



PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS “MIR”

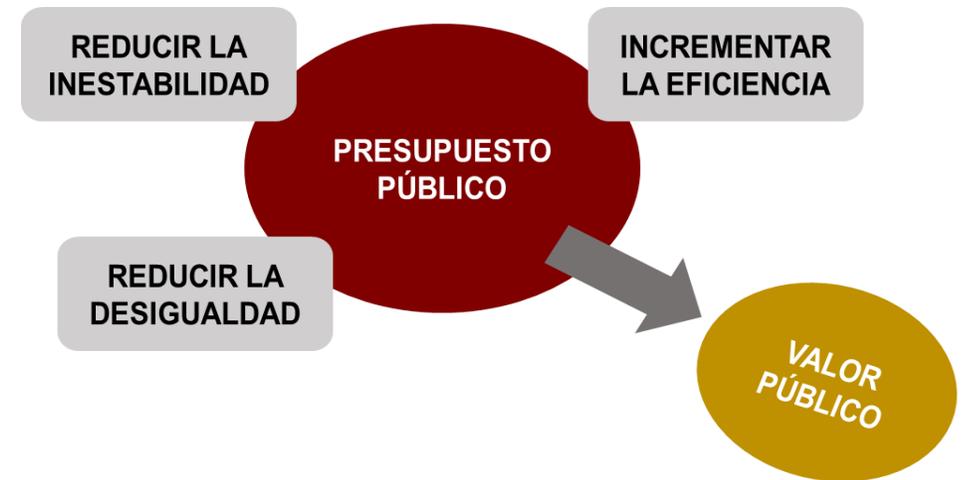
3 de octubre de 2019

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS “MIR”

Objetivo

Contribuir a incrementar la calidad del Gasto Público, mediante el fortalecimiento de competencias institucionales en materia de diseño de Programas Presupuestarios.

El presupuesto público, como expresión económica y financiera del desarrollo, tiene fundamentalmente tres grandes objetivos: *Incrementar la eficiencia; Reducir la inestabilidad; y Reducir la desigualdad.*



CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS “MIR”

I.

- Marco Legal Normativo Relacionado con el Modelo de Gestión Para Resultados en México

II.

- Finalidad y Función de la MIR

III.

- Justificación de la Existencia de un Programa Presupuestario

IV.

- La Matriz del Marco Lógico: Coherencia, viabilidad y lógica vertical ascendente

V.

- Indicadores Estratégicos y de Gestión.

VI.

- El cumplimiento de Metas y los Medios de Verificación.

VI.

- La Matriz del Marco Lógico: Evaluabilidad y Lógica Horizontal.

I. MARCO LEGAL Y NORMATIVO RELACIONADO CON EL MODELO DE GESTIÓN PARA RESULTADOS EN MÉXICO



GpR-PbR-SED

Art. 134 Constitucional

LGCC

Art. 54, 61, 71, y 79

LFPR H

Art. 85 y
110

LCF

Art. 48 y
49

LGDS

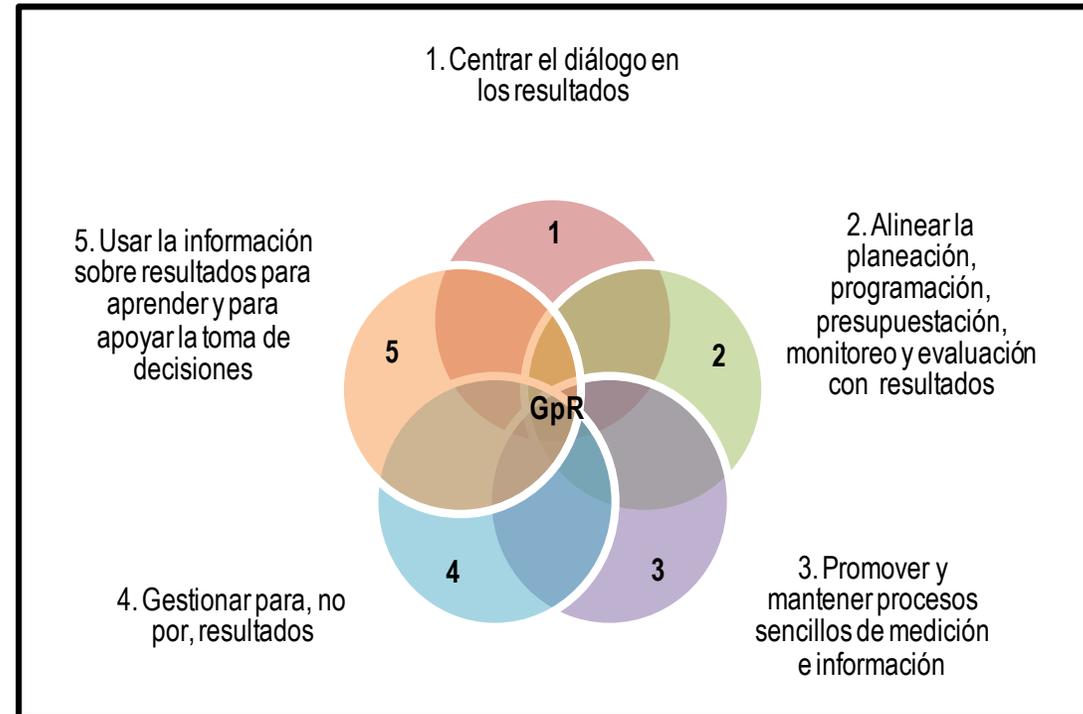
Art. 72 a
80

LDFEFM

Art. 1,3,4 y 18

El enfoque de **Gestión para Resultados (GpR)**, que se basa en 5 principios básicos:

1. **Centrar el diálogo en los RESULTADOS;**
2. **Alinear el ciclo presupuestal con los RESULTADOS;**
3. **Procesos sencillos de medición e información;**
4. **Gestión para, no por, RESULTADOS; y**
5. **Tomar decisiones con base en los RESULTADOS.**



FIJAR OBJETIVOS PARA OBTENER RESULTADOS

EVALUACIÓN

México: Reforma de Gasto Público.

Art. 134 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (DOF, Mayo 7, 2008).

Tres momentos relevantes para la instrumentación del PbR en los Gobiernos Locales, de acuerdo con el mandato legal.

Art. 134.- Los recursos económicos de que dispongan la Federación, los estados, los municipios, el Distrito Federal y los órganos político-administrativos de sus demarcaciones territoriales...

1) Preparar y administrar recursos para resultados

• ...se **administrarán** con eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Los **resultados** del ejercicio de dichos recursos...

2) Evaluar programas para resultados

• ...serán **evaluados** por las instancias técnicas que establezcan...

...respectivamente, la federación, los estados y el Distrito Federal, con el objeto de propiciar que los recursos económicos...

3) Asignar recursos (PRESUPUESTO)

• ...se **asignen** en los respectivos presupuestos en los términos del párrafo anterior...

El manejo de **recursos económicos federales** por parte de los estados, los municipios,..., se sujetará a las bases de este artículo y a las leyes reglamentarias. La **evaluación** sobre el ejercicio de dichos recursos se realizará **por las instancias técnicas**...

Art. 134 Constitucional

LGCC

Art. 54, 61, 71, 79 y 80

- La información presupuestaria debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño, para ello se deben utilizar indicadores que midan cumplimiento de objetivos.
- PAE Indicadores.
- Avance físico de las obras y los resultados de las evaluaciones que se hayan realizado.
- Incorporar los resultados que deriven de los procesos de implantación y operación del presupuesto basado en resultados y del sistema de evaluación del desempeño.
- Avance PbR-SED al Congreso.

LFPRH

Art. 85 y 110

- Reglamento de las Leyes.
- Disposiciones Generales del Sistema de Evaluación del Desempeño.
- Lineamientos Generales de Evaluación.
- Lineamientos del Proceso Presupuestario.
- Lineamientos y Criterios de Evaluación emitidos por el Consejo Nacional de Armonización Contable.

LGDS

Art. 72 a 80

- El ejercicio de los recursos deberá sujetarse a la evaluación del desempeño al que hace referencia el art. 110 de la LFPRH.
- Informes sobre el ejercicio y destino de los recursos de los fondos de aportaciones federales

LCF

Art. 48 y 49

LDFEFM

Art. 1,3,4 y 5

- Se aplicarán supletoriamente la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, la Ley General de Contabilidad Gubernamental y la Ley de Coordinación Fiscal.
- Las iniciativas de las Leyes de Ingresos y los proyectos de Presupuestos de Egresos de las EF se elaboran conforme a lo establecido en la legislación local aplicable, en la LGCC, con base en objetivos, indicadores del desempeño y congruentes con PED.

MARCO NORMATIVO DEL PBR-SEDY DEL INFORME DE AVANCE EN SU IMPLEMENTACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS Y MUNICIPIOS

Artículo 134 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Asignación y uso de recursos con eficiencia eficacia, economía, transparencia y honradez, para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

LCF

Art. 49 El ejercicio de los recursos deberá sujetarse a la evaluación del desempeño al que hace referencia el art. 110 de la LFPRH.

LGCG

Art. 54 La información presupuestaria debe incluir los resultados de la evaluación del desempeño, para ello se deben utilizar indicadores que midan cumplimiento de objetivos.

Art. 79 Deberán publicar su PAE, así como los indicadores de desempeño.

Art. 80 La SHCP deberá hacer entrega a la Cámara de Diputados un Informe del Avance alcanzado en la Implementación y operación del PbR-SED (último día hábil de abril).

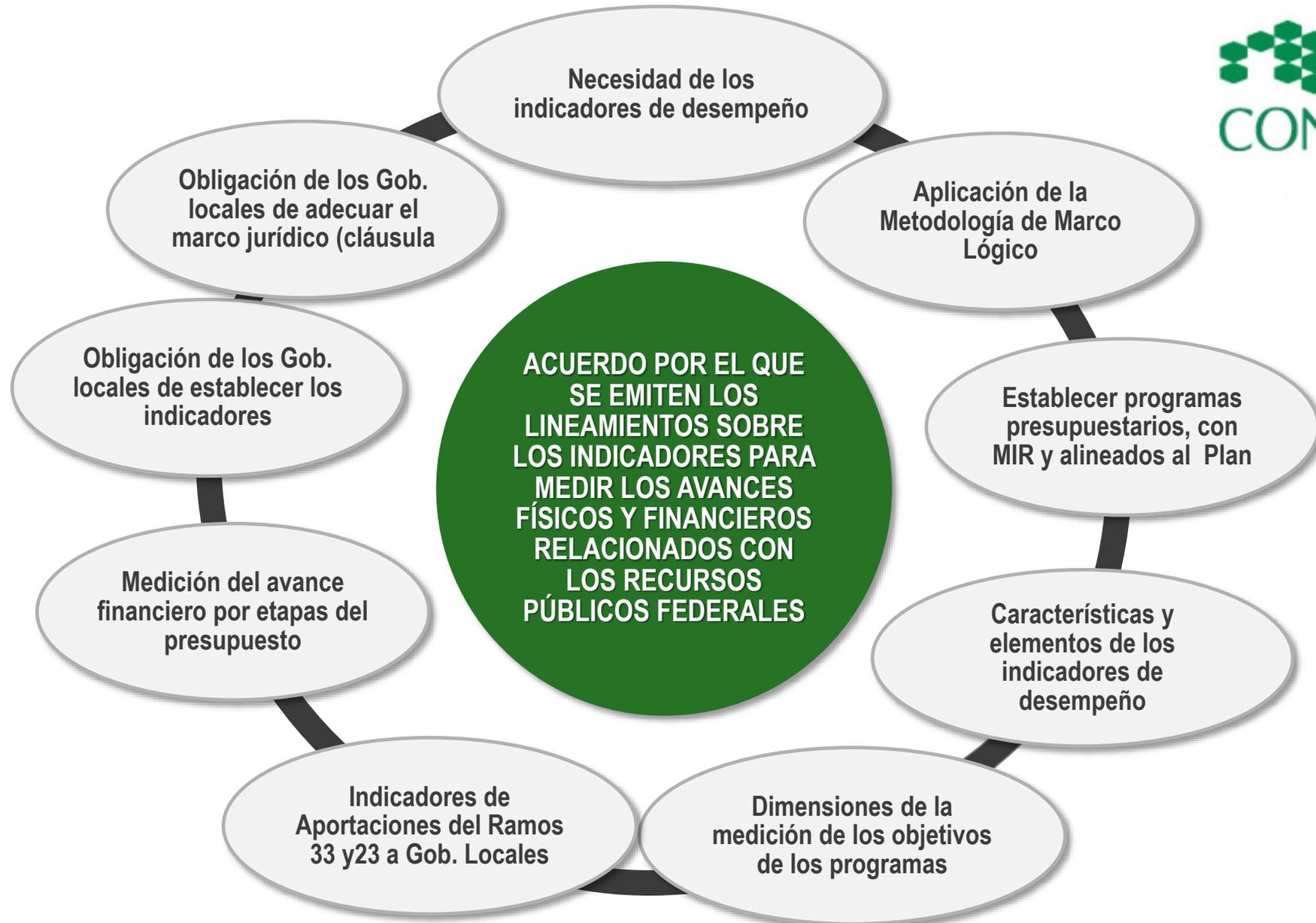
Resultados del uso de los recursos, evaluados por instancias técnicas.

CONAC

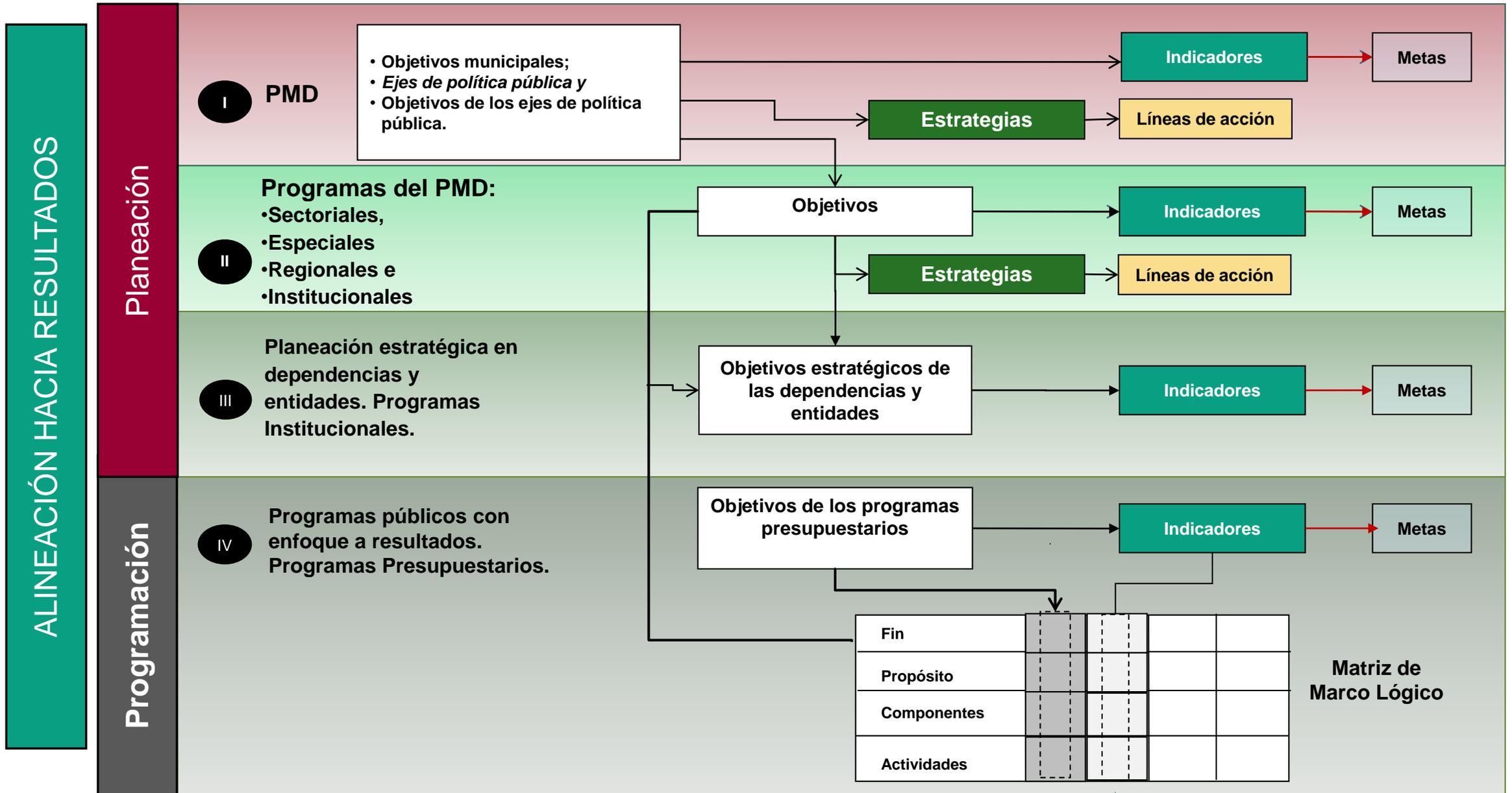
Lineamientos sobre los **Indicadores para Medir los Avances Físicos y Financieros** relacionados con los Recursos Públicos Federales.

Lineamientos para la construcción y diseño de **indicadores de desempeño mediante la Metodología de Marco Lógico.**

Norma para establecer el formato para la **difusión de los resultados de las evaluaciones** de los recursos federales ministrados a las entidades federativas



Establecer programas presupuestarios, con MIR y alineados al Plan



Características y elementos de los indicadores de desempeño

Los indicadores de desempeño deberán:

I. Estar asociados al cumplimiento de los objetivos de los programas presupuestarios

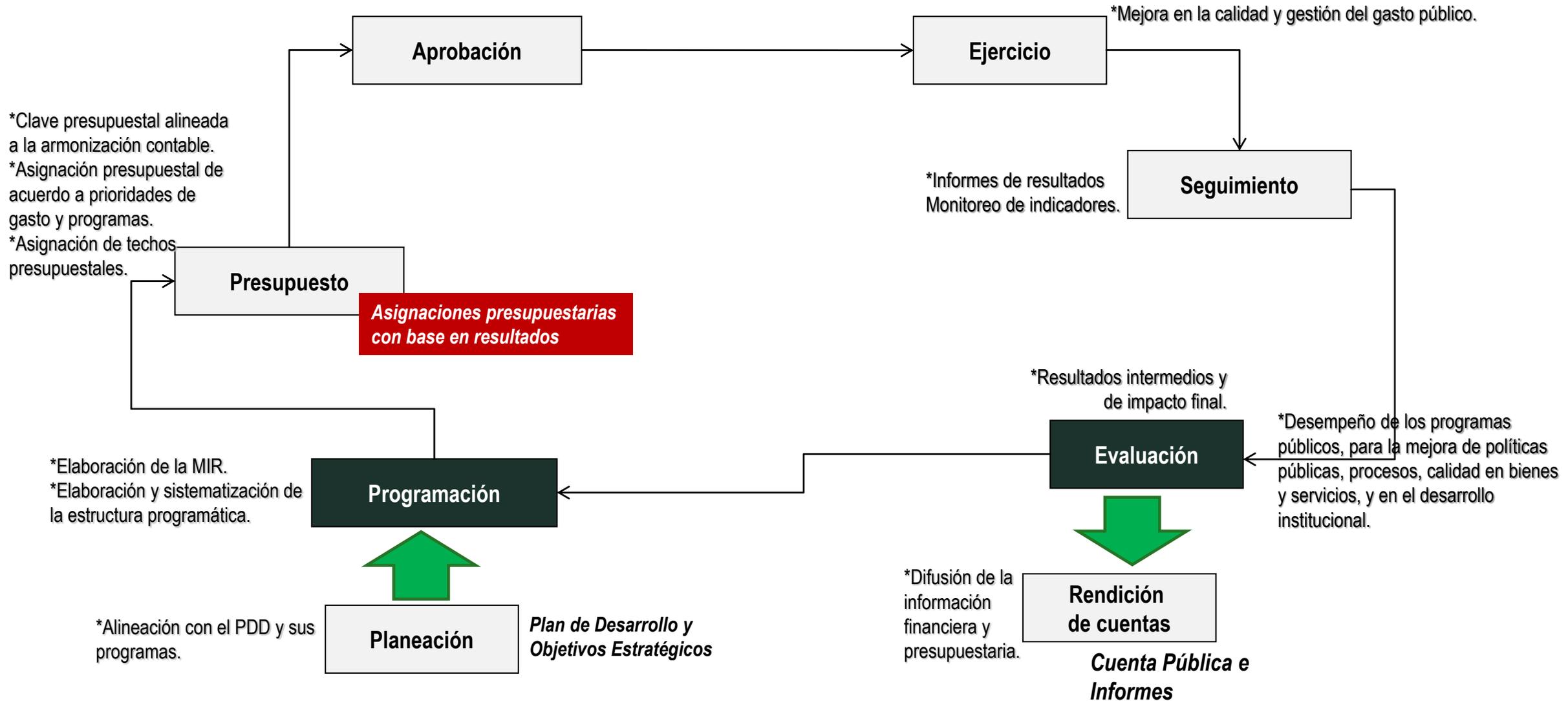
II. Contar con metas

III. Contar con una ficha técnica, que incluya al menos los siguientes elementos:

- a) Nombre del indicador;
- b) Programa, proyecto, actividad o fondo al que corresponde;
- c) Objetivo para el cual se mide su cumplimiento;
- d) Definición del indicador;
- e) Tipo de indicador (estratégico o de gestión);
- f) Método de cálculo;
- g) Unidad de medida;
- h) Frecuencia de medición;
- i) Características de las variables, en caso de ser indicadores compuestos;
- j) Línea base; y
- k) Metas: anual, para el año que corresponda, y para al menos tres años posteriores; y trimestral, desglosada para el año que corresponda; en caso de indicadores compuestos, deberán incorporarse estas metas para las variables que lo componen.

Obligación de los Gob. locales de establecer los indicadores

CICLO PROGRAMÁTICO PRESUPUESTAL CON BASE EN RESULTADOS



II. FINALIDAD Y FUNCIÓN DE LA MIR



Aplicación de la Metodología de Marco Lógico (CONAC)

✓ Diseñada en 1969 por la firma consultora *Practical Concepts Inc.*, específicamente por Leon Rossenberg y Lawrence Posner, bajo contrato con la **Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos (USAID)**.

✓ Desarrollado para mejorar la calidad de las inversiones sociales, superando así tres problemas de diseño de Proyectos:

1. *Planificación demasiado imprecisa*
2. *Responsabilidad gerencial ambigua*
3. *Evaluación excesivamente controversial*

✓ En respuesta a lo anterior, se plateó una metodología que permitiera el diseño en función de tres requerimientos fundamentales de calidad que deben estar presentes en un proyecto: coherencia, viabilidad y evaluabilidad



**C
O
H
E
R
E
N
C
I
A**

OBJETIVOS POR ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE UN Pp	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO OBSERVADO	SUPUESTOS OBJETIVOS A LOGRAR EN RESPONSABILIDAD DE OTRO PROGRAMA QUE EVITAN RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO
FIN o Impacto del Programa			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DEL IMPACTO AL DESARROLLO
Objetivo del Programa o PROPÓSITO			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE RESULTADOS
Bienes y servicios que componen el Programa o COMPONENTES			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE LOS BIENES Y SERVICIOS
Procesos de gestión para generar y entregar o distribuir cada bien o servicio o ACTIVIDADES DE GESTIÓN			ÁMBITO E DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN

EVALUABILIDAD

VIABILIDAD

Aplicación de la Metodología de Marco Lógico (CONAC)

I. LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

Clasificación de los Ámbitos de Desempeño:	Ámbitos de Desempeño de un Pp en la Matriz del Marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	<i>Indicadores de Evaluación del Desempeño</i>	<i>Fuentes de Información y Medios de Verificación</i>	<i>Supuestos</i>
IMPACTO O OUTCOME	FIN (Objetivo Estratégico Institucional)	Indicadores Estratégicos		
RESULTADO DIRECTO	Propósito (Objetivo del programa)	Indicadores Estratégicos		
PRODUCTO O OUTPUT	Componentes (Bienes y Servicios)	Indicadores Estratégicos e Indicadores de Gestión		
PROCESO	Actividades (Tareas y acciones)	Indicadores de Gestión		
INSUMOS O INPUTS	Recursos financieros, humanos y tecnológicos invertidos para operar las actividades del proceso. ESFUERZO . Presupuesto por Programas con base en Resultados			

CLASIFICACIÓN LÓGICA DE OBJETIVOS

ÁMBITO	PREGUNTAS CLAVE	CATEGORÍAS LÓGICAS	CONTENIDO	GENERACIÓN DE OBJETIVOS
Resultados	¿Por qué realizar el Programa?	FIN	Resultados de Impacto en las Políticas Públicas para el Desarrollo	EXÓGENA
		PROPOSITO	Resultados Inmediatos en la población beneficiaria	
Gestión Pública	¿Cómo realizar el Programa?	COMPONENTES	Bienes y servicios que componen el Programa	ENDÓGENA
		ACTIVIDADES	Actividades de gestión para generar y entregar o distribuir los bienes y servicios	

Con base en: Aldunate y Córdoba. CEPAL- Naciones Unidas- Serie Manuales N° 68.

METODOLOGÍA DE DISEÑO: MARCO LÓGICO

Método Tradicional

- **Análisis de involucrados de 360 grados.**
- **Identificación del Problema Central.**
- **Identificación de los Efectos del Problema Central.**
- **Identificación de las Causas del Problema Central.**

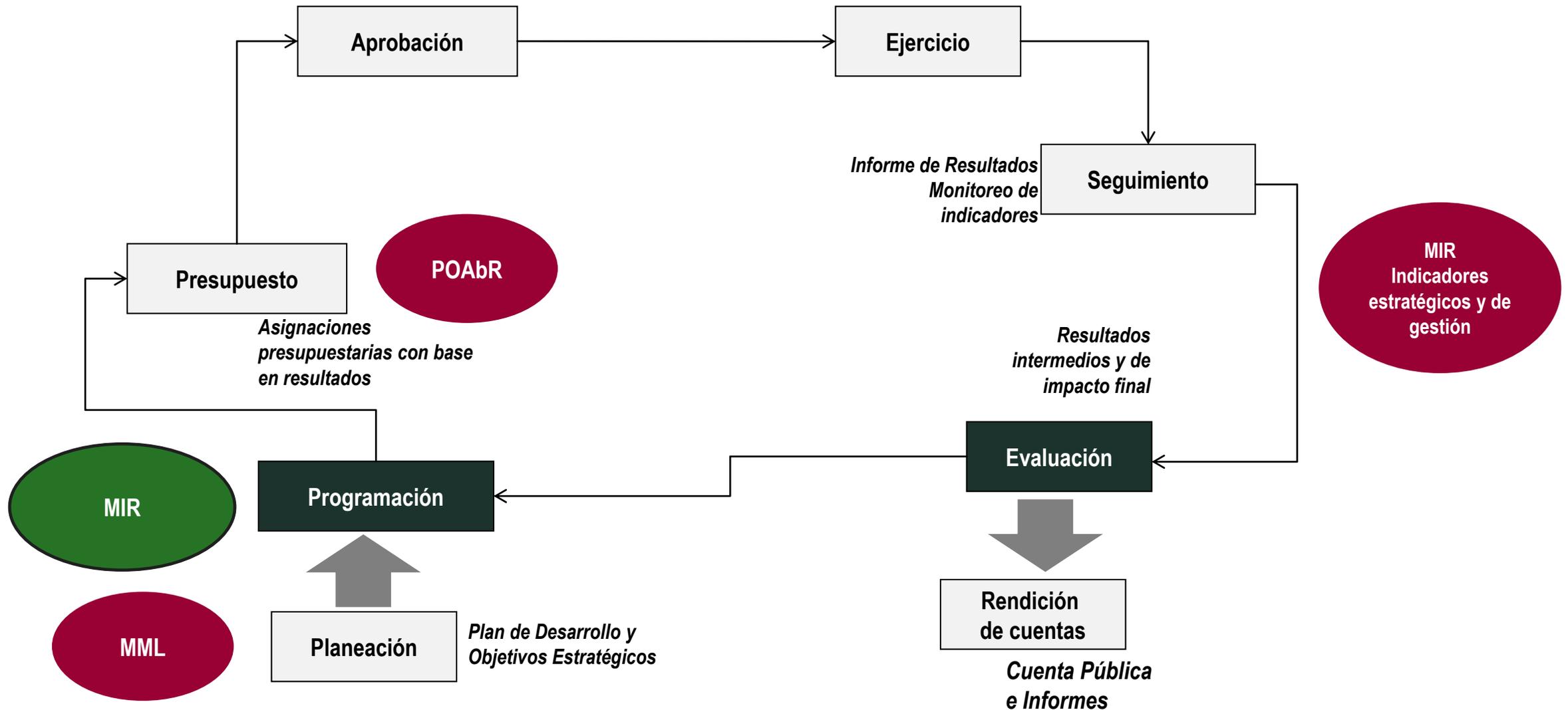
Método Inverso

- **Análisis de 360 grados por parte de las personas involucradas con el programa.**
- **Identificación de Bienes y Servicios, y los Problemas específicos que cada uno de éstos soluciona.**
- **Identificación del Problema Central, causado por los problemas específicos identificados en el punto anterior.**
- **Identificación de los Efectos del Problema Central.**

Para ambas modalidades

- **Análisis de Problemas a partir de un Árbol de Problemas.**
- **Análisis de Soluciones a partir de un Árbol de Objetivos.**
- **Transferencia de la Información a la Matriz.**
- **Construcción de Indicadores de Evaluación de Desempeño.**
- **Identificación de Fuentes de Información y Medios de Verificación.**

Función de la MML, MIR y POAbR en el Ciclo Programático Presupuestal bR



FUNCIÓN DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO MML

MML: Diseñar el Programa Presupuestario (Pp), y validar su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, mediante las Lógicas Vertical Ascendente y Horizontal.

MIR: Monitorear y evaluar el Pp con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión, asociados a METAS expresadas en la misma unidad de medida (porcentaje, promedio y variación porcentual anual de índices y tasas).

POA: Presupuestar el Pp.

Datos de identificación del Programa			
Programa Presupuestario:	Unidad Responsable del Gasto:		
Alineación el Programa con el Plan de Desarrollo Sustentable Municipal			
Eje			
Objetivo			
Estrategia			
Línea de Acción			
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN Objetivo de Impacto			
PROPÓSITO Objetivo del Programa			Resultados adicionales (exógenos) que son necesarios para contribuir con el cumplimiento del Fin
COMPONENTES Bienes y servicios que reciben los beneficiarios			Otros bienes y servicios en responsabilidad de otro programa, que el beneficiario debe disponer para lograr el Propósito
Actividades o procesos de gestión para producir y entregar o distribuir cada Componente			Procesos de gestión en responsabilidad de otro programa, necesarios para cumplir con el Componente

FUNCIÓN DEL PROGRAMA OPERATIVO ANUAL CON BASE EN RESULTADOS POAbR

MML: Diseñar el Programa Presupuestario (Pp), y validar su coherencia, viabilidad y evaluabilidad, mediante las Lógicas Vertical Ascendente en ZIGZAG y, Horizontal.

MIR: Monitorear y evaluar el Pp con base en Indicadores Estratégicos y de Gestión, asociados a METAS expresadas en la misma unidad de medida (porcentaje, promedio y variación porcentual anual de índices y tasas).

POA: Presupuestar el Pp. Mediante el Objeto del Gasto.

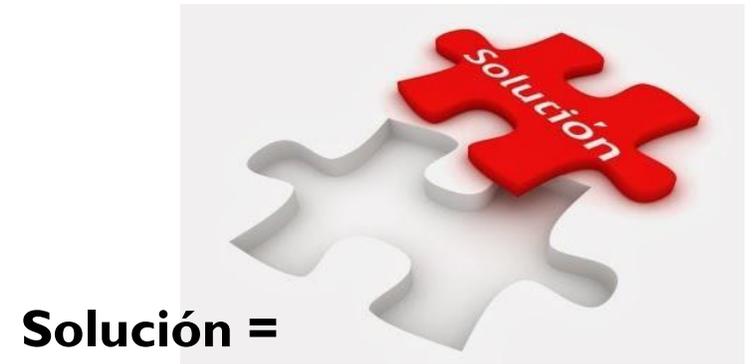
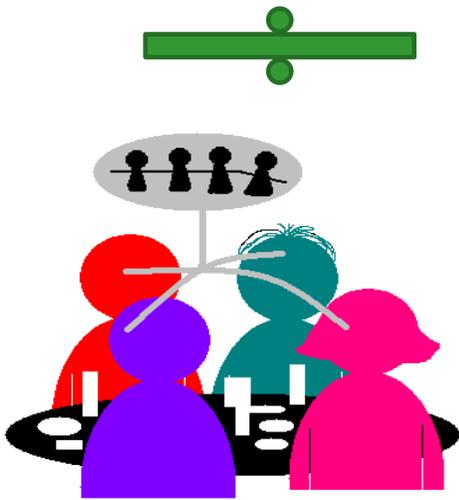
POAbR: PROGRAMA OPERATIVO ANUAL CON BASE EN RESULTADOS																			
DEPENDENCIA		ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA								ALINEACIÓN AL PLAN DE DESARROLLO SOSTENIDO									
Finalidad:										Eje:									
Función:										Objetivo Estratégico de Desarrollo:									
Subfunción:										Estrategia:									
Estatal:		Fuente de Financiamiento:								Línea (s) de Acción:									
Federal:		Municipal:																	
FIN del Pp:		Indicador:		Tipo:		Frecuencia de la Medición:				Línea base:				Meta:					
PROPÓSITO del Pp:		Indicador:		Tipo:		Frecuencia de la Medición:				Línea base:				Meta:					
Clave Programática	Ramo:	UR:	Finalidad:	Función:	Subfunción:	Al:	Pp:	OG:	TG:	FF:	EF:	Mpio:	PPI:	Beneficiarios:	Ambos	Hombres	Mujeres		
COMPONENTES	ACTIVIDADES (TAREAS Y ACCIONES)	METAS			CALENDARIZACIÓN DE METAS Y FINANCIERA								TOTAL		BENEFICIARIOS		Unidad Responsable		
		Unidad de medida	Meta	Valor inicial	Enero-Mar.		Abril- Jun.		Jul.- Sept.		Oct.-Dic.		Meta	\$	Mujeres	Hombres			
					Meta	\$	Meta	\$	Meta	\$	Meta	\$							
C1.																			
	c1a1.																		
	c1a2.																		
	c1a3.																		
C2.																			
	c2a1.																		
	c2a2.																		
	c2a3.																		
SUBTOTAL DEL PROGRAMA:		\$										OBSERVACIONES:							
SUBTOTAL FINALIDAD:		\$																	
SUBTOTAL FUNCIÓN:		\$																	

III. JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO



¿CÓMO SE JUSTIFICA UN PROGRAMA PRESUPUESTARIO?

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Solución =
Propósito del
Programa



CLASIFICACIÓN LÓGICA DE PROBLEMAS

ÁMBITO	PREGUNTAS CLAVE	CONTENIDO	TIPO DE PROBLEMAS
RESULTADOS	¿Por qué realizar el Programa?	Problemas sociales, económicos y de gobernanza que afectan al desarrollo sostenido	EXÓGENOS
		Problema central que aqueja a la población	
GESTIÓN PÚBLICA	¿Por qué se presenta el problema?	Causas inmediatas que determinan el problema central y que se pueden atender con bienes y servicios públicos	ENDÓGENOS
		Causas directas sobre las cuales puede actuar un programa	

MODALIDAD INVERSA MML

El punto de partida no será lo que actualmente hace un programa a través de una Dirección, Subdirección, o unidad administrativa, sino analizar cuál es el problema QUE SE RESUELVE a través de los bienes y servicios que se gestionan, producen y entregan a los beneficiarios o áreas de enfoque.

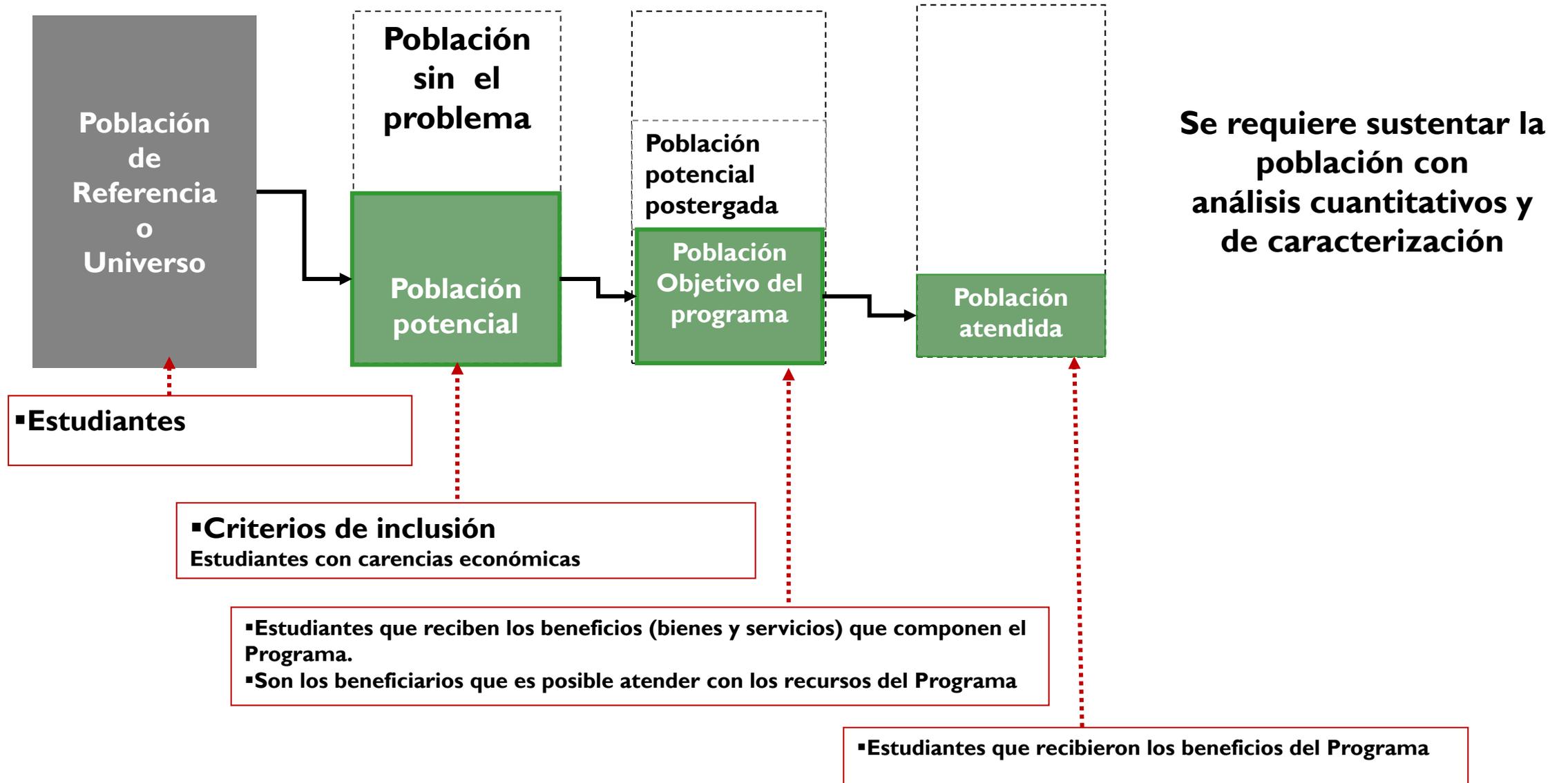
¿Quién analiza?

- El responsable directo del programa, y
- Los involucrados en la operación del programa



¿Qué problema tratamos de resolver y a quién, con la gestión y entrega de los componentes asociados a un Pp?

**SITUACIÓN
DESEADA:
PROPÓSITO**



MODALIDAD INVERSA MML

¿Cuáles son los bienes y servicios que produce la Institución, Dependencia o Entidad Pública, y para quién?



¿A qué PROBLEMA responden los COMPONENTES?

Impacto inmediato que produce en los beneficiarios o área de enfoque la disposición o utilización de los componentes que la dependencia gestiona y entrega a través de un Programa

PROPÓSITO

Análisis de Agrupamiento

HOJA DE TRABAJO No. 1 ANÁLISIS Y CLASIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS POR TIPO DE POBLACIÓN BENEFICIARIA

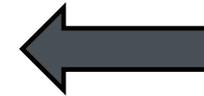
Entidad Pública:				
Bienes y Servicios	¿Quiénes reciben el bien y/o servicio?			
	Beneficiarias	Beneficiarios	Beneficiarias y Beneficiarios	Área de Enfoque
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

■ Método Inverso

- **Análisis de 360 grados por parte de las personas involucradas con el programa.**
- **Identificación de Bienes y Servicios, y los Problemas específicos que cada uno de éstos soluciona.**
- **Identificación del Problema Central, causado por los problemas específicos identificados en el punto anterior.**
- **Identificación de los Efectos del Problema Central.**

LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

COMPONENTES: BIENES Y SERVICIOS	POBLACIÓN BENEFICIARIA	PROBLEMA que se intenta resolver, atender o evitar con la entrega/recepción de cada componente
Componente 1	Población, área social, o área de enfoque	
Componente 2		
....		



1. Listado simple sobre la opinión de las personas involucradas:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- ...

Se elabora un listado de problemas por cada bien y servicio.

Los problemas acordados se enlistan en la hoja de trabajo.



LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

HOJA DE TRABAJO No.2 IDENTIFICANDO CAUSAS

Componentes: Bienes y Servicios identificados y agrupados	Población Beneficiaria / Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Problema que se resuelve o evita con la entrega/recepción de cada componente
	DESCRITA COMO PERSONAS O COMO ÁREAS DE ENFOQUE	

Preguntas de control:

1. ¿A qué PROBLEMA central responde el conjunto de BIENES Y SERVICIOS?

2. ¿QUÉ PROBLEMA central es causado por el conjunto de problemas identificados y asociados a cada bien y servicio?

Anotar, en un listado simple, los "problemas" que desde la perspectiva de los involucrados respondan a las preguntas de control, y elegir el más relevante de éstos como el problema central. **PROBLEMA CENTRAL IDENTIFICADO:**

Análisis de bienes y servicios en responsabilidad de otro programa

Componentes: Bienes y Servicios que oferta el área administrativa responsable del programa	Población Beneficiaria / Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Problema que se resuelve o evita con la entrega/recepción de cada componente
1	DESCRITA COMO PERSONAS O COMO ÁREAS DE ENFOQUE	1
2		2
3		3
4		4

Identificar cuales de los bienes y servicios están en responsabilidad de otro programa, que esté dentro o fuera de la misma institución, dependencia, unidad administrativa u organismo público, y colocarlos en la segunda parte de la hoja de trabajo.

LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Componentes: Bienes y Servicios identificados y agrupados	Población Beneficiaria / Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Problema que se resuelve o evita con la entrega/recepción de cada componente
Terapias grupales de apoyo	Personas adultas internas en centros de rehabilitación social	Baja autoestima y control emocional
Grupos experienciales de apoyo		Alta dependencia a sustancias adictivas
Clases deportivas		Baja condición y resistencia física
Talleres de capacitación para el trabajo		Destrezas y habilidades laborales mínimas
Bolsa de trabajo		Imposibilidad de conseguir un empleo digno
Orientación y educación básica para el autoempleo		Imposibilidad de contar con un ingreso legal mínimo
Servicios de educación para adultos		Baja escolaridad y analfabetismo
Educación en la prevención de enfermedades		Alta reincidencia de enfermedades contagiosas

Los problemas se solucionan con los componentes

LAS PREGUNTAS DE CONTROL

COMPONENTES: BIENES Y SERVICIOS	POBLACIÓN BENEFICARIA	PROBLEMA que se intenta resolver, atender o evitar con la entrega/recepción de cada componente
Componente 1	Población, área social, o área de enfoque	
Componente 2		
....		

¿QUÉ PROBLEMA es causado por el conjunto de problemas identificados y asociados a cada bien y servicio?

COMPONENTES: BIENES Y SERVICIOS	POBLACIÓN BENEFICARIA	PROBLEMA que se intenta resolver, atender o evitar con la entrega/recepción de cada componente
Componente 1	Población, área social, o área de enfoque	
Componente 2		
....		

**Pregunta de Control:
¿A qué PROBLEMA responde el conjunto de COMPONENTES?**

Listado simple sobre la respuesta de las personas involucradas acerca del problema central que se resuelve con el conjunto de bienes y servicios:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- ...

Se elige uno de éstos y se reserva para contrastarlo con LA RESPUESTA A LA PREGUNTA DE CONTROL

Listado simple sobre la respuesta de las personas involucradas acerca del problema central que causan el conjunto de problemas acordados para cada bien y servicio, colocados en la hoja de trabajo:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- ...

A manera de control, la respuesta debe coincidir con el problema central identificado previamente.

Problema específico que aqueja a la población



EL PROBLEMA CENTRAL ES “EXÓGENO”

¿QUÉ PROBLEMA SE INTENTA RESOLVER?

Para determinar el Problema Central, **los involucrados analizan y enlistan, de manera simple y bajo una lluvia de ideas, los problemas que, desde la óptica de cada uno de los involucrados, responden a las preguntas previamente planteadas.** Para realizar esta actividad, se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Plantear únicamente los problemas más importantes del contexto bajo análisis.
2. Elegir el problema central sobre la base de criterios tales como la magnitud y la gravedad del problema, e incorporar en el análisis, en caso de que se cuente con la información, la percepción que tienen los beneficiarios.
3. El problema central es un hecho o situación real.
4. El problema central no es la ausencia de una solución.
5. El problema central es verdadero: existe evidencia empírica y su importancia puede ser demostrada estadísticamente.

El error más común en la identificación del problema central:

- Cuando el problema se enfoca en la mala calidad o en la falta de bienes y/o servicios.

LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Componentes: Bienes y Servicios identificados y agrupados	Población Beneficiaria / Área de Enfoque que recibe los bienes y servicios	Problema que se resuelve o evita con la entrega/recepción de cada componente
Terapias grupales de apoyo	Personas adultas internas en centros de rehabilitación social	Baja autoestima y control emocional
Grupos experienciales de apoyo		Alta dependencia a sustancias adictivas
Clases deportivas		Baja condición y resistencia física
Talleres de capacitación para el trabajo		Destrezas y habilidades laborales mínimas
Bolsa de trabajo		Imposibilidad de conseguir un empleo digno
Orientación y educación básica para el autoempleo		Imposibilidad de contar con un ingreso legal mínimo
Servicios de educación para adultos		Baja escolaridad y analfabetismo
Educación en la prevención de enfermedades		Alta reincidencia de enfermedades contagiosas

Método Inverso

- **Análisis de 360 grados** por parte de las personas involucradas con el programa.
- **Identificación de Bienes y Servicios, y los Problemas específicos** que cada uno de éstos soluciona.
- **Identificación del Problema Central, causado por los problemas específicos** identificados en el punto anterior.
- **Identificación de los Efectos del Problema Central.**

¿A qué PROBLEMA responde el conjunto de COMPONENTES?

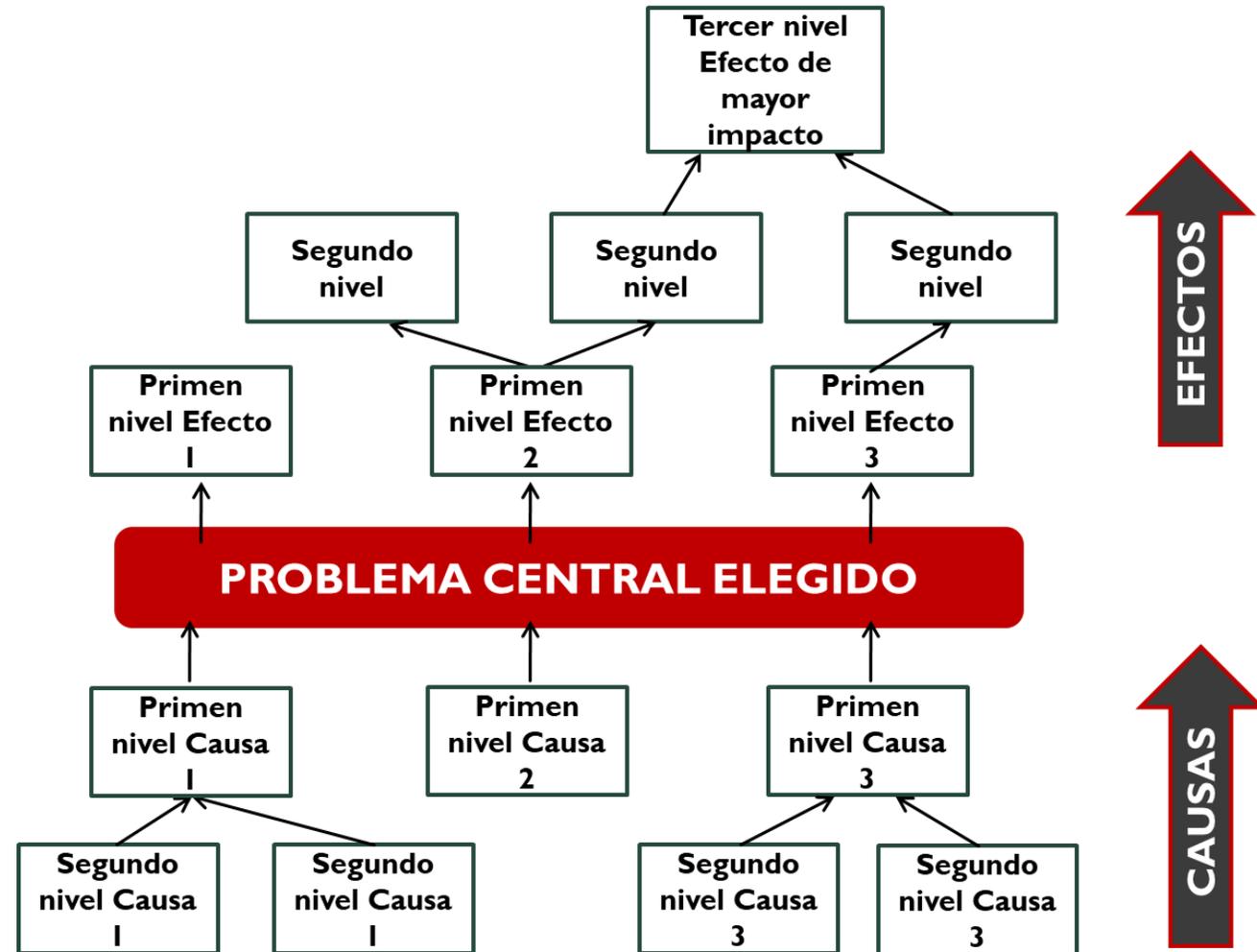
¿QUÉ PROBLEMA es causado por el conjunto de problemas identificados y asociados a cada bien y servicio?

Problema Central: Poca aceptación social de las y los internos en centros de rehabilitación social cuando son liberados

EL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Con la finalidad de agilizar el proceso de análisis, la metodología cuenta con una herramienta denominada **Árbol de Problemas**.

El **Árbol de problemas** permite visualizar en un solo plano las relaciones **Causa-Efecto** vinculadas con el problema central y verificar la relación lógica entre las mismas.

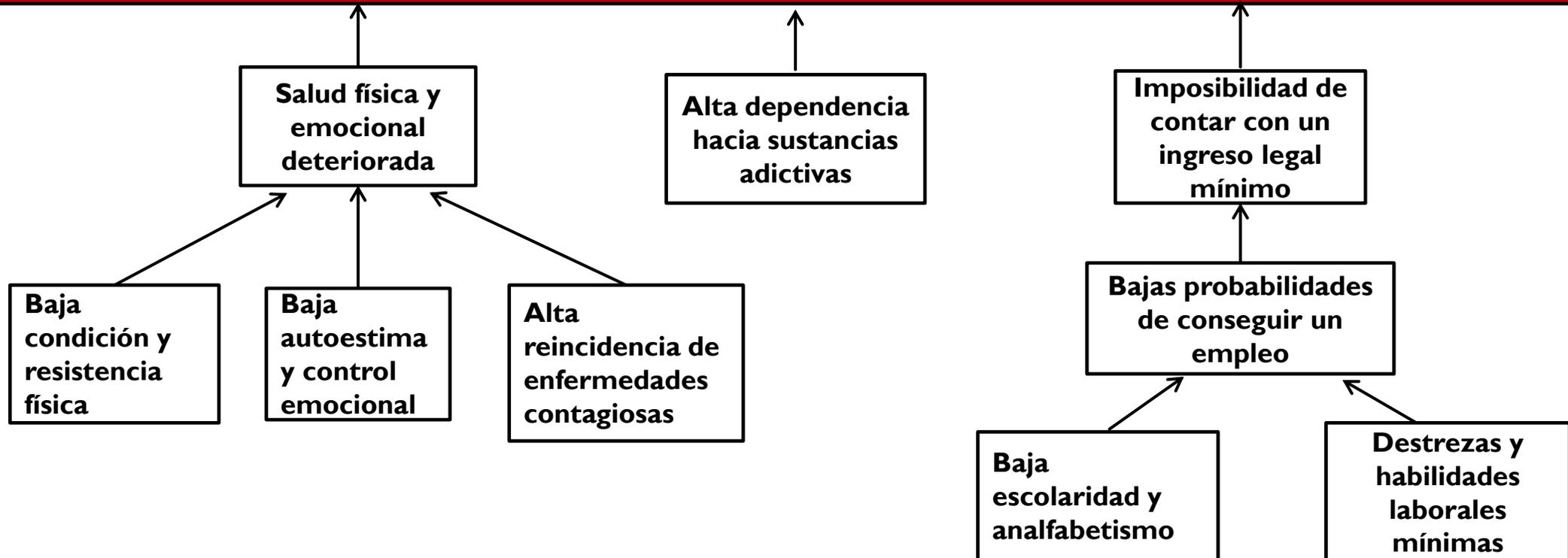


CAUSAS DEL PROBLEMA CENTRAL

PRINCIPALES CAUSAS DEL PROBLEMA CENTRAL, IDENTIFICADAS Y ACORDADAS POR LOS INVOLUCRADOS



Poca aceptación social de las y los internos en centros de rehabilitación social cuando son liberados



LOS EFECTOS DEL PROBLEMA CENTRAL

Los Efectos son problemas de orden superior, es decir, problemas considerados como “MACRO” que sólo se consigue resolver con la suma de esfuerzos contenidos en más de un Programa Presupuestario y, que una vez resueltos, se convierten en el “IMPACTO” que se alcanza.

Este tipo de problemas generalmente se localizan e los diagnósticos situacionales que forman parte del Plan De Desarrollo correspondiente.

Este análisis es de suma importancia debido a que, una vez identificado el Problema Central, éste debe estar alineado hacia la problemática expresada en los diagnósticos situacionales de los que se derivan los OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO o “IMPACTO”, explícitos e los Ejes de Desarrollo de Plan

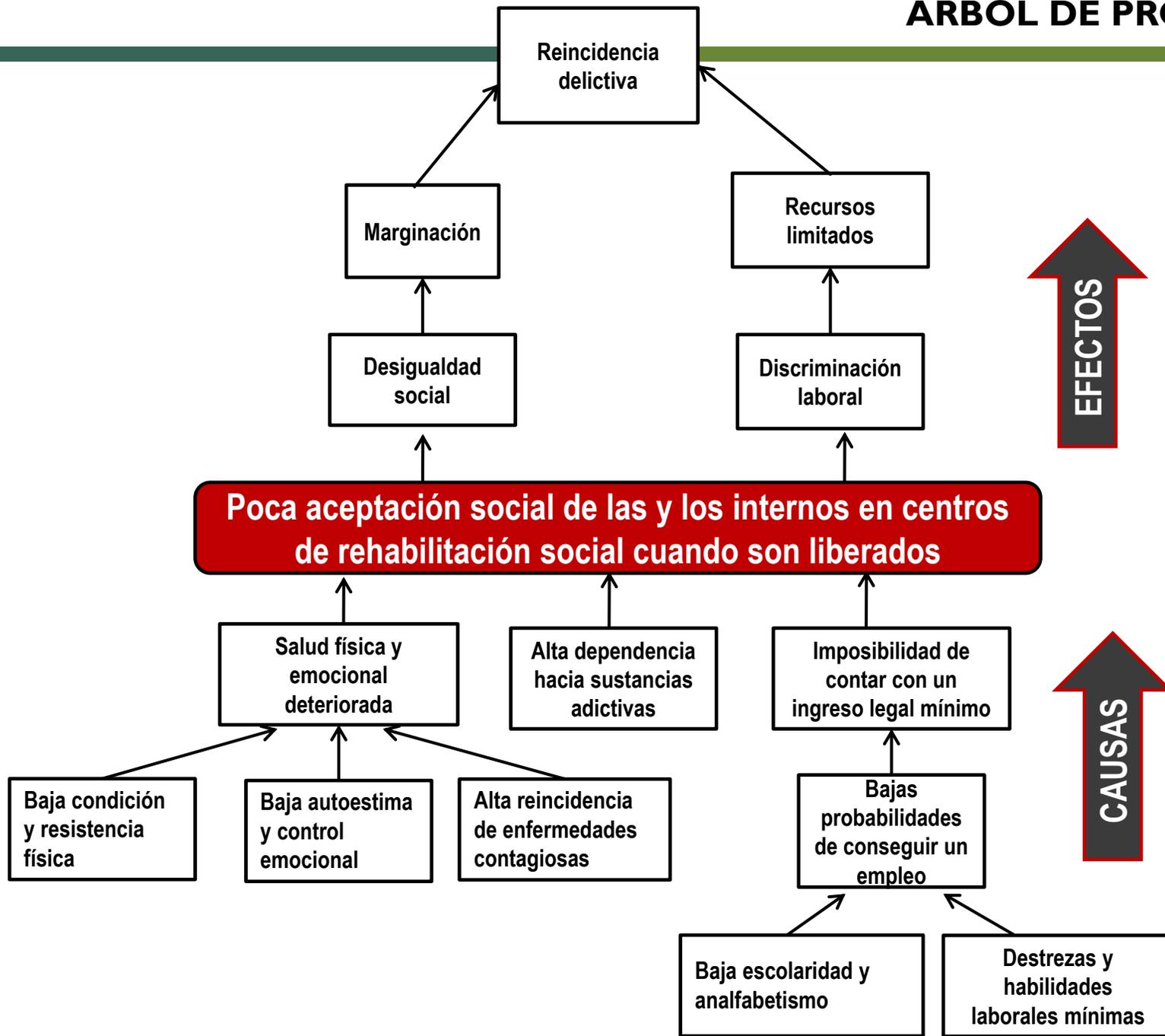
■ Método Inverso

- Análisis de 360 grados por parte de las personas involucradas con el programa.
- Identificación de Bienes y Servicios, y los Problemas específicos que cada uno de éstos soluciona.
- Identificación del Problema Central, causado por los problemas específicos identificados en el punto anterior.
- Identificación de los Efectos del Problema Central.

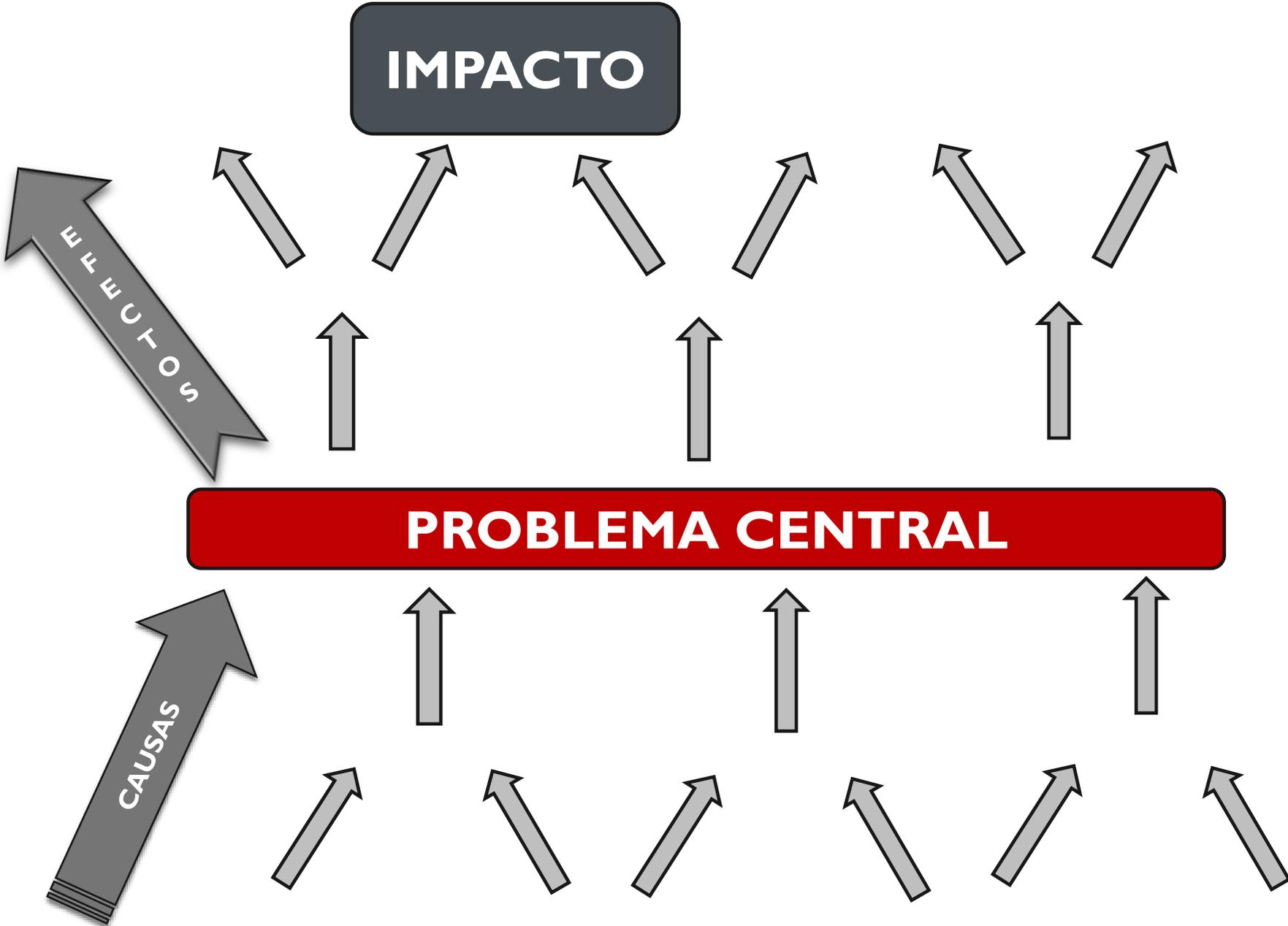


Poca aceptación social de las y los internos en centros de rehabilitación social cuando son liberados

ÁRBOL DE PROBLEMAS



RELACIONES CAUSA-EFECTO Y EL SENTIDO DE LAS "FLECHAS"

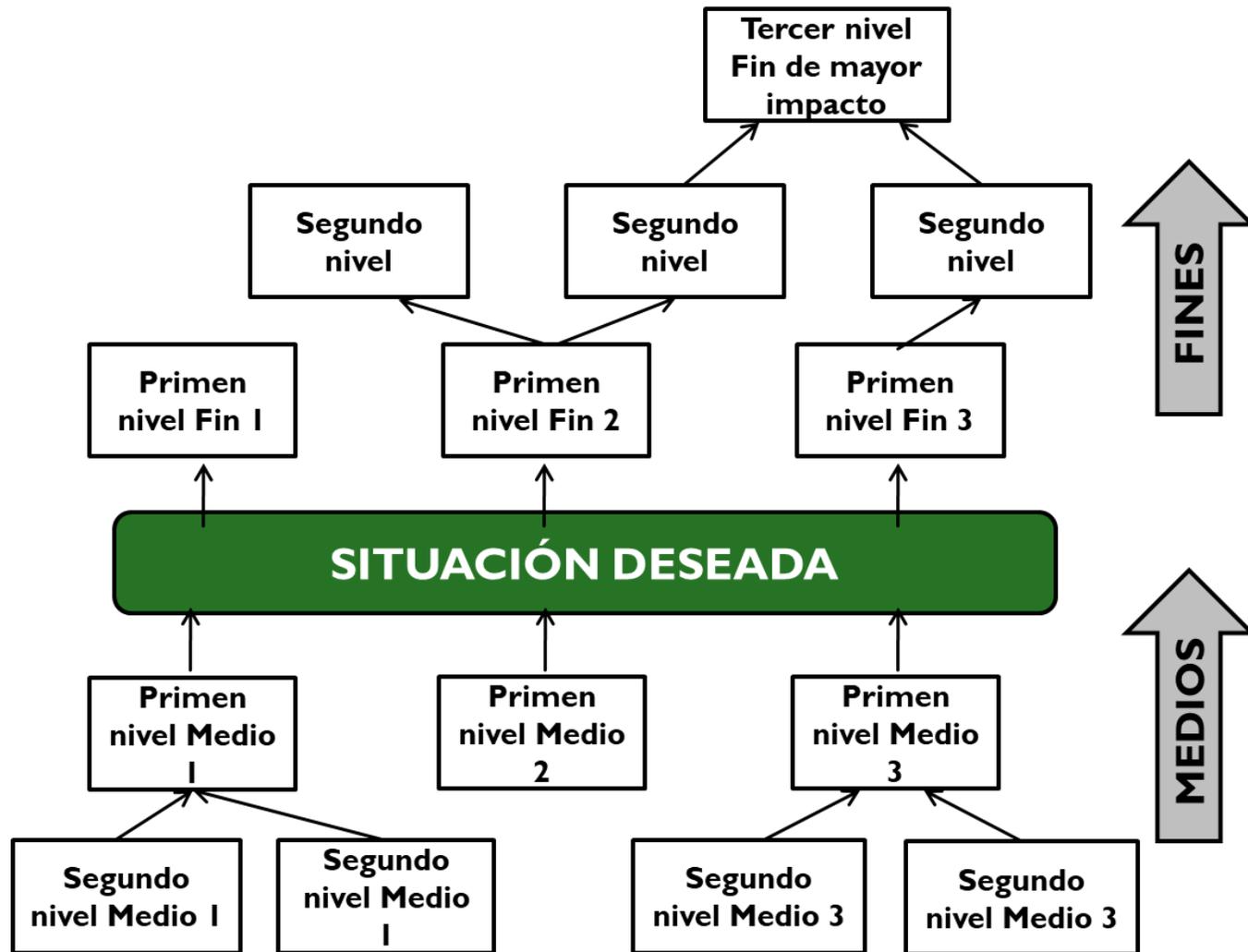


EL ÁRBOL DE SOLUCIONES

El propósito de analizar objetivos, es identificar ***las soluciones a los problemas*** analizados en el paso anterior, las cuales se expresan como manifestaciones positivas de cada uno de los planteamientos expresados en forma de problema.

Esto da lugar a la conversión del árbol de problemas en un árbol de solución denominado: “Árbol de objetivos”.

EL ÁRBOL DE SOLUCIONES



El árbol de objetivos es un procedimiento metodológico que permite:

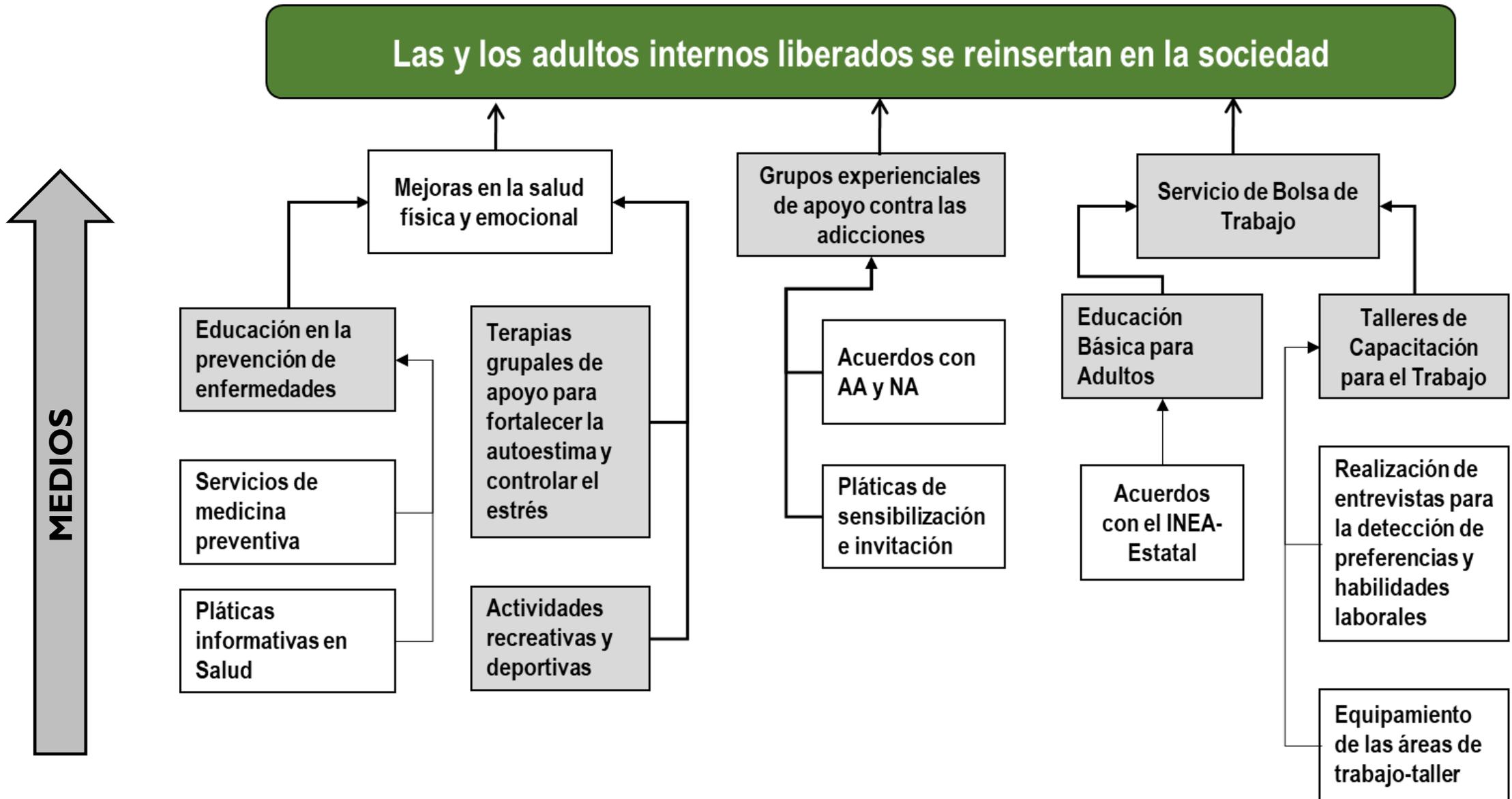
- Describir la situación futura que prevalecerá una vez resueltos los problemas;
- Identificar y clasificar los objetivos por orden de importancia; y
- Visualizar la solución en un diagrama de relación de medios-fines.

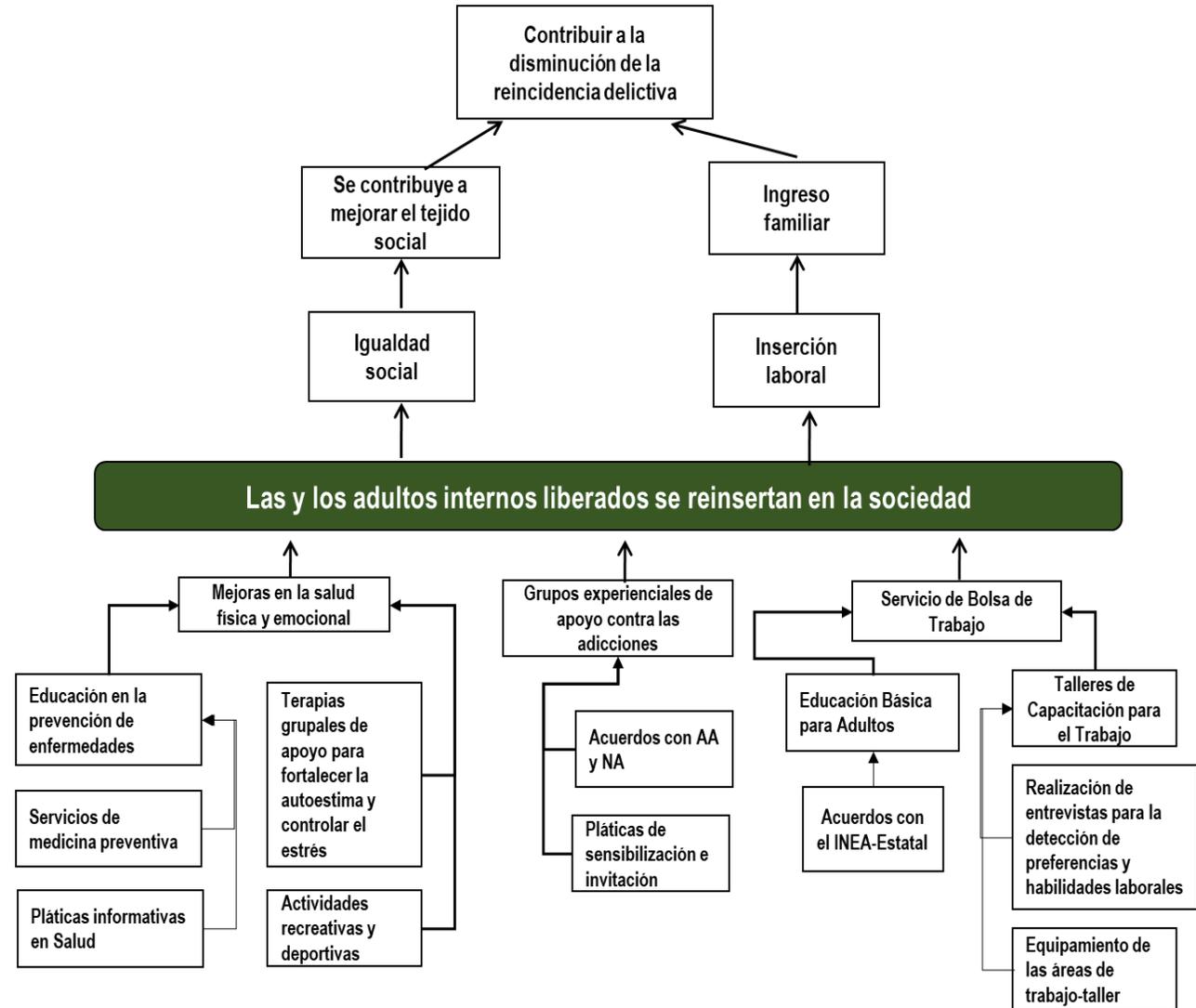
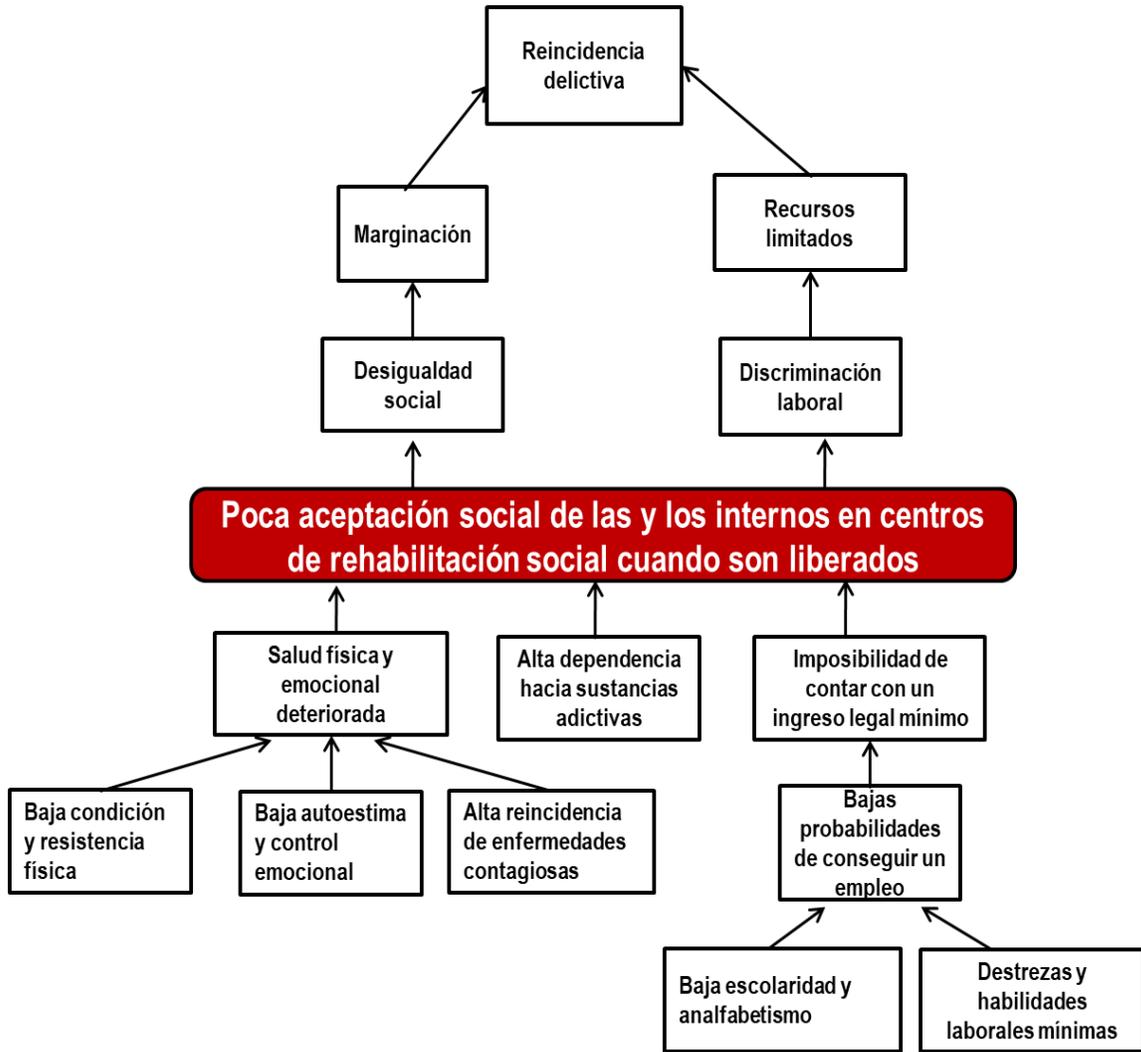
ANÁLISIS DE SOLUCIONES: MEDIOS Y FINES

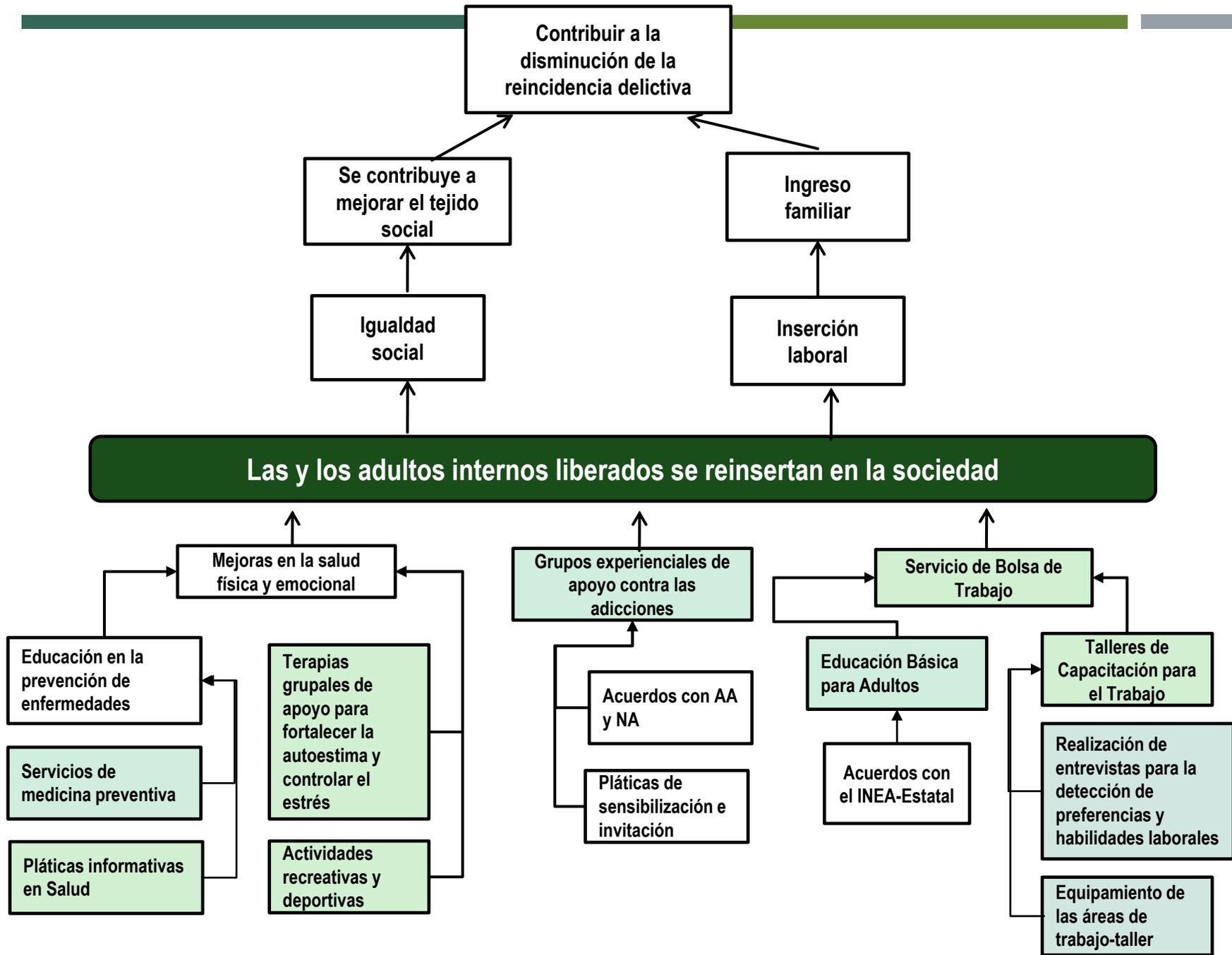
El análisis de **MEDIOS-FINES**, implica formular todas las condiciones definidas en el **Árbol de Problemas**, en forma de **SOLUCIONES** que son deseadas y realizables en la práctica, de la siguiente manera:

- ✓ El problema Central se convierte en **SITUACIÓN DESEADA**; esto es, que cambia la situación hacia un estado positivo.
- ✓ Las causas se convierten en **MEDIOS** a través de los cuáles el Problema Central se resuelve.
- ✓ Los efectos se convierten en **FINES**; esto es, en las consecuencias positivas derivadas del cumplimiento de la Situación Deseada.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

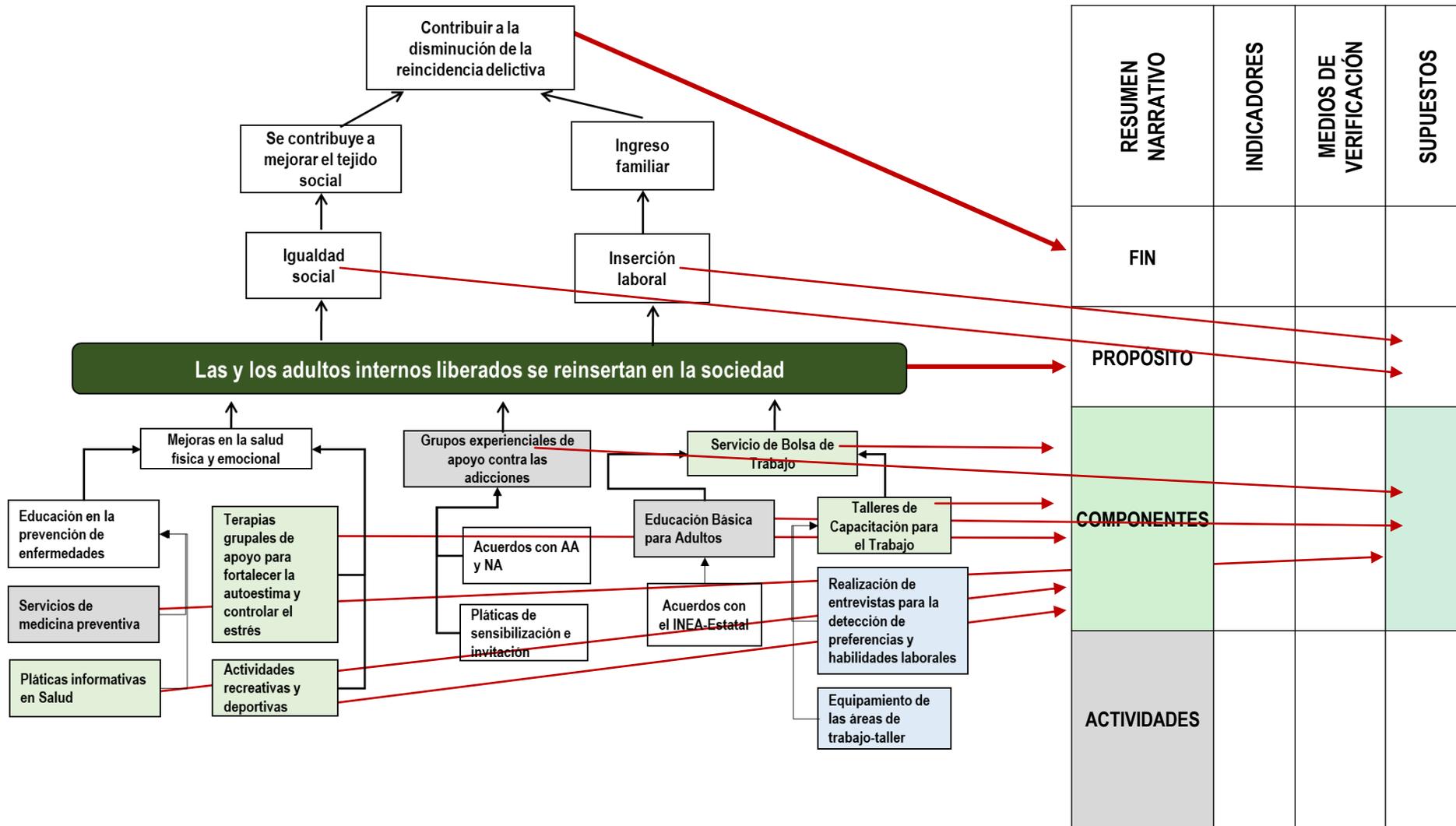






IDENTIFICACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS A OFERTAR POR PARTE DEL PROGRAMA; Y A OFERTAR POR PARTE DE “OTRO PROGRAMA”

TRANSFERENCIA DE SOLUCIONES A LA MML



Las y los adultos internos liberados se reinseran en la sociedad

Contribuir a la disminución de la reincidencia delictiva

Se contribuye a mejorar el tejido social

Ingreso familiar

Igualdad social

Inserción laboral

Educación en la prevención de enfermedades

Servicios de medicina preventiva

Pláticas informativas en Salud

Mejoras en la salud física y emocional

Terapias grupales de apoyo para fortalecer la autoestima y controlar el estrés

Actividades recreativas y deportivas

Grupos experienciales de apoyo contra las adicciones

Acuerdos con AA y NA

Pláticas de sensibilización e invitación

Educación Básica para Adultos

Acuerdos con el INEA-Estatal

Servicio de Bolsa de Trabajo

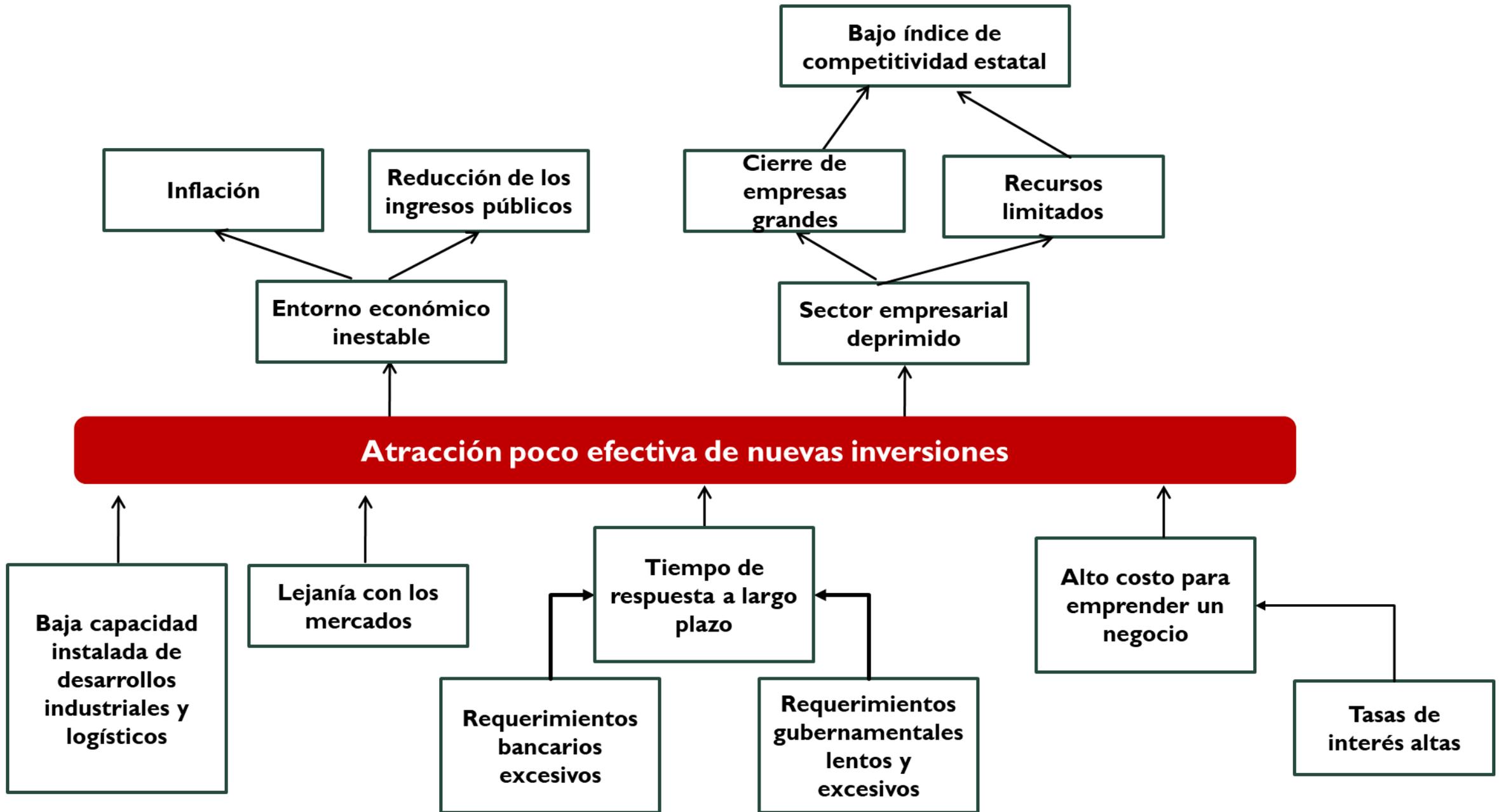
Talleres de Capacitación para el Trabajo

Realización de entrevistas para la detección de preferencias y habilidades laborales

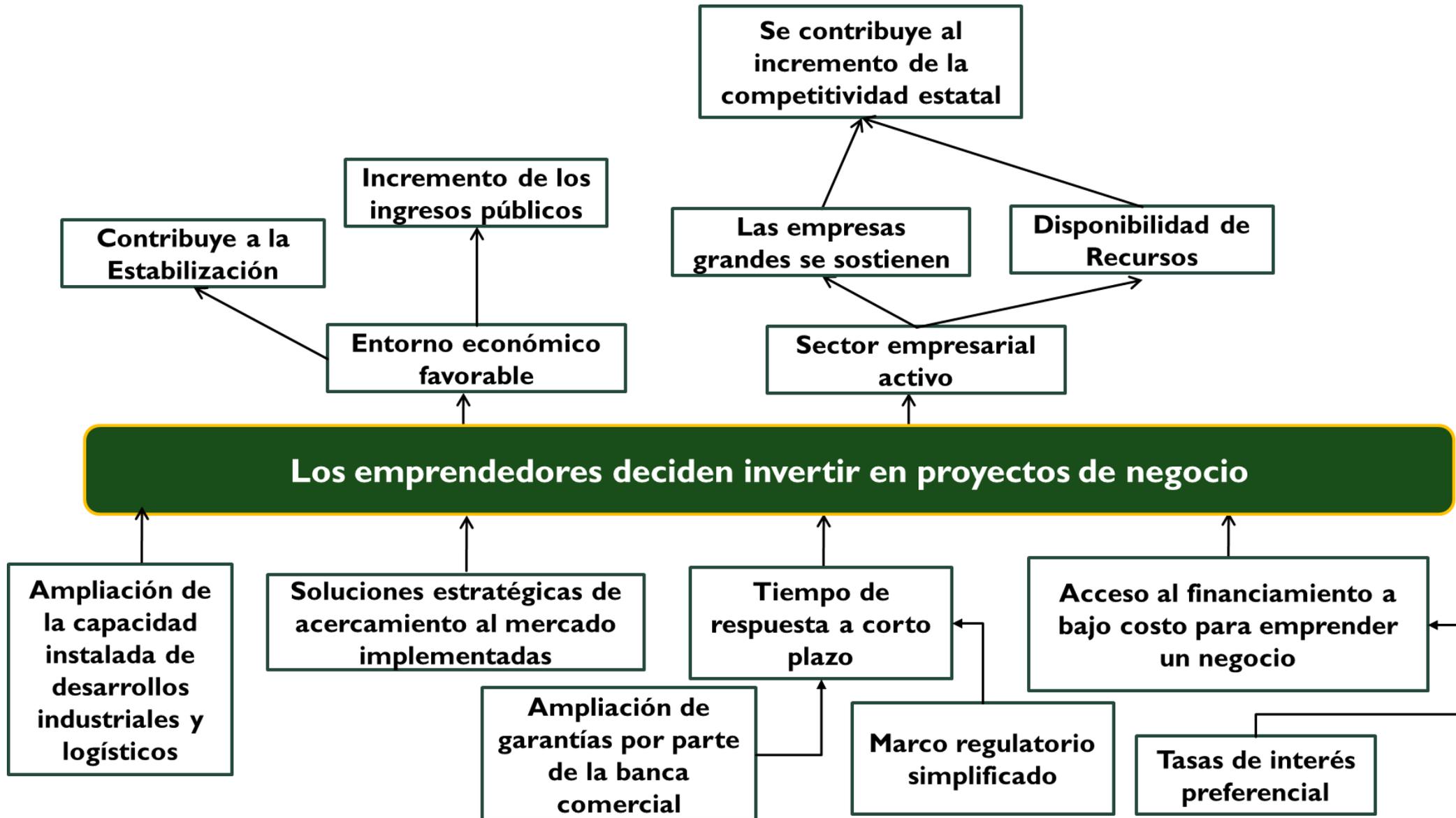
Equipamiento de las áreas de trabajo-taller

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPOSITO			
COMPONENTES			
ACTIVIDADES			

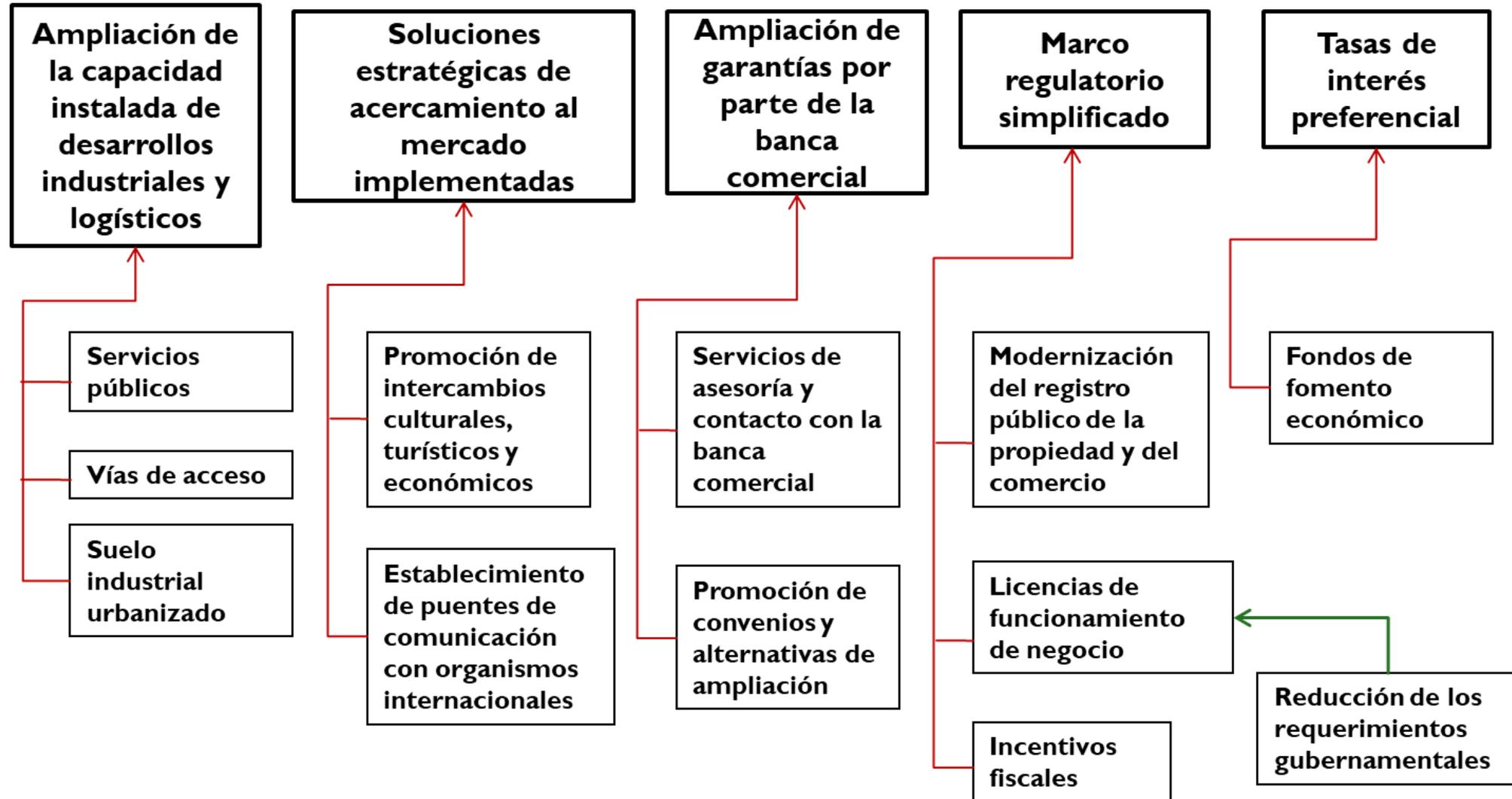
EJEMPLO 2: ÁRBOL DE PROBLEMAS



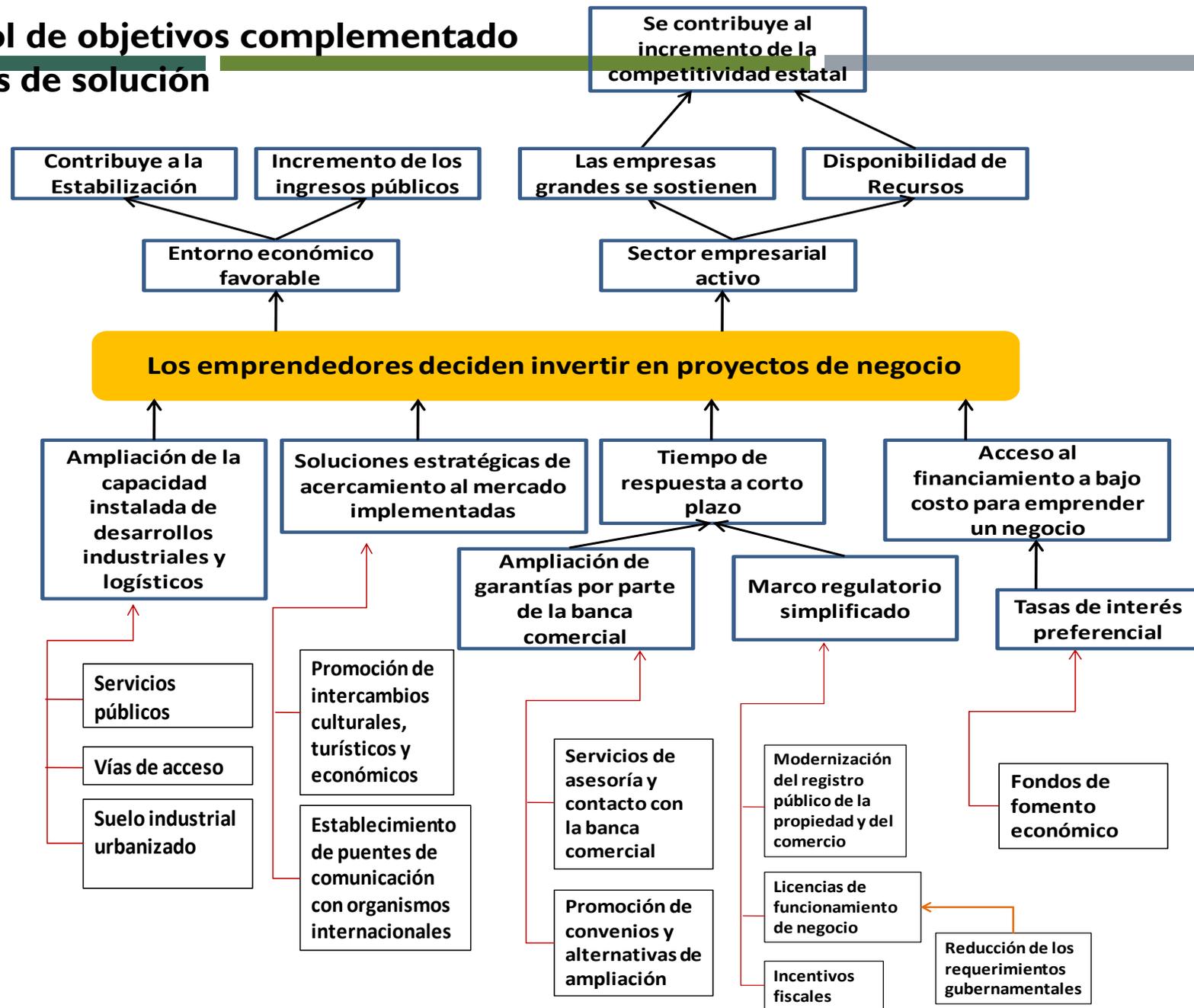
EJEMPLO 2: ÁRBOL DE OBJETIVOS



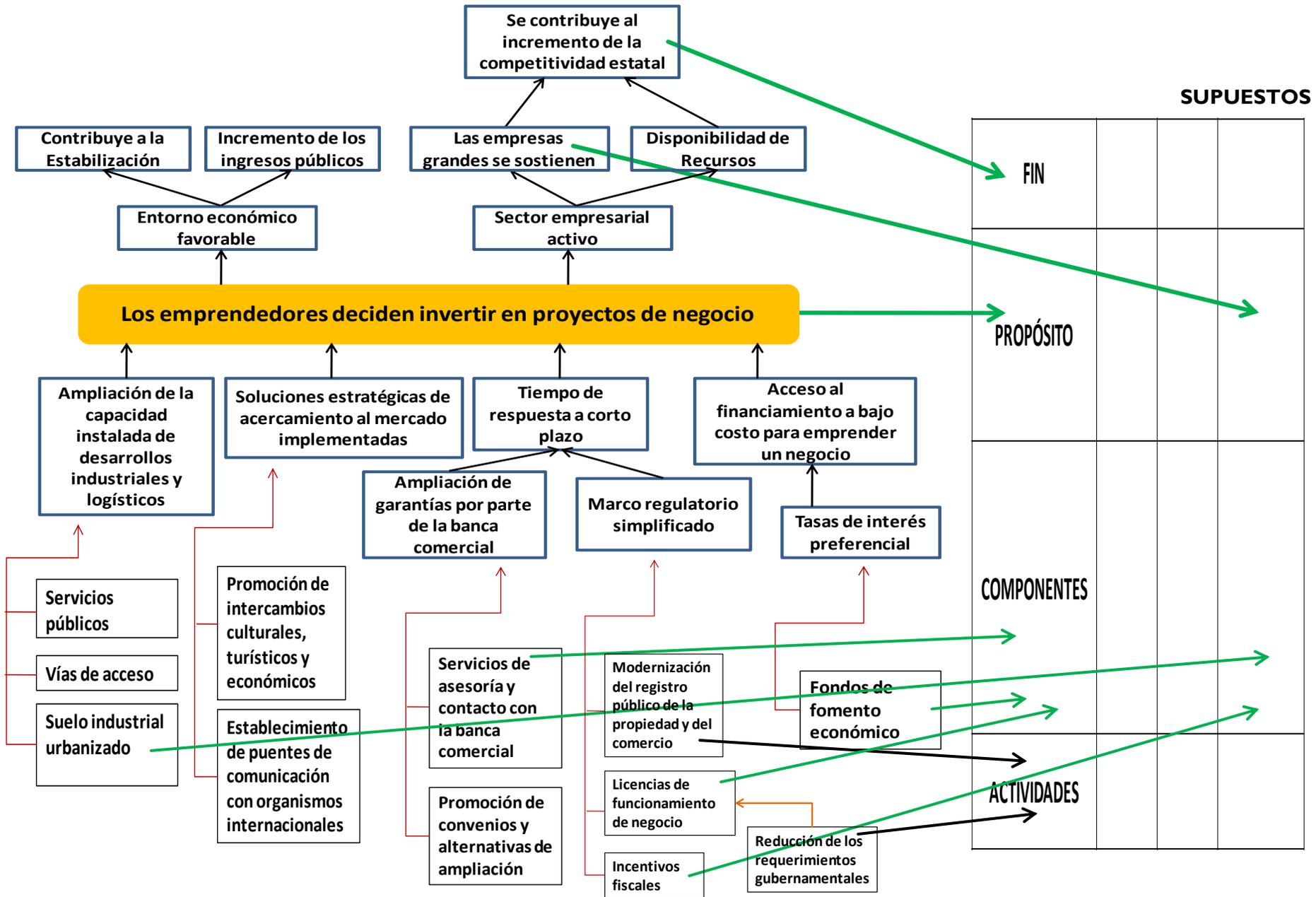
EJEMPLO 2: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN



Ejemplo 2 de **Árbol de objetivos complementado** con las alternativas de solución



Ejemplo 2: Transferencia de soluciones a la MML



TRANSFERENCIA DE SOLUCIONES A LA MML

Para las Actividades o procesos de gestión, es importante mencionar que no todas aparecen en el árbol de objetivos, como resultado del análisis de alternativas.

Esto no se convierte en un problema, dado que, al transferir la información pertinente del árbol de objetivos a la matriz, y una vez ubicados los Componentes y los procesos que sí fueron identificados, la información se completa directamente y en acuerdo por parte de las y los involucrados. Además, una serie de Procesos o Actividades por Componente, no deberían sumar más de tres, dado que solamente se identifican y colocan las más relevantes, aquellas que permitan dar seguimiento y monitorear al Pp.

LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Contribuir	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento	Mediante o a través de

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE	
Bienes y servicios	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento

LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

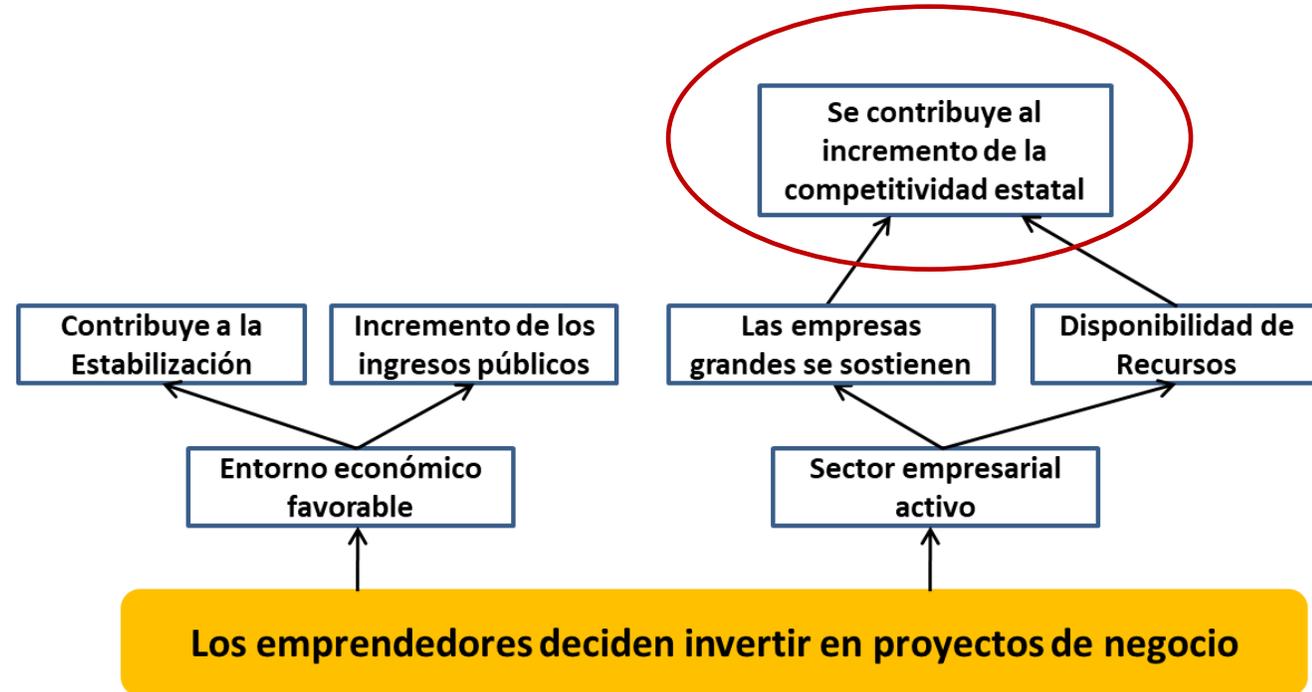
FIN:

Éste se redacta en función de “una contribución”. La razón del estilo de redacción se debe a que, para lograr el impacto, éste requiere del cumplimiento en términos de resultados del Propósito del Pp que se está diseñando, sumado al resultado de dos o más objetivos estratégicos que están en la cadena de relación entre el Propósito y el Fin; y que todos en contribución, impactan al “Resultado Final” esperado.

La sintaxis es redactar el verbo correspondiente a la contribución en “infinitivo” acompañado por el verbo de impacto “como el sustantivo derivado de un verbo”, agregando a la frase, en todos los casos, la palabra “mediante” o la frase “a través de”, y finalmente expresar “cómo se logra el Fin”.

Por ejemplo:

Contribuir al incremento de la competitividad Estatal mediante la inversión privada



LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

PROPÓSITO:

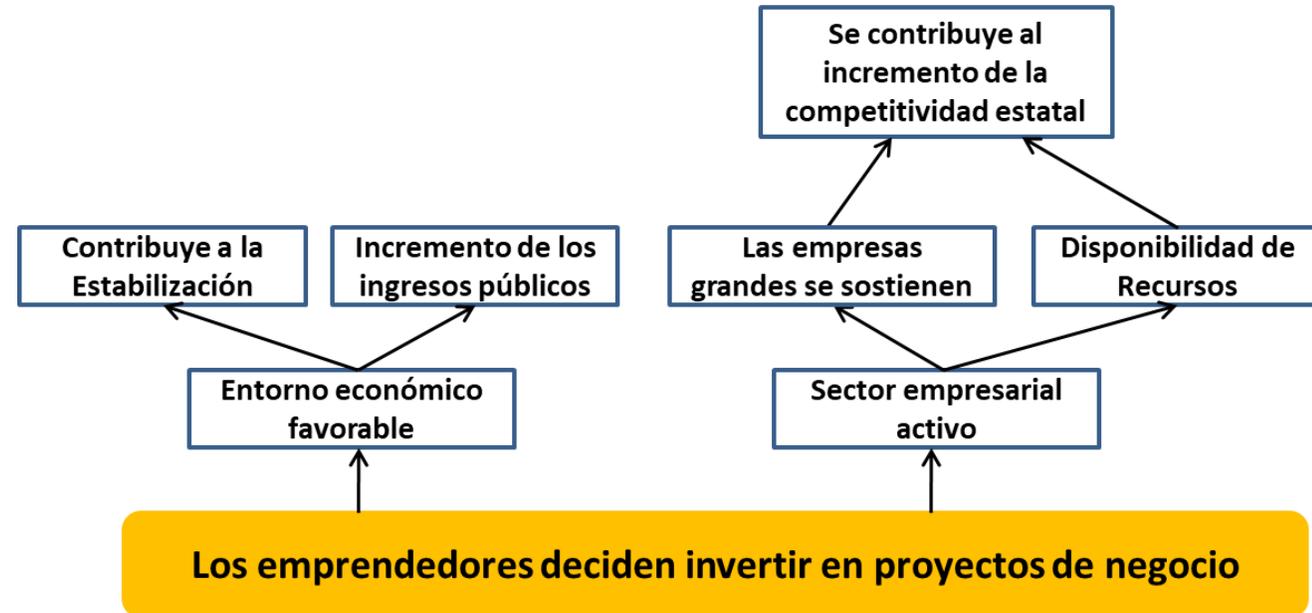
Éste se redacta en función “de los beneficiarios”, de tal forma que expresa de manera clara y precisa, “quienes están realizando la acción”.

Esta afirmación es de suma importancia dado que el propósito es un objetivo exógeno a la dependencia; es decir, la dependencia no realiza esta acción, sino que es el resultado de las acciones por ella ejecutadas.

Asimismo, el verbo de este objetivo se redacta en “presente indicativo”. El motivo de este estilo de redacción se debe a que, una vez que los beneficiarios utilizan los bienes y servicios que integran el Programa Presupuestario, alcanzan el nivel de bienestar esperado. Por ejemplo:

Los emprendedores invierten en proyectos de negocio

Como se observa, el propósito del árbol de objetivos omite el verbo decidir, dado que el objetivo en acción es invertir, y éste se redacta en “presente indicativo”.



LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

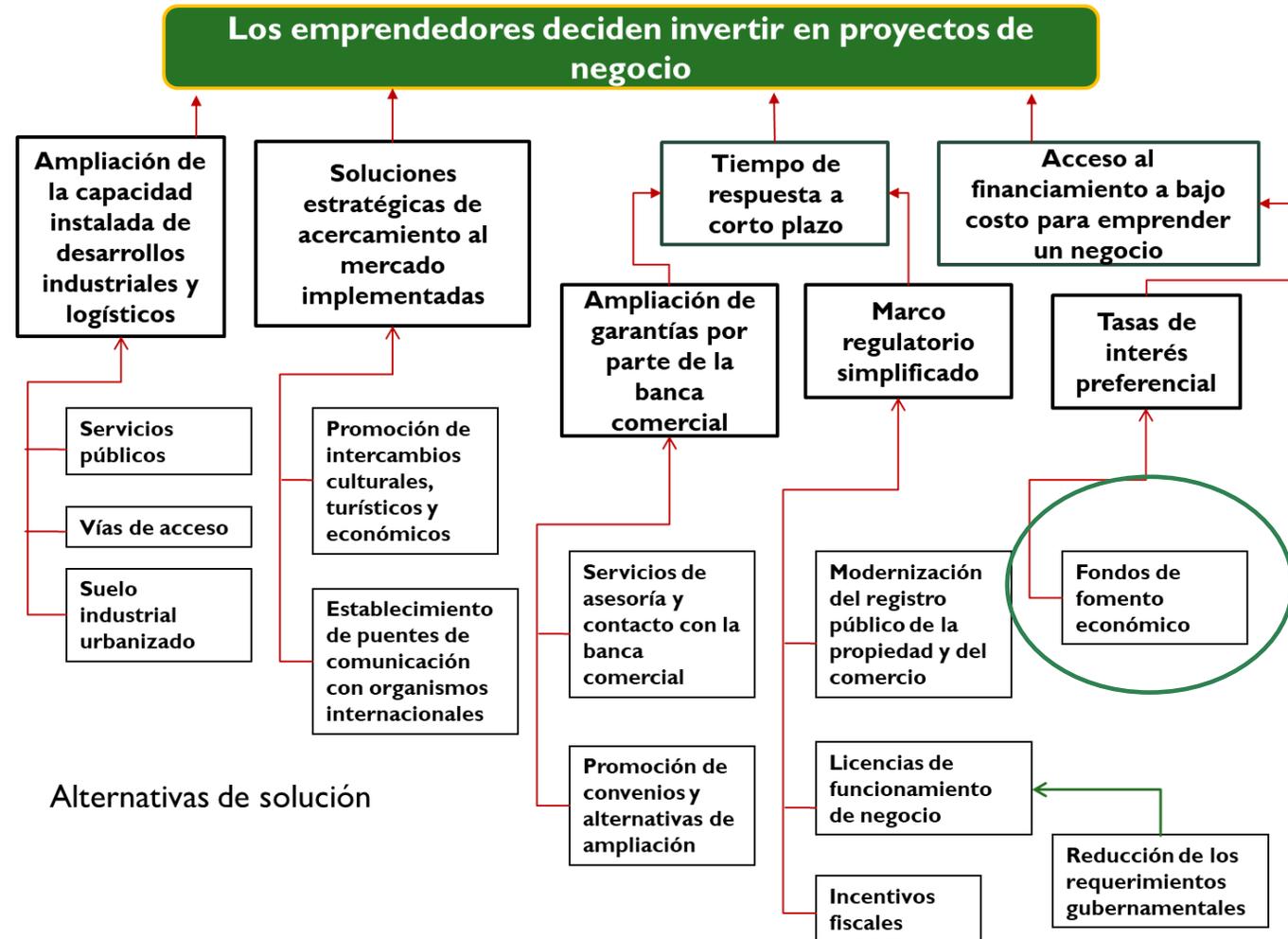
COMPONENTES:

Los objetivos que expresan los componentes, se redactan en función de los bienes y servicios que reciben los beneficiarios del Programa Presupuestario; de tal forma que expresan de manera concreta y específica los productos *que han sido* entregados y recibidos.

Por tales motivos, el verbo o acción que se expresa en cada componente se enuncia en “pasado participio”. Por ejemplo:

Fondos de fomento económico a tasas de interés preferencial recibidos

Los bienes y servicios se enuncian al principio del objetivo; en tanto que la acción se expresa en “pasado participio”.



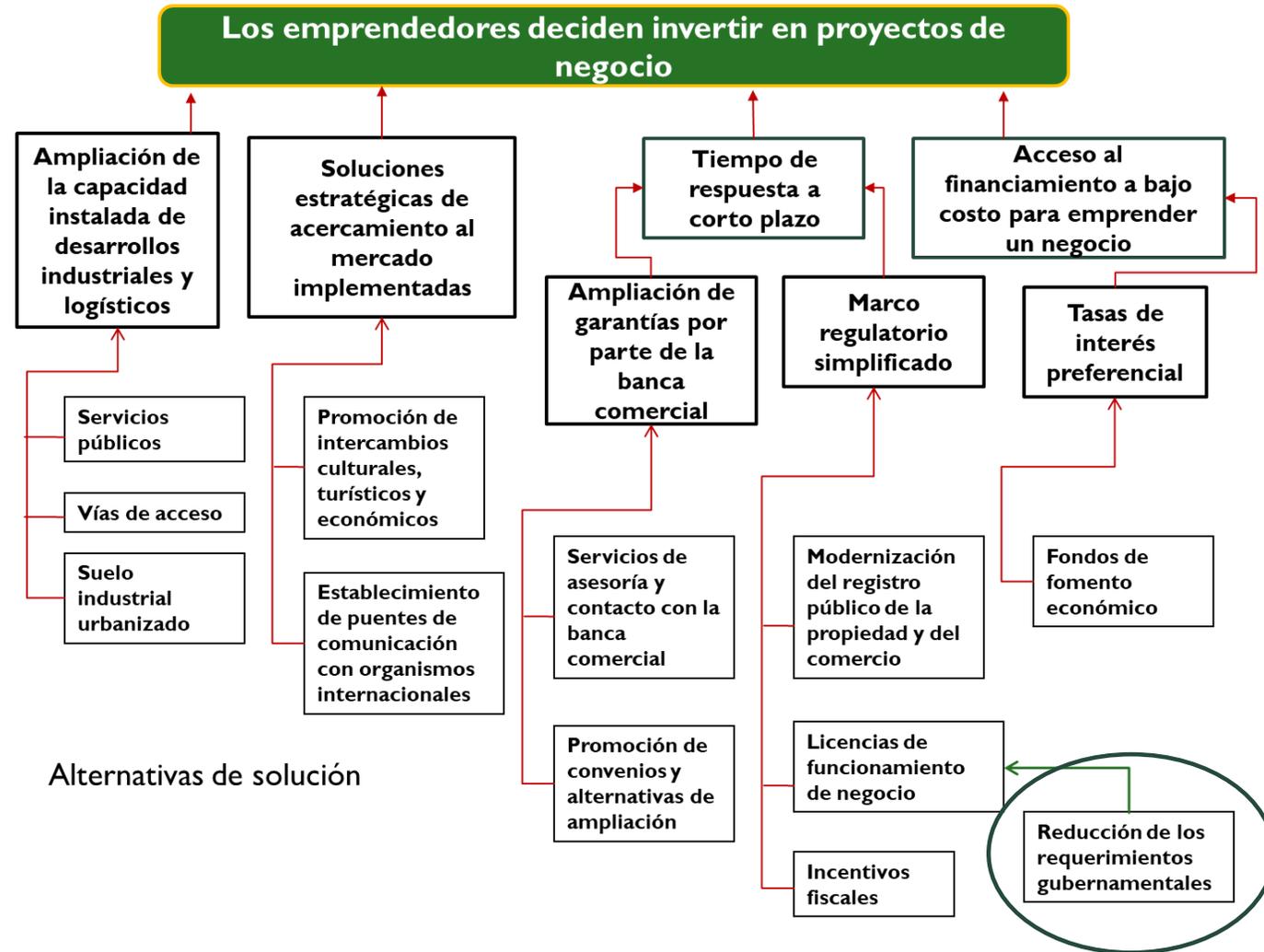
LA REDACCIÓN DEL RESUMEN NARRATIVO

ACTIVIDADES O PROCESOS DE GESTIÓN:

Estos objetivos, dadas las características de gestión, expresan de manera expedita la forma en que los insumos se movilizan; esto es, las acciones que realiza la dependencia, institución u organismo, en forma de “procesos” implicados en la producción y entrega de componentes. Por tanto, estos objetivos se enuncian como el sustantivo derivado de un verbo, complementado por el proceso específico. Por ejemplo:

Reducción de requerimientos gubernamentales para la apertura y operación de negocios.

Como se puede observar, esta acción es un proceso que realiza la dependencia, y que está asociado a las licencias de funcionamiento de negocio recibidas por parte de los beneficiarios (que es un componente entregado y recibido).



IV. LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO: COHERENCIA, VIABILIDAD Y LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE



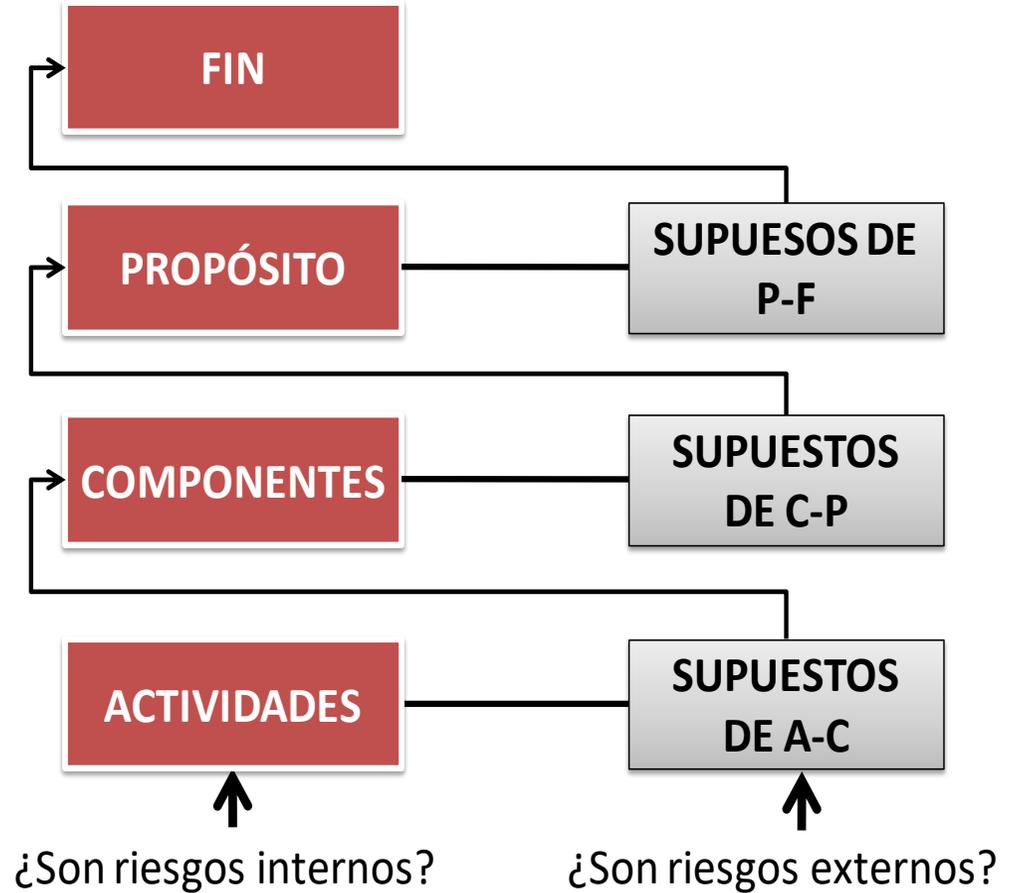
LA LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

COHERENCIA

OBJETIVOS POR ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE UN Pp	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO OBSERVADO	SUPUESTOS OBJETIVOS A LOGRAR EN RESPONSABILIDAD DE OTRO PROGRAMA QUE EVITAN RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO
FIN o Impacto del Programa			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DEL IMPACTO AL DESARROLLO
Objetivo del Programa o PROPÓSITO			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE RESULTADOS
Bienes y servicios que componen el Programa o COMPONENTES			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE LOS BIENES Y SERVICIOS
Procesos de gestión para generar y entregar o distribuir cada bien o servicio o ACTIVIDADES DE GESTIÓN			ÁMBITO E DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN

EVALUABILIDAD

VIABILIDAD



LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

El Marco Lógico, como lo indica su nombre, es una metodología de diseño de programas públicos que incluye los elementos necesarios y suficientes para lograr el resultado e impacto esperado en la población beneficiaria, cuya principal característica es que permite verificar y validar el enfoque lógico acerca de la viabilidad de un programa, y con ello, incrementar significativamente las posibilidades de éxito y logro de resultados.

La lógica vertical ascendente, es la primera de las dos lógicas que se verifican para validar el diseño de un programa presupuestario. La segunda corresponde a la lógica horizontal, y es el último paso del diseño del programa (se aborda posteriormente).

LA LÓGICA VERTICAL ASCENDENTE

El conjunto de elementos vinculados a la lógica vertical ascendente, son:

- **Los objetivos que conforman el resumen narrativo del programa, y**
- **Los supuestos que parten del análisis de alternativas de solución.**

Dado que los objetivos enunciados en el resumen narrativo del programa, ya han sido verificados y validados por el equipo de involucrados en su diseño, para completar las hipótesis de solución, que en conjunto alcanzan el cumplimiento del propósito, es necesario verificar y validar los supuestos.

¿De dónde salieron los *supuestos*?



• Los Medios traspasados desde el Árbol de objetivos que están en responsabilidad de otro programa, o de otra dependencia o institución, conforman parte de los Supuestos.

Para recordar:

Durante el análisis del problema... ➡ se identificaron las causas

Durante el análisis de alternativas de solución... ➡ se identificaron los medios para lograr una situación deseada

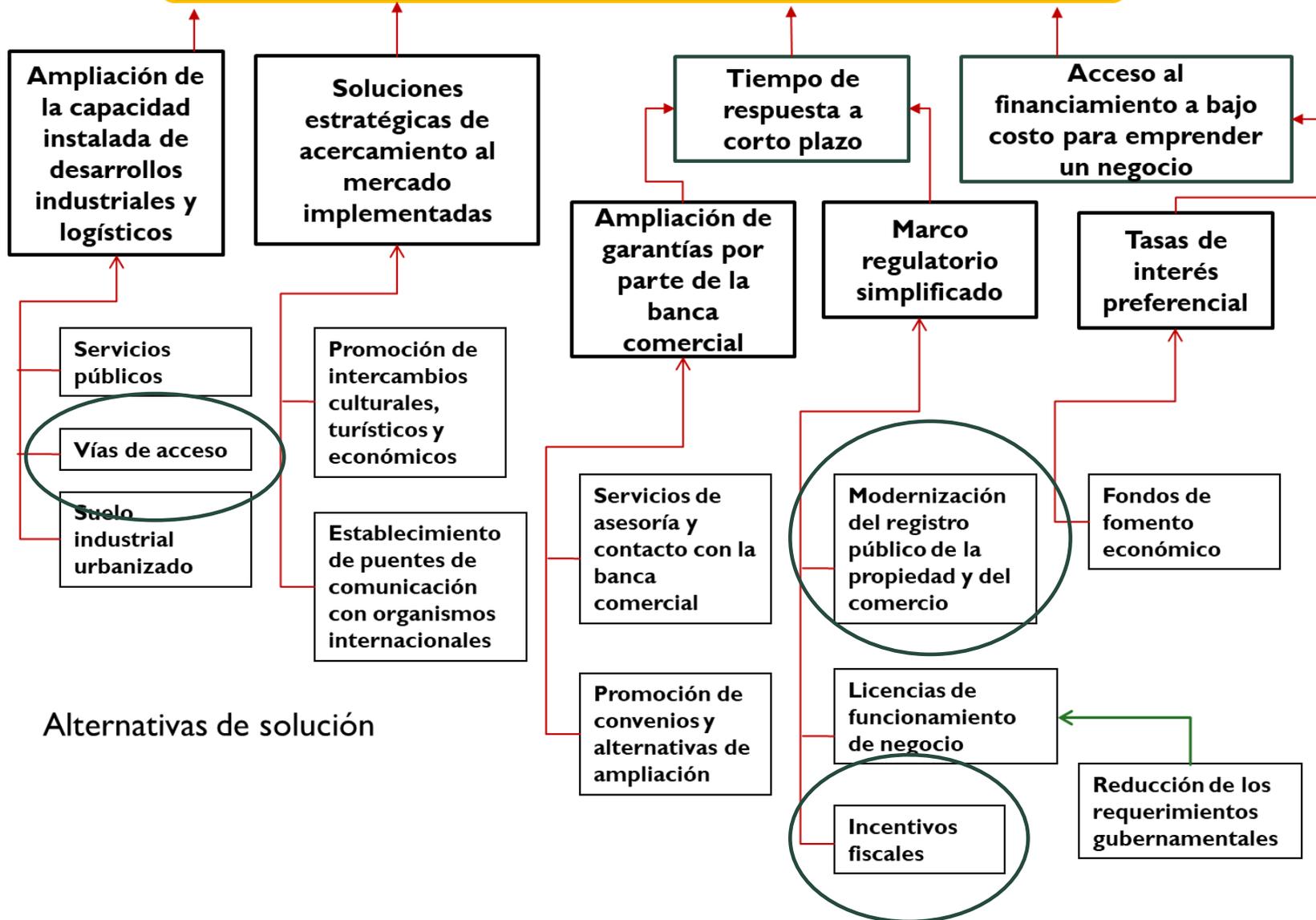
Entonces, si durante el análisis del problema surgieron causas cuyas alternativas de solución no están en la responsabilidad del programa, de la dependencia, institución u organismo encargado del programa, **tales**

causas son un verdadero riesgo

¿Por qué?

Porque **las alternativas de solución no están en responsabilidad del programa, o de la dependencia responsable del mismo.**

Los emprendedores deciden invertir en proyectos de negocio



• Los Medios traspasados desde el Árbol de objetivos que están en responsabilidad de otro programa, o de otra dependencia o institución, conforman parte de los Supuestos.

LA IMPORTANCIA DE ESCLARECER LOS SUPUESTOS

- **Identifica lo que está fuera del control del Responsable del Programa.**
- **Mejora la comunicación entre el Responsable del Programa y el o los responsables de los supuestos.**
- **Proporciona un juicio compartido acerca de la probabilidad de éxito.**
- **Si falla el supuesto, existe una mayor probabilidad que el Responsable del programa se comuniquen con la Dirección de Área correspondiente para ser atendido.**

Ubicación de los Supuestos de Acuerdo con el Ámbito de Desempeño

	Ámbitos de Desempeño en la Matriz del marco Lógico: <i>Resumen Narrativo</i>	INDICADORES	FUENTES Y MEDIOS DE INFORMACIÓN	Supuestos
IMPACTO	FIN (Objetivo Estratégico de la Dependencia)			Otros objetivos estratégicos institucionales, que en suma con el Fin, impactan a los objetivos de Política Pública.
RESULTADOS	Propósito (Objetivo del programa)			Efectos identificados en el árbol de solución, con una fuerte incidencia en el efecto identificado como FIN.
PRODUCTO	Componentes (Bienes y Servicios)			Componentes que produce, distribuye y entrega otro programa, y que son necesarios para lograr el propósito.
PROCESO	Actividades (Gestión de Procesos de producción)			Actividades o procesos de gestión que realiza otro programa para lograr la distribución y entrega de los componentes.

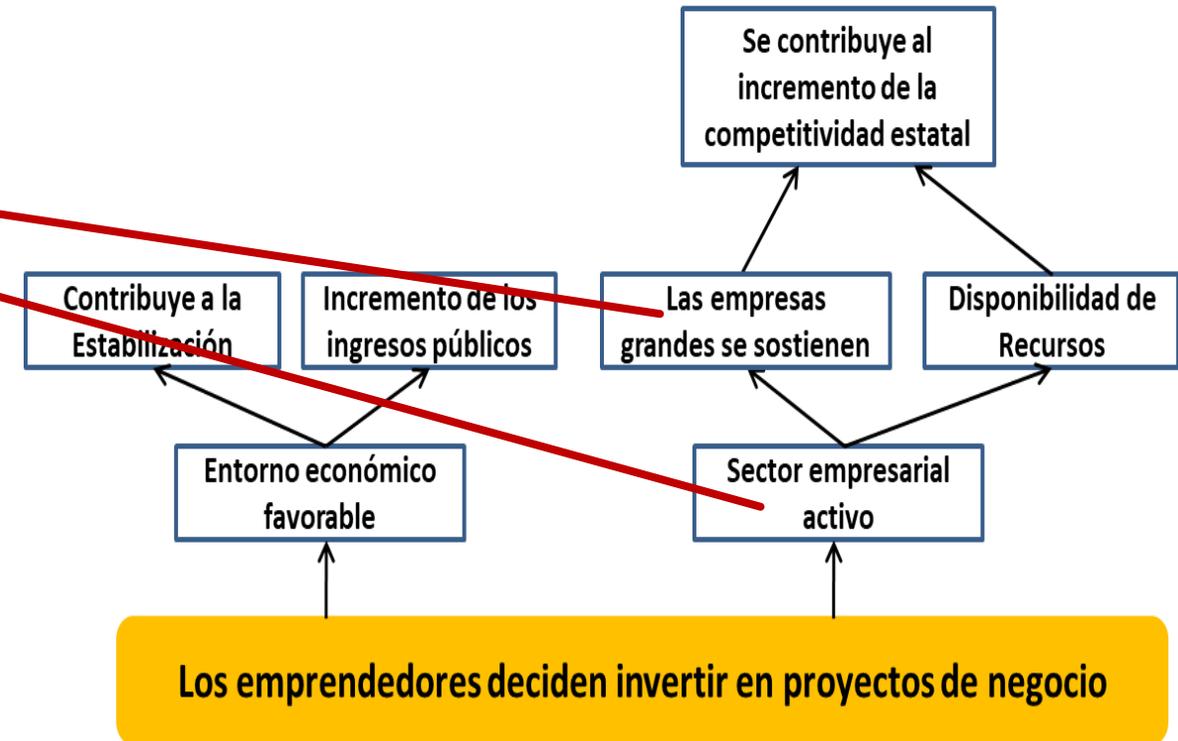
LA VIABILIDAD

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			SUPUESTOS RESULTADOS ENCADENADOS
COMPONENTE 1			SUPUESTO COMPONENTE 4
COMPONENTE 2			
COMPONENTE 3			
COMPONENTE 1			
ACTIVIDAD 1.1			SUPUESTA ACTIVIDAD 1.4
ACTIVIDAD 1.2			
ACTIVIDAD 1.3			
COMPONENTE 2			
ACTIVIDAD 2.1			SUPUESTA ACTIVIDAD 2.4
ACTIVIDAD 2.2			
ACTIVIDAD 2.3			
COMPONENTE 3			
ACTIVIDAD 3.1			SUPUESTA ACTIVIDAD 3.4
ACTIVIDAD 3.2			
ACTIVIDAD 3.3			

Por ejemplo, en el caso de un programa que cuenta con tres Componentes, y cada uno de éstos implica tres Actividades, la lectura inicia desde las Actividades 3.1, 3.2 y 3.3, así como la Supuesta Actividad 3.4 que, en conjunto, son capaces de que el Componente 3 se logre. De ese modo el primer bloque, si está bien diseñado y la lectura es lógica, entonces se valida. La misma mecánica se aplica para los bloques de los Componentes 2 y 3.

El siguiente bloque de verificación es el que comprende los tres Componentes con el Propósito.

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN Y FUENTES DE INFORMACIÓN	SUPUESTOS
FIN			
PROPÓSITO			SUPUESTOS RESULTADOS ENCADENADOS
COMPONENTE 1			SUPUESTO COMPONENTE 4
COMPONENTE 2			
COMPONENTE 3			
COMPONENTE 1			
ACTIVIDAD 1.1			SUPUESTA ACTIVIDAD 1.4
ACTIVIDAD 1.2			
ACTIVIDAD 1.3			
COMPONENTE 2			
ACTIVIDAD 2.1			SUPUESTA ACTIVIDAD 2.4
ACTIVIDAD 2.2			
ACTIVIDAD 2.3			
COMPONENTE 3			
ACTIVIDAD 3.1			SUPUESTA ACTIVIDAD 3.4
ACTIVIDAD 3.2			
ACTIVIDAD 3.3			



LA LECTURA VERTICAL ASCENDENTE EL ZIGZAG

COMPONENTE 1: Consultoría grupal especializada		
Actividad 1.1 Pre evaluación de candidatas y candidatos.	Supuestos Actividades - Componentes	Supuesta actividad 1.4 <i>No se registran actividades a realizar por otro programa o dependencia.</i>
Actividad 1.2 Desarrollo de herramientas prácticas para actividades productivas y gerenciales.		
Actividad 1.3 Desarrollo de métodos didácticos para impulsar el emprendimiento y la innovación.		
COMPONENTE 2: Talleres de simulación empresarial		
Actividad 2.1 Recepción de documentos de acuerdo con los requisitos de la convocatoria.	Supuestos Actividades - Componentes	Supuesta actividad 2.4 Aplicación de evaluaciones previas a los convocantes para medir habilidades y destrezas. Departamento de Competitividad.
Actividad 2.2 Desarrollo de los entornos simulados.		
Actividad 2.3 Elaboración de manuales técnicos.		
COMPONENTE 3: Apoyo económico de asignación directa		
Actividad 3.1 Recepción de documentos de acuerdo con los requisitos de la convocatoria.	Supuestos Actividades - Componentes	Supuesta actividad 3.4 Dictaminación de elegibilidad. Comité Técnico de Evaluación
Actividad 3.2 Pre-Evaluación de proyectos.		
Actividad 3.3 Calendarización para la entrega del apoyo económico.		

Lectura del primer bloque:

Mediante la recepción de documentos de acuerdo con los requisitos de la convocatoria, aunado a la pre-evaluación de proyectos, la dictaminación de elegibilidad, y la calendarización, las y los beneficiarios reciben apoyos económicos de manera directa.

Con la recepción de documentos de acuerdo con los requisitos de la convocatoria, aunado al desarrollo de los entornos simulados, la elaboración de manuales técnicos y la aplicación de evaluaciones previas, las y los beneficiarios atienden al servicio de talleres de simulación empresarial.

Mediante la pre-evaluación de candidatas y candidatos, aunado al desarrollo de herramientas prácticas para actividades productivas y gerenciales, y al desarrollo de métodos didácticos para impulsar el emprendimiento y la innovación, las y los beneficiarios reciben el servicio de consultoría grupal especializada.

LA LECTURA VERTICAL ASCENDENTE EL ZIGZAG

RESUMEN NARRATIVO	SUPUESTOS	
FIN Contribuir al incremento del desarrollo económico en la región mediante el impulso al emprendedurismo.		
PROPÓSITO Las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio.	Supuestos Propósito - Fin	Sostenimiento empresarial. Entorno económico favorable.
Componente 1. Consultoría grupal especializada recibida.	Supuestos Componentes - Propósito	Supuesto componente 4. Servicios del Hub de emprendedores
Componente 2. Talleres de simulación empresarial atendidos.		
Componente 3. Apoyo económico de asignación directa recibido.		

Lectura del segundo bloque:

Al hacer uso de la consultoría grupal especializada, los talleres de simulación empresarial, el apoyo económico de asignación directa, y los servicios de *Hubb**, las y los emprendedores atendidos desarrollan proyectos de negocio.

Lectura del tercer bloque:

Cuando las y los emprendedores desarrollan proyectos de negocio, el programa, aunado al sostenimiento empresarial y a un entorno económico favorable, contribuye al incremento del desarrollo económico en la región, mediante el impulso al emprendedurismo.

La lectura, ¿ES LÓGICA? Si es así, entonces la Lógica Vertical Ascendente se valida.

*Los servicios de Hubb es un espacio donde las y los emprendedores trabajan juntos, colaboran y conforman una comunidad. Su Misión es conseguir que los beneficiarios generen sinergias para impulsar negocios y aligerar gastos, a través de talleres, actividades y servicios administrativos y de consultoría que enriquecen los proyectos de negocio.

V. LOS INDICADORES ESTRATÉGICOS Y DE GESTIÓN



INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

- Son herramientas de gestión que proveen un **valor de referencia** a partir del cual se puede establecer una comparación entre las metas planeadas y el desempeño logrado
- Un indicador de desempeño **entrega información** cuantitativa respecto del *logro o resultado* de los objetivos del programa
- Los indicadores de desempeño son **medidas** que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un programa, a qué costo y con qué nivel de calidad



TIPOS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO

ESTRATÉGICOS

Miden el grado de avance de los resultados esperados en los ámbitos de desempeño correspondientes al **Fin** y al **Propósito** de un Programa Presupuestario, así como los **Componentes** enunciados como subsidios, bienes y servicios que la población o área de enfoque recibe de manera directa por parte del programa; por tanto, contribuyen a fortalecer las estrategias y a orientar los recursos públicos.

DE GESTIÓN

Miden el cumplimiento de las **actividades y procesos** de gestión realizados para producir y entregar los componentes, enunciados como bienes y servicios públicos; así como en grado de avance en la entrega de aquellos **componentes que son utilizados por otras instancias públicas**.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Los indicadores de seguimiento, monitoreo y evaluación del desempeño de los programas presupuestarios, son fundamentales para una buena administración de la ejecución y corrección del programa. Éstos, forman parte del diseño de la Matriz de Indicadores y **se ubican en la segunda columna de la matriz**

Su función principal es estimar e indicar en qué medida se cumplen los objetivos de cada ámbito de desempeño del programa, **en cuatro dimensiones, que son: eficacia, eficiencia, calidad y economía.**

Los indicadores de evaluación del desempeño **son la medida de resultado que se compara con las metas asociadas a cada objetivo**, cuya función es de primordial importancia para la toma de decisión respecto al curso del programa, y a los recursos financieros asociados al mismo. De ahí, la nomenclatura de “Presupuesto con base en Resultados”.

DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO

- * **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos de los programas;
- * **Eficiencia:** mide la relación entre los productos y servicios generados respecto a los insumos o recursos utilizados;
- * **Calidad:** mide los atributos, propiedades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos de los programas; y
- * **Economía:** mide la capacidad de gestión de los programas, a efecto de ejercer adecuadamente los recursos financieros.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES					MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN	FUENTES DE INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN	
FIN								
PROPÓSITO								
COMPONENTES								
ACTIVIDADES								

EL FACTOR RELEVANTE

OBJETIVO DE IMPACTO O “FIN”			
Contribuir	Sustantivo derivado de un verbo	Complemento o factor relevante	Mediante o a través de

OBJETIVO DE RESULTADOS O “PROPÓSITO”		
Sujeto (beneficiarios)	Verbo en presente indicativo	Complemento o factor relevante

OBJETIVO DE ENTREGA/RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS O “COMPONENTE”		
Bienes y servicios	Los bienes y servicios son el Factor relevante	Verbo en pasado participio

OBJETIVO DE PROCESO DE GESTIÓN O “ACTIVIDAD”	
Sustantivo derivado de un verbo	Complemento o factor relevante



¿Dónde localizar el factor relevante del Objetivo?

RELACIÓN ENTRE LAS DIMENSIONES DE EVALUACIÓN Y EL ÁMBITO DE DESEMPEÑO A MEDIR

TIPO DE INDICADOR	ÁMBITO DE DESEMPEÑO	NIVEL DE RESULTADOS	DIMENSIÓN DEL OBJETIVO A MEDIR	DIMENSIÓN OPCIONAL
ESTRATÉGICOS	FIN INDICADOR DE IMPACTO	Impacto generado en los objetivos de desarrollo sostenido	EFICACIA	EFICIENCIA
	PROPÓSITO	Resultados logrados por los beneficiarios a partir del uso de los bienes y servicios	EFICACIA Y EFICIENCIA	CALIDAD
GESTIÓN	COMPONENTES	Bienes y servicios recibidos por parte del programa	EFICIENCIA Y CALIDAD	EFICACIA
	ACTIVIDADES	Procesos de gestión realizados para generar y distribuir bienes y servicios	EFICACIA Y ECONOMÍA	EFICIENCIA

¿QUÉ MEDIR?

DIMENSIÓN			
EFICACIA	EFICIENCIA	CALIDAD	ECONOMÍA
*Variación porcentual anual de tasas e índices.	* Costo promedio por beneficiario atendido.	* Porcentaje de beneficiarios que tuvieron acceso al bien o servicio	* Porcentaje de ejecución presupuestaria
* Porcentaje de cobertura de atención.	* Promedio de beneficiarios atendidos por servicio.	* Tiempo promedio de respuesta a la solicitud del servicio.	* Porcentaje de recursos financieros utilizados en la provisión del bien o servicio respecto a los gastos administrativos ejecutados.
*Porcentaje de beneficiarios atendidos que lograron el resultado a nivel de Propósito.		* Porcentaje de beneficiarios que declaran estar satisfechos con el bien o servicio.	
*Porcentaje de población atendida respecto a la población objetivo.		*Porcentaje de beneficiarios que recibieron el servicio de forma continua según lo programado.	

LAS FÓRMULAS BÁSICAS CUYO RESULTADO EXPRESA LO QUE QUEREMOS SABER

DIMENSIÓN	FÓRMULAS QUE APLICAN
<p>Eficacia: apunta a medir el nivel de cumplimiento de los objetivos. Las medidas de la eficacia incluyen cobertura, focalización, e impacto, en términos de porcentaje o de variación porcentual.</p>	<p>Porcentaje: Razón de dos variables con una misma unidad de medida: $(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100$ Variación Porcentual: Razón entre una misma variable pero en períodos diferentes: $((\text{Variable año } t / \text{Variable año } t - 1) - 1) * 100$ En donde el <i>año t</i> corresponde al valor de la variable en el año que se está midiendo y el <i>año t-1</i> corresponde al valor de la variable del año inmediato anterior.</p>
<p>Eficiencia: mide qué tan bien se han utilizado los recursos en la producción de los resultados. Para ello, se establece la relación entre los productos o servicios generados por el programa y los insumos utilizados o recursos utilizados, en términos de promedio.</p>	<p>Promedio: Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo: $\text{Numerador año } t / \text{denominador año } t$ Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>

LAS FÓRMULAS BÁSICAS CUYO RESULTADO EXPRESA LO QUE QUEREMOS SABER

DIMENSIÓN	FÓRMULAS QUE APLICAN
<p>Calidad: busca evaluar atributos de los bienes o servicios producidos por el programa respecto a normas o referencias externas. Las medidas de calidad implican: oportunidad en la entrega de bienes y servicios, acceso a los mismos, satisfacción del beneficiario, y precisión y continuidad en la entrega del bien o servicio.</p>	<p>Porcentaje: Razón de dos variables con una misma unidad de medida: $(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100$</p> <p>Promedio: Razón entre dos variables con distinta unidad de medida y en un mismo período de tiempo: Numerador año t / denominador año t Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>
<p>Economía: Mide la capacidad o eficiencia del programa o de la institución que lo ejecuta para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos, expresados en medidas de porcentaje y/o de promedio</p>	<p>Porcentaje: Razón de dos variables financieras con una misma unidad de medida: $(\text{numerador} / \text{denominador}) * 100$</p> <p>Promedio: Razón entre dos variables financieras distintas y en un mismo período de tiempo: Numerador año t / denominador año t Lo que resulta en unidades promedio del numerador por cada unidad del denominador</p>

VALIDACIÓN DE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO

Cada indicador propuesto debe ser validado técnicamente, según los siguientes criterios (CONAC):

Claridad (validez): debe ser preciso e inequívoco

¿No hay dudas respecto de qué se está midiendo?

Relevancia: debe reflejar una dimensión importante del logro del objetivo

¿Permite verificar el logro del objetivo en un aspecto sustantivo?

Economía: la información necesaria para generar el indicador debe estar disponible a un costo razonable

¿El beneficio de la información es mayor que el costo de obtenerla?

Monitoreable (transparente y público): debe poder sujetarse a una verificación independiente

¿Cualquier persona puede comprobar los resultados del indicador?

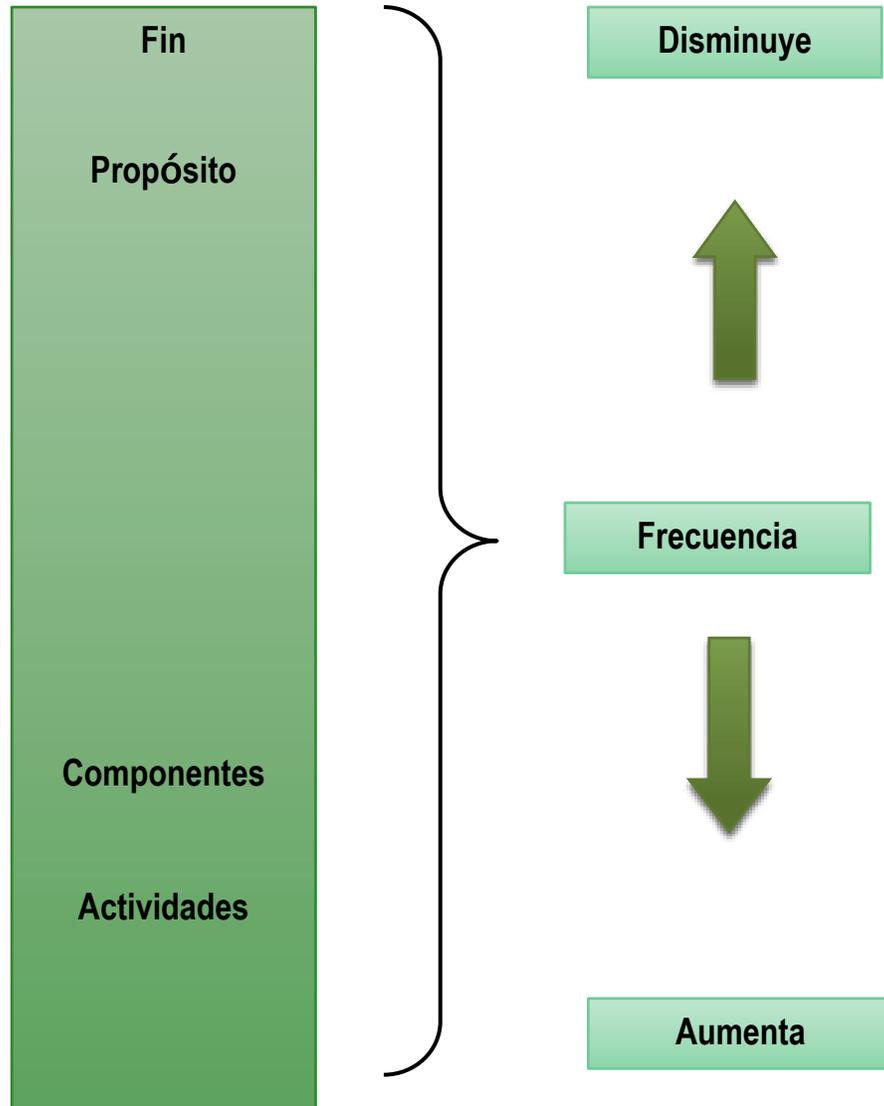
Adecuado (confiable): en sucesivas mediciones mide lo mismo

¿Expresa un adecuado nivel de confiabilidad, donde cualquier personas puede llegar a conclusiones similares?

Aporte marginal: si hay más de un indicador para medir el desempeño de un objetivo, debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos

¿Mide aspectos no considerados en los demás indicadores?

Definición de la Frecuencia de la Medición



La frecuencia con la que se aplica el indicador depende de la necesidad de información evaluativa sobre los objetivos que se están midiendo y de la disponibilidad de las fuentes de Información que alimentan las variables del método de cálculo.

Por tanto, para los objetivos que se encuentran al nivel de **Fin** y de **Propósito** en la matriz, la frecuencia de la medición es menor (usualmente anual) que para aquellos que se encuentran en los niveles de componentes y actividades, en donde la frecuencia suele ser mayor (normalmente trimestral o semestral).

VI. CUMPLIMIENTO DE METAS Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

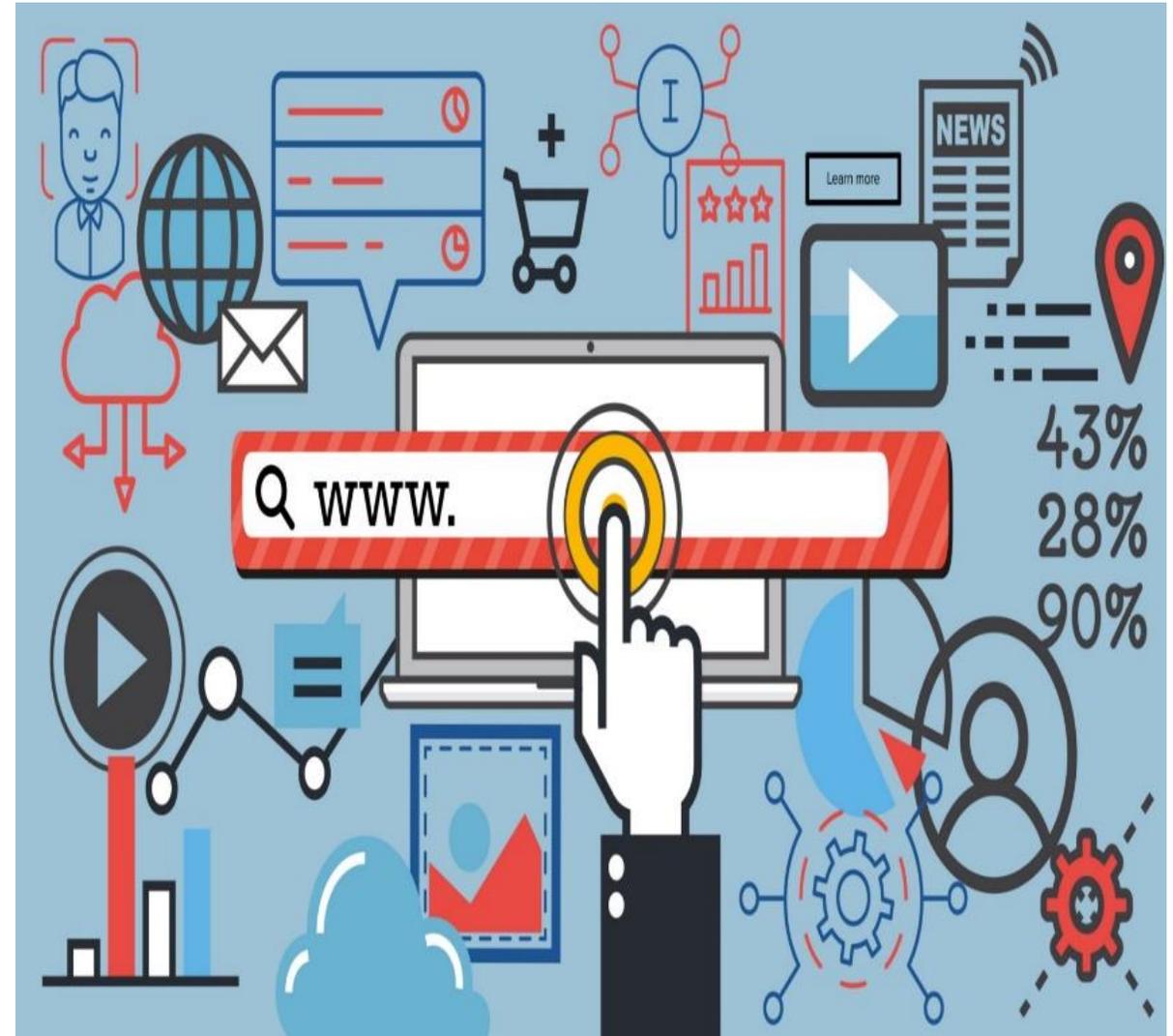


FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Los Medios de Verificación son los sitios oficiales en donde se pone a disposición la información correspondiente al logro de metas del programa.

Tales sitios deben ser de fácil acceso y estar visibles al público.

Entre los más utilizados se encuentran las páginas web de los sectores, entidades, instituciones y organismos públicos; los diarios oficiales estatales e informes de gobierno; y se componen por registros institucionales, estadísticas oficiales y reportes al Congreso.



FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Las fuentes de información y los medios de verificación se utilizan para obtener los datos necesarios para calcular los indicadores, y para transparentar la información referente al cumplimiento de las metas asociadas a un indicador de evaluación.

Esta información se coloca en **la tercera columna de la Matriz** y tiene la ventaja de obligar al responsable del programa a identificar fuentes existentes de información. O bien, si éstas no están disponibles, a incluir en el diseño del programa las actividades necesarias para obtenerla.

El nombre de “Medios de Verificación” –en vez de “Fuentes de datos”- proviene del enfoque de transparencia que tiene el diseño metodológico del método: si los datos para el cálculo de los indicadores son de acceso público, cualquiera puede verificar que el valor de dichos indicadores es el correcto; en cambio si los datos no son susceptibles de verificación –proviene de fuentes no públicas- la transparencia se invalida.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN		SUPUESTOS
	INDICADOR	FUENTES DE INFORMACIÓN	VERIFICACIÓN	
RESUMEN NARRATIVO				
FIN				
PROPÓSITO				
COMPONENTES				
ACTIVIDADES				

Errores más comunes al identificar fuentes de información y medios de verificación:

- Definir como medios de verificación fuentes internas de los programas a las cuáles no tienen acceso de terceros. Es un error, pues el valor de transparencia al cual se asocia la columna implica que la información esté al alcance de los interesados en verificarla. Si son fuentes sin libre acceso de terceros, se viola el valor de transparencia.
- Omitir la identificación de dónde las fuentes pueden ser consultadas en forma independiente del programa. Es un error, pues el valor de transparencia al cual se asocia la columna implica que la información esté al alcance de los interesados en verificarla. Omitir dónde se encuentran las fuentes limita su accesibilidad.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN

OBJETIVOS	INDICADORES					FUENTES DE INFORMACIÓN Y MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
	INDICADOR	MÉTODO DE CÁLCULO	TIPO DE INDICADOR	DIMENSIÓN	FRECUENCIA DE LA MEDICIÓN		
PROPÓSITO Las y los emprendedor es desarrollan proyectos de negocio	Porcentaje de beneficiarios y beneficiarias atendidas que abrieron el negocio desarrollado.	(Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos que abrieron el proyecto de negocio / Total de beneficiarias y beneficiarios atendidos) * 100	Estratégico	Eficacia	a) Anual	*Padrón de beneficiarios del Programa Emprendedores.	*Sistema del emprendedor. Instituto Nacional del Emprendedor. Secretaria de Economía. **Sistema de apertura rápida de empresas. Comisión Federal de Mejora Regularía https://datos.gob.mx/busca/dataset?q=instituto%20nacional%20emprendedor&

a) La frecuencia es anual debido a que corresponde a un indicador a nivel de Propósito en el ámbito de resultados.

VII. EVALUABILIDAD Y LÓGICA HORIZONTAL



EVALUABILIDAD Y LA LÓGICA HORIZONTAL

C
O
H
E
R
E
N
C
I
A

OBJETIVOS POR ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE UN Pp	INDICADORES DE DESEMPEÑO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN DEL DESEMPEÑO OBSERVADO	SUPUESTOS OBJETIVOS A LOGRAR EN RESPONSABILIDAD DE OTRO PROGRAMA QUE EVITAN RIESGOS DE INCUMPLIMIENTO
FIN o Impacto del Programa			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DEL IMPACTO AL DESARROLLO
Objetivo del Programa o PROPÓSITO			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE RESULTADOS
Bienes y servicios que componen el Programa o COMPONENTES			ÁMBITO DE DESEMPEÑO DE LOS BIENES Y SERVICIOS
Procesos de gestión para generar y entregar o distribuir cada bien o servicio o ACTIVIDADES DE GESTIÓN			ÁMBITO E DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN

EVALUABILIDAD

VIABILIDAD



Revisión de la Evaluabilidad de Proyectos.
Banco Interamericano de Desarrollo.

La validación de un programa, incluye lo que se denomina como ***la Lógica Vertical y la Lógica Horizontal***.

Esta última, se refiere la ***relación lógica entre el objetivo, los indicadores, y los medios de verificación y fuentes de información***; de tal forma que es necesario confirmar que es posible obtener los datos requeridos para calcular los indicadores, y que los resultados serán transparentes.

La Lógica Horizontal permite verificar que los indicadores definidos para evaluar los objetivos a los que están vinculados, ***permiten efectuar el seguimiento en la frecuencia de la medición, así como la adecuada evaluación en el logro de los mismos***.

El conjunto de Objetivo–Indicadores–Medios de verificación, se resume en los siguientes puntos:

- **Las fuentes de Información identificadas ¿Son las necesarias y suficientes para obtener los datos requeridos para el cálculo de los indicadores?**
- **Los medios de verificación identificados ¿Son los necesarios y suficientes, y permiten confirmar que la información es confiable, correcta y transparente?**
- **Los indicadores definidos ¿Permiten hacer un buen seguimiento del programa?**
- **Los indicadores ¿Evalúan un aspecto sustantivo de los objetivos?**

Lógica Horizontal

FIN	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
PROPÓSITO	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
COMPONENTES	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>
ACTIVIDADES	<i>Indicadores</i>	<i>Medios de Verificación y Fuentes de Información</i>	<i>Supuestos</i>

The diagram illustrates a horizontal logic flow across four levels: FIN, PROPÓSITO, COMPONENTES, and ACTIVIDADES. Each level is represented by a row in a table with four columns. The columns from right to left are: *Supuestos*, *Medios de Verificación y Fuentes de Información*, *Indicadores*, and the level name. Brown arrows point from the *Medios de Verificación y Fuentes de Información* column to the *Indicadores* column, and from the *Indicadores* column to the level name column, indicating a flow of logic from right to left.



PRESUPUESTO CON BASE EN RESULTADOS

CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE INDICADORES PARA RESULTADOS “MIR”

GRACIAS

3 de octubre de 2019