínculo al documento o a la página de Internet donde se pueda consultar.



Paso 9 Coherencia con otros Pp.

Analizar Pp vigentes, identificando aquellos que cuenten con objetivo similares, bienes y/o servicios con características similares.

Para realizar el análisis e identificar la coherencia que el Pp tiene con otros Programas los criterios a considerar son:

a) Complementariedad	b) Similitud:	c) Duplicidad:
•Atienden a una misma población •Entregan diferentes bienes y/o servicios. •Tienen objetivos similares.	•Presentan características comunes en el objetivo central. •Los bienes y/o servicios que entregan son diferentes o con características similares •Tienen objetivos diferentes.	•Tienen un mismo objetivo central. •Entregan bienes y/o servicios con características iguales •Atiende a una misma población mediante el mismo tipo de bien y/o servicio.

Como resultado del análisis, este apartado debe describir:

- Nombre y clave del Pp con el cual se identifica una potencial similitud, complementariedad o duplicidad.
- Ámbito de gobierno estatal, federal (indicando ramo o fondo) o municipal
- Justificación de la relación identificada.
- Cuando se identifiquen complementariedades, señalar las acciones de coordinación con los operadores de los Pp u otros actores que se determinen para fomentar la asociación entre Pp y eficientar los recursos públicos, indicando las actividades que cada uno realiza.
- Cuando se identifique que existen similitudes y duplicidades, argumentar la necesidad de mantener el Pp.

Verificar que la información de este apartado es consistente con la definición del problema, la población objetivo, objetivo central y los bienes o servicios descrito en los apartados previos.

Paso 10 Instrumento de Seguimiento del Desempeño.

Determinar el Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD) del Pp, integrado por objetivos causalmente vinculados e indicadores que midan su desempeño.



A partir de la EAPp y de los niveles de objetivos que la integran, se puede analizar el tipo de ISD más adecuado para el Pp:

Tipo de ISD	Modalidad Presupuestaria	Descripción
Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)	B Provisión de Bienes Públicos.	Se identifican cuatro niveles de objetivos, con indicadores estratégicos y de gestión.
	E Prestación de Servicios Públicos.	
	F Fomento, Promoción y Servicios para el Desarrollo Económico y Social.	
	G Regulación y Supervisión.	
	J Pensiones y Jubilaciones.	
	K Proyectos de Inversión en Infraestructura y Obra Pública.	
	O Apoyo al buen gobierno y mejoramiento de la gestión.	
	P Articulación, coordinación e instrumentación de políticas públicas.	
	Q Investigación y desarrollo.	
	S Subsidios sujetos a Reglas de Operación.	
	U Subsidios sujetos a Lineamientos de Operación.	



Tipo de ISD	Modalidad Presupuestaria	Descripción
	V Servicios de protección y conservación ambiental.	
Ficha de Seguimiento de la Gestión (FiSeG)	A Funciones de las Fuerzas Armadas. C Participaciones a Entidades Federativas y Municipios. D Costo Financiero, Deuda o Apoyos a Deudores y Ahorradores de la Banca. H Adeudos de ejercicios fiscales anteriores (ADEFAS) I Aportaciones Federales. L Obligaciones de cumplimiento de resolución jurisdiccional. M Apoyo para el desarrollo de las funciones de gobierno. N Atención a desastres por eventos naturales. R Provisiones y reasignaciones presupuestarias específicos. T Aportaciones a la seguridad social. Y Aportaciones a fondos de estabilización. W Operaciones ajenas. Z Aportaciones a fondos de inversión y reestructura de pensiones.	Se identifican uno o dos niveles de objetivos, con indicadores de gestión.

a) Matriz de Indicadores para Resultados (MIR): Instrumento que establece niveles de objetivos del Pp para dar solución al problema público, así como los indicadores que midan los resultados alcanzados. La MIR se construye tomando como base la EAPp, estructurando la información en 4 columnas con 4 niveles (fin, propósito, componente y actividades) como se describe a continuación:

- **Columna 1 Resumen Narrativo:** Los 4 objetivos resultantes de la EAPp organizándolos en cada nivel.
- **Columna 2 Indicadores:** Los indicadores de desempeño para medir los avances y logros de cada objetivo, constituyen un referente para el seguimiento y la evaluación.



- **Columna 3 Medios de Verificación:** Las fuentes de información para el cálculo de los indicadores del desempeño establecidos, deben proporcionar confianza sobre la calidad y veracidad de la información reportada y determinan si la información está disponible en la temporalidad que cada indicador lo requiere.
- **Columna 4 Supuestos:** Factores externos cuya ocurrencia es importante corroborar para el logro de los objetivos del Pp, ya que, de no cumplirse, se pone en riesgo la operación y la consecución de los objetivos de este.

Nivel	Resume Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividades				

El diseño y elaboración de este ISD se detalla en el Capítulo II Matriz de Indicadores para Resultados de esta Guía.

- b) Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG):** Instrumento de seguimiento que permite registrar, organizar y analizar el avance de las actividades administrativas sustantivas para alcanzar el objetivo central del Pp. La FiSeG se construye tomando como base la EAPp.

Objetivo Central del Pp		
Actividad Sustantiva	Indicador	Medio de Verificación



Objetivo Central del Pp		
Actividad Sustantiva	Indicador	Medio de Verificación

El diseño y elaboración de este ISD se detalla en el Capítulo III Ficha de Seguimiento de la Gestión de esta Guía.



Paso 11 Análisis presupuestal.

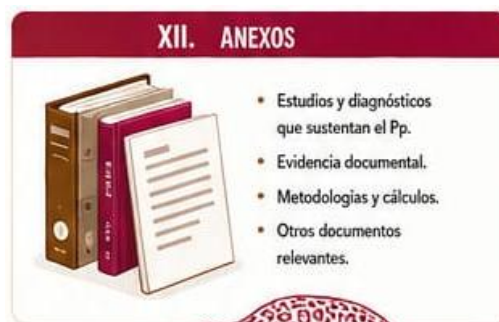
Establecer el monto estimado para iniciar la operación de Pp nuevos o el presupuesto aprobado más reciente disponible para los Pp existentes.

Presentar la información presupuestal por capítulo de gasto e incluir la fuente de financiamiento, así como el porcentaje que representa con respecto al total del presupuesto.

Paso 12 Anexos.

Incluir información complementaria a los apartados antes descritos, que fortalezcan y enriquezcan el Diseño del Pp o su Instrumento de Seguimiento del Desempeño (ISD).

Los anexos a integrar podrán ser: estudios, diagnósticos, metodologías, estadísticas, cálculos, informes o cualquier otro documento que fortalezca el diseño del Programa presupuestario e Instrumento de Seguimiento del Desempeño.





Guía para elaborar el Expediente de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios



CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR) A PARTIR DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

1. ESTRUCTURA ANALÍTICA DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO

Es la lógica vertical que identifica el problema público
y la cadena de resultados.

	FIN	Contribución al objetivo de desarrollo (impacto a nivel de población).
	PROPÓSITO	Cambio logrado en la población o área de enfoque como resultado de la intervención.
	COMPONENTES	Bienes y/o servicios públicos producidos y entregados por el programa.
	ACTIVIDADES	Acciones y procesos necesarios para producir y entregar los componentes.

2. MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS (MIR)

Es la lógica horizontal que traduce los objetivos en resultados
medibles y verificables.

		Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	FIN				
	PROPÓSITO				
	COMPONENTES				
	ACTIVIDADES				

3. PASOS PARA CONSTRUIR LA MIR A PARTIR DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA

1 TOMAR LOS OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA

Se colocan en la columna "Resumen narrativo de objetivos" en el mismo orden vertical: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.



Se asegura la coherencia vertical de la lógica del programa.

2 DEFINIR LOS INDICADORES

Para cada objetivo, se define un indicador que permita medir el logro del resultado.



Los indicadores deben ser claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados (CREMAA).

3 DETERMINAR LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Se establecen las fuentes de información donde se obtendrán los datos para calcular los indicadores.



Deben ser oficiales, confiables y estar disponibles.

4 IDENTIFICAR LOS SUPUESTOS

Se plantean los factores externos que deben ocurrir para que se logren los objetivos.



Explican los riesgos del entorno y las condiciones necesarias.

5 VERIFICAR LA LÓGICA HORIZONTAL Y VERTICAL

Se revisa que exista coherencia entre todos los elementos de la matriz y que se mantenga la lógica causa-efecto.



Si es consistente, la MIR será una herramienta útil para el monitoreo y la evaluación.

4. EJEMPLO ESQUEMÁTICO DE LA CONSTRUCCIÓN

Estructura Analítica del Programa Presupuestario

	FIN	Contribuir al bienestar social de la población.
	PROPÓSITO	La población objetivo mejora su calidad de vida.
	COMPONENTES	Servicios de salud otorgados.
	ACTIVIDADES	1. Realizar consultas médicas. 2. Entregar medicamentos.

Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

		Resumen narrativo de objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	FIN	Contribuir al bienestar social de la población.	Índice de bienestar social.	Informe de bienestar social (INEGI).	La economía se mantiene estable.
	PROPÓSITO	La población objetivo mejora su calidad de vida.	Porcentaje de población objetivo con mejora en su calidad de vida.	Encuestas de calidad de vida.	La población participa en las acciones del programa.
	COMPONENTES	Servicios de salud otorgados.	Porcentaje de servicios de salud otorgados.	Registros administrativos del programa.	Existen recursos humanos y materiales suficientes.
	ACTIVIDADES	1. Realizar consultas médicas. 2. Entregar medicamentos.	1. Consultas realizadas. 2. Medicamentos entregados.	Registros de consultas y de entregas.	La población acude a las unidades de salud.



RESULTADO:

Una MIR bien construida permite monitorear el desempeño del programa, facilita la rendición de cuentas y mejora la toma de decisiones.



Monitoreo



Evaluación



Rendición de cuentas



Mejora de decisiones



Mejores resultados para la población



Capítulo II Matriz de Indicadores para Resultados

La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), es una herramienta que vincula los instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los Programas presupuestarios, **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 presupuestario que resulto de la aplicación de la Metodología de Marco Lógico**.

1 TOMAR LOS OBJETIVOS DE LA ESTRUCTURA ANALÍTICA

Se colocan en la columna "Resumen narrativo de objetivos" en el mismo orden vertical: Fin, Propósito, Componentes y Actividades.

Se asegura la coherencia vertical de la lógica del programa.

Paso 1 Resumen narrativo.

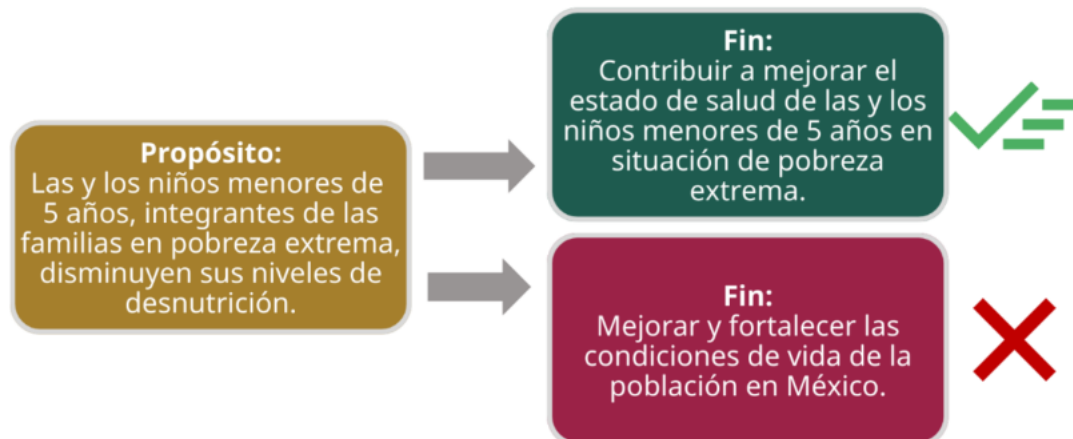
Organizar los objetivos determinados en la EAPp en cuatro niveles (filas) y colocarlos en la columna Resumen Narrativo.

En conjunto **las 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.

Para la conformación del Resumen Narrativo, cada uno de los **objetivos se deben ajustar a las reglas de sintaxis** que garantizan que el establecimiento de los objetivos se realice de acuerdo con las necesidades de cada nivel de la MIR.

Nivel	Reglas de Sintaxis
Fin	“Contribuir a” + objetivo de nivel superior del Plan de Desarrollo
Propósito	Población o Área de enfoque objetivo + verbo presente + resultado esperado.
Componente	Bien o servicio + verbo en participio pasado
Actividades	Sustantivo derivado de un verbo + complemento

a) Primera fila (Fin): Objetivo 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, describe la contribución del Programa a un objetivo estratégico de orden superior, debe tener relación causal con el Propósito y redactarse con el verbo “contribuir” seguido del objetivo superior. Entre los errores más frecuentes están redactar un Fin demasiado amplio o lejano, confundirlo con el Propósito o incluir múltiples contribuciones sin claridad, como se ejemplifica a continuación:



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.

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

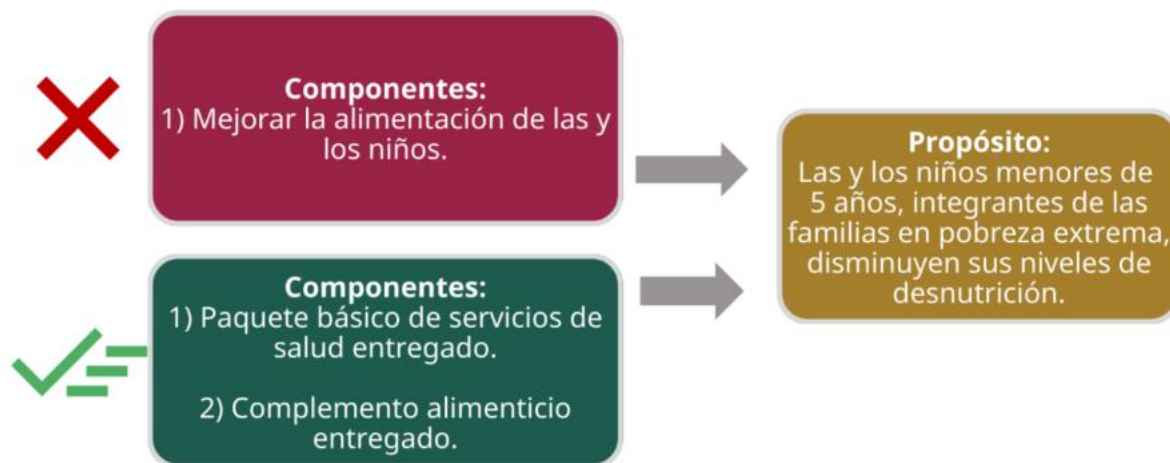
b) Segunda fila (Propósito): Objetivo que describe el resultado directo que el Programa busca lograr en la población objetivo o área de enfoque y que proviene del objetivo central del Árbol, derivado de la entrega de bienes o servicios. Expresa un cambio claro, único, medible y atribuible al Programa, en una población objetivo o área de enfoque definida sin ambigüedades. La sintaxis recomendada es: Población o Área de enfoque objetivo + verbo presente + resultado esperado. Entre los errores más frecuentes al definirlo se encuentra el listar componentes, redacción general sin enfoque de resultados y no cumplir con la sintaxis como se ejemplifica a continuación:



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.

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

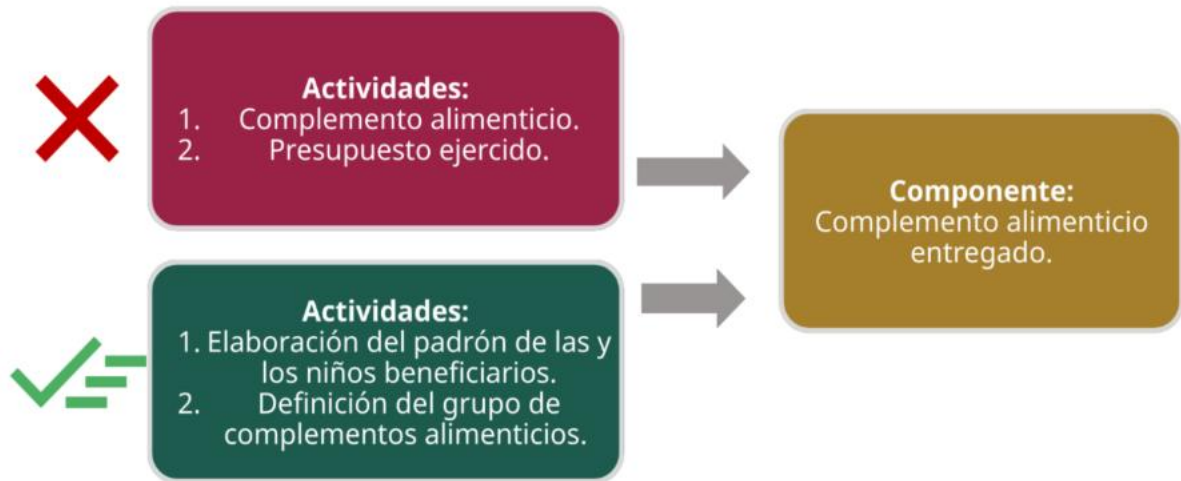
c) Tercera fila (Componentes): Objetivos que describen los bienes o servicios entregados por el Programa directamente a la población objetivo o área de enfoque para lograr el Propósito. Se plantean a partir de los Medios seleccionados resultantes del Análisis de Alternativas, y deben ser necesarios y suficientes para alcanzar el cambio propuesto. Incluir un objetivo por cada bien o servicio evitando confundirlos con actividades. La sintaxis recomendada es: bien o servicio + verbo en participio pasado. Entre los errores más frecuentes está el no cumplir con la sintaxis y/o describirlos como mejoras o cambios, en lugar de productos entregados o servicios proporcionados, como se ejemplifica a continuación:



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.

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

d) Cuarta Fila (Actividades): Objetivos que describen las acciones específicas y operativas necesarias para producir los Componentes, vinculadas con los medios más concretos del Árbol de Objetivos, representan el nivel más operativo de la lógica vertical. Se plantean a partir de los Medios Indirectos seleccionados resultantes del Análisis de Alternativas, deben centrarse en pasos concretos y operativos. La sintaxis recomendada es: sustantivo derivado de un verbo + complemento. Entre los errores más frecuentes están el incluir las acciones menores, confundir actividades con componentes o con elementos administrativos como el ejercicio presupuestal, como se ejemplifica a continuación:



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.

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Lógica Vertical

La lógica vertical permite **verificar la coherencia y relación causal** entre los distintos niveles de objetivos de un Programa. El análisis de esta coherencia vertical y lógica, comienza en primer lugar por examinar como las Actividades generan Componentes, en segundo lugar, como los Componentes contribuyen al logro del Propósito, en tercer lugar, como el lograr el Propósito impacta en el Fin del Programa, en cuarto lugar, como el Fin alcanza un nivel de sostenibilidad, lo que garantiza una planeación orientada a resultados congruentes y medibles.

Para llevar a cabo esta verificación y análisis, se plantea una pregunta por cada nivel de la MIR comenzando por las actividades, como se describe en la siguiente tabla:

Nivel	Preguntas para verificar la Lógica Vertical
Fin	Si se contribuye al Fin . 4. ¿Se crean condiciones para la sustentabilidad de los beneficios del programa?

Nivel	Preguntas para verificar la Lógica Vertical
Propósito	Si se alcanza el Propósito . 3. ¿Se contribuye de manera significativa al Fin?
Componente	Si se entregan los Componentes . 2. ¿Se logrará el Propósito?
Actividades	Si se ejecutan las Actividades . 1. ¿Se entregan los Componentes?

Una vez verificada la lógica vertical en los objetivos del Resumen Narrativo, es decir objetivos correctamente vinculados, se tienen las condiciones para elaborar la segunda columna de la MIR, los Indicadores de Desempeño.

Paso 2. Definir indicadores

Definir cómo se medirá el cumplimiento de cada uno de los objetivos en los diferentes niveles de la MIR, así como generar las fichas de indicadores correspondiente.

La segunda columna de la MIR corresponde a los Indicadores de Desempeño, los cuales, **son expresiones cuantitativas, construidas a partir de variables cuantitativas o cualitativas**, que tienen como objetivo medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo

En conjunto **las filas en esta columna conforman un sistema de indicadores** que permite darle seguimiento a los niveles superiores (Fin y Propósito) a través de la medición del avance en los niveles inferiores (Componente y Actividades), cuya medición es más frecuente.

Ámbito de medición y cadena de resultados

2 DEFINIR LOS INDICADORES

Para cada objetivo, se define un indicador que permita medir el logro del resultado.

Los indicadores deben ser claros, relevantes, económicos, monitoreables y adecuados (CREMAA).



Cada nivel de la MIR considera un ámbito de medición para el objetivo establecido en el Resumen Narrativo, es decir definen las prioridades respecto de cómo lograr los resultados del Pp, como se describe en la siguiente tabla:

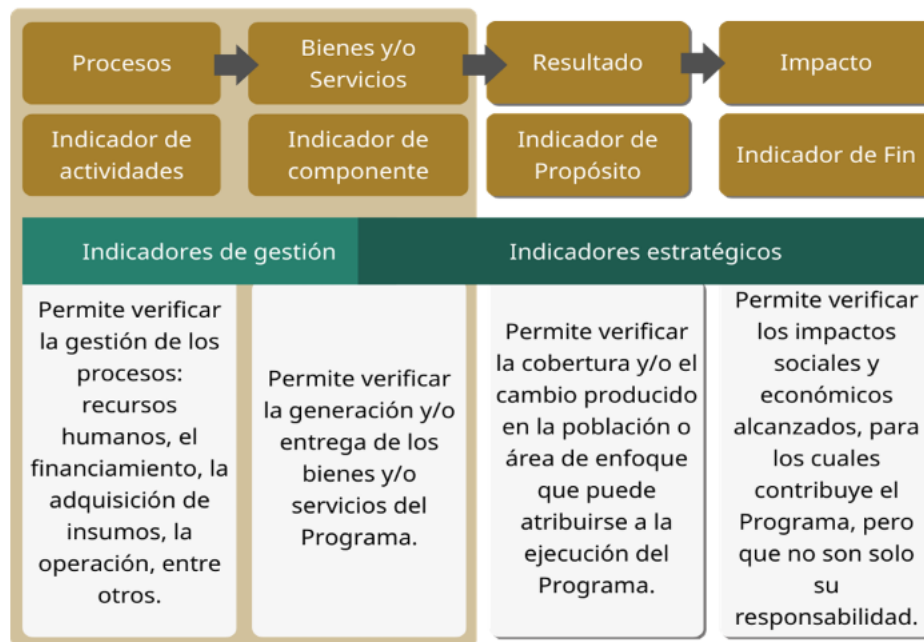
Nivel	Ámbito de Medición	Cadena de Resultados	Trazabilidad
Fin	Impacto	La contribución a un objetivo del Plan de Desarrollo (Fin)	Línea de vista directa y auditable desde cada peso (\$) gastado hasta su contribución, directa o indirecta, al bienestar de la sociedad.
Propósito	Resultados	El cambio esperado (resultados) en la población o área de enfoque objetivo (Propósito)	
Componente	Producto	Los bienes y servicios entregados (Componentes)	
Actividades	Procesos	Los insumos (presupuesto asignado) se transforman en procesos de gestión (Actividades)	

Tipos de Indicadores

Los indicadores de desempeño se dividen en dos tipos:

- **Indicador estratégico:** mide el impacto o el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los instrumentos de planeación, permitiendo conocer en qué medida se avanza hacia la consecución de los objetivos de largo plazo.
- **Indicador de gestión:** mide la generación y entrega de bienes y servicios, el desarrollo de procesos administrativos y la movilización de insumos, dependen directamente de la operación y del desempeño de los responsables Pp.

Los indicadores de gestión corresponden a la Unidad Responsable, mientras que los indicadores estratégicos miden el resultado de la intervención del Pp, como se describe a continuación:



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Caracterización de los Indicadores

La caracterización de los indicadores permite conocer y describir que se va a medir (nombre), como se va a medir (definición) y cuál es el aspecto a medir (dimensión) del objetivo establecido, como se describe a continuación:

- **Nombre:** Expresión que identifica y describe lo que se medirá, por lo que al redactarlo hay que tener en consideración las siguientes recomendaciones:

Incluir la unidad de medida	Permite definir de manera precisas qué y cómo se está cuantificando, está directamente relacionada con el método de cálculo, por ejemplo Porcentaje de..., Tasa de variación de..., Promedio de..., índice de..., etc.
No repetir el objetivo	El nombre debe ser específico y describir de manera clara qué aspecto del objetivo se está midiendo.
Claro y entendible	Reducir en el uso de tecnicismos. En los casos donde el lenguaje especializado sea inevitable, explicar en la definición del indicador de qué tratan.



Corto y único	Redactar lo más breve posible, que no exceda de 10 palabras, a excepción de aquellos nombres que por tener mayor claridad requieren más palabras. Cuidando no caer en el extremo de usar una o dos palabras.
No describir una acción	Describir el progreso hacia el objetivo que se está midiendo, por ejemplo: en lugar de un indicador como "Entregar equipos para la operación de las unidades administrativas", un mejor indicador sería "Porcentaje de unidades administrativas modernizadas".

- **Definición:** Texto libre en el cual se describe lo que el indicador medirá del objetivo, no repetir el nombre ni el método de cálculo, sino aquellas características que clarifiquen el nombre o algún aspecto técnico, es decir información complementaria, por ejemplo:

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

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

- **Dimensión:** Permite identificar lo que se cuantificará sobre el cumplimiento del objetivo, pudiendo ser una de las siguientes:

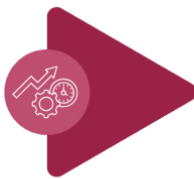


Guía para elaborar el Expediente de Diseño e Instrumento de Seguimiento del Desempeño de los Programas presupuestarios



EFICACIA

Evalúa en qué medida se logran las metas y objetivos establecidos, tales como la cobertura, la focalización y la capacidad de atender la demanda.



EFICIENCIA

Mide la relación entre el logro de los objetivos y los recursos utilizados para alcanzarlos. En otras palabras, cuantifica los costos en términos de los recursos empleados (humanos, materiales, económicos) para cumplir con los objetivos.



CALIDAD

Esta dimensión mide las características o atributos que deben tener los bienes y servicios producidos. Permite el monitoreo de estos atributos desde diversas perspectivas, como la oportunidad, accesibilidad, continuidad, comodidad, percepción y precisión, entre otros.



ECONOMÍA

Evalúa la capacidad de gestionar, generar o movilizar de manera eficiente los recursos financieros, sin enfocarse necesariamente en el logro de metas y objetivos.

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Un objetivo puede ser medido por indicadores de distintas dimensiones, sin embargo, se recomienda incluir aquellos más significativos para dar seguimiento al avance y logro del objetivo. En el siguiente cuadro se presentan ejemplos para cada nivel de la MIR.

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

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Es importante observar que en los niveles fin y propósito, aquellos indicadores de eficacia, que miden lo logrado en relación a lo programado, **no se consideran indicadores de desempeño**, ya que no están midiendo ni el impacto ni el cambio esperado, sino más bien la buena planeación, por lo que es necesario se planteen

indicadores en coherencia con el ámbito de medición que corresponde a cada nivel de la MIR.

Métodos de cálculo y fórmula del indicador

El método de cálculo de un indicador de desempeño, es la expresión matemática, es decir la fórmula, en la cual se relacionan las variables que intervendrán en la medición del objetivo establecido.

Si bien los indicadores utilizados con mayor frecuencia son los porcentajes; es importante considerar aquellos métodos de cálculo que también miden el desempeño de los Pp, para lo cual se recomienda utilizar el glosario de métodos de cálculo publicado por la SHCP, disponible para su descarga en el siguiente hipervínculo:

https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/glosario_formulas_2015.pdf

Meta del indicador

La meta es el punto de referencia principal para evaluar el avance y resultados obtenidos al momento de aplicar el indicador. Para establecer correctamente la meta es necesario identificar los siguientes elementos:

- **Línea base:** es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento. Es necesario que todo Pp tenga bien identificada su línea base.
- **Meta:** es el resultado que se quiere lograr o conseguir mediante la intervención del Pp y expresada de forma numérica. Es necesario que, al momento de establecer metas a los indicadores, cuente con los siguientes elementos:



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

- **Sentido (Trayectoria):** Ascendente o descendente, define la dirección que se espera del comportamiento del indicador, en relación con su desempeño (positivo o negativo). En un indicador con sentido ascendente, la meta establecida debe ser mayor que la línea base, por el contrario, en un indicador con sentido descendente, la meta debe ser menor que la línea base. Cuando la meta del indicador se espera que se mantenga conforme a la línea base o conforme a una meta establecida, se considera como Constante. Para efectos de la captura en el Sistema PbR, el indicador de tipo Constante, se indicará en el campo o atributo Clasificación.
- **Parámetros de semaforización:** Permiten identificar si el cumplimiento del indicador fue el adecuado, dar seguimiento, evaluar y proveer elementos para la toma de decisiones. Es necesario establecer parámetros o rangos, a través de los cuales se indique si se cumplió o no la meta establecida. Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es: Aceptable (**verde**), Con riesgo (**amarillo**) o Crítico (**rojo**).



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Es importante tener en cuenta, que los parámetros de semaforización son establecidos por los responsables del Pp, y deben tomar en consideración el ámbito de medición del indicador, la meta establecida y el sentido del indicador.



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

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

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Frecuencia de medición

Es la periodicidad con la que se realizará la medición de cada indicador y el tiempo que transcurre entre una y otra medición. Para definir una adecuada frecuencia es importante tomar en cuenta el medio de verificación, es decir la fuente de donde se obtendrá la información. La meta establecida es el punto de referencia principal para evaluar el avance y resultados obtenidos, por lo que la frecuencia establecida debe ser coherente y consistente con el ámbito de medición, la cadena de resultados y la meta, como se puede observar en la siguiente tabla:



Nivel	Ámbito de Medición	Cadena de Resultados	Meta	Frecuencia de medición
Fin	Impacto	La contribución a un objetivo del Plan de Desarrollo (Fin)	A largo y Muy largo Plazo	Sexenal - anual
Propósito	Resultados	El cambio esperado (resultados) en la población o área de enfoque objetivo (Propósito)	A largo Plazo	Anual
Componente	Producto	Los bienes y servicios entregados (Componentes)	A corto Plazo	Semestral - Trimestral
Actividades	Procesos	Los insumos (presupuesto asignado) se transforman en procesos de gestión (Actividades)	A muy Corto Plazo	Trimestral - Mensual

Como regla general según la tabla anterior, a menor nivel, mayor frecuencia de medición; y a mayor nivel, menor frecuencia de medición.

Enfoque Transversal

Dada la naturaleza del Pp, en los indicadores de nivel actividad se deberá indicar si el indicador está vinculado a un objetivo que busca atender los siguientes enfoques transversales:

- **Niñas, niños y adolescentes**
- **Población indígena**
- **Población con discapacidad**
- **Equidad de género**

Criterios para la validación de Indicadores

Considerando la los diferentes aspectos y formas en que se pueden plantear indicadores para medir el desempeño de los Pp, resulta imprescindible llevar a cabo un proceso de validación de la pertinencia de los indicadores que se proponga, para lo cual se deberá hacer uso de los criterios "CREMAA", acrónimo que se pronuncia con los seis criterios que en su mayoría un indicador debe cumplir.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Para llevar a cabo este proceso de revisión y validación de los indicadores utilizando los criterios CREMAA, se proporciona una ficha de revisión disponible para su descarga en el siguiente hipervínculo:

<https://seed.tabasco.gob.mx/documentos.html>

Recomendaciones para la construcción de indicadores

La construcción de un indicador es tan complejo como tan sencillo, esto debió a que plantear indicadores estratégicos que midan cambios esperados en una población o área de enfoque y así mismo la contribución a objetivos de desarrollo, es decir de política pública como resultado de una intervención pública, puede llegar hacer una tarea algo compleja, por otro lado plantear indicadores de gestión que mida los insumos, procesos y productos que se entregan, por ser algo más familiar de la operación de los Pp, resultan un poco más sencillos. Por lo que se pone a disposición

materiales de apoyo para llevar a cabo de manera detallada la construcción de indicadores de desempeño:

[Indicadores de Desempeño de los Pp, CEE Tabasco, 2025](#)

[Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores, CONEVAL, 2013](#)

[Guía para el Diseño de Indicadores Estratégicos, SHCP, 2016](#)

Ficha Técnica de los Indicadores

Durante el proceso de diseño y construcción de indicadores, se deberán integrar todos los elementos y características antes descritas en una Ficha Técnica de Indicadores, la cual contiene por medio de metadatos toda la información relativa a los indicadores.

Esta ficha podrá extraerse directamente del Sistema PbR o instrumento que el Ente Público utilice para su manejo, pero siempre guardando coherencia y consistencia con los elementos y características antes vista.

3 DETERMINAR LOS MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Se establecen las fuentes de información donde se obtendrán los datos para calcular los indicadores.

Deben ser oficiales, confiables y estar disponibles.

Paso 3 Determinación de Medios de Verificación.

Determinar las fuentes de información que permitirán hacer una comprobación de cada variable de los indicadores y sus resultados en los cuatro niveles de MIR.

La tercera columna de la MIR corresponde a los Medios de Verificación, los cuales, **son las fuentes de información que alimentan a los indicadores**, tienen como objetivo proveer de manera veras, clara y oportuna los datos de cada una de las variables que intervienen en el método de cálculo del indicador para poder medir el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados en el Resumen Narrativo.

Sin información veraz y oportuna, el sistema de indicadores para el seguimiento y evaluación del desempeño de los Pp, es una de las mayores debilidades y amenazas en una gestión orientada a resultados. Por lo que el escenario más idóneo en cuanto a los medios de verificación, es **su existencia y que sean de carácter público e institucional**. En este sentido, una de una de las preguntas obligatorias sobre las

fuentes de información es, **¿Son internos o externos a la institución?**, para dar respuesta a esta pregunta una de las recomendaciones metodológicas al respecto es considerar que la determinación de los Medios de Verificación no es un proceso aislado de los demás elemento de la MIR, al contrario debe observarse la coherencia y consistencia con el ámbito de medición, la cadena de resultados y las variables de los indicadores, como se puede observar en la siguiente tabla:

Nivel	Ámbito de Medición	Cadena de Resultados	Indicador de Desempeño	Medio de Verificación
Fin	Impacto	La contribución a un objetivo del Plan de Desarrollo (Fin)	Para definir los MV de los indicadores es necesario considerar:	Externo
Propósito	Resultados	El cambio esperado (resultados) en la población o área de enfoque objetivo (Propósito)		Externo
Componente	Producto	Los bienes y servicios entregados (Componentes)		Interno
Actividades	Procesos	Los insumos (presupuesto asignado) se transforman en procesos de gestión (Actividades)	• Método de Calculo • Dimensión • Frecuencia	Interno

Es importante tener en cuenta que cada variable que interviene en el cálculo del indicador debe tener su propio Medio de Verificación, pudiendo ser el mismo para otra variable que intervenga en el indicador. En algunos casos el mismo medio de verificación puede ser el mismo para algún otro indicador de la MIR.

Algunas preguntas de apoyo para la determinación de los medios de verificación son:





Ficha Técnica de los Medios de Verificación

Durante el proceso de selección de medios de verificación, se deberán integrar los elementos y características que describen por medio de metadatos la información relativa a las fuentes de información, para lo cual se deberá presentar una Ficha de Medios de verificación para cada uno de ellos, la cual debe contener como elementos mínimos lo siguiente:

- **Variable:** Es la variable contenida en la formula y asociada al MV, por ejemplo: TSA, es una variable en la formula $(TSA/TSR)*100$
- **Descripción:** Describir la variable contenida en la formula, por ejemplo, para la variable TSA la descripción correspondería a Total de Solicitudes Atendidas
- **Unidad Medida o Análisis:** Define claramente el "quién", que resulta de la determinación de los factores relevantes al momento de diseñar y construir la formula del indicador, por ejemplo, para la variable TSA que corresponde al Total de Solicitudes Atendidas, la unidad de medida corresponde a "Solicitudes", ya que la medición se hará tomando en cuenta la cantidad de "Solicitudes" atendidas.
- **Nombre Medio de Verificación:** Indicar la fuente oficial de donde se obtiene la información
- **Link:** Indicar el hipervínculo al sistema, documento, publicación, repositorio o página de internet donde se encuentra el medio de verificación, cuando por la naturaleza de mismo así sea su consulta.
- **Área Responsable de la Información:** Para los indicadores internos es el área o unidad administrativa responsable de proveer, publicar o proporcionar el MV. En los casos de los indicadores externos es el organismo, dependencia, entidad encargada de publicar el MV, por ejemplo, el INEGI, CONAPO, SHCP, etc.
- **Disponibilidad de la Información:** Por definición los MV deben ser de carácter públicos, pero en los casos de aquella información que, por tratarse de temas relacionados con la salud, seguridad pública o cualquier otra información que se considere privada deberá especificarlo en este atributo.
- **Cobertura Geográfica:** Indicar si la información que provee el MV es a nivel estatal, municipal o regional.
- **Desagregación Geográfica:** Indicar si la información que provee el MV está desagregada a nivel localidad, colonia, municipio, etc.
- **Actualización de la Información:** Indicar la periodicidad con la que la información se actualiza, este dato debe ser coherente con la frecuencia de medición del indicador.
- **Fecha de Publicación:** Indicar la fecha en la que el indicador está disponible para su consulta.



- **Línea Base*:** Establecer el valor de referencia para la variable, en los indicadores de gestión suele ser el valor alcanzado en el último año.
- **Meta*:** Establecer el valor que se espera alcanzar.

*Cuando la unidad de medida está asociada a una población, estos metadatos deberán desagregarse por mujeres, hombre y edad.

Esta ficha podrá extraerse directamente del Sistema PbR o instrumento que el Ente Público utilice para su manejo, pero siempre guardando coherencia y consistencia con los elementos antes descritos.

Verificación de la lógica horizontal

Concluida la definición Medios de Verificación y sus respectivas fichas, es necesario llevar a cabo una verificación y valoración interna de la MIR, en la cual se analizan si todos los indicadores miden los objetivos del Resumen Narrativo con el que están relacionados, y si estos indicadores cuentan con Medios de Verificación veraces, claros y oportunos, a este proceso se le denomina Verificación de la lógica horizontal de la MIR.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Si al realizar la Verificación de la lógica horizontal de la MIR, alguna de las dos preguntas no se contesta afirmativa en alguno de los niveles de la MIR, se deberá analizar y replantear el indicador y su MV, o solamente el MV.

Paso 4 Supuestos.

Identificar factores externos al Programa, que no son controlados por el ejecutor, y que es necesario que sucedan para el logro de los objetivos del Resumen Narrativo.

La cuarta columna de la MIR corresponde a los Supuestos, los cuales, **son condiciones externas no controladas**, que tienen que ocurrir para lograr la secuencia lógica establecida en el Resumen Narrativo.

Para una correcta identificación de Supuestos, se debe responder a la pregunta **¿cuáles son los factores externos que no controlo (como ejecutor) y que influyen en al logró de los objetivos y resultados esperados del Pp?**

Durante este paso de diseño y construcción de la MIR, es de suma importancia identificar y analizar estos factores para determinar qué tan probable es que ocurran. Al ser riesgos fuera del control de los ejecutores del Pp, estos deben analizar por cada nivel de la MIR, y siguiendo la lógica vertical, ¿Qué riesgo? puede ocurrir que afecte la consecución de los objetivos establecidos, y plantearlos de forma positiva (Supuesto) como una condición que se debe de cumplir para que se mantenga la lógica vertical de resultados del Pp.



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Se debe tener cuidado de no improvisarlos o plantearlos por alguna eventualidad que pueda ocurrir, sino identificar aquellas situaciones no controladas por el ejecutor del Pp y que al menos sean relevantes, específicas y pertinentes para el logro de resultados.

Si bien se identifican como factores de riesgo, los Supuestos se redactan en sentido positivo, es decir, como un objetivo, ya que por medio de ellos se refuerza la unión (cadena de resultados) de los diferentes niveles del Resumen Narrativo, complementando así la lógica vertical de la MIR. Algunas fuentes para identificar Supuestos se describen en el gráfico:

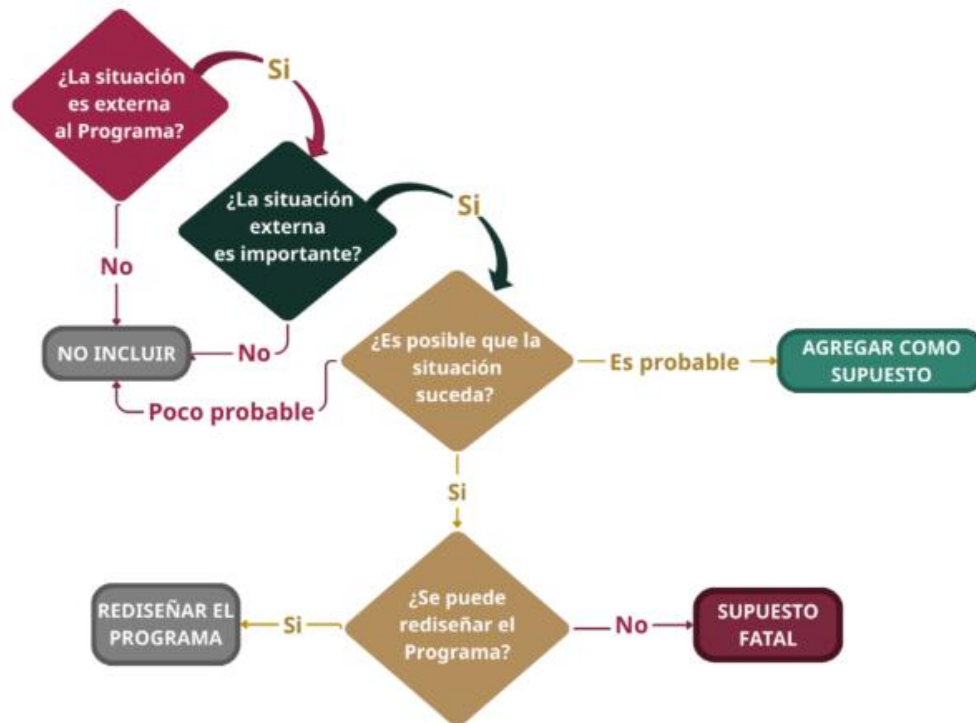


Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

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.

Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Es necesario que, una vez identificado un Supuestos, llevar a cabo una validación de los mismos siguiendo el diagrama siguiente:



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Cuando resultado de la validación se identifique un supuesto que es importante para el éxito del Pp, pero cuya ocurrencia es improbable, se identifica como un "supuesto fatal", lo que implica rediseñar el Pp o replantear objetivos.

Lógica Vertical Ampliada

Una vez identificados, validados e incorporados los supuestos para cada objetivo de los diferentes niveles de la MIR, se debe llevar a cabo un análisis complementario, en el cual se verifica la consistencia en la relación causal entre los distintos niveles de la MIR, dentro de la lógica vertical. De esta manera se amplía la verificación de la lógica vertical, al considerar el cumplimiento de los Supuestos en cada nivel de la MIR para transitar hacia arriba y asegurar la cadena de resultados.

Para llevar a cabo esta verificación y análisis, se plantea una pregunta por cada nivel de la MIR comenzando por las actividades, como se describe en la siguiente tabla:



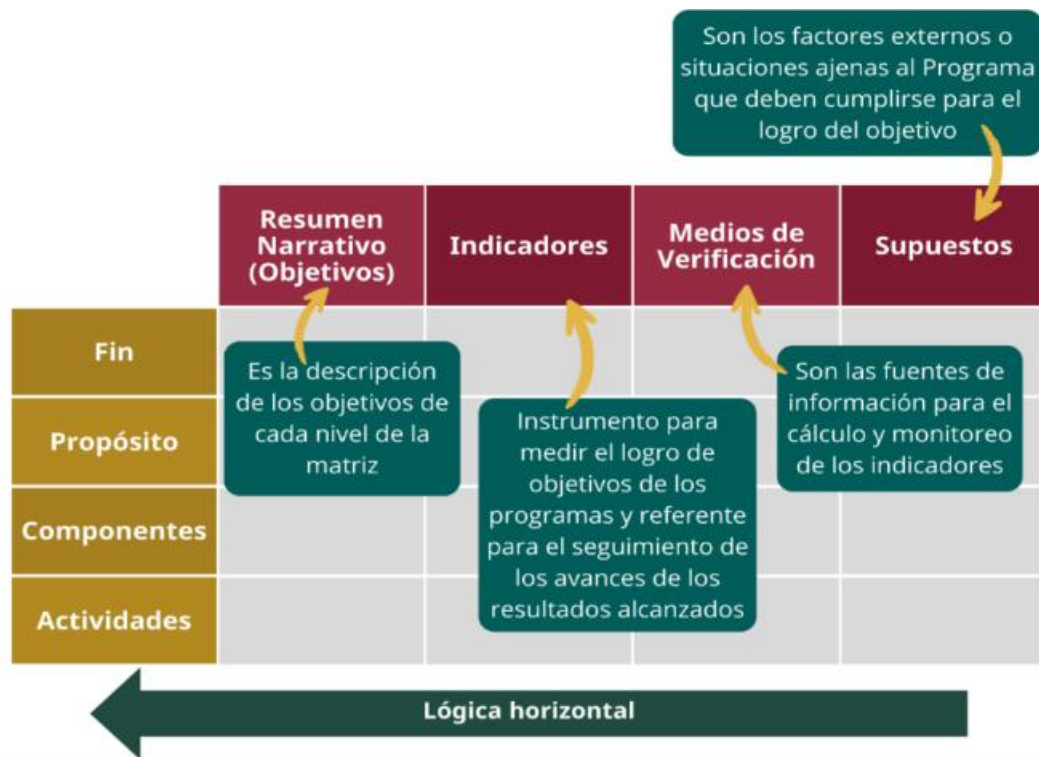
Nivel	Preguntas para verificar la Lógica Vertical Ampliada
Fin	4. Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes para la sustentabilidad de los beneficios generados por el Pp. <i>Por ejemplo, la población enseña los hábitos de higiene aprendidos a sus hijos e hijas.</i>
Propósito	3. acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que el Pp contribuya significativamente al logro del Fin. <i>Por ejemplo, la población concurre regularmente a atenderse y a controles en el centro de salud.</i>
Componente	2. Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que los Componentes del Pp logren el Propósito. <i>Por ejemplo, la población aplica lo aprendido sobre higiene en sus actividades diarias.</i>
Actividades	1. Acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que suceder para completar los Componentes del Pp. <i>Por ejemplo, la población asiste a los cursos de capacitación en higiene.</i>

Esta lógica vertical ampliada, es de suma importancia para una planeación orientada a resultados, ya que permite no solo asegurar la alineación entre objetivos, sino considerar las condiciones externas viables para el logro de los resultados esperados del Pp, facilitando el seguimiento, la evaluación y la rendición de cuentas.

Lógica Horizontal Ampliada

Así como la lógica vertical ampliada, se debe realizar la verificación de la lógica horizontal ampliada, evaluando por completo la coherencia de cada nivel de la MIR. Así como la lógica vertical ampliada se enfoca en la relación causal entre niveles, la lógica horizontal ampliada garantiza de forma transversal, que cada objetivo cuente con indicadores pertinentes, medios de verificación claros y supuestos que consideren factores externos relevantes, lo que fortalecerá la planeación, el seguimiento y la evaluación del Pp.

En resumen, la lógica horizontal ampliada se lleva a cabo considerando las cuatro columnas, es decir, el Resumen Narrativo (objetivos), los Indicadores de Desempeño (medición del grado de cumplimiento de los objetivos), los Medios de Verificación (fuentes de información confiables para los indicadores) y los Supuestos (factores externos asociados a los objetivos), como se describe en el siguiente gráfico:



Fuente: Diplomado PbR-SED 2025, SHCP.

Matriz de Indicadores para Resultados.

Nivel	Resume Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fin				
Propósito				
Componente				
Actividades				



CONSTRUCCIÓN DE LA FICHA DE SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN (FiSeG)

Proceso de Conversión de Elementos de la EAPp a Indicadores y Metas de Gestión





Capítulo III Ficha de Seguimiento a la Gestión

La Ficha de Seguimiento a la Gestión (FiSeG), es un ISD que establece un objetivo central a lograr por Pp, y se complementa con actividades sustantivas e indicadores de gestión para dar seguimiento.

La FiSeG se diseña para el seguimiento sistemático de las actividades realizadas en los Pp de naturaleza administrativa, es decir, aquellos que no entregan de forma directa bienes o servicios a la población, pero que son esenciales para la operación y fortalecimiento de las capacidades de los Entes Públicos, proporcionando los insumos, procesos y servicios para los programas sustantivos, o en su caso para otros entes públicos.

La estructura de una FiSeG deberá contener al menos un indicador de gestión por cada una de las actividades sustantivas que permitan alcanzar el objetivo central del Pp.

Objetivo Central del Pp		
Actividad Sustantiva	Indicador	Medio de Verificación

La FiSeG se elabora a partir de la Estructura de Objetivos descrita en el inciso “c” del Paso 6. Estructura Analítica del Pp del Capítulo II Expediente de Diseño de la presente Guía de ED-ISD.



Paso 1. Objetivo Central del Pp

Tomar el objetivo central de la Estructura de Objetivos y colocarlo como objetivo central en la FiSeG.

Para la redacción del **objetivo central** deberá ajustarse a la regla de sintaxis siguiente: **Población o Área de enfoque objetivo + verbo presente + resultado esperado.**

Población: Aquellos Pp administrativos destinados a los servidores públicos, como pueden ser de capacitación, nomina, etc.

Área de Enfoque: Aquellos Pp destinados a la atención de actividades de apoyo administrativo, municipios, adeudos, resoluciones jurisdiccionales, desarrollo de las funciones de gobierno, desastres por eventos naturales, aportaciones a la seguridad social, entre otros.

Paso 2. Actividades Sustantivas

Tomar las actividades de la Estructura de Objetivos y colocarlas como Actividades Sustantivas de la FiSeG.



Para la redacción de **actividades sustantivas deberá ajustarse a la regla de sintaxis** siguiente: Sustantivo derivado de un verbo o verbo en infinitivo + Complemento.



Paso 3. Indicadores

Definir cómo se medirá el cumplimiento de cada una de las Actividades Sustantivas de la FiSeG, así como generar las fichas de indicadores correspondiente

Los indicadores de la FiSeG, deberán diseñarse y construirse siguiendo lo descrito en el Paso 2. Definir los indicadores del Capítulo II Matriz de Indicadores para Resultados de la presente Guía de ED-ISD, observando que los indicadores a diseñar para la FiSeG corresponderán en su mayoría a los de nivel actividad y en algún caso en particular a alguno de entrega de bienes o servicios (componentes).

Paso 4. Medios de verificación

Determinar las fuentes de información que permitirán hacer una comprobación de cada variable de los indicadores y sus resultados en la FiSeG.



Los medios de verificación a incorporar en la FiSeG, deben contener como elementos mínimos lo siguiente:

- **Variable:** Es la variable contenida en la formula y asociada al MV, por ejemplo: TSA, es una variable en la formula $(TSA/TSR)*100$
- **Descripción:** Describir la variable contenida en la formula, por ejemplo, para la variable TSA la descripción correspondería a Total de Solicitudes Atendidas



- **Unidad Medida o Análisis:** Define claramente el "quién", que resulta de la determinación de los factores relevantes al momento de diseñar y construir la formula del indicador, por ejemplo, para la variable TSA que corresponde al Total de Solicitudes Atendidas, la unidad de medida corresponde a "Solicitudes", ya que la medición se hará tomando en cuenta la cantidad de "Solicitudes" atendidas.
- **Nombre Medio de Verificación:** Indicar la fuente oficial de donde se obtiene la información
- **Área Responsable de la Información:** Para los indicadores internos es el área o unidad administrativa responsable de proporcionar el MV.
- **Actualización de la Información:** Indicar la periodicidad con la que la información se actualiza, este dato debe ser coherente con la frecuencia de medición del indicador.
- **Fecha de Publicación:** Indicar la fecha en la que el indicador está disponible para su consulta.
- **Línea Base*:** Establecer el valor de referencia para la variable, en los indicadores de gestión suele ser el valor alcanzado en el último año.
- **Meta*:** Establecer el valor que se espera alcanzar.

*Cuando la unidad de medida está asociada a una población, estos metadatos deberán desagregarse por mujeres y hombres.

Verificación de la lógica horizontal

Concluida la definición de Medios de Verificación y sus respectivas fichas, es necesario llevar a cabo una verificación y valoración interna de la FiSeG, en la cual se analizan si los indicadores miden las actividades sustantivas, y si estos indicadores cuentan con Medios de Verificación claros y oportunos.

La FiSeG no debe considerarse como un formato de registro, sino como una herramienta para el seguimiento institucional, permitiendo contar con un sistema de indicadores que al evaluar sus resultados fortalezcan las capacidades de los Entes Públicos para una mejor gestión de procesos internos y administrativos del quehacer gubernamental.