



# Programa en **Auditoría Gubernamental**

Esquemas y Mecanismos  
de Redes Seguras

**Sesión 5.**  
¿Qué es la Matriz de  
Indicadores por Resultados?



# Contenido

	Objetivo general .....	3
1	Objetivo, finalidad y generalidades .....	4
2	Diseño .....	5
3	Contenidos .....	7
4	Resumen narrativo .....	8
	Referencias .....	11



# Objetivo general

Conocer las características de la herramienta de planeación llamada Matriz de Indicadores para Resultados, a través de la revisión de sus objetivos, diseño y demás generalidades, para aplicar esta herramienta como auditor gubernamental.

# 1

## Objetivo, Finalidad y Generalidades

Para llevar a cabo políticas públicas encaminadas a atender problemas sociales, se requiere desarrollar programas cuya instrumentación se realice mediante un estricto registro de las dificultades que interrumpen la calidad de vida de los ciudadanos. Estos programas, que valga la redundancia, deben ser públicos, serán fundamentales para que, de manera práctica, se tenga una ruta de acción para la solución de esos problemas específicos, y donde se establezcan, además, los medios necesarios para observar su avance a lo largo de su implementación.

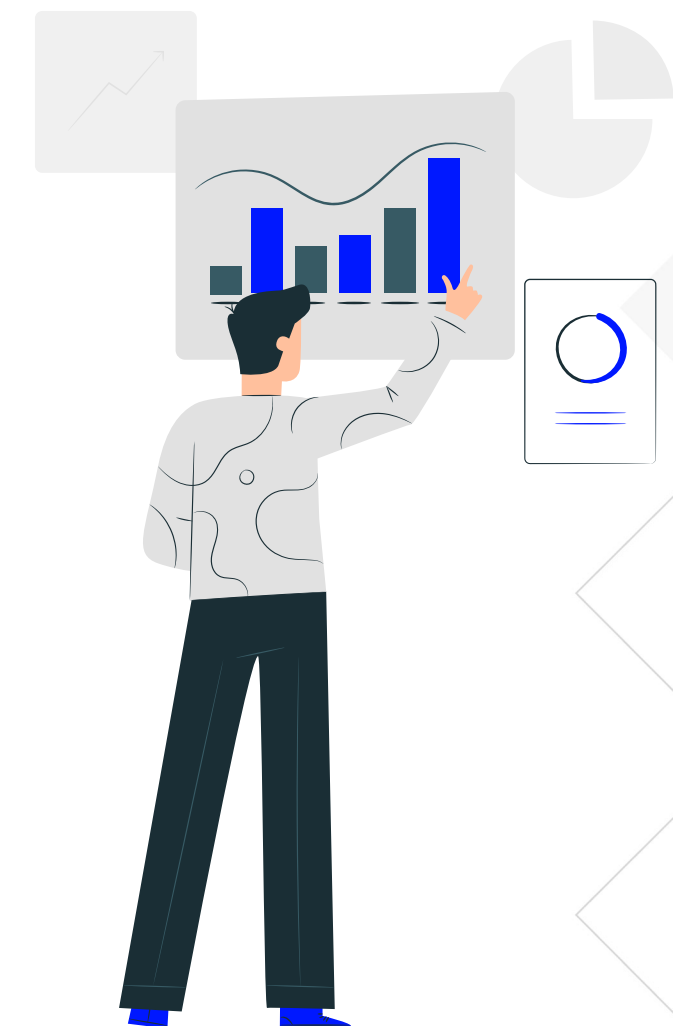
De esta manera, se entiende que un programa público, desarrollado con un enfoque presupuestario, implica un conjunto de actividades relacionadas entre sí, donde se programen y se ejerzan los recursos destinados para el logro del objetivo que les da sentido y dirección, con la finalidad de alcanzar un resultado específico en beneficio de la población objetivo (SPF, 2022). Para lograr dichos resultados, se requiere contar con diversos recursos de carácter humano, material y financiero, además, que éstos se utilicen bajo los principios de eficacia, economía, honradez y transparencia; características establecidas por las diversas normas y preceptos legales.

En este orden de ideas, para que un programa público cuente con un diseño integral basado en resultados, deberá aplicar la Metodología del Marco Lógico (MML). Mientras que, si el Estado desea que sus programas y proyectos integren en su diseño, seguimiento y evaluación, dicha metodología, se hará uso de la herramienta denominada Matriz de Indicadores para Resultados (MIR).

Con la Matriz de Indicadores para Resultados tendremos como producto final la descripción de los objetivos del Programa: los indicadores, metas, medios de verificación y supuestos para cada uno de los niveles de objetivos. Visto desde otro punto de vista, al aplicar la Metodología del Marco Lógico se tiene como resultado la alineación de objetivos con sus indicadores y la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados.

Así, la Matriz de Indicadores para Resultados es una herramienta de planeación que permite el desarrollo de objetivos claros para la definición y medición de metas, la cual tiene como propósito que un programa presupuestario tenga un diseño coherente y estratégico. Asimismo, la MIR es también una herramienta de gestión pública orientada a resultados, la cual presenta información para la toma de decisiones, monitoreo y evaluación de los programas de manera resumida (SPF, 2022).





## 2

## Diseño

Tomando como punto de partida que la Matriz de Indicadores para Resultados es el producto del seguimiento derivado de la aplicación de la Metodología del Marco Lógico, es conveniente recordar los pasos que la conforman, los cuales se resumen en la siguiente tabla:

Metodología del Marco Lógico	
<b>Análisis del problema</b>	Para ello, primero se debe definir una problemática al que el programa pretenda dar solución, logrando presentar su justificación o razón de ser, así como una situación negativa que merezca atención y solución. Posteriormente, se analiza (mediante el árbol de problemas) definiendo sus causas y efectos.
<b>Análisis de los objetivos</b>	A partir del árbol de problemas, se construye un árbol de objetivos y soluciones, con los medios para solucionar el problema y los fines que se derivan de dicha solución.
<b>Selección de alternativas</b>	Una vez que se tiene el árbol de objetivos, se analizan las distintas alternativas de solución al problema principal.
<b>Definición de la estructura analítica del programa</b>	Se aborda el objetivo mediante las siguientes preguntas: <b>¿cuál es el objetivo?, ¿en qué consiste?, ¿para qué se utiliza?</b> Busca asegurar la coherencia de la intervención pública a partir de los diversos elementos del Árbol de objetivos.
<b>Elaboración del instrumento de seguimiento del desempeño</b>	Una vez trazado lo anterior, se da paso a la construcción de la MIR con la alternativa más viable, con lo cual se deberán definir los objetivos y establecer, de manera clara, la alineación con los objetivos superiores. Se establecerán los indicadores y metas, se definirán las fuentes de información y, además, serán descritos los riesgos que se encuentren asociados al programa en cuestión.

Una vez finalizada la etapa de selección de alternativas, el producto será un árbol de objetivos ajustado, el cual contará con todos los elementos para construir los Instrumentos de Seguimiento del Desempeño, siendo estos, por un lado, la Matriz de Indicadores para Resultados, y por otro, la Ficha de Indicadores para Resultados; dichos instrumentos apoyan en la consolidación del Presupuesto basado en Resultados y al Sistema de Evaluación del Desempeño en nuestro país.

Para construir una Matriz de Indicadores para Resultados, debemos observar con detenimiento la fase de la Metodología del Marco Lógico correspondiente a la Estructura Analítica del Programa (EAP), con el fin de asegurar la coherencia de la intervención pública, tomando como punto de partida los elementos del árbol de objetivos, en la que se identifican los niveles de objetivos con los que se cuenta y se procede a determinar el tipo de Instrumento de Seguimiento del Desempeño que se elaborará (SHCP, 2022).

En este sentido, cuando la Estructura Analítica del Programa resulte en una esquematización de cuatro niveles jerárquicos de planeación, se procede a la definición de los elementos del Resumen Narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados, si no fuese el caso, se podría considerar realizar una Ficha de Indicadores para Resultados. Ahora bien, la Matriz de Indicadores para Resultados, como herramienta estratégica de planeación, permite:

- a) Establecer con claridad los objetivos del Programa Presupuestario (PP) y su alineación con los objetivos de planeación establecidos en los instrumentos de planeación para el desarrollo en los diversos niveles; ya sea nacional, estatal, o bien, de los programas sectoriales, institucionales y especiales.
- b) Incorporar los indicadores que miden los objetivos y resultados, los cuales constituyen un referente para el seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestarios.
- c) Identificar los medios de verificación indispensables para obtener la información de los indicadores.
- d) Describir los bienes y servicios que el programa presupuestario entrega como resultado a la sociedad, con la finalidad de apoyar al cumplimiento del objetivo de éste;

además de las actividades y demás insumos necesarios para su producción.

- e) Incluir los supuestos sobre los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño y/o la puesta en marcha del programa.

Tomando en cuenta lo anterior, la MIR nos permite pasar de un conjunto de actividades (no del todo alineadas) a un diseño coherente, organizando los objetivos, indicadores y metas en la estructura del Programa Presupuestario; enfocado, además, hacia un propósito y un fin, de modo tal que sólo deberá existir una Matriz de Indicadores para Resultados por cada Programa Presupuestario (SPF, 2022).

En este sentido, los entes públicos encargados del diseño de la (MIR), en cada una de sus unidades administrativas, podrán considerar establecer un sólo objetivo para el nivel fin, un objetivo para el nivel propósito, un objetivo para cada componente y las actividades más relevantes para la generación de los componentes.

## ¿SABÍAS QUÉ?



### Presupuesto basado en Resultados

El Gobierno del Estado de Puebla, en cumplimiento con la normatividad en transparencia y acceso a la información pública, tiene a disposición la información correspondiente a las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas de la Administración Pública estatal.

De esta manera, desde el portal <http://pbr.puebla.gob.mx/> en la sección Transparencia, podrás consultar el histórico de información desde 2015 a 2022.

**¡Te invito a conocerlo!**



3

## Contenidos

Sumando a lo anterior, en el desarrollo de la Matriz de Indicadores para Resultados, observamos que los objetivos definidos en el árbol de objetivos, pasarán a ser la primera columna, llamada Resumen Narrativo. De la misma manera, podemos observar que dentro de la Metodología del Marco Lógico, los programas cuentan con distintos niveles de objetivos, de esta manera; el fin superior corresponde al fin de la Matriz de Indicadores para Resultados; la situación deseada concierne a un problema central resuelto; el objetivo del programa corresponderá al propósito de la (MIR); los medios directos darán paso a los componentes de la MIR y; finalmente, los medios indirectos podrán corresponder con las actividades de ésta.





## PARA SABER UN POCO MÁS



### Reglas de sintaxis para el resumen narrativo de la Matriz de Indicadores para Resultados

**Fin:** contribuir + objetivo superior (PND, Objetivos de desarrollo, objetivos de política y de mediano plazo).

**Propósito:** sujeto beneficiario (población objetivo) + verbo en presente + resultado logrado.

**Componente:** producto entregado o servicio proporcionado + verbo en participio pasado.

**Actividades:** sustantivo derivado de un verbo y complemento (SHCP, 2022).

4

## Resumen narrativo

Por último, el resumen narrativo corresponde a la columna donde se plasman los objetivos de la Matriz de Indicadores para Resultados; estructurando a los objetivos y las relaciones causales en los distintos niveles. Para llevar a cabo una construcción correcta del resumen narrativo de la (MIR), es indispensable realizarlo observando las reglas de sintaxis para cada uno de los niveles (fin, propósito, componentes y actividades).





Ahora bien, distinto a lo que se podría pensar, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público recomienda iniciar con el resumen narrativo del nivel propósito y no con el del nivel fin, ya que este último dependerá de lo que se establezca en el propósito y componentes. Por lo que, para construir el resumen narrativo de la (MIR), se deberá seguir el siguiente orden:

- Resumen Narrativo del nivel Propósito
- Resumen Narrativo del nivel Fin
- Resumen Narrativo del nivel Componente
- Resumen Narrativo del nivel Actividad

### Resumen narrativo del nivel propósito

El objetivo de éste es expresar la solución de un problema central definido y analizado dentro del árbol de problemas. En este nivel de objetivos se busca atender a la siguiente interrogante: ¿qué resultados directos se obtienen al solucionar el problema central mediante la implementación del programa? Dicho de otra manera, el propósito de la (MIR) es presentar el principal objetivo que se busca alcanzar con la implementación del programa presupuestario. De esta manera, por cada programa presupuestario se tendrá únicamente un propósito. (SHCP, 2022).

De la misma manera, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público detalla que el objetivo a nivel propósito se redactará como si se hubiese alcanzado o logrado el objetivo planteado, es decir, el propósito resulta, entonces, de la concreción y uso de los componentes por parte de los beneficiarios directos del programa; siendo, entonces, expresado como un efecto directo de la operación del programa presupuestario (SHCP, 2022).

### Resumen Narrativo del nivel Fin

Ahora bien, el resumen narrativo del nivel fin atiende a la pregunta: ¿cuál es el impacto del programa? Por lo tanto, el fin representa el impacto o efecto a largo plazo, derivado de la implementación del programa presupuestario, por lo que para conocer dicho impacto se requiere de una aplicación a mediano y largo plazo del programa en cuestión. Este punto es de vital importancia al realizar la planeación de la Administración pública, pues para contar con evidencia documental que permita una comparación en dichos plazos, se requiere, además, de disponibilidad de información y de voluntad institucional.

Adicionalmente, tenemos que el fin debe contribuir y establecer relación entre el programa y los instrumentos de planeación, tales como el Plan Nacional de Desarrollo, los objetivos de desarrollo de la Agenda 2030, además de los objetivos de política pública. Así, la sintaxis adecuada para redactar el objetivo del nivel fin, indica iniciar con la palabra contribuir.

### Resumen narrativo del nivel componente

Por su parte, para integrar el resumen narrativo de los objetivos de nivel componente, es necesario atender a la siguiente pregunta: ¿qué bienes o servicios entrega el programa? En ese sentido, la sintaxis establecida para este nivel prioriza el producto entregado o el servicio proporcionado, y lo expresa a través de un verbo en participio, es decir, verbos terminados en “ado” o “ido”. De esta manera, el resumen narrativo de los componentes se redactará como un producto terminado, dicho de otra manera, como la concreción del bien o servicio que se está proporcionando (SHCP, 2022).

### Resumen narrativo del nivel actividad

Por último, tenemos el resumen narrativo para las actividades de la Matriz de Indicadores para Resultados. Para la ejecución de este resumen, es

necesario dar respuesta al siguiente cuestionamiento: ¿cómo se producen los bienes o servicios que entrega el programa? En este tipo de resumen, las actividades se presentan como una secuencia de las tareas que permiten la concreción del componente (SHCP,2022).

En este sentido, se recomienda incluir sólo las actividades de mayor relevancia para que el componente se produzca (de una a cinco actividades por componente). Adicionalmente, es justo considerar que una actividad no debe ser aquella relacionada con el ejercicio de los recursos destinados al programa, puesto que el programa, por su propia naturaleza, requiere de recursos humanos, materiales y financieros, de tal forma que al considerar actividades de esta índole se estaría redundando.



# Referencias

- Secretaría de Planeación y Finanzas (2022). Gobierno de Puebla. Presupuesto basado en Resultados. Manual de Programación 2022. Recuperado de <http://pbr.puebla.gob.mx/>
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2022). Presupuesto basado en Resultados 2022. [https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades\\_federativas/pbr\\_sed\\_estados.pdf](https://www.apartados.hacienda.gob.mx/sed/documentos/entidades_federativas/pbr_sed_estados.pdf)