

ANEXO ÚNICO
METODOLOGÍA PARA LA ADOPCIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS Y EL
SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Objeto

Este Anexo tiene como propósito establecer los procedimientos técnicos que deberán ser aplicados por las dependencias, entidades y tribunales administrativos de la APE para generar la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) de los programas presupuestarios (PP) con base en la Metodología de Marco Lógico (MML), elaborar los indicadores de desempeño que permitan la evaluación del cumplimiento de los objetivos de los PP, así como su vinculación con el proceso presupuestario y el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

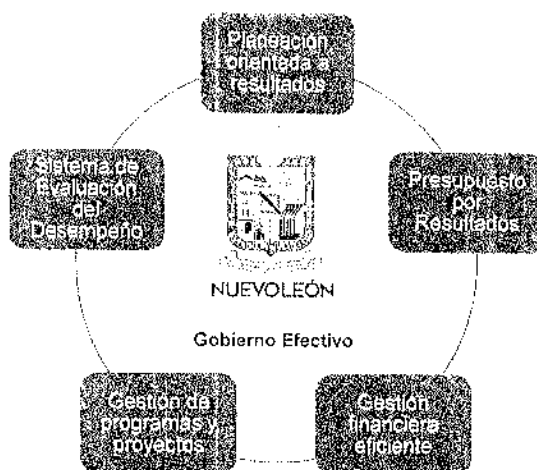
El presente documento se compone de los siguientes seis apartados:

- 1. Gestión para Resultados (GPR)**
- 2. Presupuesto por Resultados (PpR)**
- 3. Sistema de Evaluación de Desempeño (SED)**
- 4. Consolidación del Presupuesto por Resultados**
- 5. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**
- 6. Elementos mínimos de la Ficha Técnica del Indicador de Desempeño**

1. Gestión para Resultados (GPR)**1.1. Concepto**

La GpR es un modelo de cultura organizacional, directiva y de gestión que pone énfasis en los resultados obtenidos y se enfoca en el "qué se hace", "qué se logra" y "cuáles son los resultados que mejoran la situación de las poblaciones objetivo", lo que significa orientar hacia la eficacia, eficiencia y productividad la visión de cómo debe realizarse la gestión pública. Su instrumentación toma como base, estrechar los vínculos de los pilares del ciclo de gestión de las políticas públicas para orientar con un enfoque a resultados las acciones y los recursos del gobierno¹.

¹ Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe. Editores Jorge Kaufmann, Mario Sanginés y Mauricio García Moreno. BID 2015. Pág. 10.



Para lograr una efectiva vinculación de estos pilares es necesario fortalecer los componentes del ciclo presupuestario, así como los instrumentos que éste intervienen, como lo es el PED y los planes y programas que del mismo se derivan; la Ley de Egresos, que es el instrumento por el que se asignan los recursos económicos para la provisión de bienes y servicios que se otorgan a la población del estado; el sistema de administración financiera por medio del cual se ejecuta y controla el gasto público; los programas y proyectos que orientados a resultados garantizan el valor público que estos deben generar para mejorar la situación de las poblaciones objetivo, y el Sistema de Evaluación del Desempeño que es el instrumento por el cual las políticas públicas, los PP y los recursos del gasto federalizado programable podrán ser continuamente mejorados.

1.2. Principios

La GpR se instrumenta bajo los principios de:

- **Centrar las decisiones en los resultados:** que la toma de decisiones se mantenga siempre con base en los objetivos y resultados planteados en todas las etapas del ciclo presupuestario.
- **Alinear la planeación estratégica, la programación, el monitoreo y la evaluación con los resultados:** que los elementos se diseñen y alineen dinámicamente para apoyar el logro de los resultados.
- **Mantener sencillas la medición e información:** que los sistemas de información y de indicadores se orienten a resultados y que sean factibles y fáciles de recopilar, susceptibles de comparar, oportunos, medibles y sencillos de interpretar.
- **Usar la información de resultados para la toma de decisiones y la rendición de cuentas:** que la información y la experiencia adquirida se utilicen de manera sistemática en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo de los programas y la gestión pública, la asignación de recursos y el logro de resultados. La información de resultados obtenidos es el elemento fundamental para la rendición de cuentas y la transparencia.

1.3. Elementos de la GpR

Para su implementación, la GpR tiene dos pilares fundamentales que a la vez son instrumentos que deben estar estratégicamente vinculados:

- El Presupuesto por Resultados (PpR).
- El Sistema de Evaluación del Desempeño (SED).

2. Presupuesto por Resultados (PpR)

2.1. Concepto

El PpR, como instrumento de la GpR, consiste en un conjunto de actividades y herramientas que permiten que las decisiones involucradas en el ciclo presupuestario incorporen sistemáticamente consideraciones sobre los resultados obtenidos y esperados de la aplicación de los recursos públicos, con objeto de mejorar la calidad del gasto público, la transparencia presupuestaria y la rendición de cuentas.

El PpR es un proceso de presupuestación por programas donde:

- a) El diseño de los PP debe girar en torno a una serie de objetivos definidos y de resultados previstos con antelación.
- b) Los resultados previstos deben justificar la asignación de recursos para producir los bienes y servicios públicos necesarios para alcanzar dichos resultados.
- c) La labor efectiva para alcanzar los resultados de los objetivos planteados se debe medir mediante indicadores estratégicos y de gestión.

2.2. Objetivo general

El PpR busca que la definición de los PP se derive de un proceso secuencial alineado con la planeación - programación, estableciendo objetivos, metas e indicadores, a efecto de hacer más eficiente la asignación de recursos públicos, considerando la evaluación de los resultados logrados y la manera en que las dependencias, entidades y tribunales administrativos de la APE ejercen sus respectivos presupuestos.

2.3. Objetivos específicos

De manera particular, el PpR, tiene por objeto:

Alinear el proceso presupuestario hacia resultados

- a) Define y alinea los PP y su asignación de recursos a través del ciclo presupuestario.

Fortalecer la planeación estratégica para resultados

- b) Aplica la MIR conforme a la MML, como una herramienta de planeación estratégica que permite mejorar en forma sencilla, ordenada y homogénea la lógica interna de los PP, a la

vez que alinea su contribución a los objetivos estratégicos de las dependencias, entidades y tribunales administrativos.

Medir el desempeño para evaluar los resultados

- c) Genera y define indicadores estratégicos y de gestión, que constituyen la base para el funcionamiento del SED, los cuales permiten evaluar el logro de los resultados, así como el impacto de las políticas públicas y de los PP.

Asignar recursos considerando la evaluación de los resultados logrados

- d) Propicia un nuevo modelo para la asignación de recursos presupuestarios, tendientes a elevar la eficacia y eficiencia gubernamental y la calidad del gasto público.

Establecer una dinámica organizacional orientada a resultados

- e) Unifica el ciclo presupuestario con la conducción y ejecución de las políticas públicas, de los PP al interior de las dependencias, entidades y tribunales administrativos, para orientar el esfuerzo institucional al logro de los resultados.

2.4. Identificación de los PP.

¿Cómo se identifica un programa presupuestario?

Un Programa Público bajo el enfoque de resultados implica que su diseño contemple características básicas como las siguientes:

- a) Ser la oferta a la solución de un **asunto o problema de carácter público o demanda social**.
- b) Identifique plenamente a los beneficiarios (**población objetivo o área de enfoque**).
- c) Entregue bienes y servicios (**claramente identificables**).
- d) Se constituya en una categoría de asignación de recursos que pueda ser identificada financiera, programática y contablemente.
- e) Se constituya en un elemento básico de evaluación de resultados y de control de gestión.

La estructura y contenido de un PP permite identificar:

- **FINES** de los programas alineados a la planeación del desarrollo.
- **PROPÓSITOS** de los programas públicos relacionados con la población objetivo y claramente visualizados por la dependencia, entidad o tribunal administrativo.
- **PRODUCTOS** entregables a una población objetivo o área de enfoque, que generen valor público.
- **ACTIVIDADES** (enfoque de procesos) que se requieren para realizar cada uno de los bienes y servicios a entregar por la dependencia, entidad o tribunal administrativo.
- Actividades de apoyo y de gestión que son **SUPUESTOS** para la ejecución de los programas.

Un programa público debe identificar con claridad ¿qué se hace? (bien o servicio) para generar un resultado o impacto en una población o área de enfoque identificada.

3. Sistema de Evaluación de Desempeño (SED)

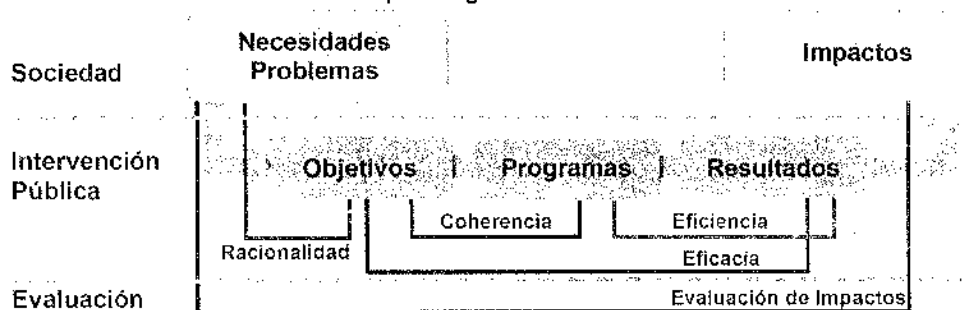
3.1. Concepto

El SED es un instrumento del proceso integral de planeación estratégica que permite evaluar el desempeño gubernamental en la ejecución de políticas públicas, para mejorar la toma de decisiones mediante la articulación de los siguientes elementos:

- Sistema de indicadores,
- Sistemas de información,
- Sistemas de seguimiento, y monitoreo.

Debido a que se deriva de un proceso de planeación, el SED es una herramienta de comparación entre objetivos y resultados que promueve acciones correctivas de corto plazo sobre el cumplimiento de metas, para retroalimentar a las dependencias, entidades y tribunales administrativos en sus procesos de planeación y programación, además de prevenir y dar seguimiento oportuno a las acciones públicas.

Figura 1
Enfoque integral de Evaluación



Toda acción pública pretende incidir en la población objetivo actuando sobre las necesidades y problemas detectados con el propósito de provocar un impacto o cambio en una realidad específica.

De la misma forma, el SED se considera como un método que permite utilizar de manera más eficiente los recursos económicos para orientar la gestión pública a los asuntos más importantes de la APE.

El proceso de evaluación de los PP se dará bajo un enfoque integral y gradual, a fin de que la Secretaría desarrolle los mecanismos necesarios para incorporar los elementos de decisión en el ciclo presupuestario y lograr que la cultura de la evaluación del desempeño se arraigue en la APE.

3.2. Elementos

Los dos elementos principales del SED son la evaluación permanente y objetiva de:

- Los PP, a través de la verificación del grado de cumplimiento de objetivos y metas con base en indicadores de desempeño.
- Los recursos estatales y del gasto federalizado programable que ejecutan las dependencias, entidades y tribunales administrativos, con lo que se logra que la APE en su conjunto, eleve sus niveles de eficiencia y eficacia, a través de una serie de acciones que mejoran la prestación de los bienes o servicios públicos y promueven la productividad en las dependencias, entidades y tribunales administrativos.

3.3. Seguimiento

Las dependencias, entidades y tribunales administrativos, en el ejercicio de sus respectivos presupuestos, serán responsables de que se ejecuten con oportunidad, pertinencia, eficiencia y eficacia los PP y enviarán trimestralmente a la Secretaría, de acuerdo a las disposiciones que esta emita, los informes del comportamiento del ejercicio presupuestal y avance programático.

3.4. Vinculación con el Ciclo Presupuestario

Los indicadores que se incorporen al SED formarán parte de los indicadores para la evaluación del desempeño y retroalimentarán con información oportuna y objetiva a todas las etapas del ciclo presupuestario, mejorando la toma de decisiones en cada una de ellas.

4. Consolidación del Presupuesto por Resultados

Para la correcta adopción del PpR en las dependencias, entidades o tribunales administrativos de la APE, sus unidades administrativas deben:

- Diseñar PP y alinearlos con el PED con base en la MML para obtener su respectiva MIR.
- Elaborar los indicadores estratégicos y de gestión que correspondan a sus PP con base en la ficha que para tal fin se emita.
- Cargar los indicadores validados de los PP en el Sistema Informático que para tal efecto determine la Secretaría.
- Proponer mejoras cualitativas a los PP.

Las dependencias, entidades y tribunales administrativos revisarán, analizarán, modificarán, mejorarán o diseñarán nuevos indicadores estratégicos y de gestión que capturarán en el sistema de información que para tal efecto determine la Secretaría, los cuales serán la base para

evaluar el desempeño de las políticas públicas y de los PP en el logro de los resultados previstos.

El proceso de elaboración de PP se convertirá en una práctica permanente en la GpR y será apoyado mediante un programa de capacitación para los funcionarios públicos de la APE.

5. Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)

5.1. Concepto

La MIR es una herramienta de planeación estratégica del PpR para entender y mejorar la lógica interna y el diseño de los PP. Comprende la identificación de los objetivos de un PP (resumen narrativo), sus relaciones causales, los indicadores, medios de verificación y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o fracaso del mismo (ver Tabla 1).

La construcción de la MIR permite focalizar la atención y los esfuerzos de la APE hacia la consecución y logro de objetivos, así como retroalimentar con información el ciclo presupuestario.

5.2. Formulación, captura y aprobación de la Matriz de Indicadores para Resultados

En la elaboración de la MIR, las dependencias, entidades y tribunales administrativos deberán vincular los PP a los objetivos estratégicos de los programas que se derivan del PED. Asimismo, podrán utilizar como insumos otros documentos relacionados con temas que se consideren relevantes y que apoyen la construcción de objetivos de cada PP.

La MIR de cada uno de los PP será revisada durante el ciclo presupuestario y, en su caso, aprobada por la Secretaría, quien emitirá las recomendaciones que considere pertinentes. Las dependencias, entidades y tribunales administrativos deberán atender dichas recomendaciones y realizar las modificaciones en la MIR, y según sea el caso, en las reglas de operación de los programas sujetos a las mismas, en los términos de las disposiciones aplicables. Las reglas de operación de los PP, según aplique, deberán reflejar la lógica interna del programa que se describa. La MML se utilizará en las revisiones anuales y modificaciones posteriores que se realicen a la MIR.

La Secretaría emitirá las disposiciones administrativas necesarias para instruir a las dependencias, entidades y tribunales administrativos sobre el sistema información en el que se capturarán sus respectivas MIR.

5.3. Objetivos o Resumen Narrativo

La construcción de la MIR inicia con una clara redacción de los diferentes niveles de objetivos del PP, los cuales determinan la relación lógica entre los ámbitos de desempeño de sus cuatro objetivos (Fin, Propósito, Componentes y Actividades). Para redactar dichos objetivos, las dependencias, entidades y tribunales administrativos deberán considerar la clasificación programática vigente, a fin de identificar el impacto de las acciones que se realizarán en

beneficio de la población objetivo. La identificación de los objetivos y de los resultados esperados conducirá a una correcta selección y construcción de indicadores.

Los cuatro niveles de objetivos de un PP son:

Fin del programa. Es la descripción de cómo el PP contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema público, o a la consecución de los objetivos estratégicos de la dependencia, entidad o tribunal administrativo. No implica que el programa en sí mismo sea suficiente para lograr el Fin; tampoco establece si pueden existir otros programas que también contribuyan a su logro.

Propósito del programa. Es el resultado directo a ser logrado en la población objetivo claramente identificada y localizada, como consecuencia de la utilización de los Componentes producidos o entregados por el PP. Es decir, se trata de la aportación específica a la solución del problema público. Cada PP deberá tener solamente un Propósito.

Componentes del programa. Son los bienes o servicios que se generan y otorgan a la población objetivo de un PP para cumplir con su Propósito. Los Componentes deben estar dirigidos aún beneficiario o área de enfoque. Los Componentes son indispensables para el logro del Propósito. Deben expresarse en forma de productos terminados o servicios proporcionados, nunca como una etapa del proceso de producción o entrega de los mismos. Cada PP debe incluir al menos dos Componentes.

Actividades del programa. Son las principales acciones que se deben realizar para el logro de cada uno de los Componentes del PP, bajo un enfoque de procesos. Corresponde a un listado de procesos en orden cronológico y deben presentarse agrupados por Componente e incluir los principales insumos con los que cuenta el PP para desarrollarlas.

5.4. Indicador de desempeño

El indicador de desempeño se refiere a una expresión que establece una relación entre dos o más variables y que permite verificar el nivel de logro alcanzado por el PP en el cumplimiento de sus objetivos. Cada indicador deberá responder a la pregunta: "¿Qué se quiere medir u obtener a partir de la definición de un objetivo?", y deberá incluir, cuando menos, los siguientes elementos:

Nombre del indicador. Se expresa en términos de su significado conceptual y desde el punto de vista operativo.

Fórmula de cálculo. Se refiere a la expresión algebraica del indicador, a la explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables o a la metodología empleada para computarlo.

Frecuencia de medición. Se alude al periodo para el cual se calcula el indicador y puede ser mensual, trimestral, semestral, anual, bianual, etc.

Los indicadores que se incluyan en la MIR serán los que se utilicen para monitorear y evaluar el nivel de logro de los objetivos plasmados en cada uno de los PP.

Tabla 1
Esquema de la Matriz de Indicadores para Resultados

Nombre del Programa Presupuestario:

Tema o Eje de desarrollo al que está alineado el PP

Objetivo estratégico al que está alineado el PP:

Programa Sectorial al que está alineado el PP:

Beneficiarios (Población objetivo o área de enfoque) de los componentes del PP:

ÁMBITOS DE DESEMPEÑO DEL PROGRAMA PRESUPUESTARIO	RESUMEN NARRATIVO Objetivos por ámbito de desempeño	INDICADORES			FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
		Nombre del Indicador	Fórmula de cálculo	Frecuencia de medición		
FIN Objetivo de impacto de la dependencia, entidad o tribunal administrativo						No aplica
PROPÓSITO Objetivo del PP						Contribución identificada en el PP con relevante incidencia en el cumplimiento del FIN.
COMPONENTES Bienes y servicios de los que dispone la población objetivo	C1.					Bienes y servicios (Componentes) que producen, distribuyen otras instituciones del mismo u otro sector.
	C2.					
	C3.					
ACTIVIDADES Procesos de producción y distribución de los Componentes del PP	A1C1.					Procesos de gestión o apoyo que realiza otra institución para lograr la distribución y entrega de los componentes del programa.
	A2C1.					
	A3C1.					
	A1C2.					Procesos de gestión o apoyo que realiza otra institución para lograr la distribución y entrega de los componentes del programa.
	A2C2.					
	A3C2.					
	A1C3.					Procesos de gestión o apoyo que realiza

	A2C3.					otra institución para lograr la distribución y entrega de los componentes del programa.
	A3C3.					

Tipos de indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño pueden ser de dos tipos:

- **Estratégicos:** Miden el grado de cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas y de los PP. Contribuyen a fortalecer o corregir las estrategias y la orientación de los recursos. Regularmente se identifican en la MIR a nivel de Fin, Propósito y, en algunos casos, en Componentes.
- **De Gestión:** Miden el avance y logro de los procesos, es decir, la forma en que los bienes y servicios públicos son generados y entregados. Estos se identifican a nivel de Componente y Actividad.

Criterios para seleccionar un buen indicador de desempeño

Para seleccionar un indicador de desempeño se debe buscar que éste sea concreto y que permita la medición efectiva del resultado del objetivo planteado. Por ello es importante verificar que cumpla cuando menos con los siguientes criterios:

- **Claridad.** Deberá ser preciso y de fácil interpretación.
- **Relevancia.** Deberá dimensionar lo importante del logro del objetivo.
- **Economía.** Deberá incluir variables cuya información esté disponible a un costo razonable.
- **Monitoreable.** Podrá verificarse por terceros.
- **Adecuado.** Deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño.
- **Aporte marginal.** Deberá proveer información adicional para medir el logro alcanzado de un determinado objetivo, en caso de que exista más de un indicador para medir el desempeño.

Dimensiones de los indicadores de desempeño

Se refieren a los aspectos particulares del objetivo a ser medido mediante el indicador, los cuales pueden ser:

- **Eficacia.** Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en los PP.
- **Eficiencia.** Se refiere a la relación entre los productos y servicios públicos generados por la dependencia, entidad o tribunal administrativo con respecto a los insumos o recursos utilizados.
- **Economía.** Se refiere a la capacidad de gestión de la APE, en la ejecución de los PP a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros.
- **Calidad.** Se refiere a los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios públicos que produce o entrega la dependencia, entidad o tribunal administrativo..

5.5. Indicadores para cada nivel de objetivo

Las dimensiones de los indicadores para cada ámbito de desempeño del PP se definen a continuación y se resumen en la Tabla 2:

- **Indicadores a nivel Fin.** Miden la contribución del PP al logro de objetivos estratégicos de la dependencia, entidad o tribunal administrativo, los cuales son observables a mediano o largo plazo. Por lo general, a nivel Fin se definen indicadores de eficacia.
- **Indicadores a nivel Propósito.** Permiten verificar el logro del objetivo en relación al área de enfoque del programa. Miden el cambio producido (efectos intermedios o finales) en la población objetivo, que es atribuible a la ejecución del PP. En el Propósito se recomienda definir indicadores de eficacia y eficiencia.
- **Indicadores a nivel Componente.** Cuantifican los bienes y servicios generados o entregados a los beneficiarios (población objetivo) en la cantidad y calidad necesarias de acuerdo a los resultados esperados. Para los Componentes es preferible definir indicadores de eficiencia y calidad.
- **Indicadores a nivel Actividad.** Dan seguimiento a los procesos principales del PP. Para las Actividades se sugiere definir indicadores de economía y eficiencia.

Tabla 2
Relación entre las dimensiones de evaluación y el nivel de desempeño a medir

ESTRATÉGICOS	FIN	Cómo el programa logra su objetivo de impacto.	EFICACIA	En algunos casos se recomienda la dimensión de eficiencia, calidad o economía.
	PROPÓSITO	Impacto generado al término de la ejecución del PP	EFICACIA Y EFICIENCIA	En ciertos casos es válida la dimensión de calidad o economía.
GESTIÓN	COMPONENTES	Bienes y servicios producidos por el PP	EFICIENCIA Y CALIDAD	En ciertos casos es válida la dimensión de eficacia o economía.
	ACTIVIDADES	Procesos ejecutados para producir y entregar cada componente	EFICIENCIA Y ECONOMÍA	

5.6. Medios de Verificación

Los medios de verificación del indicador señalan las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para comprobar que los ámbitos de acción o nivel de objetivos del PP (resumen narrativo) se lograron. Para ello, deberá hacerse uso, preferentemente, de las

fuentes oficiales de información existentes en la APE o en las instituciones de nivel nacional y en su caso internacional.

La especificación de los medios de verificación obliga a quien diseña un PP y define sus indicadores, a comprobar la existencia de fuentes de información; o bien, de no estar éstas disponibles, a incluir en la gestión del programa actividades orientadas a elaborar registros administrativos que recaben la información necesaria.

Los medios de verificación pueden ser:

- **Fuentes estadísticas.** Estas pueden ya existir o ser preparadas específicamente para el cálculo de los indicadores del PP. Pueden tener su origen en el Sistema Nacional o Estatal de Información Estadística y Geográfica, en los sistemas de información o registros administrativos² de las dependencias, entidades o tribunales administrativos, o bien en instituciones nacionales o internacionales, como centros de investigación, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales.
- **Observaciones en campo.** Éstas podrán llevarse a cabo por un especialista para verificar la existencia de los Componentes, así como su calidad y cantidad.
- **Encuestas.** Estas pueden realizarse específicamente para recoger información de los PP; o bien, pueden utilizarse encuestas realizadas para otro fin, pero que contengan información valiosa y relacionada con el PP.
- **Informes de auditoría y registros contables.** Estos se pueden utilizar para calcular indicadores de costos y eficiencia.

5.7. Supuestos

Los supuestos son los factores externos (de riesgo) que están fuera del control de la dependencia, entidad o tribunal administrativo de un PP, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa. Los supuestos se expresan en términos positivos y deben ser lo suficientemente precisos para ser monitoreados. Si la dependencia, entidad o tribunal administrativo responsable del PP identifica riesgos que son internos, es decir que pueden ser previstos y solucionados al interior de estas, entonces deberá incluir en el Resumen Narrativo de la MIR alguna Actividad orientada a evitarlos o mitigarlos. La secuencia Objetivo-Supuesto se ilustra en la Figura 2 y en la Tabla 2.

²Registro Administrativo: es un método que permite captar e integrar información que requieren las instituciones públicas, privadas y sociales para controlar y dar seguimiento a las actividades asociadas a sus programas y obligaciones. "Aspectos Metodológicos de Registros Administrativos". INEGI.

Figura 2
Esquema de la secuencia Objetivo-Supuesto

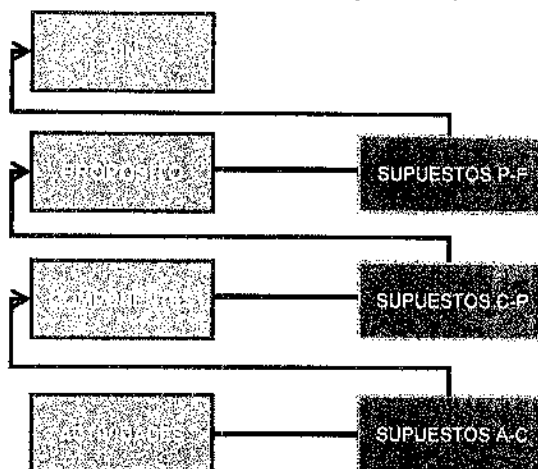


Tabla 3
Ejemplo didáctico de Supuestos

Fuentes de riesgos	Riesgos	Supuesto
Falta de ejecución de compromisos de otras dependencias.	Que la Secretaría de Educación no cumpla con su compromiso de imprimir folletos.	La Secretaría de Educación cumple en tiempo y forma con el convenio que lo compromete a imprimir los folletos.
Fenómenos naturales monitoreados por el Sistema Nacional Meteorológico.	Que el temporal de lluvias afecte las cosechas.	El nivel de las lluvias se mantiene en dos metros cúbicos por temporada.
Inestabilidad política, económica, social.	Que por una crisis económica el precio de los materiales para la construcción del Hospital General se eleven.	Los costos de los materiales para la construcción del Hospital General se mantienen estables y dentro de las estimaciones.

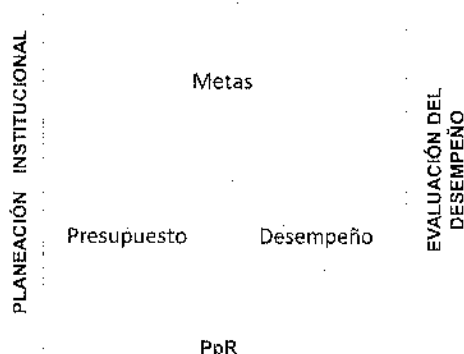
Los PP pueden enfrentar riesgos ambientales, financieros, institucionales, meteorológicos, sociales u otros que pueden hacer que fracasen. El riesgo se expresa en la MIR como un supuesto que debe ser cumplido para lograr los objetivos a cada nivel. Con la inclusión de supuestos (riesgos) no se busca consignar cada eventualidad que pueda concebirse, sino de identificar aquellos supuestos que tengan una probabilidad razonable de ocurrencia.

5.8. Identificación de metas de desempeño.

Las metas de desempeño son una herramienta esencial de la GpR, siempre deben basarse en indicadores de desempeño que establecen el estándar de comparación para medir el logro de estas.

Una meta de desempeño es cuantitativa y se debe alcanzar dentro de un cierto periodo de tiempo, generalmente explícito.

Figura 3
Vinculación sistemática de metas con el presupuesto de los de programas



Las dependencias, entidades y tribunales administrativos de la APE deben definir metas para los indicadores de desempeño de sus PP con el fin de corresponder a un nivel cuantificable, el resultado que pretenden alcanzar, las cuales deben ser factibles, realistas y alcanzables.

Niveles de metas de desempeño:

- Metas de resultados (impacto).
- Metas de productos (cantidad, calidad o eficiencia).
- Metas de Actividades o Insumos (gestión).

Tabla 4
Ejemplo didáctico de Meta de Desempeño

Objetivo	Indicador	Meta de desempeño
Lograr disminuir la tasa de infección por VIH/ SIDA mediante las campañas y las acciones de cuidado a la salud sexual.	Porcentaje de personas tratadas por VIH/SIDA en la población.	Disminuir la tasa de infección por VIH/SIDA en 10 por ciento en un periodo de cinco años.

Consideraciones técnicas para definir metas de desempeño:

- a) El establecimiento de metas requiere de una base sólida de indicadores de desempeño (buenos, oportunos y verificados).
- b) Es recomendable establecer metas para indicadores de desempeño que relativamente se puedan controlar. Un buen inicio para ello es establecer metas a los PRODUCTOS.
- c) Es fundamental establecer una cantidad de metas de desempeño que la institución pueda monitorear, y por ende actuar en consecuencia.

5.9. Elementos de apoyo para la construcción de la Matriz de Indicadores de Resultados

Antes de preparar la MIR de un PP es necesario identificar correctamente el problema o asunto público que se pretende atender, sus causas y efectos, así como las diversas alternativas de atención. Para ello existen metodologías como la del Árbol del Problema y de Objetivos, cuyas principales características son que:

- Identifican y analizan los problemas desde la perspectiva de la población afectada.
- Visualizan las relaciones de causa-efecto de los problemas identificados.
- Muestran las interrelaciones entre los problemas y las utilizan en la formulación del PP.
- Plantean las soluciones necesarias para la atención de los problemas.
- Contribuyen a estructurar un PP de modo que exista una "lógica vertical".
- Facilitan la elaboración del resumen narrativo y ayudan a la definición de los indicadores de desempeño.

Los detalles metodológicos del Árbol del Problema y de Objetivos y su vinculación con la MIR, se resumen en la Tabla 5 y se ejemplifican en las Figuras 4 y 5.

Tabla 5
Construcción del Árbol del Problema y de Objetivos

Árbol del problema	Árbol de objetivos	Consideraciones
1. Definir el problema central que será atendido por el PP. 2. Identificar los efectos generados por el problema central y las causas que lo han generado. 3. Identificar de manera clara la población que presenta el problema y que se pretende atender (población potencial). 4. Identificar y cuantificar las regiones, municipios, localidades, hogares, individuos o grupo de ellos que presentan el problema y que podrían ser beneficiadas por el PP, así como la evolución que mostrará el problema en el corto, mediano y largo plazo. 5. Caracterizar brevemente a la población a beneficiar y analizar sus problemas, necesidades, intereses y expectativas, tratando de definir lo mejor posible los beneficios que se otorgarán, y si estos deberían dirigirse específicamente a dicha población potencial.	1. Una vez concluido el Árbol del Problema se debe reflejar la situación que esperamos alcanzar, una vez que el problema central haya sido solucionado. 2. Se convierten los problemas y situaciones negativas que aparecen en el Árbol del Problema en objetivos o soluciones a dichas situaciones. Es decir, se expresa el problema central en forma positiva (condiciones que son deseables y realizables en la práctica), lo que constituye el Propósito del PP. 3. Los efectos negativos que se generaban por la existencia del problema deben ser transformados en los fines que perseguimos con su solución. Por su parte, las causas deben transformarse en medios de solución del problema central.	1. Al terminar el Árbol de Objetivos es importante verificar su lógica, para asegurarse de que las relaciones sigan conservando el sentido causa-efecto que dieron origen a la estructura del Árbol del Problema. Si esto no ocurre, será necesario revisar la lógica de este último Árbol. 2. En algunos casos se puede trasladar de forma directa del Árbol de Objetivos al resumen narrativo de la MIR. Sin embargo, esto no siempre es posible.

Figura 4
Ejemplo didáctico del Árbol del Problema

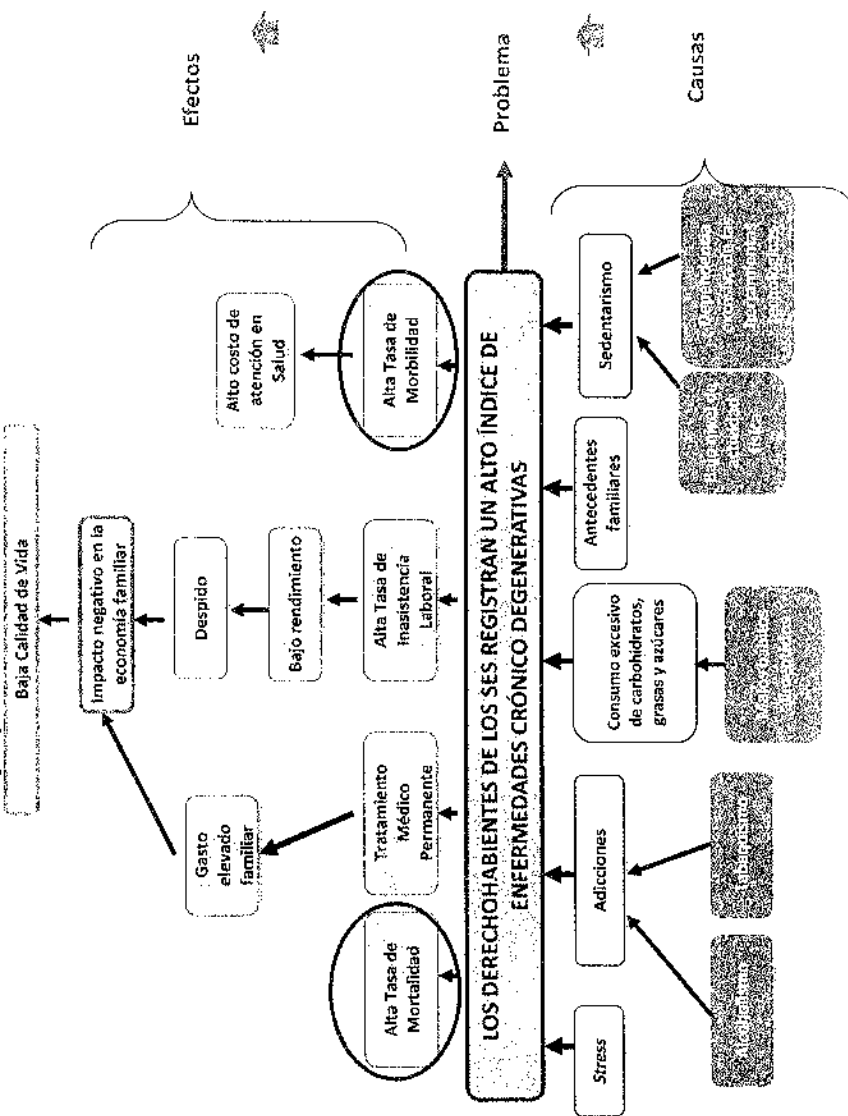
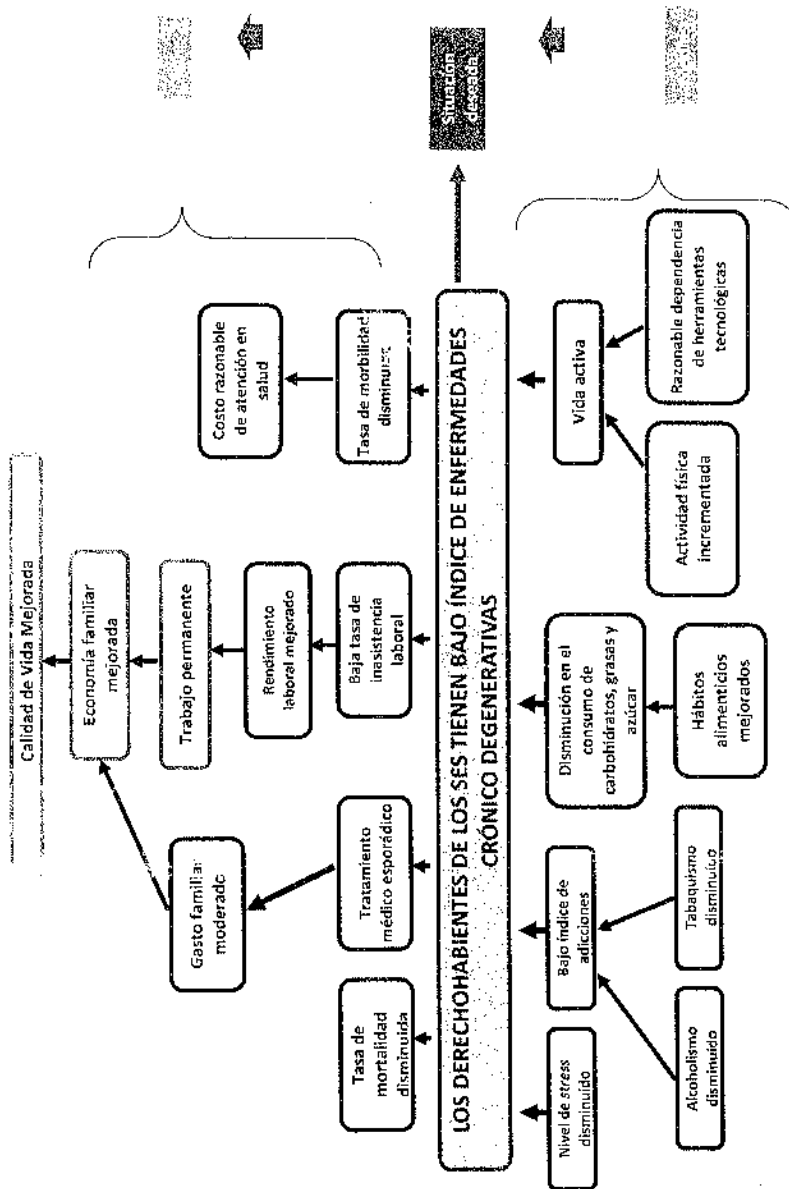


Figura 5
Ejemplo didáctico del Árbol de Objetivos (Situación deseada)



Es importante considerar que en el Árbol de Objetivos se debe asignar a cada uno de los **MEDIOS** la solución que se han identificado como necesaria para obtener la situación deseada. Por ello, las responsabilidades atribuidas a las dependencias, entidades y tribunales administrativos deben consensuarse con las áreas administrativas involucradas. Los eventuales conflictos interinstitucionales deberán resolverse con claridad, esto es, que la institución responsable del PP en cuestión cuente la MIR y en esta se exprese el contexto de la participación interinstitucional.

5.10. Transferencia de soluciones desde el Árbol de Objetivos a la MIR

Para realizar la transferencia de soluciones del Árbol de Objetivos a la MIR, la dependencia, entidad o tribunal administrativo deberá observar los siguientes pasos:

1. Elegir todos aquellos bienes, servicios o acciones factibles de realizar para superar el problema.
2. Elegir un **FIN** dentro de la parte pertinente del Árbol y transferirlo a la primera columna, primera fila de la MIR.
3. Traspasar la situación deseada del Árbol al **PROPÓSITO** de la Matriz, es decir, a la primera columna, segunda fila.
4. Traspasar el contenido de los medios de solución del Árbol que le correspondan, a la primera columna de la Matriz, colocando los que son productos o resultados entregables en la fila de los **COMPONENTES** y los que son **MEDIOS** para obtener esos entregables, a la fila de las **ACTIVIDADES**.
5. Finalmente, traspasar el contenido de los **MEDIOS** de solución que no le correspondan, a la cuarta columna de la Matriz relativa a los **SUPUESTOS**, identificando a la dependencia o entidad responsable de dichos medios.

Para mayor detalle de los cinco pasos arriba citados, referirse a la Figura 6.

Figura 8



6. Elementos mínimos de la Ficha Técnica del Indicador de Desempeño

La Ficha Técnica del Indicador de Desempeño que se disponga para el PP, contará con un conjunto mínimo de elementos que describirán, de manera sencilla, las características de los indicadores para facilitar su comprensión, a fin de que cualquier usuario esté en posibilidad de interpretarlos. Asimismo, tales fichas serán el instrumento de transparencia que facilitará hacer públicos los detalles técnicos, la forma en que se calculan los indicadores, las fuentes de información y los medios de verificación.

El conjunto de elementos mínimos que incluirá la Ficha Técnica del Indicador de Desempeño de un PP son:

- Nombre de la dependencia, entidad o tribunal administrativo.
- Nombre de la unidad ejecutora presupuestal responsable de elaborar y monitorear el indicador.
- Nombre del Indicador.
- Fórmula de cálculo.
- Descripción del Indicador.
- Nombre y descripción de las variables que conforman la fórmula de cálculo.
- Fuentes de información y medios de verificación.
- Dimensión del Indicador.
- Unidad de medida del Indicador.
- Frecuencia de medición del Indicador.
- Sentido del Indicador.

La definición de los elementos mínimos de la Ficha se describirá través de las disposiciones administrativas que la Secretaría emita para este efecto, de manera complementaria a lo establecido en el presente Anexo Único.



www.nl.gob.mx/aplicaciones/periodico-oficial-del-estado