



SHCP

SECRETARÍA DE HACIENDA  
Y CRÉDITO PÚBLICO

GUÍA TÉCNICA PARA LA  
ELABORACIÓN DE LOS  
PROGRAMAS DERIVADOS  
DEL PLAN NACIONAL DE  
DESARROLLO 2013-2018



## Contenido

<b>Objeto.....</b>	<b>2</b>
<b>I. Planeación.....</b>	<b>3</b>
I.1 Planeación Estratégica .....	4
Diferencias entre la planeación tradicional y la planeación estratégica.....	5
I.2 Retos de la planeación.....	5
I.3 Planeación Nacional.....	6
Normatividad.....	7
Plan Nacional de Desarrollo (PND).....	8
Programas derivados del PND.....	9
<b>II. Integración del Programa.....</b>	<b>10</b>
II.1 Elementos del Programa.....	10
II.2 Especificaciones de los capítulos .....	10
Diagnóstico.....	10
Alineación a las Metas Nacionales.....	12
Objetivos, estrategias y líneas de acción.....	13
Líneas de acción transversales.....	15
Integración de líneas de acción transversales en los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales .....	16
Indicadores.....	17
Transparencia.....	21
<b>III. Cronograma para el dictamen de los Programas.....</b>	<b>22</b>
<b>Anexo “Métricas que importan: indicadores clave de desempeño sectorial” de México Evalúa</b>	

## Objeto

La presente guía se considera parte integral de los “**Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**”, contenidos en el Acuerdo 01/2013 publicado en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 10 de junio de 2013, y contiene disposiciones y recomendaciones que las dependencias y entidades deberán observar para la elaboración de los programas que, de acuerdo con sus competencias, les corresponda elaborar.

Lo anterior, sin perjuicio del cumplimiento de las leyes y otra normativa vigente que, de manera paralela, regulen procesos relacionados con la elaboración de los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo (PND) así como elementos y características generales que éstos deban contener.

## I. Planeación

Existen muchas definiciones de qué es la planeación; sin embargo, se ha consensado una definición homogénea a nivel nacional la cual se establece en el artículo 3° de la Ley de Planeación. Ahí se define a la planeación nacional de desarrollo de la siguiente manera:

“La ordenación racional y sistemática de acciones que, con base en el ejercicio de las atribuciones del Ejecutivo Federal en materia de regulación y promoción de la actividad económica, social, política, cultural, de protección al ambiente y aprovechamiento racional de los recursos naturales, tiene como propósito la transformación de la realidad del país, de conformidad con las normas, principios y objetivos que la propia Constitución y la ley establecen.”

Es decir, se trata de ordenar, mediante una estructura lógica, una serie de acciones para transformar la realidad del país. En este sentido, toda planeación debe tener un **propósito de incidencia**.

Por consiguiente, la planeación sirve principalmente para organizar las acciones a emprender y, de esta manera, poder lograr mejores resultados en la consecución de objetivos previamente establecidos. De acuerdo con el artículo 2° de la Ley de Planeación:

“La planeación se lleva a cabo para que el Estado desempeñe eficazmente su **responsabilidad** sobre el **desarrollo integral y sustentable del país**.”

Es necesario tener una buena planeación para, en primer lugar, identificar los principales problemas del país que requieren acciones prioritarias y, en segundo lugar, llevar a cabo las mejores estrategias para alcanzar nuestros fines planeados.

En este sentido, la planeación es una herramienta general que nos muestra por dónde debemos ir, conforme a lo que queremos alcanzar. Sin embargo, es importante mencionar que los programas que se implementen únicamente podrán incidir de manera indirecta en la situación que deseamos transformar.

## I.1 Planeación Estratégica

La planeación tradicional que se adoptó durante la mayor parte del siglo XX solía ser jerárquica en una estructura directiva organizada de arriba hacia abajo, por lo que la planeación solía estar determinada por una o varias personas expertas en la materia. No obstante, en la búsqueda por fortalecer los procesos de gestión y la obtención de resultados, no bastó con utilizar la planeación tradicional. Para ello se introdujo el concepto de planeación estratégica<sup>1</sup>, la cual se define de manera general como:

“La herramienta administrativa que contribuye a que una **organización mejore su desempeño** al asegurar que sus **miembros compartan** los mismos **objetivos** y al **ajustar** continuamente la dirección de la organización, **ante los cambios contextuales con base en los resultados** obtenidos”.<sup>2</sup>

Esto quiere decir que la planeación estratégica permite cumplir con los objetivos de la organización, al involucrar a todos sus miembros y al permitir reaccionar ante el ambiente cambiante. En este sentido, las principales características que definen que una planeación sea estratégica son las siguientes:

1. Persigue objetivos de alto impacto.
2. Se enfoca en una meta clara y firme de largo plazo.
3. Existe el sentido de un propósito compartido por los implementadores de la política.
4. Es sensible a los cambios contextuales.
5. Está orientada a resultados, pues no sólo se busca que las acciones se ajusten a los planes programados, sino que generen los resultados esperados.
6. Establece un proceso inclusivo de planeación, ya que no sólo los expertos participan en la definición de objetivos.

---

<sup>1</sup> El adjetivo “estratégico” proviene de la palabra griega *strategos*, la cual hacía referencia a los comandantes militares de las antiguas tribus atenienses. Estos comandantes eran los encargados de realizar los planes para alcanzar la meta específica de largo plazo de ganar la guerra. A diferencia de la táctica, la estrategia se enfoca en grandes fines, es decir, en el establecimiento de un objetivo claro de largo plazo.

<sup>2</sup> International Institute for Education Planning, “Strategic Planning: Concept and Rationale”, en *Education Sector Planning Working Papers*, documento de trabajo No. 1(París: UNESCO, 2010) p. 10.

7. Es flexible en su implementación.

Desde el enfoque de Gestión para Resultados (GpR), la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta imprescindible para marcar el rumbo de las instituciones y organizaciones, así como para generar los resultados que se buscan alcanzar por medio de las acciones emprendidas.

### Diferencias entre la planeación tradicional y la planeación estratégica

La planeación estratégica puede diferenciarse de la planeación tradicional, por las siguientes razones principales:

Tabla 1. Diferencias entre planeación tradicional y estratégica

Planeación Tradicional	Planeación Estratégica
Orientada a insumos	Orientada a resultados
Tecnocrática	Participativa
Neutral	Instrumentos de movilización
Planeación lineal	Planeación iterativa
Implementación rígida	Implementación flexible
Basada en la rutina	Orientada al cambio
Monitoreo de cumplimiento	Monitoreo del desempeño
Énfasis en el documento del programa	Énfasis en la implementación del programa

Fuente: International Institute for Education Planning, “Strategic Planning: Concept and Rationale”, en *Education Sector Planning Working Papers*, documento de trabajo No. 1, París: UNESCO, 2010, p. 13.

### I.2 Retos de la planeación

No obstante que la planeación es la principal herramienta con la que contamos para establecer metas que resuelvan los principales problemas del país, debemos tener en cuenta que existen varios retos durante el proceso de planeación, entre los cuales destacan los siguientes:

1. Identificar de forma clara y concreta los principales problemas que se desean resolver o mitigar.
2. Proponer y elegir las mejores alternativas que resuelvan el problema.
3. Permitir espacio de reacción ante contingencias no previstas.
4. Que la planeación no sea meramente un medio de justificación procedimental.
5. Tomar en cuenta los efectos derivados del logro de los objetivos de un programa con respecto de otros programas.

- Integrar a los implementadores del programa en el proceso de planeación para que compartan los objetivos de la institución.

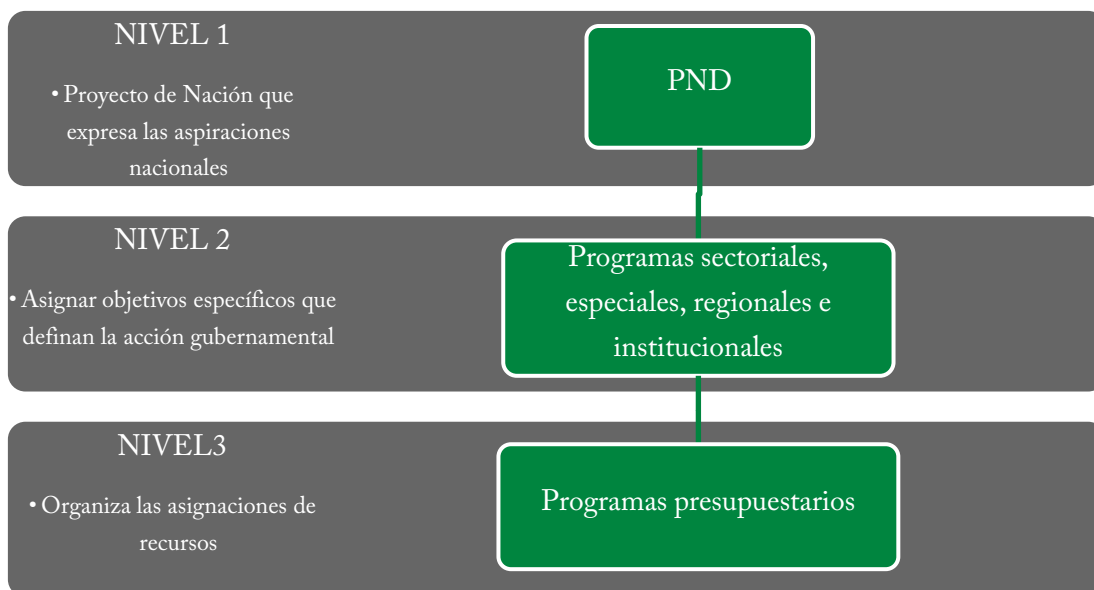
### I.3 Planeación Nacional

El concepto de planeación estratégica se puede aplicar directamente al ámbito nacional para generar, de esta manera, la Planeación Nacional.

La Planeación Nacional tiene tres grandes niveles:

- “Proyecto de nación” que se encuentra en la imagen objetivo del proyecto de país, la cual expresa las aspiraciones nacionales: qué se quiere ser y a dónde se quiere llegar y queda plasmado específicamente en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (la Constitución) y el PND.
- La vinculación de los programas derivados del PND a través de objetivos específicos que definan la acción gubernamental.
- Organización de las asignaciones de recursos de los programas federales para el cumplimiento de los objetivos y metas, representado por los programas presupuestarios.

Figura 1. Niveles de Planeación.



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP



## Normatividad

Las principales normas que regulan la planeación del desarrollo nacional son las siguientes:

Figura 2. Marco jurídico



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

La regulación fundamental de la planeación en nuestro país, proviene del artículo 26 de la Constitución. Ahí se estipula que la planeación del desarrollo nacional debe ser de carácter democrático. Esto quiere decir que en ella deben participar diversos sectores sociales, cuyas aspiraciones y demandas sean consideradas.

Asimismo, el artículo 134 estipula que los recursos económicos de la federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y sus demarcaciones territoriales se deberán administrar con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez.

- **Ley de Planeación**

El objetivo de la Ley de Planeación es establecer las normas y principios básicos que guíen la planeación nacional del desarrollo, así como establecer las bases de un Sistema Nacional de Planeación Democrática.

El artículo 4 estipula que es responsabilidad del Ejecutivo Federal conducir la planeación nacional del desarrollo con la participación de los grupos sociales.

- **Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria**

La Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) establece los parámetros para la elaboración y aprobación de la Ley de Ingresos y el Presupuesto de Egresos, los cuales deben

realizarse con base en objetivos y parámetros cuantificables de política económica y tomando en consideración los indicadores de desempeño correspondientes. Además deberán ser congruentes con el PND y los programas que se derivan del mismo.

Por último, es importante destacar que los ejecutores del gasto serán responsables de llevar a cabo la administración por resultados. Esto implica que deberán cumplir con las metas y objetivos previstos en sus respectivos programas de manera eficiente y oportuna.

### **Plan Nacional de Desarrollo (PND)**

El PND es el **principal instrumento de planeación**, ya que **precisa las prioridades nacionales** que se busca alcanzar con las acciones de gobierno mediante **objetivos, estrategias y líneas de acción**.

El 20 de mayo de 2013 se publicó en el DOF el “**Decreto por el que se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**” (Decreto del PND). En él se establece que los objetivos, metas, estrategias y líneas de acción contenidos en el PND 2013-2018 regirán la actuación de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).

A partir del PND se desprenden programas de carácter más específico a través de los cuales se coordinan las acciones de gobierno y que deben estar vinculados a los objetivos planteados en el mismo.

Derivado del artículo segundo transitorio del Decreto del PND, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) emitió el “**Acuerdo 01/2013 por el que se emiten los Lineamientos para dictaminar y dar seguimiento a los programas derivados del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018**” (Lineamientos PND) publicado en el DOF del 10 de junio de 2013, en los cuales se establecen los elementos y características que deben contener los programas sectoriales, regionales, especiales e institucionales que deriven del PND 2013-2018, además de regular el procedimiento de dictamen de dichos programas y determinar los criterios para el proceso de seguimiento de los mismos.

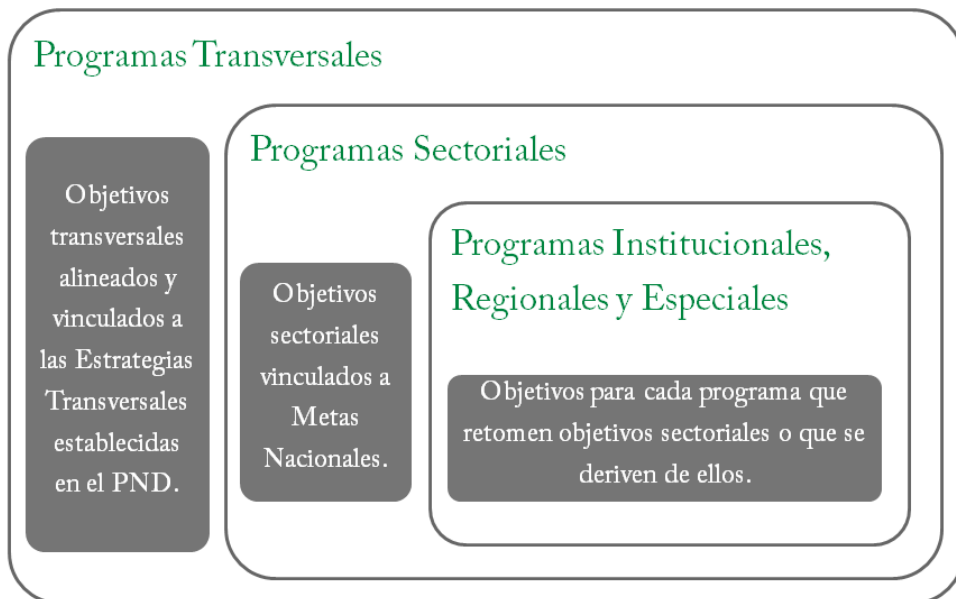
Como se puede observar en el siguiente esquema, el PND busca llevar a **México a su máximo potencial** a través de cinco Metas Nacionales y tres estrategias transversales, las cuales cuentan con objetivos, estrategias, líneas de acción e indicadores, con base en los cuales encuentran sustento los programas derivados del PND.

Figura 3. Esquema del PND



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP

### Programas derivados del PND



## II. Integración del Programa

### II.1 Elementos del Programa

Todas las dependencias y entidades deberán entregar las propuestas de programas a la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) en medio impreso y electrónico observando la guía o manual de identidad gráfica institucional incluyendo los siguientes puntos:

Capítulo
Mensaje Presidencial
Mensaje del Titular de la Dependencia o entidad
Índice
Marco Normativo
Capítulo I. Diagnóstico
Capítulo II. Alineación a las Metas Nacionales
Capítulo III. Objetivos, estrategias y líneas de acción
Sección III.1 Estrategias Transversales
Capítulo IV. Indicadores
Transparencia

### II.2 Especificaciones de los capítulos

En la elaboración de los programas derivados del PND, deberá tomarse en consideración a **todos los actores involucrados** en su implementación. En este sentido, para el caso de los Programas Sectoriales no debe considerarse únicamente al sector central, sino que deberá tomarse en cuenta, en su caso, a las entidades sectorizadas, no sectorizadas y órganos autónomos.

#### Diagnóstico

El diagnóstico es el primer paso del proceso de planeación estratégica, ya que determinará la calidad con la que se plantea el programa. Su realización implica hacer un análisis crítico de la problemática que se atenderá, por lo que deberán considerarse las tendencias históricas, que deberán abordar por lo menos un periodo de cinco años previos, así como la situación actual, identificando el contexto nacional y/o internacional, en los ámbitos macroeconómico, social, demográfico e institucional y el

desempeño de las políticas que se hayan implementado para superar dicha problemática, tanto en su gestión como en sus resultados. Dicho análisis deberá permitir identificar las fortalezas y debilidades en la materia.

Los hallazgos identificados por medio del diagnóstico deberán:

- ser la base para la formulación de los objetivos y metas,
- permitir realizar un análisis del costo y financiamiento para la implementación del programa y
- vislumbrar los indicadores que se utilizarán para supervisar la aplicación del programa.

El diagnóstico deberá contener una extensión máxima de 7,000 palabras y para su realización se deberán considerar, al menos, los siguientes elementos:

1. **Involucrar a los actores.** Una vez identificados los principales actores es necesario consultar con ellos acerca del problema a atender, de acuerdo con los elementos ya mencionados en el primer párrafo de esta sección.

De igual modo, de acuerdo con la Ley de Planeación deberán tomarse en cuenta las opiniones externadas en los diferentes foros de consulta para la formulación del PND, así como en aquellas que se convoquen específicamente para la formulación de los programas derivados del mismo.

2. **Recolección de datos.** En esta etapa se recomienda que las dependencias y entidades utilicen la gran cantidad de información existente dentro y fuera de ellas, incluyendo aquella generada por organismos independientes tanto nacionales como internacionales (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), Consejo Nacional de Población (CONAPO), organismos internacionales, instituciones académicas, entre otros).
3. **Análisis de datos.** Se sugiere el uso de las estadísticas más relevantes que muestren las tendencias históricas y situación actual, evitando redundancias en las mediciones. Asimismo, en todos los casos, se recomienda el uso de gráficos como la mejor manera para hacer la información estadística más comprensible.
4. **Preparación de los resultados del diagnóstico.** En el proceso de redacción del diagnóstico es importante tomar en cuenta que los hallazgos puedan identificarse con claridad.
5. **Utilidad de los resultados del diagnóstico.** Se deberá considerar que los resultados del diagnóstico sirvan como insumo para definir los indicadores que se incluirán en el programa, y que determinarán la línea base de los mismos.

## Alineación a las Metas Nacionales

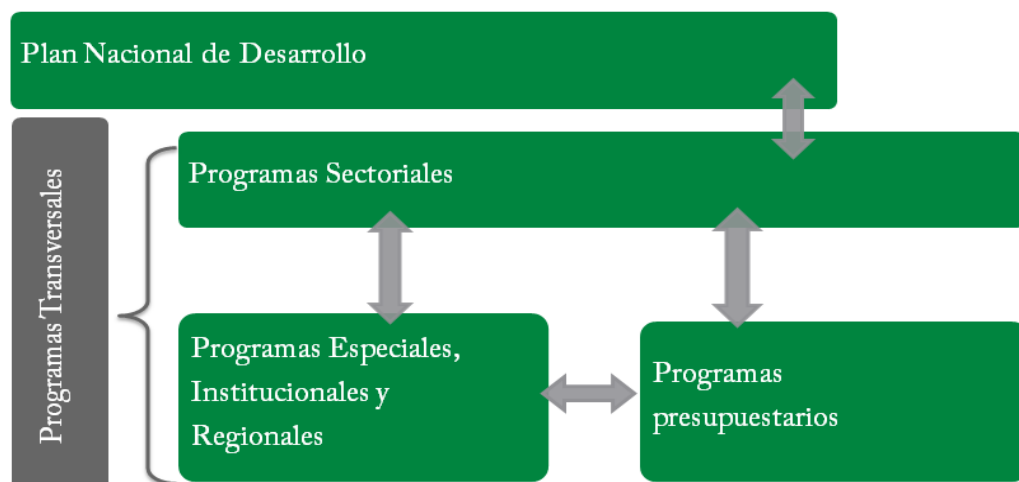
Como se mencionó anteriormente, existen diferentes niveles en la planeación nacional, que son claves para transitar desde la definición de políticas de alto impacto hasta llegar al nivel más detallado de su implementación, mismo que se encuentra en los programas presupuestarios.

En este sentido, lo que se busca con la alineación es que la planeación esté coordinada para **lograr mejores resultados** de manera más efectiva. **La falta de coordinación puede generar duplicidad de acciones, así como áreas prioritarias para el país que queden sin atenderse.** Por ello, es necesario coordinar los distintos instrumentos de planeación para que todos apunten hacia el desarrollo del país de la mejor manera posible.

Con base en lo anterior, en el proceso de dictamen se revisará la vinculación entre los diferentes niveles de planeación, **verificando que cada objetivo del programa esté vinculado de manera adecuada con el PND y al mismo tiempo, que no existan objetivos del PND que no sean atendidos por estrategias y líneas de acción suficientes que muestren que su cumplimiento sea factible de lograr.**

De realizar bien el proceso, será posible identificar una lógica vertical entre instrumentos de planeación en la que se atenderán todas las áreas prioritarias. **Así pues, se logrará que la planeación tenga coherencia y se logre con ello un mayor impacto en la realidad nacional.**

Figura 4. Vinculación de los instrumentos de planeación.



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP

La anterior vinculación deberá mostrarse en los programas sectoriales, institucionales, especiales y regionales mediante la siguiente tabla:

Alineación de los objetivos del programa al PND			
Meta Nacional	Objetivo de la Meta Nacional	Estrategia(s) del Objetivo de la Meta Nacional	Objetivo del Programa
Cada objetivo podrá alinearse únicamente a una Meta Nacional.	Cada objetivo podrá alinearse únicamente a un objetivo que deberá ser de la misma Meta Nacional.	Cada objetivo podrá atender una o varias estrategias, siempre y cuando sean del mismo objetivo de la Meta Nacional.	En esta ficha deberán incluirse cada uno de los objetivos ya sean sectoriales o derivados de los mismos.

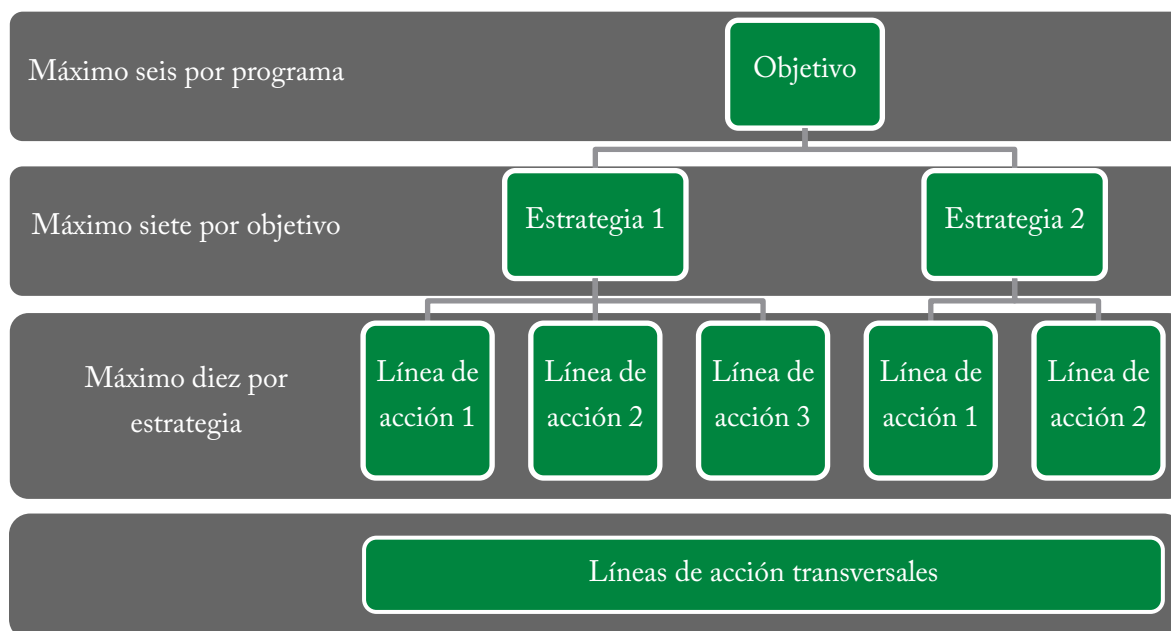
### ¿Cómo se realizará la vinculación hasta el nivel de los programas presupuestarios?

Es importante que la vinculación de los objetivos pueda identificarse con los recursos que se están ejerciendo para su consecución, lo cual permitirá realizar un seguimiento detallado de las acciones de gobierno para determinado objetivo. En este sentido, como se menciona en el numeral 30 de los Lineamientos PND, las dependencias y entidades deberán incluir los objetivos sectoriales y sus indicadores en el **nivel de “Fin”** de las Matrices de Indicadores para Resultados de los programas presupuestarios a su cargo. Para ello, deberán observarse los **“Lineamientos para la revisión, actualización, calendarización y seguimiento de la Matriz de Indicadores para Resultados de los Programas Presupuestarios”** que sean emitidos para el ciclo presupuestario 2014 en el primer bimestre del año.

### Objetivos, estrategias y líneas de acción

Al igual que sucede con la alineación entre elementos de planeación, los objetivos, estrategias y líneas de acción también deben tener coherencia entre sí, de modo que al implementar las líneas de acción se cumpla con las estrategias y las estrategias en su conjunto conlleven al cumplimiento de las metas establecidas en los objetivos. Lo anterior puede esquematizarse de la siguiente forma:

Figura 5. Vinculación entre objetivos, estrategias y líneas de acción



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP

En la determinación de **objetivos** es importante tomar en consideración que éstos deberán:

1. Tener una declaración clara de resultados. Es decir, un objetivo no es igual que un tema, por ejemplo: un objetivo no será “medio ambiente” sino “reducir las emisiones de carbono en zonas urbanas”.
2. Ser de largo plazo y perdurable en el tiempo.
3. Ser susceptibles de medición.
4. Incluir su población potencial o área de enfoque.
5. Reflejar el impacto de acuerdo con las atribuciones de las dependencias y entidades que contribuyan en su implementación.

En la formulación de **estrategias y líneas de acción** deberá considerarse que:

1. Las estrategias son el instrumento que refleja de manera integral un conjunto de acciones para el logro de un objetivo.
2. Las líneas de acción reflejen las actividades prioritarias y concretas que las dependencias y entidades llevarán a cabo durante toda la administración.
3. Debe evitarse el uso de las acciones referentes a “generar una política”, ya que el conjunto de acciones y estrategias del programa plasman la política que se llevará a cabo con respecto a determinada materia.



A continuación se presenta el siguiente ejemplo de objetivos, estrategias y líneas de acción de acuerdo con la redacción estipulada en los Lineamientos PND:

Descripción	Objetivo
Resultado o impacto positivo <i>Verbo en infinitivo</i>	Incrementar
Beneficios <i>Máximo 20 palabras</i>	Incrementar la creación de empleos formales, calificados y bien remunerados.
Justificación de la relevancia de cada objetivo con respecto al PND <i>Máximo 250 palabras</i>	Las pequeñas y medianas empresas son la principal fuente de empleo, por lo que es necesario mejorar el financiamiento y la capacitación que recibe este sector para aumentar la generación de empleos. De esta manera se contribuirá a la democratización del acceso al financiamiento de procesos con potencial productivo, con lo que se potenciará la viabilidad de un México Próspero.

Descripción	Estrategias
Conjunto de acciones que se refleja de manera integral para el logro de un objetivo. <i>Máximo 20 palabras</i>	Ampliar el acceso a financiamiento para las pequeñas y medianas empresas.

Descripción	Líneas de acción
Reflejan las actividades prioritarias y concretas de las dependencias y entidades. <i>Máximo 20 palabras</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Promover la participación de la banca comercial en el financiamiento de pequeñas y medianas empresas.</li> <li>2) Agilizar los trámites para la obtención de financiamiento a pequeñas y medianas empresas.</li> </ol>

Cabe mencionar que para aquellos programas cuyas líneas de acción deban incluir detalles por proyectos, estas podrán desagregarse de acuerdo con las necesidades del programa por medio de anexos o como detalles de las líneas de acción.

### Líneas de acción transversales

De acuerdo con los Lineamientos PND, los objetivos transversales son los elementos de planeación que permiten la consecución de los fines de las estrategias transversales del PND.

En este sentido, se publicarán tres programas transversales acorde con las estrategias transversales plasmadas en el PND:

1. Programa Especial para Democratizar la Productividad,
2. Programa para un Gobierno Cercano y Moderno y
3. Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres

Dentro de dichos programas se integrarán objetivos transversales, que permitan avanzar en torno a las estrategias transversales plasmadas en el PND, para ello, dichos programas establecerán estrategias con sus respectivas líneas de acción. Las líneas de acción podrán ser:

1. **Referentes a la coordinación de las estrategias**, mismas que llevarán a cabo las dependencias y entidades que elaboren cada programa transversal. Estas líneas reflejan las acciones que se llevarán a cabo para promover, encauzar o dar seguimiento a los objetivos transversales;
2. **Generales**, que serán de observancia obligatoria para todas las dependencias y entidades y que por lo tanto deberán integrarse en los programas sectoriales, especiales, regionales e institucionales de acuerdo con la naturaleza de las líneas de acción, o
3. **Específicas**, que serán de observancia obligatoria para una o más dependencias o entidades, en las cuales se especificarán las dependencias o entidades obligadas a integrarlas en sus programas respectivos.

### **Integración de líneas de acción transversales en los programas sectoriales, institucionales, regionales y especiales**

Las dependencias y entidades deberán considerar líneas de acción transversales, con carácter de general o específicas, establecidas en los programas transversales. Para esto, es importante tomar en cuenta que:

- Se clasificarán de acuerdo al objetivo al que correspondan.
- Se integrarán en un apartado denominado “líneas de acción transversales” después de las estrategias y líneas de acción en cada uno de los objetivos.
- Todos los programas deberán reflejar su contribución a las tres estrategias transversales establecidas en el PND.
- Para el caso de los programas sectoriales, aquellas líneas de acción transversales que se identifiquen con más de un objetivo o que no puedan identificarse con alguno en específico, deberán integrarse en el Capítulo III, Sección 1, denominado “Estrategias

Transversales” estableciendo, con un máximo de 250 palabras, cómo se implementarán al interior de las dependencias y entidades que lo componen.

## Indicadores

Las metas comunican el nivel de desempeño esperado sobre el objetivo planteado, permiten establecer límites o niveles máximos de logro y enfocar las acciones hacia resultados. De ello deriva la importancia de que los programas no sólo establezcan indicadores, sino que con ellos se incluyan metas y se dé seguimiento a su desempeño.

Estos indicadores nos ayudarán a identificar si las acciones para el logro de los resultados están teniendo la incidencia esperada, así como reorientarlas en caso contrario. En este sentido, los indicadores planteados en los programas formarán parte del Sistema de Evaluación del Desempeño.

- **Selección de indicadores**

Al elegir indicadores, se deberá considerar lo siguiente:

1. Priorizar tener buenos indicadores, en oposición a tener más indicadores. Es decir, es preferible tener **indicadores que midan resultados** que insumos.
2. Estimar el **tiempo de cumplimiento** razonable para permitir que los resultados sean perceptibles.
3. Tener una **estimación realista** sobre las áreas en las cuales pueden tener impacto los resultados<sup>3</sup>.
4. Los indicadores considerados en los programas deberán reunir los siguientes atributos:
  - **Claro:** Deberán de ser precisos e inequívocos;
  - **Relevante:** Deberán reflejar la importancia del logro del objetivo y proveer información sobre lo que se busca medir del mismo, y
  - **Monitoreable:** Deberán permitir su comprobación.

Una vez determinados los indicadores, se sugiere eliminar los indicadores subyacentes que generen pérdida de eficiencia y no midan los resultados establecidos en los objetivos.

---

<sup>3</sup> Richard Hughes. *Performance Budgeting in the UK, Ten Lessons from a Decade of Experience*. (Junio: 2008)

Con base en lo anterior se pone a la disposición de los encargados de la realización de los programas, como Anexo al presente documento, un compendio de indicadores que por su importancia pueden ser considerados en los diferentes objetivos para la medición de avances en sus resultados.

Dicha base fue realizada por **México Evalúa** y compilada en el documento *Métricas que importan: indicadores clave de desempeño sectorial*.

Nota: México Evalúa, Centro de Análisis de Políticas Públicas, A.C. es un centro de pensamiento y análisis que se enfoca en la evaluación y monitoreo de la operación gubernamental para elevar la calidad de sus resultados.

Las dependencias y entidades podrán establecer máximo tres indicadores para la medición del logro de sus objetivos. En medida de lo posible, se deberá elegir indicadores cuya medición sea independiente de las dependencias y entidades responsables de la ejecución de los programas, ya sean indicadores nacionales o internacionales.

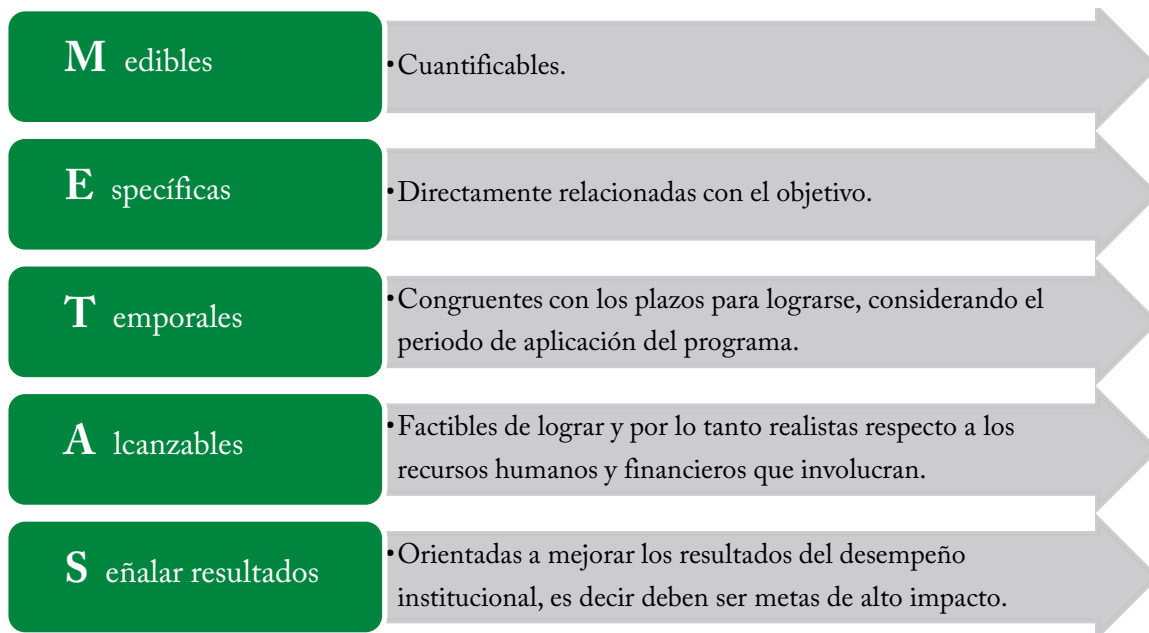
Además de la ficha que señalan los Lineamientos PND, se deberá integrar la siguiente información de cada indicador:

FICHA DE INDICADOR	
Elemento	Características
<b>Indicador:</b>	Señalar el nombre del indicador.
<b>Objetivo sectorial o transversal:</b>	Señalar el resultado de qué objetivo sectorial o transversal mide el indicador.
<b>Descripción general:</b>	Se deberá definir el indicador, precisando qué se pretende medir del objetivo, estrategia o línea de acción y su unidad de medida. (máximo 250 caracteres)
<b>Observaciones:</b>	Se deberá incluir el método de cálculo para la obtención del resultado del indicador. (máximo 500 caracteres)
<b>Periodicidad:</b>	Establecer la frecuencia de medición del indicador correspondiente, considerando la disponibilidad de la información que integra las variables de su método de cálculo.  Si la frecuencia de medición del indicador es mayor que bienal, deberá incluir un anexo en el oficio mediante el que se somete el programa a Dictamen en el que se justifique el periodo en que se encuentra disponible la información fuente del indicador.  (trimestral, semestral, anual, bienal, etc.)
<b>Fuente:</b>	Señalar el medio de verificación de la información reportada por el indicador.
<b>Referencias adicionales:</b>	Especificar la Unidad Responsable encargada de reportar el avance del indicador.
Línea base 2013	Meta 2018
Especificar el valor inicial del indicador ya sea 2013 o el último dato disponible de acuerdo con las fuentes de información, que servirá de referencia para el monitoreo de su avance en el cumplimiento de las metas programadas. El valor de la línea base deberá ser producto del análisis de la situación actual a partir del diagnóstico.	Establecer la meta sexenal del programa, incluyendo un anexo en el cual se señale las consideraciones para su cálculo y el método aplicado.

- **Establecimiento de metas**

Las metas deberán ser realistas, al tiempo de estar orientadas a mejorar en forma significativa los resultados e impactos de la implementación de las estrategias y líneas de acción, para ello deberá verificarse que cumplan con los criterios “METAS” que se presentan a continuación:

Figura 6. Criterios “METAS”



Fuente: Unidad de Evaluación del Desempeño, SHCP

El valor inicial del indicador, que servirá de referencia para el monitoreo de su avance en el cumplimiento de las metas programadas deberá considerarse en el resultado del análisis de la situación actual, a partir de su diagnóstico.

## Transparencia

Según el Fondo Monetario Internacional<sup>4</sup>, la transparencia se refiere a un “entorno en el que los objetivos nacionales, el marco institucional, legal y económico, las decisiones de política y su justificación, los datos e información relacionada con las políticas monetarias y financieras, y la forma en que las agencias rinden cuentas, se proporcionan al público de una manera comprensible, accesible y oportuna”.

Tomando en consideración lo anterior, es primordial que los programas y sus avances sean públicos, de modo que cualquier interesado pueda conocer cuáles son los objetivos y resultados en el logro de las Metas Nacionales. Por ello, todos los programas deberán identificar en el apartado “Transparencia” la página Web en la que se publicarán el programa al día siguiente de su publicación en el DOF, así como los logros obtenidos de conformidad con los objetivos, indicadores y metas definidos en los programas el primer bimestre de cada año.

Asimismo, para que la información sea comprensible y accesible, en la formulación del programa deberá procurarse utilizar una redacción en “Lenguaje Ciudadano”<sup>5</sup>, así como la integración de glosarios de términos en el programa según sea necesario. Como apoyo a lo anterior, se pone a disposición de quienes participen en la integración del programa el siguiente vínculo de Internet que contiene un glosario de términos que podrá servir de herramienta para este fin:

<http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/ptp/contenidos/?id=26>



---

<sup>4</sup> Fondo Monetario Internacional, *Supporting Document to the Code of Good Practices on Transparency in Monetary and Financial Policies* (Julio: 2000). Consultado en: [http://www.imf.org/external/np/mae/mft/sup/part1.htm#appendix\\_III](http://www.imf.org/external/np/mae/mft/sup/part1.htm#appendix_III)

<sup>5</sup> Es un estilo de escribir simple y eficiente que se concentra en el mensaje y permite a los lectores entender fácilmente la idea general o el concepto más relevante de un texto. Se caracteriza por su brevedad y el uso de expresiones concisas y claras; el diseño ordenado y lineal de los documentos, y la omisión del vocabulario rebuscado y/o técnico especializado y las oraciones enredadas.

### III. Cronograma para el dictamen de los Programas

Tipo de programa	Agentes	Acción	Plazo
Transversal	Dependencias	Envío de los programas	A más tardar el 9 de agosto de 2013
	UED	Emisión de observaciones	5 días naturales contados a partir de la fecha en que reciba el programa
	Dependencias	Atención de observaciones y envío de programas modificados	Dentro de los 5 días naturales siguientes a partir de la emisión de observaciones y/o recomendaciones
	UED	Supervisar que las observaciones hayan sido atendidas y emisión de dictamen	Dentro de los 4 días naturales después de recibidas las notificaciones
Sectorial	Dependencias	Envío de los programas	A partir del 2 de septiembre y a más tardar el 16 de octubre de 2013
	UED	Emisión de observaciones	30 días naturales contados a partir de la fecha en que reciba el programa
	Dependencias	Atención de observaciones y envío de programas modificados	Dentro de los 7 días naturales siguientes a partir de la emisión de observaciones y/o recomendaciones
	UED	Supervisar que las observaciones hayan sido atendidas y emisión de dictamen	Dentro de los 7 días naturales después de recibidas las notificaciones
Regional, Institucional o Especial	Dependencias	Envío de los programas	A partir del 17 de diciembre de 2013 y a más tardar el 17 de febrero de 2014
	UED	Emisión de observaciones	45 días naturales contados a partir de la fecha en que reciba el programa
	Dependencias	Atención de observaciones y envío de programas modificados	Dentro de los 7 días naturales siguientes a partir de la emisión de observaciones y/o recomendaciones,
	UED	Supervisar que las observaciones hayan sido atendidas y emisión de dictamen	Dentro de los 20 días naturales después de recibidas las notificaciones

Cabe recordar que las propuestas de los programas deberán enviarse a la Dirección General de Programación y Presupuesto (DGPpP) correspondiente, mediante oficio y en medio electrónico,



---

con copia a la Unidad de Evaluación del Desempeño (UED) de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para realizar el dictamen correspondiente, la UED analizará el contenido de los programas de acuerdo con lo estipulado en los Lineamientos PND y la presente Guía, verificando su vinculación y alineación con los objetivos, estrategias y prioridades contenidas en el PND, las Metas Nacionales y estrategias transversales.

Por último, para efectos del dictamen sobre los programas, la UED podrá convocar a las dependencias a reuniones de concertación para hacer observaciones y/o recomendaciones, con la participación de la DGPYP que corresponda.